

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración



**Estrategias para el desarrollo de la competitividad de
proveedores mexicanos en la industria maquiladora de
televisión, en Tijuana, B.C.**

Tesis
Que para obtener el grado de
Maestría en Administración

Presenta:
Abelardo Álvarez Mendivil

Director de tesis:
Dr. Robert Zárate Cornejo

Tijuana, Baja California, a Mayo de 2015

Índice

Resumen	5
1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.2 Objetivo general.....	8
1.3 Objetivos específicos	9
1.4 Preguntas de investigación.....	9
1.5 Justificación	9
1.6 Alcances.....	10
Capítulo 2. Marco teórico.....	12
2.1 La industria electrónica.....	12
2.1.1 Fabricantes y OEMs	12
2.1.2 Subcontratación de servicios de manufactura de electrónicos.....	13
2.2 La industria del televisor.....	15
2.3 Empresas proveedores.....	16
2.3.1. Proveeduría según su origen de capital	17
2.3.2 Selección de proveedores	17
2.3.3 Desarrollo de proveedores.....	18
2.4 Fomentos para desarrollo de proveeduría en Baja California.....	19
2.4.1 Programa de desarrollo de proveedores en el estado	21
2.5 Competitividad y estrategias.....	23
2.5.1 Estrategias competitivas genéricas.....	26
2.5.2 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.	27
2.5.3 La Profesionalización y la Competitividad.....	30
2.6 Innovación tecnológica	30
3.1 La industria electrónica, panorama mundial.....	32
3.1.1 Consumo	34
3.1.2 Segmentación Geográfica	34
3.1.3 Principales empresas mundiales	36
3.2 La industria electrónica en México.....	39
3.2.1 Subsectores	39
3.2.2 Equipo de audio y video.....	39

3.3 La industria del televisor en México.....	40
3.3.1 Televisores	41
3.4 La industria del Televisor en Baja California	45
Baja California.....	45
3.5 Industria del televisor en Tijuana	47
Capítulo 4. Metodología	49
4.1 Tipos de Investigación	49
4.2 Sujeto de estudio	50
4.3 Instrumentos de recolección de datos.....	51
4.4 Procesamiento de la información.....	52
4.5 Análisis de contenido	52
Capitulo 5.Resultados	54
5.1 Análisis situacional de las empresas proveedoras.....	57
Análisis FODA de proveedores.....	57
5.2 Estrategias de desarrollo y consolidación de las empresas proveedoras.....	59
Fortalecimiento de proveedores	61
5.3 Análisis de competitividad empresarial	63
Estrategias de precios.....	63
Estrategias de calidad	64
Estrategias de innovación.....	64
Estrategias de asociación	65
5.4 Propuesta de modelo de competitividad.....	65
Modelo de desarrollo y consolidación de proveedores.....	65
Conclusiones.....	68
Recomendaciones	70
BIBLIOGRAFIA.....	73
ANEXOS	76

Índice de tablas

Tabla 01- *Modelo de negocios en la manufactura de aparatos y componentes electrónicos*

Tabla 02- *Producción electrónica mundial por subsector*

Tabla 03- *Producción global por subsector 2011*

Tabla 04- *Clasificación de empresas proveedoras bajo estudio*

Tabla 05- *Análisis FODA de proveedores mexicanos en la industria del televisor*

Tabla 06- *Estrategias FO, FA, DO, DA*

Tabla 07- *Estrategias de proveedores bajo estudio*

Tabla 08- *Estrategias de fortalecimiento de proveedores*

Tabla 09- *Modelo de desarrollo y consolidación para proveedores*

Tabla 10- *Estrategias y líneas de acción para proveedores*

Índice de figuras

Figura 1- *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*

Figura 2- *Prospectiva de consumo mundial de electrónicos 2010-2020*

Figura 3- *Producción total por región 2011*

Figura 4- *Consumo total por región 2011*

Figura 5- *Distribución de mercado global de manufactureras de TV*

Figura 6- *Producción de TVs*

Figura 7- *Empresas que ensamblan TVs en México*

Figura 8- *Producción de Televisores de nueva Tecnología*

Figura 9- *Producción de TVs por Tipo de Nueva Tecnología*

Figura 10- *Exportación de TVs a EEUU*

Figura 11- *Enfoques de la Investigación.*

Figura 12- *Descripción de los enfoques de la investigación.*

Figura 13- *Proveedores en la cadena del valor en la industria del televisor.*

Resumen

La siguiente investigación se realizó en la ciudad de Tijuana, Baja California dentro del sector electrónico, con empresas mexicanas locales que proveen de servicios y productos a grandes compañías armadoras de televisiones. Es importante mencionar que Tijuana ha sido considerada la capital mundial del televisor debido a los altos volúmenes de producción que históricamente ha tenido y que a pesar de los cambios tecnológicos que el producto ha tenido y de que algunas empresas se han mudado a Asia, se le sigue considerando a esta ciudad como un importante centro maquilador de este producto a nivel mundial.

Ante las exigencias del mercado y de una competencia cada vez más globalizada las grandes empresas buscan integrar dentro de su cadena de suministro a proveedores que cumplan con este comportamiento del mercado globalizado. Así pues, tenemos que los proveedores tienen que hacerse de estrategias administrativas que les permitan ser cada vez más competitivos para permanecer y destacar en el mercado donde se desempeñan

En esta investigación se estudió los casos de tres empresas mexicanas, proveedoras de servicios y productos subsidiarios que han interactuado por algunos años con grandes industrias maquiladoras de televisores establecidas en Tijuana, y que se han ganado el reconocimiento de las mismas debido a su gran desempeño.

Para la metodología de este caso se realizó una investigación cualitativa para recabar información acerca de las estrategias que las empresas proveedoras mexicanas han utilizado para competir en el mercado de atención hacia la industria maquiladora del televisor, la recolección de información fue llevada a través de una guía de preguntas las cuales fueron aplicadas a tres empresas proveedores de servicios y productos subsidiarios.

Capítulo 1. Introducción

El desarrollo de las empresas proveedoras no es un proceso nuevo en la frontera norte de México, inicia conjuntamente con la llegada de las manufacturas de equipo original (OEMs por su sigla en inglés *original equipment manufacturers*) a partir de los años setenta cuando los grandes volúmenes de producción requeridos implicaban la subcontratación de actividades de ensamble de componentes y partes. Las primeras empresas de la industria electrónica localizadas fueron de origen estadounidense, luego llegaron las empresas japonesas, quienes establecieron nuevas estrategias de expansión hacia el mercado norteamericano y nuevas formas de organización flexible (Carrillo & Zarate, 2002).

Así mismo, Carrillo & Zarate (2002) establecen que el desarrollo de las empresas proveedoras locales es una fuente potencial de crecimiento, empleo y estabilidad económica, debido a su flexibilidad y capacidad de adaptarse a los entornos y vicisitudes económicas de una región. Sin embargo, las virtudes que poseen, se encuentran ante innumerables obstáculos que impiden su desarrollo. Generalmente, los proveedores locales se enfrentan a importantes barreras para el acceso a recursos financieros y del mismo modo se enfrentan en condiciones desiguales con las grandes empresas a los mercados locales e internacionales para comercializar sus productos, quedando su desarrollo condicionado a estrategias provenientes de las propios clientes, particularmente en cadenas globales del producto.

De esto modo, los proveedores de una empresa son un recurso crítico debido a que los productos y servicios surtidos influyen en la calidad, costo y tiempos de entrega de los productos manufacturados por la empresa compradora.

De acuerdo a Arroyo (2009), el desarrollo de proveedores es un mecanismo que utilizan las empresas líderes en la cadena de suministros para trabajar con sus proveedores y asegurarse que éstos cuentan con las capacidades necesarias para apoyar su posición en la cadena. La implementación de actividades para el desarrollo de proveedores implica el desarrollo de una relación de cooperación entre cliente y proveedor, de la elaboración de propuestas para el intercambio de información y la resolución de

conflictos así como de un ambiente de confianza y apertura que facilite la interacción y el intercambio de ideas

Parte del interés de los empresarios, como proveedores de empresas de la industria maquiladora de la televisión, es hacer crecer su negocio buscando alternativas de solución que ayuden al fortalecimiento y crecimiento de las mismas, así como también poder contribuir ante la comunidad y gobierno con diversos factores, entre ellos y de los más importantes, la generación de empleo.

Con el objetivo de permanencia y crecimiento en el mercado buscando la preferencia de los clientes al ofrecerles un producto de excelente calidad y un buen servicio, se hace necesario la identificación y establecimiento de estrategias hacia estos negocios que conlleven al fortalecimiento y desarrollo de sus actividades en busca de mejorar su competitividad, del cual se ocupara este estudio.

1.1 Planteamiento del problema

En el sector de la industria manufacturera del televisor, la ciudad de Tijuana, que cuenta con más de 30 años de historia en la manufactura, se mantiene como la “meca o capital de las televisiones”, con una producción anual que supera los 20 millones de unidades (Ojeda, 2014).

Las productoras más grandes del mundo han completado la transición tecnológica de análoga a digital y el 99 por ciento de las televisiones que se producen en esta frontera son digitales. Al ser el destino favorito de los principales fabricantes de todo el mundo, Tijuana no ha perdido el liderazgo, cuando vino el cambio de tecnología de análoga a digital, de acuerdo a Alfonso Carrillo en entrevista con Ojeda (2014).

Con más de 12 plantas industriales de las empresas más importantes de todo el mundo, que producen más de 20 millones de televisiones, este giro industrial da empleo en Tijuana a 95 mil personas de manera directa, establece Ojeda (2014), en tanto que la cantidad de empleos indirectos asciende a por lo menos 300 mil.

Desde hace casi tres décadas las empresas proveedoras en México se han desenvuelto en un proceso de apertura creciente de la economía. La falta de capacitación, innovación tecnológica, financiamiento, entre otros aspectos, ha generado que estas empresas enfrenten múltiples obstáculos para participar competitivamente en los mercados internos y externos.

Para lograr incursionar y mantenerse en las esferas de la economía global, las empresas deben considerar la productividad y la competitividad como parte de sus objetivos estratégicos.

Las empresas no pueden descansar sus posibilidades de éxito sólo en sus altos estándares de calidad y productividad, deben a su vez buscar ser competitivas, produciendo y mercadeando sus productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales (Porter, 1997). Las empresas proveedoras mexicanas deben tener la capacidad de ofrecer productos o servicios que reúnan las condiciones que demanda el mercado doméstico y el extranjero, sin embargo, nada de lo anterior se puede conseguir si quienes dirigen estas organizaciones no ejercen un auténtico liderazgo.

En este sentido es que se toma la importancia de detectar las áreas de oportunidad que las empresas proveedoras mexicanas que atienden el sector manufacturero de televisiones en Tijuana, y con ello poder identificar estrategias que ayuden a fortalecer su permanencia y desarrollo en este sector.

1.2 Objetivo general

- Analizar las estrategias de desarrollo y fortalecimiento, de proveedores mexicanos de la Industria maquiladora de televisión en el Estado de Baja California.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar las diversas estrategias que los proveedores mexicanos implementan para vincularse a la industria del televisor
- Analizar las estrategias de los proveedores para fortalecer su competitividad
- Proponer un plan de acción que ayude al desarrollo y mejora de la competitividad de proveedores mexicanos de servicios de la industria del televisor.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Qué estrategias utilizan los proveedores mexicanos de servicios para atender la industria del televisor?
- ¿Qué estrategias son adecuadas para el incremento de la competitividad de los proveedores mexicanos de servicios?
- ¿Qué acciones son adecuadas para mejorar la competitividad de proveedores mexicanos que atienden este sector?

1.5 Justificación

Las grandes empresas productoras de televisiones establecidas en Tijuana, en su mayoría asiáticas, cuentan en su cadena de suministro con una amplia red de proveeduría en donde se genera una gran oportunidad de incorporar a empresas mexicanas que pueden aportar y hacer uso de ventajas competitivas tales como capital humano calificado y el amplio conocimiento de procesos que abarcan una experiencia de poco más de cinco décadas en la manufactura de productos electrónicos

Aunque la mayoría de las empresas de este sector son provenientes de Asia y ellas a su vez han trasladado la gran parte de su cadena de suministro a nuestro país, existe la posibilidad de generar proveeduría local, siempre y cuando se cumplan con ciertos niveles de confianza, calidad y capacidad de distribución y logística de sus productos.

Esta investigación pretende detectar las estrategias adecuadas que los proveedores mexicanos, de capital mexicano, tienen oportunidad de desarrollar para permanecer y poder incursionar en una mayor participación dentro de la cadena de suministro que atiende al sector manufacturero de televisión en Tijuana y a su vez contribuyan en el desarrollo de actividades que sumen valor dentro de todo el sistema.

El poder desarrollar y potenciar las capacidades de internas de las organizaciones contribuye a elevar la ventaja competitiva de los sectores en donde intervienen, lo que contribuye a mayor inversión en ellos mismo lo que se traduce finalmente en mayor generación de empleo, riqueza y calidad de vida para la región.

Actualmente, las organizaciones mexicanas requieren desarrollar capacidades y recursos que les permitan garantizar su crecimiento y sustentabilidad en un entorno caracterizado por la globalización, el cambio continuo en todos los órdenes y las crisis globales recurrentes. La calidad total continúa siendo fundamental en el contexto actual, pero es insuficiente.

Hoy más que nunca se requieren organizaciones con una idea clara del rumbo que quieren seguir. Para ello necesitan desarrollar capacidades y recursos que fortalezcan su modelo de administración de manera integral, con el que desarrollen fortalezas, que les permitan capturar las oportunidades que el cambio constante les presenta.

1.6 Alcances

Debido a que principalmente las empresas Manufactureras de Equipo Original (OEM, por las siglas en inglés de *Original Equipment Manufacturers*) tienen ya constituidas, a través del corporativo de cada una de ellas, la vinculación con empresas proveedoras de su país de origen y que cuentan con un historial y estrecha relación entre ellas por el cumplimiento de calidad, precio y entregas a tiempo de materiales, se hace difícil considerar una amplia gama de proveedores mexicanos que atiendan el sector manufacturero del televisor en la ciudad de Tijuana.

Por lo anterior, el presente estudio se desarrolla entre tres empresas proveedoras, de capital nacional y que cuentan con empleados mexicanos en su totalidad y que han estado vinculadas a la industria manufacturera del televisor y con ello poder detectar, en base a entrevistas realizadas, las estrategias que estas han utilizado para poder incursionar en este sector. Todas ellas situadas en la ciudad de Tijuana y que atienden en sus actividades a la industria manufacturera del televisor

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 La industria electrónica

En su publicación, Monografía: Industria electrónica en México de la Secretaría de Economía (SE) y haciendo un extracto de ella, establece los siguientes indicadores a nivel mundial y nacional sobre la industria electrónica y de televisores (Secretaría de Economía, 2012):

El Reporte *World Electronics Industries* que elabora anualmente *Decisión Etudes Conseil*, clasifica los productos electrónicos de la manera siguiente:

- Productos de consumo masivo: equipos de audio y video, aparatos electrodomésticos y equipos de los sectores de cómputo como microcomputadoras (PC's de escritorio y portátiles *notebook/laptops*), equipos periféricos (impresoras, *scanners*, unidades de almacenamiento), *handhelds*, *smartcards* y equipos de oficina, y telecomunicaciones, tales como teléfonos móviles (celulares) y terminales fijas.
- Productos de electrónica profesional: equipos electrónicos de uso industrial y médico, equipo aeroespacial y de defensa, así como equipo de cómputo como servers, macro computadoras y equipo de procesamiento de datos en general, y equipos de telecomunicaciones como equipos para redes y de infraestructura de telecomunicaciones.
- Productos de electrónica automotriz: equipos como control de motor, transmisión y del chasis como sistema de frenos, suspensión y control de estabilidad, así como equipo de seguridad e información.

2.1.1 Fabricantes y OEMs

La cadena de valor de la industria electrónica, establece la Secretaría de Economía (2012), se organiza alrededor de los fabricantes de componentes (30% del valor del equipo en promedio) y la fabricación de equipo con la existencia de fabricantes de equipo original (OEM, por las siglas en inglés de *Original Equipment Manufacturers*) o de subcontratistas dedicados a la prestación de servicios de manufactura (EMS, por las siglas

en inglés de *Electronic Manufacturer Services*), o también servicios de diseño (ODM, por las siglas de *Original Desing Manufacturers*) para sus clientes OEM.

De igual manera, el porcentaje de la subcontratación en la producción total de equipo se ha incrementado constantemente desde la década de los 90 y el surgimiento de productos de consumo masivo y la globalización. Los subcontratistas proporcionan a los fabricantes de equipos mayor flexibilidad para responder en volumen y tiempo a las limitaciones del mercado (Secretaria de Economía, 2012).

Es importante señalar que esta caracterización de empresas, que es muy útil para fines de análisis, en la práctica presenta variantes ya que si bien hay una especialización de los diferentes actores, no existe una división única y precisa del tipo de actividades (diseño, desarrollo, manufactura, logística, comercialización) que realiza cada uno, sino más bien una combinación dinámica que depende de las ventajas competitivas y de las posibilidades de negocio que se presenten en cada caso.

2.1.2 Subcontratación de servicios de manufactura de electrónicos.

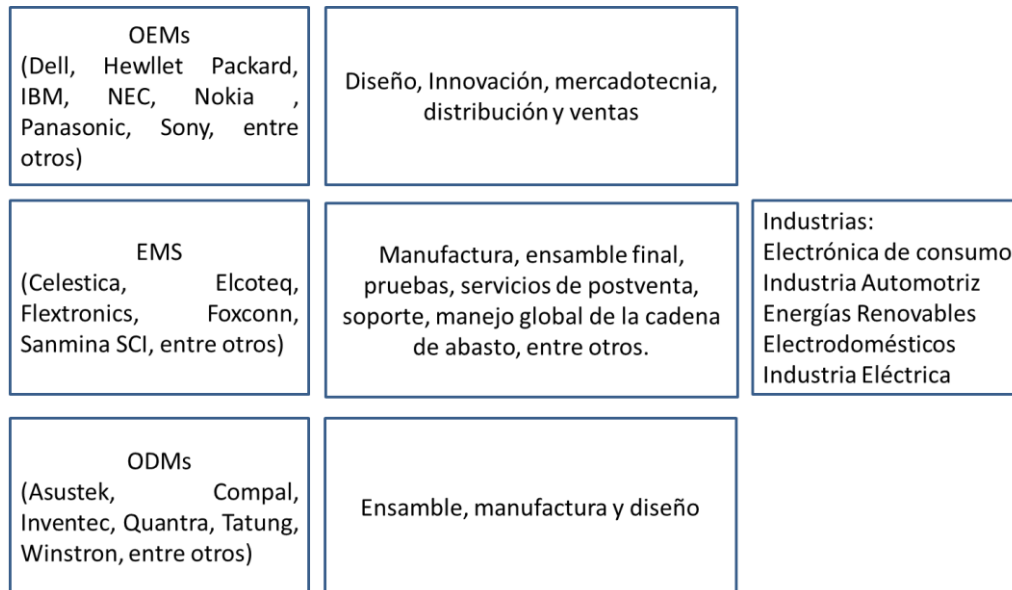
Debido las crecientes exigencias del mercado por reducciones permanentes en costos de producción, y su vez por el incremento en la flexibilidad y agilidad en los sistemas de manufactura, algunas empresas fabricantes de equipo original (OEMs por sus siglas en inglés) comenzaron a subcontratar servicios de manufactura a empresas especializadas llamadas EMS (Electronics Manufacturing Services), esto con objeto de reducir costos de producción y concentrar esfuerzos y recursos en el diseño, innovación, mercadotecnia y venta de los productos finales, Secretaria de Economía (2012)

La subcontratación de procesos de manufactura (Secretaria de Economía, 2012) permite a las empresas OEMs tener acceso a tecnologías y procesos de producción de vanguardia, reducir los requerimientos de capital de trabajo, obtener mayor flexibilidad en la producción y consolidar compras. Esto debido a que se traslada la carga de cambios inesperados en la demanda de electrónicos a las empresas contratistas. De esta forma las OEMs se pueden concentrar en actividades consideradas de mayor estrategia o de mayor valor agregado, tales como: ventas, búsqueda y administración de los canales de

comercialización, logística, mercadotecnia, ingeniería, diseño e investigación y desarrollo.

La evolución natural de las EMS ha derivado en el desarrollo de los ODMs (Original Design Manufacturer), este tipo de empresas además de ofrecer servicios de manufactura y ensamble a las OEMs, también ofrecen servicios de diseño e ingeniería. Esto permite que las empresas de OEMs lancen nuevos productos al mercado con menores requisitos de tiempo e inversión. Algunos ejemplos de estas empresas son: Quanta, Austek, Compal, Wistron, Inventec, High Tech Computer, entre otras.

Tabla 01: Modelo de negocios en la manufactura de aparatos y componentes electrónicos



Fuente: Secretaría de Economía, 2012

Por ejemplo, algunas EMS diseñan, desarrollan y manufacturan productos que luego venden OEMs con sus propias marcas, o algunas ODMs comercializan sus propios productos. Es el caso de varias empresas de Taiwán, país en donde se ha desarrollado un número importante de empresas, establece la Secretaría de Economía (2012), que se iniciaron como diseñadoras y fabricantes por contrato y ahora cuentan con sus propias marcas y plantas en varios países.

De acuerdo con especialistas, el crecimiento de las ventas de las empresas de outsourcing continuará siendo mayor que el del total de la industria de equipo electrónico. A principios de esta década muchas OEMs vendieron las plantas que tenían en Europa y Estados Unidos a EMS líderes, quienes se hicieron cargo de las entregas de mercancías comprometidas por las primeras para dos o tres años.

Ahora que esos contratos han terminado, las EMS tienen problemas para mantener la relación de negocios con los antiguos propietarios de sus plantas porque enfrentan costos ocultos inesperados (calidad, comunicación, logística, inventarios, etc.).

Adicionalmente la mayoría de las EMS y ODMs aunque tienen un crecimiento rápido no generan suficientes utilidades desde el punto de vista de los accionistas. Por eso ahora concentran sus esfuerzos en zonas de producción de costos bajos (Asia, Europa del Este y América Latina).

Por otra parte, las EMS más grandes han empezado a diversificar sus portafolios dirigiéndose a los mercados de equipos electrónicos profesionales (médico, aeroespacial, industrial, etc.) para reducir su exposición en los mercados de bienes de consumo masivo. En consecuencia, se espera que el crecimiento de las ODMs sea mayor que el de las EMS (Secretaría de Economía, 2012)

2.2 La industria del televisor

Al introducirse la televisión, inmediatamente después de la segunda guerra mundial, se convirtió en un producto líder de alta tecnología. En esta época iniciaron las ventas masivas de televisión blanco y negro, y muchas firmas nuevas entraron a la industria en Estados Unidos, Europa y Japón. Con el ascenso de la televisión a color nuevamente se expandió el número de firmas, pero en menor cantidad. A las firmas japonesas, americanas y europeas, se les fue sumando con el tiempo otras asiáticas (Brito y Álvarez, 2013).

El desarrollo de la industria del televisor en México (ITV) comienza a mediados de los años 60's con la instalación de Warwick, GTE, Magnavox y Teledyne, impulsada por la creación del Programa de Industrialización Fronteriza (PIF) y por la abundante mano de

obra de bajo costo (Salazar, 2011). A partir de ese momento, algunas localidades de la frontera norte como Tijuana y Juárez se convierten en importantes proveedores de componentes para las ensambladoras norteamericanas y japonesas localizadas en EUA. En el caso de Tijuana, la primera planta en instalarse fue la de Warwick en 1966, la cual producía televisores de 12 pulgadas en blanco y negro, destinadas al mercado norteamericano.

La industria del televisor está conformada productivamente por tres segmentos de la cadena del valor: el ensamble final, componentes clave y otros componentes. Aunque existen otros segmentos vinculados con esta cadena, como es el caso de los proveedores de servicios, tradicionalmente no han sido considerados en los análisis del sector (Hualde & Carrillo, 2007).

Las firmas OEMs (original equipment manufacturers), agrega Hualde (2007), se dedican tanto al ensamble final como a la producción de componentes clave. El principal componente fue durante décadas el cinescopio, también conocido como CRT (del inglés Cathode Ray Tube). A inicios de siglo, la industria de los televisores experimentó la transformación de los aparatos con la tecnología de CRT a las nuevas tecnologías de televisiones “LCD” pantallas de cristal líquido, “PDP” plasma y “DLP” luz orgánica

El resto de los componentes y sub-ensambles son realizados por empresas subcontratistas (conocidas como Contract Manufacturers) y por empresas pequeñas y medianas. Además se cuenta con empresas proveedoras de accesorios como los empaques, controles electrónicos a remoto y manuales con instrucciones (conocidos como ‘proveedores indirectos’ o ‘proveedores locales’). Cada segmento exhibe una dinámica diferente, ya que tiene requerimientos técnicos, físicos y de personal distintos

2.3 Empresas proveedores

Los proveedores son los individuos y las compañías que abastecen a una organización con los recursos de entrada (como materias primas, partes o empleados) que necesita para producir bienes y servicios. Por su parte, el proveedor recibe un pago a cambio de esos bienes y servicios. Un aspecto importante de la labor de un gerente consiste en asegurarse un suministro confiable de recursos de entrada (Jones & George, 2010).

Son aquellos que proporcionan las materias primas con que la empresa produce sus bienes. Una empresa siderúrgica requiere hierro, máquinas y recursos financieros. Una pequeña universidad privada utiliza cientos de proveedores de papel, lápices, alimentos de cafetería, computadoras, camiones combustible, electricidad y libros. Las grandes corporaciones como General Motors, Westinghouse y Exxon trabajan hasta con 5,000 proveedores, de acuerdo a Daft (2004).

Con todo, muchas compañías hoy cuentan con menos proveedores y procuran establecer buenas relaciones con ellos para seguir recibiendo piezas de calidad a un precio bajo. La relación entre fabricantes y proveedores ha sido tradicionalmente hostil; pero los primeros empiezan a descubrir que la cooperación es la clave para ahorrar dinero, conservar la calidad y llevar más rápido los productos al mercado. (Daft, 2004)

2.3.1. Proveeduría según su origen de capital

Para la distinción de estos proveedores se considerara el origen de su capital, se clasifica como proveedor extranjero aquel, que es de capital diferente a la moneda del país en el cual está establecido por el contrario el proveedor nacional es aquel que es fundado con capital igual a la moneda al país donde se encuentra establecido y que es administrado por personas de la misma nacionalidad del país en el que se encuentran.

2.3.2 Selección de proveedores

La selección de proveedores como una fuente de abastecimiento no es una tarea fácil de decidir ya que hay que descubrir que fuentes existen y están disponibles para un requerimiento específico en el lugar y en el momento preciso; debe ser una fuente de abastecimiento a largo plazo, así como para un caso específico. Por supuesto que es fácil, pero a su vez poco razonable, el escoger la fuente más barata partiendo del presupuesto de que las fuentes coincidan en todos los demás aspectos salvo en cuanto al precio (Jones & George, 2010).

Las fuentes principales en donde se pueden localizar los proveedores son: Directorio telefónico, cámaras o asociaciones, periódicos, revistas especializadas, boletines informativos, radio, televisión y exposiciones, principalmente.

Corresponde al departamento de compras, la adecuada selección de proveedores con base en las cotizaciones que presenten estos; debiendo contener dichas cotizaciones la calidad, cantidad, precio, plazos de entrega y formas de pago. Considerando a su vez la solidez moral y financiera para cubrir sus compromisos y surtir sus pedidos; integridad y honradez con sus clientes y empleados, ósea, en otras palabras, surtir la calidad ofrecida con el servicio debido, capacidad productora adecuada a los pedidos que acepten y las fechas de entrega ofrecidas; técnicamente y con los conocimientos necesarios, condiciones de trabajo satisfactorias y sin problemas que afecten las entregas (Mercado, 1999).

La ubicación de los proveedores es importante, sobre todo si una empresa trata de mantener bajos niveles de inventario, lo que depende de una rápida entrega de los artículos cuando se necesitan. El comprador debe poder confiar en el proveedor para cumplir con sus calendarios de entrega y responder con rapidez a situaciones de emergencia.*

2.3.3 Desarrollo de proveedores

El desarrollo de proveedores es una función básica que se ha destinado al departamento de compras. Consiste en no considerar a los mercados de abastecimiento como un elemento fijo, sino algo que puede ser mejorado un ejemplo es demandar en sus proveedores mejorar de calidad en sus materias primas para que la mejora en sus materias se vea reflejada en la calidad del producto final.

El desarrollo de proveedores debe ser un proyecto planeado para lograr que se produzcan los bienes que el comprador requiere de acuerdo a los estándares de calidad, en las cantidades y fechas de entrega que se requieren, proporcionando asistencia técnica, ayuda comercial respecto al transporte, compra de materiales o equipo, compromisos de abastecimiento a largo plazo e inclusive ayuda financiera bajo la forma de préstamos o inversiones para pagar la adquisición de nueva maquinaria y equipo. (Baily, 1991)

El desarrollo de proveedores en un sentido amplio involucra un proceso planeado de moldeamiento de los mercados de abastecimientos del futuro en tanto que se asignan las órdenes del presente. En lograr escoger la mejor opción disponible. Los economistas han demostrado que tiende a haber una mayor concentración de mercados. La competencia cada vez tiende más a desaparecer. En cualquier instante dentro de la industria moderna prospera, el número de empresas tiende a decrecer y la competencia cada vez se está convirtiendo en mas oligopolista (Robinsons, 1970). Los compradores quienes no quieren terminar con un proveedor que sea monopolista apoyan a los nuevos proveedores que deseen ingresar al mercado y tratan de mantener vivas a las empresas pequeñas.

2.4 Fomentos para desarrollo de proveeduría en Baja California

De acuerdo a datos del Desarrollo Económico e Industria de Tijuana A.C. (DEITCAC) la demanda hasta el 2013 de productos y servicios anual es de 13 mil millones de dólares, lo que es una oportunidad para introducir a la MIPYMES que se encuentran en el estado y que según registros de la Secretaria de Desarrollo Económico en Baja California, el 99 por ciento de estas empresas locales son micro, pequeñas y medianas que emplean al 68 por ciento del personal ocupado. Actualmente estas empresas solo abastecen entre el 10 y el 30 por ciento de los productos y servicios, de acuerdo a Olivieri (Navarro, 2013).

Según el director de la DEITAC, Flavio Olivieri, comentó que la posibilidad de generar más ingresos para este sector en la región es que se conforme una base para generar la proveeduría local como forma de impulso en el desarrollo del estado.

“Estamos en busca de que más MIPYMES regionales sean proveedores no solo del sector publico sino también del sector privado. El gobierno del estado tiene el programa de desarrollo de Proveedores, donde se les ayuda a mejorar su competitividad para darles preferencia al adquirir productos y servicios“.

El ejecutivo, agrego que por su localización en la frontera con Estados Unidos, empresarios de San Diego y Tijuana buscan la inercia para establecer una sección que

provea productos especializados a la industria aeroespacial, productos médicos, automotrices y electrónicos, quienes tienen mayor presencia en el estado.

En Baja California se tienen las características físicas atractivas para el inversionista por su cercanía a Estados Unidos y el puerto de Ensenada, además de su estructura comercial única, debido al tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) y a otros acuerdos comerciales firmados con diversos países de América Latina.

Ante todo este escenario, Olivieri comentó que los retos para generar un contingente de proveedores nacionales son: “Integrarse a niveles de competitividad que exige la industria exportadora como es una industria global con capacidad de proveerse a nivel global. Cualquier empresa local que quiera competir por ende deberá hacerlo a nivel internacional en calidad y precio adecuados. Algunas empresas pueden lograr la calidad, pero a lo mejor no tienen infraestructura para generar un volumen suficiente de producción que les permita tener precios competitivos o tal vez no puedan dar el volumen, pues requieren de inversiones considerables, lo que a veces no es fácil (Navarro, 2013).

Agrego que los nichos de oportunidad se dan en algunos componentes que son genéricos (metalurgia, plásticos y derivados) productos especializados donde los requerimientos no son de alto volumen, pero sí de alta calidad.

“Ahí es donde los empresarios locales podrían estar apostando y generando ingresos. En procesos de variedad con componentes a la medida. La calidad se puede dar y no se requieren inversiones grandes. Mientras que los márgenes de ganancia son más altos”, finalizó Olivieri, (Navarro, 2013).

Para el economista González (Navarro, 2013), el que las empresas internacionales establecidas en Baja California le den la oportunidad de formar parte de su cadena productiva a las compañías nacionales es una gran oportunidad que no debe dejarse de lado.

“Para ello necesitaríamos hacer de una estrategia en la cual el sector público y privado analicen qué se requiere. Buscar alguna manera de que se generen fondos a través del

Gobierno Federal y con apoyo del CONACYT que las empresas trabajen en innovación productiva y soporte, lo que transformará a la región con un desarrollo exitoso” (Navarro, 2013).

“Lugares como Tecate o Ensenada que no se han integrado al desarrollo productivo industrial de Tijuana que lo hagan y en la medida en que podamos integrarnos homogenizar el desarrollo económico del estado”, apuntó Navarro (2013)

2.4.1 Programa de desarrollo de proveedores en el estado

El programa de Impulso al Desarrollo de Proveedores Regionales en BC tiene como objetivos brindar asistencia técnica a fabricantes y distribuidores regionales además de proveerlos de capacitación. Y a la vez:

- a) Elevar la calidad de los productos regionales
- b) Fortalecer la cadena productiva del sector publico
- c) Generar nuevas oportunidades negocios para las MIPYMES de Baja California.
- d) Sustituir las importaciones

La meta es incorporar al programa de cuando menos 100 MIPYMES fabricantes y distribuidores regionales.

Requisitos:

Ser empresa debidamente constituida, con domicilio fiscal en Baja California.

Ser micro, pequeñas o medianas empresas, con mínimo 1 año de operación activa en la entidad.

Solicitar inscripción al programa de desarrollo de proveedores en el portal: <https://www2.ebajacalifornia.gob.mx/proveedores/>, (Navarro, 2013)

Servicios:

1. Apoyo económico para la implementación de sistemas de calidad, certificaciones y mejora de procesos.

Proporciona a través de una convocatoria recursos económicos a las MIPYMES del Estado para el pago de consultoría especializada, que le permita a las empresas desarrollar sus capacidades en términos de mejora continua, implementación de sistemas de calidad y obtención de certificaciones. Esto con el fin de concretar una relación de negocios exitosa con una empresa de igual o mayor tamaño que se traduzca en crecimiento de utilidades, planta productiva y laboral, así como en la mejora en sus procesos y competitividad en el mercado.

Características:

- Concurso de recursos a través de convocatoria
- Programa realizado anualmente
- No revolvente

2. Encuentros de Negocios.

Este servicio consiste en generar vínculos entre la MIPYMES proveedoras del Estado con el Gobierno del Estado y Gobierno Federal, permitiéndoles concretar oportunidades de negocios que se traduzcan en compra de productos o servicios demandados, que representen un incremento de ingresos y clientes

Características:

- Evento sin costo
- Evento realizado por semestre

3. Base de datos de Venta y compra de productos y servicios.

Este servicio consiste en obtener y brindar información de productos, procesos y servicios que propicie la realización de negocios en la región.

Beneficios:

- Promociona tus productos, procesos o servicios de forma constante
- Encuentra demandas de productos, procesos y/o servicios hechas por otras empresas
- Encuentra proveedores, así como su información que estimule la compra
- Al registrarse podrás recibir información de los diferentes programas y apoyos existentes para la MIPYME

Características:

- Registro sin costo
- Base de datos soportada en la web.
- Puedes tener acceso desde cualquier conexión a internet
- Puede registrarte como proveedora y/o compradora
- Acceso personalizado
- Autoadministrable
- Realiza búsquedas de productos, procesos o servicios utilizando varios criterios según la conveniencia (SEDECO, 2011)

2.5 Competitividad y estrategias

La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes de prosperidad con que cuenta un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país, como por la eficiencia con la que se producen. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles (Porter, 2005)

El Instituto Mexicano para la Competitividad, conocido por sus siglas, por IMCO, (2011), define la competitividad como la capacidad de atraer y retener inversiones. La definición implica que para poder atraer y retener inversiones, es necesario que un país ofrezca las condiciones integrales aceptables en el ámbito internacional, para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y personas que en él radican y además, incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas, que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan y todo ello, con independencia de las fluctuaciones económicas por las que el país atraviese.

Es un hecho inevitable que en esta época, en cualquier parte del mundo y en México, la clave del éxito reside en ser competitivos, reflexiona Cantú (2001), entendiendo por éxito que la sociedad pueda obtener los satisfactores materiales y los emocionales que

permitan vivir con calidad. Los satisfactores pueden ser muchos y muy variados, así como las expectativas de cada individuo con respecto al nivel de éstos, sin embargo en todos los casos se requiere que las organizaciones dedicadas a generar dichos satisfactores sean competitivas. Ser competitivos significa poder operar con ventajas respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

Las organizaciones competitivas serán la base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo se puede lograr si un país cuenta con población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar, que cuente con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos como organizacionales que generen satisfactores de óptima calidad.” (Cantú 2001)

El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en espectros económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas competitivas. La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una nación en la dotación de factores básicos de producción -que son tierra, mano de obra y capital- y en la abundancia de los recursos naturales (Rojas & Sepúlveda, 1999)

Con la globalización y una serie de elementos innovadores como avanzada tecnología, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge la re-conceptualización del término competitividad, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas (Rojas & Sepúlveda, 1999)

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados, son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber cómo” (Knowhow) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la

investigación, de la capacitación al recurso humano, de mercados desarrollados y de una cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas (Rojas & Sepúlveda, 1999)

Entenderemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja de una organización estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha organización, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de los rendimientos superiores a los de aquellos.

Competitividad es una traducción libre de lo que en inglés es “Competitiveness”, que quiere decir: “justa rivalidad”, y que deriva de la competencia. Económicamente, es la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda” (Chauca 2000).

La competitividad, como disciplina de estudio, es un concepto desarrollado recientemente aunque su aplicación práctica es antigua y universal. Existen diversos enfoques de análisis (sistémico basados en el mercado, basados en la tecnología y en la innovación, entre otros) y diversos marcos de aplicación (nacional, regional, sectorial, empresarial e individual).

La competitividad está en tres niveles diferentes: competitividad a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa. En la primera se considera hasta que punto el ambiente nacional es favorable en los negocios. En la segunda enfatiza si un sector en particular ofrece potencial para crecer y un atractivo rendimiento sobre la inversión. La última se define como la habilidad para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios; cuyas

cualidades de precios y no precios forman un paquete de beneficios más atractivo que el de los competidores (Aguilar, 1995).

La actitud para competir debe de llevar implícito querer competir y tener la capacidad para hacerlo. Esta capacidad requiere de una preparación para hacer frente a la competencia y a las acciones que realizan las demás empresas que intervienen en la lucha por conseguir o reafirmar posiciones en los diferentes mercados. Esta preparación deberá de llevarse a cabo ante cuatro niveles de decisión, de acuerdo a Ortega (2008).

- Competitividad generada por una empresa. La empresa debe buscar formas eficaces para elevar la productividad estratégica y operativa de la empresa y su relación con el mercado.
- Competitividad por sectores. El sector en el que compite la empresa, debe de integrar a la mayoría de las empresas en la búsqueda de soluciones a problemas comunes.
- Competitividad auspiciada por el gobierno. El gobierno Federal y Estatal deben de realizar acciones para favorecer la competitividad de los sectores industriales y de las empresas que conforman.
- Competitividad negociada internacionalmente. En los tratados y acuerdos comerciales que México acepte o negocie, se deben de tener en cuenta las ventajas competitivas que tiene el país, para en su caso, proteger y favorecer a determinados sectores.

Siendo los cuatro niveles de decisión de suma importancia, a un nivel microeconómico destacan los dos primeros en los que las empresas mantienen una relación directa. Dentro del sector industrial o de servicios en la que la empresa compite, se puede identificar el propósito, el cual consiste en permitir que la empresa obtenga con la mayor eficacia posible, una o varias ventajas competitivas sostenibles para sus competidores (Ortega, 2008).

2.5.1 Estrategias competitivas genéricas

Michael Porter, nos da a conocer la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para

enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la organización.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En forma general, esto comprende varios enfoques posibles:

- Posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes.
- Influir en el equilibrio de las fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la organización.
- Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan. (Porter, 1992)

Porter subraya que los estrategas deben realizar análisis de costo-beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una organización, presentes o futuras tienen “oportunidad de compartir”. La posibilidad de compartir actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva porque abate costos y aumenta la diferenciación.

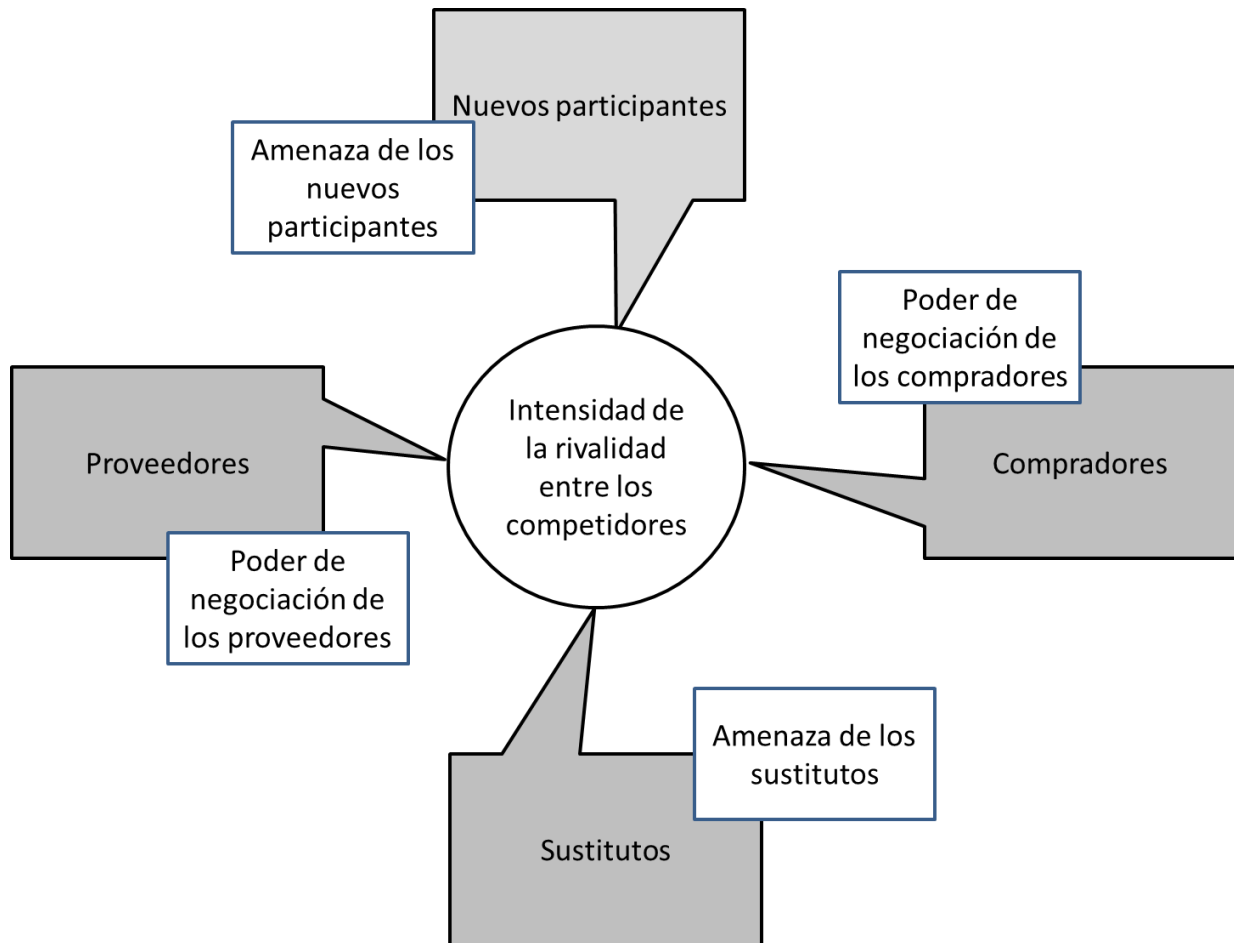
Para lograr una ventaja competitiva en una industria en particular, Porter define tres estrategias genéricas:

1. Liderazgo en el costo.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o alta segmentación.

2.5.2 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas competitivas básicas (Daft, 2004)

Figura 01: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Daft, 2004

De acuerdo a Daft (2004), la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial, se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas.

Porter define al sector industrial como un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Cualquier definición de un sector industrial es esencialmente la elección de dónde trazar la línea entre los competidores establecidos y los productos sustitutos, entre las empresas existentes y las que potencialmente puedan ingresar; entre dichas empresas, los proveedores y compradores. La competencia en un

sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión del capital hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo, o como dicen los economistas el rendimiento que obtendría la empresa perfectamente competitiva (Daft, 2004)

El modelo de estrategia competitiva desarrollado por el profesor Michael Porter, de *Harvard Business School*, es el más aceptado para el diseño de una estrategia competitiva de una organización.

Porter, define el espacio competitivo como el conjunto de arenas en las cuales un individuo u organización compete. La competencia siempre ocurre con ciertos límites de fronteras a las cuales son llamadas arenas competitivas. En cada industria, enfatiza Porter el estado de competencia depende de cinco fuerzas:

- La amenaza de nuevos competidores.
- Intensidad de rivalidad de competidores directos.
- Presión por productos sustitutos.
- El poder de negociación con los clientes.
- El poder de negociación con los proveedores.

La dureza de estas fuerzas determina el beneficio potencial en una industria, donde éste se mide en términos de retorno de capital invertido. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva.

- 1) Economías de escala.
- 2) Diferenciación del producto.
- 3) Inversiones de capital.
- 4) Desventaja en costos independientemente de la escala.
- 5) Acceso a los canales de distribución.
- 6) Política gubernamental.

2.5.3 La Profesionalización y la Competitividad

En el mundo globalizado que actualmente nos encontramos y las Mipymes en México, enfrentan en su administración la falta de profesionalización, la cual se debe llevar a cabo estableciendo reglas, estructura y un modelo de organización, que considere el conflicto de intereses entre las prioridades y estrategias colectivas (de la empresa) y los caprichos, deseos y celos individuales (de los socios). (Vega, A., Flores, M., Solís, M., Chávez E., 2013)

Vega et al. (2013), establece que una compañía es considerada profesional cuando muestra altos niveles de desempeño y ética. Esos niveles se alcanzan generando culturas que pongan énfasis en el desempeño, al tiempo se que adhieren a valores fundamentales de la compañía, aprenden en forma constante, y se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimientos y recompensas.

2.6 Innovación tecnológica

La innovación tecnológica es el proceso a través del cual se desarrollan y se ponen en el uso generalizado, nuevas o mejoradas tecnologías. En la formulación más simple, la innovación puede ser pensada como una mezcla de la investigación, desarrollo, demostración y despliegue, aunque es claro que la innovación no es un proceso lineal - hay varias interconexiones y circuitos de retroalimentación entre estas etapas, y a

menudo incluso las etapas a sí mismos no pueden ser trivialmente desagregadas. La innovación consiste en la participación de una amplia gama de organizaciones y personal (laboratorios, empresas, organizaciones de financiamiento, etc.), con diferentes arreglos institucionales que sustentan el desarrollo y el despliegue de diferentes tipos de tecnologías; factores contextuales tales como las políticas gubernamentales también dan forma significativa el proceso de innovación (Sagar, 2013)

En el contexto de la industria del televisor, la innovación tecnológica ha tenido grandes avances en los últimos años. Con el cambio en los monitores de CRT (Tubo de rayos catódicos, por sus siglas en inglés) a la pantalla plana se dio el primer gran salto a principios de siglo. La migración de señal análoga a digital marco otra tendencia en la calidad de imagen ofrecida en el producto.

La innovación tecnológica en el producto no ha cesado, ya que las grandes compañías han apostado en ofrecer cada vez una mejor calidad de imagen lo que dio lugar al lanzamiento del formato de alta definición (HD). En ese mismo sentido el desarrollo tecnológico a traído en estos últimos años desde la tecnología de tres dimensiones en pantallas de gran tamaño hasta lo más avanzado en imagen con el formato ultra alta definición (UHD) el cual ofrece una resolución de imagen cuatro veces superior a su antecesor HD.

Nuevas tecnologías se están ofreciendo en la industria como son las pantallas curvas, gracias a un vidrio flexible desarrollado por algunas marcas en donde se ofrece un ángulo de visión diferente al acostumbrado. El tamaño de las pantallas está marcando una tendencia fundamental debido a que la demanda de mercado así lo exige.

La conectividad es otra tendencia muy importante a considerarse dentro del desarrollo tecnológico del producto, ya que cada vez estaremos apreciando en el mercado televisiones con plataforma para poder conectarse vía internet y desplegar imágenes y sonidos a través de ellas. De igual manera esta conectividad se estará haciendo presente hacia otros dispositivos, como a los teléfonos celulares, tabletas, computadoras, entre otros.

Capítulo 3. Marco contextual

3.1 La industria electrónica, panorama mundial

Dicho reporte de la SE (Secretaría de Economía, 2012), determina que la industria electrónica mundial con una producción de 1,672 mil millones de dólares en 2008, superó el nivel que tuvo en el año previo 2007, cuando alcanzó 1,643 mil millones de dólares; sin embargo, en 2009 dicha producción se cayó a 1,556 mil millones de dólares y en 2010 se recuperó alcanzando un monto de 1,630 mil millones de dólares. El impacto de la crisis financiera en la economía mundial fue tal que durante 2008 y 2009 la tasa de crecimiento anual fue negativa en 8.4%.

Adicionalmente, a diferencia de lo sucedido con la crisis de comienzos de la década, en que el desempeño financiero de la industria electrónica hizo más vulnerable a esta industria a la desaceleración económica, en esta ocasión se estimaba que el sector se recuperara más rápidamente de lo que lo hizo en el año 2001.

En 2007, la industria electrónica tuvo un crecimiento de 12% al pasar de 1,461 a 1,642 miles de millones de dólares.

Las tasas de crecimiento de sus sectores fueron: 8% para electrónica automotriz y electrónica para aeroespacial y defensa, 11% en electrodomésticos y electrónica industrial y médica, 12% en cómputo, 14% en telecomunicaciones y 17% para audio y video.

Sin embargo, en 2008 se observan los efectos de la desaceleración al tener una tasa de crecimiento de 2% y sectores que no muestran crecimiento o presentan tasas de decrecimiento como es el caso de telecomunicaciones (-17%), electrodomésticos (-2%) y audio y video (0%). Los otros sectores tuvieron tasas de crecimiento positivas, cómputo y electrónica automotriz (7%), electrónica aeroespacial y defensa (12%) y electrónica industrial y médica (23%).

Para 2010 la industria electrónica mundial tuvo un crecimiento de 4.8% para y con excepción del sector audio y video el cual decreció -9.2%, todos los demás sectores

Estrategias para el desarrollo de competitividad de proveedores mexicanos de la industria maquiladora de televisión en Tijuana, B.C.

presentan tasas positivas: aeroespacial y defensa (4.7%), electrodomésticos (4.8%), electrónica industrial y médica (4.8%), cómputo (4.8%), telecomunicaciones (10%) y automotriz (17.9%).

Tabla 02: Producción* electrónica mundial por subsector
(Millones de dólares)

Subsector	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TCPA 2010-2015
Audio y video	160,916	190,243	214,827	250,911	250,831	233,360	211,902	-1.2
Electrodomesticos**	88,423	89,563	92,966	102,833	100,332	93,344	97,801	3.4
Cómputo	284,415	321,550	349,251	392,135	418,052	373,376	391,204	4.9
Telecomunicaciones	307,890	340,398	370,609	422,299	351,164	311,146	342,203	7.3
Aeroespacial y defensa	83,695	88,651	96,735	104,204	117,055	155,573	163,002	3.8
Electrónica industrial y médica	194,637	193,380	221,109	245,427	300,997	264,474	277,103	5.4
Automotriz	96,240	107,853	115,580	124,770	133,777	124,459	146,701	6.6
Total	1,216,216	1,331,638	1,461,077	1,642,579	1,672,208	1,555,732	1,629,916	4.7
Productos de consumo masivo	596,079	680,071	752,901	855,978	846,973	768,531	782,407	
Productos de electrónica profesional	524,168	543,714	592,597	661,830	691,458	662,742	700,097	
Productos de electrónica automotriz	96,240	107,853	115,580	124,770	133,777	124,459	146,701	
Porcentajes								
Productos de consumo masivo	49	51	52	52	51	49	48	
Productos de electrónica profesional	43	41	40	40	41	43	43	
Productos de electrónica automotriz	8	8	8	8	8	8	9	

*No incluye producción de componentes electrónicos

**Incluye los no electrónicos

Fuente: World electronics industries 2004-2009, 2005-2010, 2006-2011, 2007-2012, 2008-2013, 2009-2014, 2010-2015. Decisión Etudes Conseil, Paris, Noviembre de 2011. Obtenido de SE (2012)

En 2011 la producción global de electrónicos (incluyendo componentes electrónicos) fue de 3,525 miles de millones de dólares. Se estima que para el 2020 el valor de la producción alcance un monto de 6,526 millones de dólares, con una tasa de media de crecimiento anual (TMCA) de 7.0% para el periodo de 2011-2020.

Tabla 03: Producción global por subsector 2011

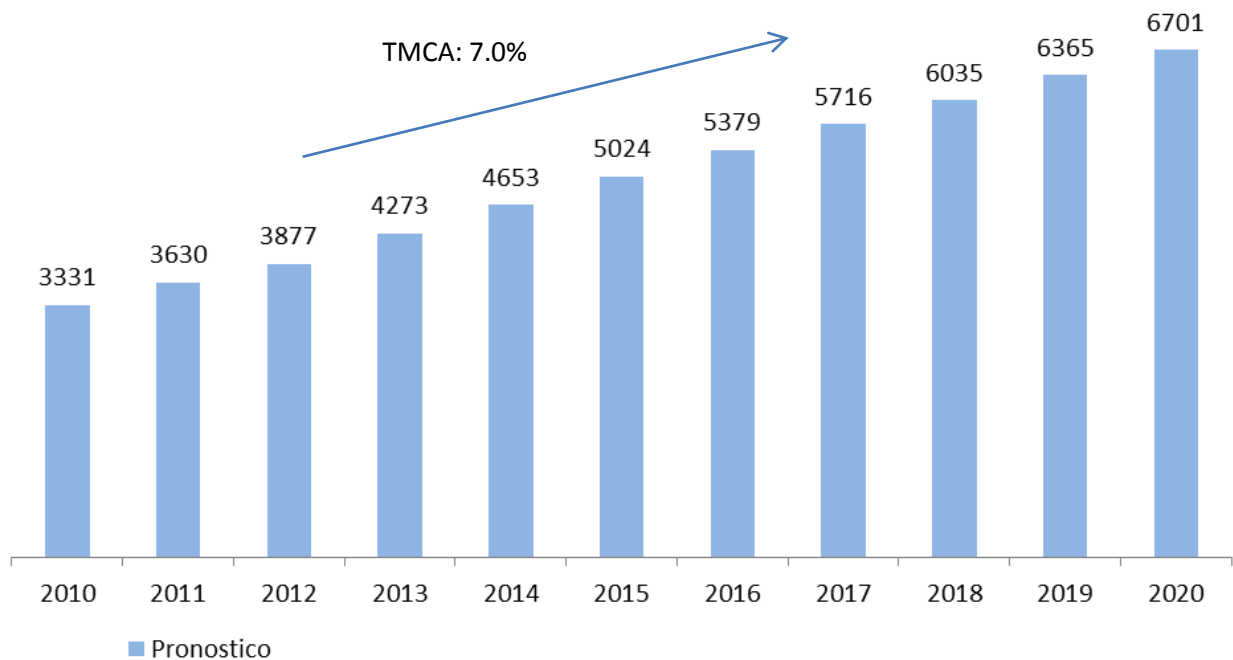
Subsector	2011 (mmd)	% TCMA (2011-2020)	% Participación
Semiconductores	1150	5.1	32.7
Equipo medico industrial	814	7.5	23.1
Computacion	624	8.1	17.7
Comunicaciones	481	7.8	13.6
Electronica de consumo	456	8.9	12.9
Total	3525	-	100

Fuente: Global Insight, obtenido de SE (2012)

3.1.1 Consumo

El consumo global de electrónicos alcanzó un valor de 3,630 millones de dólares en 2011. Se estima que para el 2020 el consumo aumente a 6,701 millones de dólares, con una TMCA de 7.0% en el periodo de 2011-2020.

Figura 02: Prospectiva de consumo mundial de electrónicos 2010-2020
(Millones de dólares)

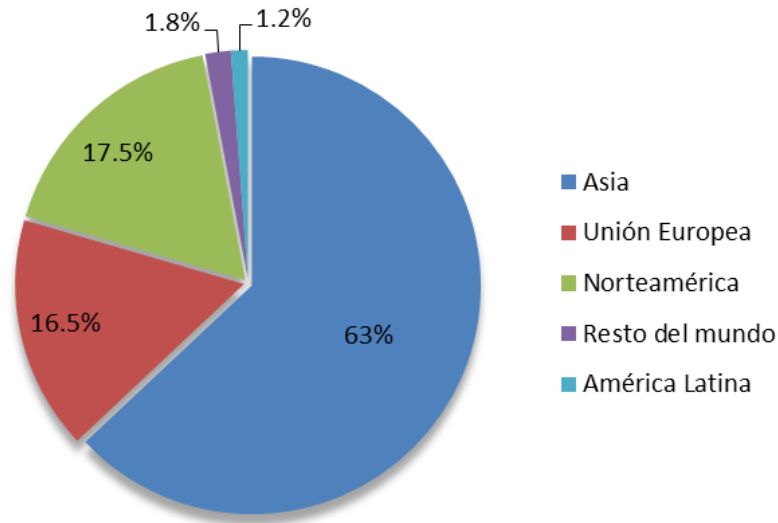


Fuente: Global Insight, obtenido de SE (2012)

3.1.2 Segmentación Geográfica

La región de Asia – Pacífico fue el área geográfica que tuvo la mayor participación en la producción mundial de la industria electrónica en 2011, alcanzando una producción de 2,220 millones de dólares. En dicha región se localizan los 3 principales productores de productos electrónicos en el mundo que son: China, Corea del Sur y Taiwán. Norteamérica fue la segunda región más productiva, seguida de la Unión Europea.

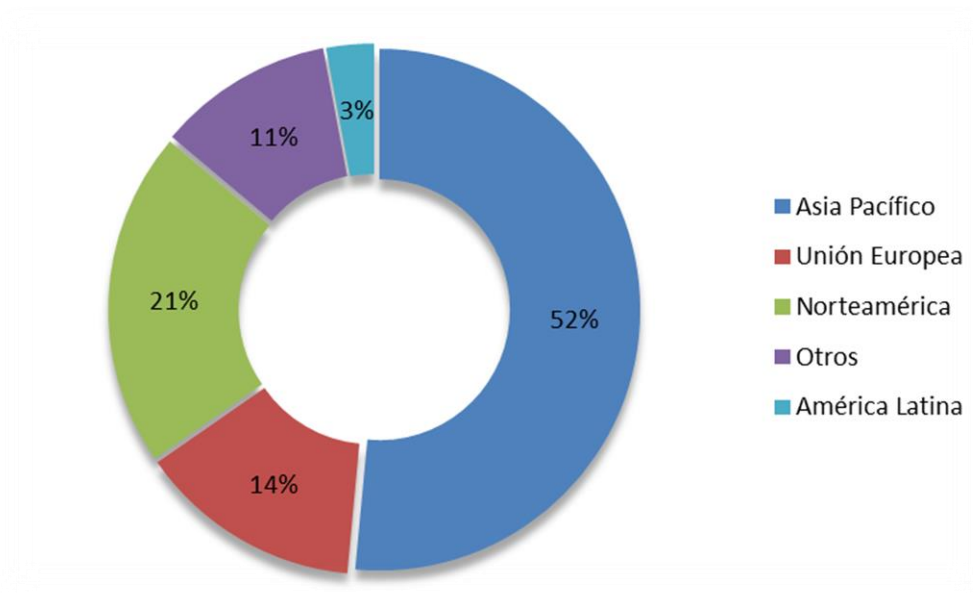
Figura 03: Producción total por región 2011



Fuente: Global Insight, obtenido de SE (2012)

En 2011, los mayores consumidores de electrónicos fueron algunos de los países asiáticos como China, Japón y Taiwán lo cual contribuyó a que Asia Pacífico se colocara como la región con mayor consumo de estos artículos.

Figura 04: Consumo total por región 2011



Fuente: Global Insight, obtenido de SE (2012)

3.1.3 Principales empresas mundiales

Dentro de la industria del televisor hay una extensa variedad de empresas que compiten en el mercado, que destacan por el desarrollo de nuevas tecnologías que han desarrollado a través de los años y que han marcado tendencia hacia una mejor calidad de imagen donde a la vez, y de acuerdo a los adelantos tecnológicos y nuevas plataformas de entretenimiento, la conectividad que ofrecen dentro de su contenido ha sido fundamental para seguir vigentes en este mercado tan competido.

Entre las principales compañías que han destacado desde sus inicios, en la actualidad siguen vigentes aquellas que han apostado en el desarrollo de tecnología en sus productos y de acuerdo a Jain (2014), las empresas son las siguientes:

1.-Samsung Electronics Co. Ltd., una empresa multinacional reconocida a nivel mundial en el giro de la electrónica y con sede en Suwon, Corea del Sur, es el fabricante líder de aparatos de televisión y el mayor productor de paneles LCD también, desde el año 2006. Reemplazando a sus contendientes de la lista, ha mantenido su liderazgo en el ámbito de la tecnología desde 2012. Samsung vendió un impresionante número de 31 millones de aparatos de televisión, en el cuarto año consecutivo en el 2009. Esta compañía de Corea del Sur en marzo de 2010 lanzó el primer LED HDTV 3D, que también se mostró en el CES 2010, en Las Vegas. Se vendieron más de un millón de aparatos de TV de la venta total mundial de 1,23 millones, en sólo seis meses. Este mismo hecho hace que Samsung el rey de mundo de la televisión que no sólo apoya la economía de Corea del Sur, sino también al resto del mundo - una gran variedad de televisores de panel plano asequibles con varias aplicaciones. Televisores inteligentes y televisores con Internet son también, algunos tipos de productos populares.

2.-Una compañía surcoreana con sede central situada en Seúl, LG Electronics es una organización multinacional que ofrece una variedad de productos a sus clientes, incluyendo los móviles, electrodomésticos y sobre todo - de entretenimiento doméstico. LG, que da fe de "Good Life" es también uno de los fabricantes pioneros de aparatos de televisión, siendo el número dos en la lista - con una gama de televisores de color de escala de LCD, LED, LCD con iluminación de fondo LED, televisores de plasma,

televisores 3D , televisores de alta definición, etc. LG introdujo por primera vez la televisión por Internet en 2007, que más tarde fue bautizado como "LG smart TV", debido a las características inteligentes que permiten el control de remoto a través de gestos y reconocimiento de voz. LG está trabajando maravillas en los mercados mundiales con sus políticas asertivas, en todo el mundo empleando a más de 82.000 profesionales.

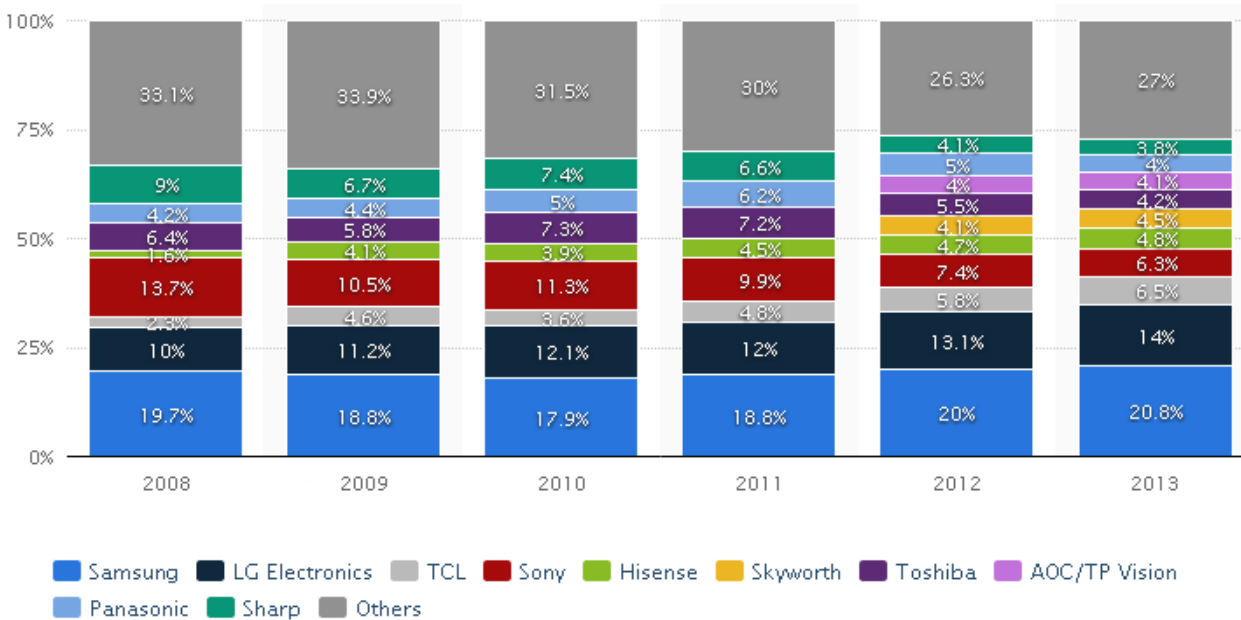
3.-Sony Corporation, un conglomerado multinacional japonés es el tercer mayor productor de una gran variedad de televisiones. Desde televisores analógicos a las pantallas LCD, y al último sistema de TV-LED HDTV cinematográfico de alta definición, Sony ha mantenido la calidad con la cantidad. Los televisores análogos producidos bajo el nombre 'Trinitron' fueron excluidos de la producción sólo para lanzar una nueva gama de televisores LCD, que se desarrolló aún más para dar la última innovadora serie Sony BRAVIA que ofrece una visión de alta definición con entornos acústicos amplificados .En 2007, la compañía produjo el primer televisor LED organica del mundo, popularmente conocido como OLED (diodos emisores de luz organico, por sus sigla en ingles), con la delgadez apreciable y mejor gama de colores y visión. La compañía también fabricó la primera televisión de alta definición siempre impulsado por Google, seguido de una serie de TV con Internet, televisores 3D respaldados con reproductor Blu-ray en una amplia gama de tamaños de pantalla, resolución y precios.

4.-Panasonic Electronics es uno de los más grandes corporaciones multinacionales de electrónica japonesa, establecida en 1918. Con sede en Osaka, Japón Panasonic ha ampliado ahora a nivel mundial expandiéndose a alrededor de 580 empresas subordinadas que ofrecen empleo a más de 330.000 trabajadores. Panasonic Corporation se asume que es el cuarto mayor fabricante de televisores del mundo. Pasó de la producción de televisores analógicos a televisores digitales en enero de 2006, triturando 30% de sus ventas. Compró las patentes de televisores de alta definición de Pioneer, y produjo los televisores de plasma incorporando nuevas características. En 2012, se firmó un pacto con MySpace para lanzar lo que se conoce como Myspace TV que permite a los usuarios chatear en línea mientras ve programas de televisión. En 2012, Panasonic se cree que tiene una suma de 140.146 patentes en todo el mundo.

5.-Sharp Electronics es una empresa electrónica multinacional de Japón con su sede base situada en Abeno-ku, Osaka, Japón. Sharp Corporation viene a ser la quinta corporación más grande de fabricación televisión en el mundo. Vende aparatos de televisión bajo la marca - AQUOS, los televisores de pantalla plana. Estos se presentan como grandes televisores de pantalla, de color más brillante y tecnología UV2A que le da un mayor contraste, retroiluminación LED eficiente, Quattron 3D, grabadoras de impresión de Blu-ray y también con la instalación de Skype en la TV. Los productos tecnológicos básicos de Sharp también incluyen proyectores de televisión y equipos de entretenimiento audio-visual para facilitar aún más las experiencias de los espectadores de televisión

Por otro lado y con información de Statista.com (2014), la distribución de mercado de los últimos años de las principales empresas manufacturas a nivel mundial se ha distribuido de acuerdo a como lo muestra el siguiente grafico, donde destaca el crecimiento y decremento de cada una de ellas a través del tiempo.

Figura 05: Distribución de mercado global de manufactureras de TV



Fuente: Statista .com (2014)

A pesar de que existen diversos estudios que divergen en la posición de las diferentes compañías manufactureras de televisiones, las descritas en los párrafos anteriores, están

presentes en cada una de ellas. Por lo cual se consideran las mas importantes a nivel mundial a pesar de las empresas emergentes, principalmente de procedencia china.

3.2 La industria electrónica en México

La industria electrónica en México, (López, 2011) surgió durante la década de los 60's en el marco de la política de sustitución de importaciones (ISI). Debido a su creciente relevancia en aquellos años la producción de maquinaria eléctrica y equipo electrónico, fue considerada prioritaria en el desarrollo de los bienes de capital necesarios para el crecimiento industrial nacional. De ese modo, para mediados de los años 70's y 80's en México se contaba con una industria electrónica de base nacional con una base de proveedores centralizados y descentralizados

3.2.1 Subsectores

La SE afirma un crecimiento reciente en esta industria que se asocia a una modificación del tipo de productos y de las empresas manufactureras, que a su vez responde a la forma en que operan las redes globales y a las ventajas competitivas de México.

3.2.2 Equipo de audio y video

El subsector con mejor desenvolvimiento desde 2005 (Secretaria de Economía, 2012), es equipo de audio y video, habiendo alcanzado su máxima participación (38%) en 2008, período en el cual exportó 26,467 millones de dólares. En Los últimos años aun y cuando se han reducido sus exportaciones, continua siendo el subsector de mayor participación en las exportaciones de productos electrónicos. En 2011 sus exportaciones ascendieron a un valor de 21,185 millones de dólares y aportó 29.8% de las exportaciones de productos electrónicos.

En 2009 el ritmo de sus exportaciones se cayó, disminuyendo 20% con respecto a 2008 y en 2010 mostro recuperación dado que el monto registrado fue de 22,942 millones de dólares, 9% superior comparado con 2009. Sin embargo, en 2011 el monto de sus exportaciones fue inferior en 5.8% con respecto a 2010 de acuerdo con la Secretaría de Economía (2012).

Los televisores, en los últimos diez años son el producto más importante en este subsector, en 2004 las exportaciones a EE.UU. alcanzaron su nivel máximo en volumen con 20.3 millones de unidades con un valor de 6,383 millones de dólares. Sin embargo, a partir de 2005 el volumen exportado a EE.UU. se redujo en 14.2%.

Lo anterior, dado que la entrada de productos de bajo costo provenientes de China y Malasia afectó a la industria del televisor nacional. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías de TVs (con pantallas de cristal líquido “LCD”, plasma “PDP” y luz orgánica “DLP”) desarrolladas en Japón y Corea llegaron a la fase de lanzamiento en el mercado de Norteamérica.

Frente a los bajísimos costos de producción en China, México tuvo que acelerar la apertura comercial en la cadena productiva de la electrónica para poder alcanzar un nivel de competitividad que le permitiera mantener la producción de TVs con cinescopio, promover la reconversión de plantas y empezar el ensamble de TVs de tecnologías nuevas.

La regla de origen para estos aparatos en el TLCAN no era suficientemente específica debido a que fue redactada cuando todavía no existían en el mercado TVs de pantalla plana de LCD, PDP y DLP. Esto provocó incertidumbre a las empresas sobre la posibilidad de obtener el beneficio arancelario al exportar esos aparatos a Estados Unidos, que se resolvió mediante el procedimiento oficial de aclaración técnica y posteriormente la elaboración de una nueva regla de origen.

Una vez resueltos los problemas de acceso a insumos a precios internacionales y de aprovechamiento del beneficio arancelario que otorga el TLCAN, las exportaciones se recuperaron.

3.3 La industria del televisor en México

La industria electrónica y en particular la rama de producción de televisores, ocupa un lugar importante en el desarrollo industrial de México. A pesar de que gran parte de su desarrollo se debió a la explotación de las ventajas comparativas que el país ofrece como los bajos salarios, la cercanía geográfica con Estados Unidos, y la concesión de

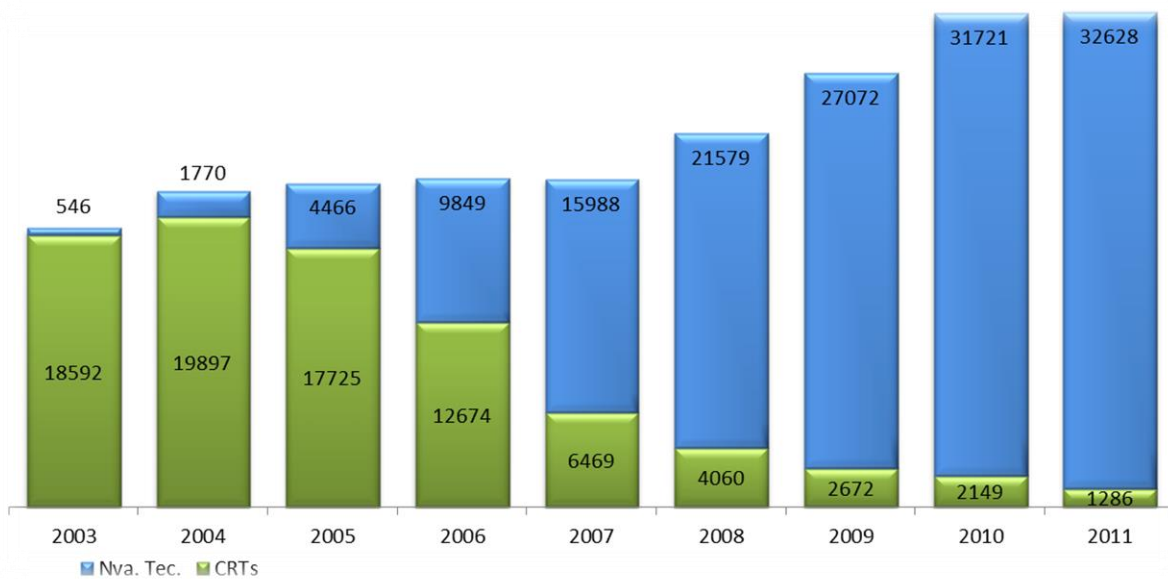
exenciones fiscales y arancelarias, ésta ha evolucionado para depender menos de ellas, y centrarse en la creación de ventajas competitivas.

Dentro del espectro de ventajas competitivas se encuentra el escalamiento industrial, el cual se ha identificado en los *clusters* electrónicos asentados en los estados de Jalisco y principalmente en Baja California (López, 2011). Dicho escalamiento, se refleja en la elaboración de mejores productos, con tecnología de vanguardia, y como resultado la industria se ha posicionado a nivel mundial

3.3.1 Televisores

A partir de 2004, se llevó a cabo la reconversión de la producción y exportaciones de televisores, pasando de equipos con pantalla de tubos de rayos catódicos (CRT) a aparatos de nueva tecnología con pantalla de cristal líquido (LCD), plasma (PDP) y luz orgánica (DLP). La producción de televisores digitales (nueva tecnología), desplazó a las analógicas (CRT). La producción de los receptores análogos representó 97% en 2003 y únicamente el 4% en 2011.

Figura 06: Producción de TVs
(Miles de Unidades)



Fuente: SE / DGIPAT con información de las empresas fabricantes.

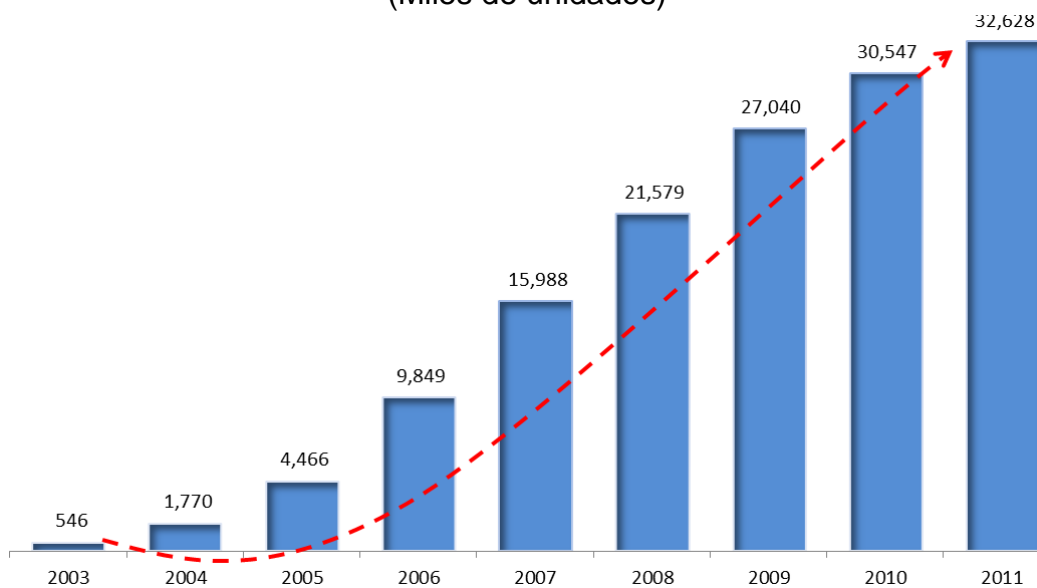
Figura 07: Empresas que ensamblan TVs en México



Fuente: SE (2012) / DGIPAT con información de las empresas fabricantes.

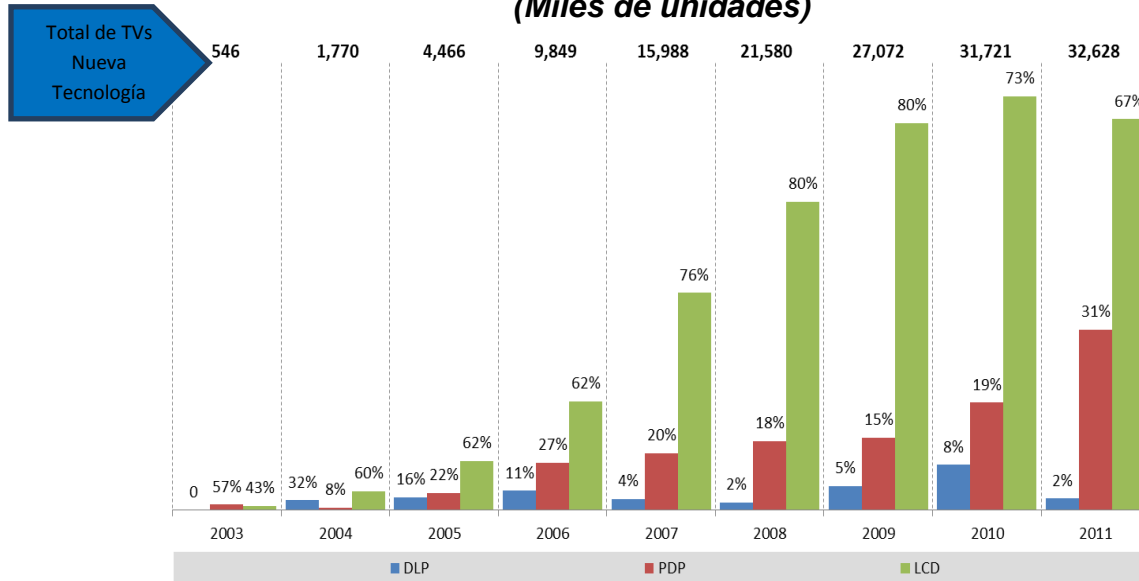
La producción y exportaciones de TVs de nueva tecnología con pantalla de cristal líquido (LCD), plasma (PDP) y luz orgánica (DLP) han crecido aceleradamente, haciendo que México recupere su lugar como proveedor número uno de televisores para Estados Unidos con participación en el mercado norteamericano de 72% en 2011.

Figura 08: Producción de Televisores de nueva Tecnología
(Miles de unidades)



Fuente: SE 2012 . DGIPAT con información de las empresas fabricantes.

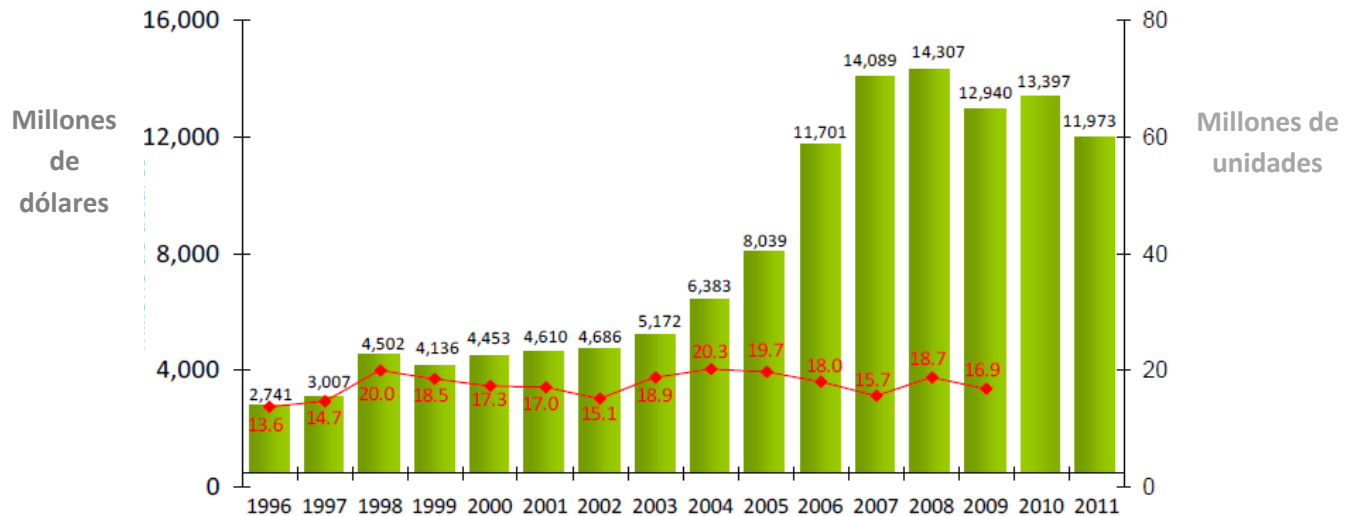
Figura 09: Producción de TVs por Tipo de Nueva Tecnología (Miles de unidades)



Fuente: Secretaría de Economía. DGIPAT con información de las empresas fabricantes.

En 2010, la industria del televisor mostró recuperación, dado que sus exportaciones del período registran un monto de 13,387 millones de dólares, el cual es mayor en 3.5% con respecto al monto exportado en el mismo período de 2009; sin embargo en 2011 dichas exportaciones tuvieron se redujeron 10.6%, alcanzando un monto que ascendió a 11,973 millones de dólares.

Figura 10: Exportación de TVs a EEUU



Fuente: Departamento de Comercio de EUA, obtenido de SE 2012

Las exportaciones de TV digital en 2011 ascienden a 15,854.3 millones de dólares. Entre los principales receptores de TVs se encuentran EUA (82.5%), Canadá (7.3%), Colombia (3.1%) y Chile (2.5%). Durante 2010, las exportaciones fueron de 17,357.9 millones de dólares.

En el período enero - junio de 2012 las exportaciones de este tipo de TVs fueron de 6,153.9 millones de dólares, monto 12.7% inferior con respecto al registrado en el mismo período del año anterior (7,050.8 mdd).

Las importaciones de TV digital en 2011 fueron de 283.7 millones de dólares. Los productos vienen de EUA (84.4%), China (13.9%) y Japón (1.2%). En 2010 las importaciones ascendieron a 302.9 millones de dólares.

En el período enero - junio de 2012 las importaciones de este tipo de TVs fueron de 253.5 millones de dólares, monto 86.1% superior con respecto al registrado en el mismo período del año anterior (136.2 mdd).

Las exportaciones de TV analógica en 2011 equivalen a 22 millones de dólares. Los principales destinos fueron EUA (94.4%), Guatemala (2.7%) y Honduras (1.1%). En 2010 la cifra fue de 58.7 millones de dólares.

Las importaciones de TV analógica en el mismo año fueron de 12.3 millones de dólares. Las mercancías provienen de China (85.1%) y EUA (14.4%). Para 2010 las importaciones fueron de 18.2 millones de dólares.

Las exportaciones e importaciones de TV analógica fueron de 1.9 y 1.3 millones de dólares en el período enero - junio de 2012, respectivamente. Dichos montos fueron inferiores con respecto a los registrados de 12.2 y 4.0 millones de dólares en el mismo período del año anterior.

En 2010, la industria del televisor mostró recuperación, dado que sus exportaciones del período registran un monto de 13,387 millones de dólares, el cual es mayor en 3.5% con respecto al monto exportado en el mismo período de 2009.

3.4 La industria del Televisor en Baja California

En México operan plantas productoras originarias de los países líderes en la industria electrónica, principalmente de EE.UU., Japón y Corea del Sur. Estas plantas además se han concentrado en distintas regiones del país, lo que ha permitido el desarrollo de importantes agrupamientos industriales (*clusters*), en las zonas norte, occidente y centro del país. Asimismo, se ha desarrollado una especialización a nivel regional por tipo de producto.

Baja California

Sustentado en las operaciones de empresas maquiladoras, Baja California alberga un importante clúster del sector electrónico, donde líderes mundiales de equipo de audio y video instalaron planta de manufactura.

Dicho clúster está integrado por aproximadamente 212 empresas; 15 son OEMs y casi 200 proveedores especializados (Secretaría de Economía, 2012). Entre las principales OEMs establecidas en esa entidad se identifican:

- Japonesas: Kyocera, Mitsubishi, Panasonic, Rectificadores Internacionales, Sanyo, Sony y Sharp
- Coreanas: LG Electronics y Samsung.
- EE.UU.: Skyworks
- Chinas: Adi y Foxconn

En esta entidad se manufacturan una gran diversidad de productos, por mencionar algunos: placas de circuitos impresos, arneses, sonares marinos, inductores, conectores, teléfonos celulares, tableros electrónicos, microchips, semiconductores y principalmente televisores.

Se fabrican más de 20.4 millones de televisores por año, lo que representa 62.4% del total de televisores fabricados y exportados a Estados Unidos en 2010, por lo cual, Tijuana se conoce como la Capital Mundial del Televisor.

En 2011, cinco empresas con planta de manufactura en Baja California se encuentran entre las 25 empresas electrónicas más exportadoras de México: Samsung Mexicana, Sony (a través de Foxconn), Sharp Electronics México, Panasonic AC Network y Skyworks Solutions de México. El monto de exportaciones de estas empresas ascendió 10,289.5 millones de dólares, representando 14.5% de las exportaciones totales de la industria electrónica en dicho año (Secretaría de Economía, 2012).

Baja California también es una de las entidades con mayor captación de inversión extranjera directa (IED) en el área electrónica. La IED generada en el sector electrónico por empresas establecidas en este estado en el período 2007 – 2011 fue de 588.6 millones de dólares, que representa 12.4% del total de inversión generada por la industria electrónica en el mismo período, de acuerdo a la Secretaría de Economía (2012).

Asimismo, capta principalmente inversión asiática, consolidándose como uno de los principales destinos de las inversiones japonesas, coreanas y taiwanesas en México.

Con datos de la Secretaría de Economía (2012), las empresas del sector electrónico establecidas en esta entidad generan más de 85,000 empleos, siendo el municipio de Tijuana donde se concentra más del 60%.

En Baja California, la industria de la televisión ha servido como ejemplo para el análisis de la industria maquiladora en México. Sin embargo, agregan Pinera & Carrillo (2011) las dimensiones del análisis de esta industria van más allá de los aspectos de proveeduría y empleo, debido a que la televisión constituye un producto de primera línea (*front line*) para el posicionamiento de las marcas en la industria electrónica de consumo.

En términos del crecimiento del agrupamiento, se puede destacar la tendencia hacia la consolidación regional de los fabricantes de televisores con la potencial llegada de una tercera ola de empresas asiáticas y la transferencia de líneas de nuevas tecnologías a las plantas existentes. El desarrollo de equipos de especialistas en tecnología dentro de las principales empresas del agrupamiento expresa en concreto de una tendencia a mejorar la composición de la estructura de empleo del *clúster* mediante el desarrollo de

procesos de mayor valor agregado y de la difusión del conocimiento de nuevas tecnologías entre el personal de las empresas.(Pinera & Carrillo, 2011)

Un reto de la industria de la televisión de Baja California -si desea permanecer y crecer en la región debido a los procesos de globalización y a la fuerte competencia en manufactura de los países asiáticos, particularmente de China- es el de avanzar más allá de la manufactura hacia procesos de valor agregado que proporcionen mejores salarios y mejores ventajas competitivas para la industria, y para ello es fundamental contar con los cuadros de técnicos y especialistas que respondan con eficacia y prontitud a los requerimientos actuales del “clúster” o agrupamiento de empresas

3.5 Industria del televisor en Tijuana

La industria del televisor se encuentra en un proceso de importante mutación tecnológica. La televisión análoga a color, que dio una importante competitividad a Baja California, y especialmente en Tijuana, se desarrolló durante la segunda mitad del siglo pasado y entró en su fase de envejecimiento a inicios de este siglo XXI. Por su parte, los televisores de proyección con pantalla grande, también de gran éxito entre las empresas localizadas en Tijuana, ya pasaron a su fase de madurez. Por otro lado, los televisores digitales se encuentran en una fase de gran crecimiento. (Pinera & Carrillo, 2011)

Con más de 30 años de historia en la manufactura, Tijuana no sólo será la primera ciudad del país con señales de Televisión digitales, sino que se mantiene como la “meca o capital de las televisiones”, con una producción anual que supera los 20 millones de unidades (Ojeda, 2014).

En palabras de Ojeda (2014), Las productoras más grandes del mundo como Samsung y Sony, entre otras, han completado la transición tecnológica de análoga a digital y el 99 por ciento de las televisiones que producen en esta frontera son digitales; este año se estima un crecimiento en la manufactura de éstos aparatos de 30 por ciento

Al ser el destino favorito de los principales fabricantes de todo el mundo, Tijuana no ha perdido el liderazgo, cuando vino el cambio de tecnología de análoga a digital, establece Ojeda (2014)

Si bien en un primer momento el cambio tecnológico de aparatos análogos a digitales tuvo un fuerte impacto negativo en el estado, todavía existen expectativas de crecimiento de la industria del televisor porque la cercanía con el mercado estadounidense sigue siendo parte primordial, ya que el traslado de voluminosos y costosos aparatos de televisión es delicado y caro. En este sentido, los gerentes piensan que no existe riesgo para México de que ocurra un éxodo masivo de plantas o líneas de producción hacia China. Por el contrario, todo parece indicar que plantas chinas y taiwanesas vendrán a establecerse en la región. Así pues, el panorama es hasta cierto punto contradictorio: algunas empresas como Hitachi ya han cerrado sus puertas y otras como Matsuchita y JVC han reducido considerablemente su producción, pero Sharp, que abrió su segunda planta en 2007, y Sanyo están en franco crecimiento. (Pinera & Carrillo, 2011)

Con datos de Ojeda (2014), existen más de 12 plantas industriales de las empresas más importantes de todo el mundo, que producen más de 20 millones de televisiones, este giro industrial da empleo en Tijuana a 95 mil personas de manera directa, en tanto que la cantidad de empleos indirectos asciende a por lo menos 300 mil.

La mayoría de estas instalaciones albergan a las marcas más importantes de empresas asiáticas, pero también incluyen a las de Estados Unidos y otros países. Nombres como LG , Samsung, Sony, Sanyo, Foxconn, Sharp, Panasonic, Diamond, o TPV que manufactura otras marcas como Vizio, Insignia, Hitachi, entre otras, que han seleccionado a Tijuana como sede para sus operaciones en México(Ojeda, 2014).

Capítulo 4. Metodología

4.1 Tipos de Investigación

La investigación científica se explica como un conjunto de procesos secuenciales y probatorios de orden rigurosos que se aplican para el estudio y evaluación de un fenómeno. La investigación a su vez debe ser dinámica, cambiante y evolutiva. Y se puede manifestar de tres maneras: cuantitativa, cualitativa y mixta.

Esta investigación será llevada a través de la investigación cualitativa, en la cual su propósito no es medir variables y realizar un análisis estadístico, sino la recolección de datos que se volverán información (Hernández, Fernández & Baptista, 2013)

Una de las características de la investigación cualitativa es la paradoja de que aunque muchas veces se estudia a pocas personas, la cantidad de información es muy grande (Alvarez-Gayou, 2005). Hay gran variedad en las fuentes y formas de los datos; a través de cuestionarios entrevistas y guías de preguntas así como de la observación.

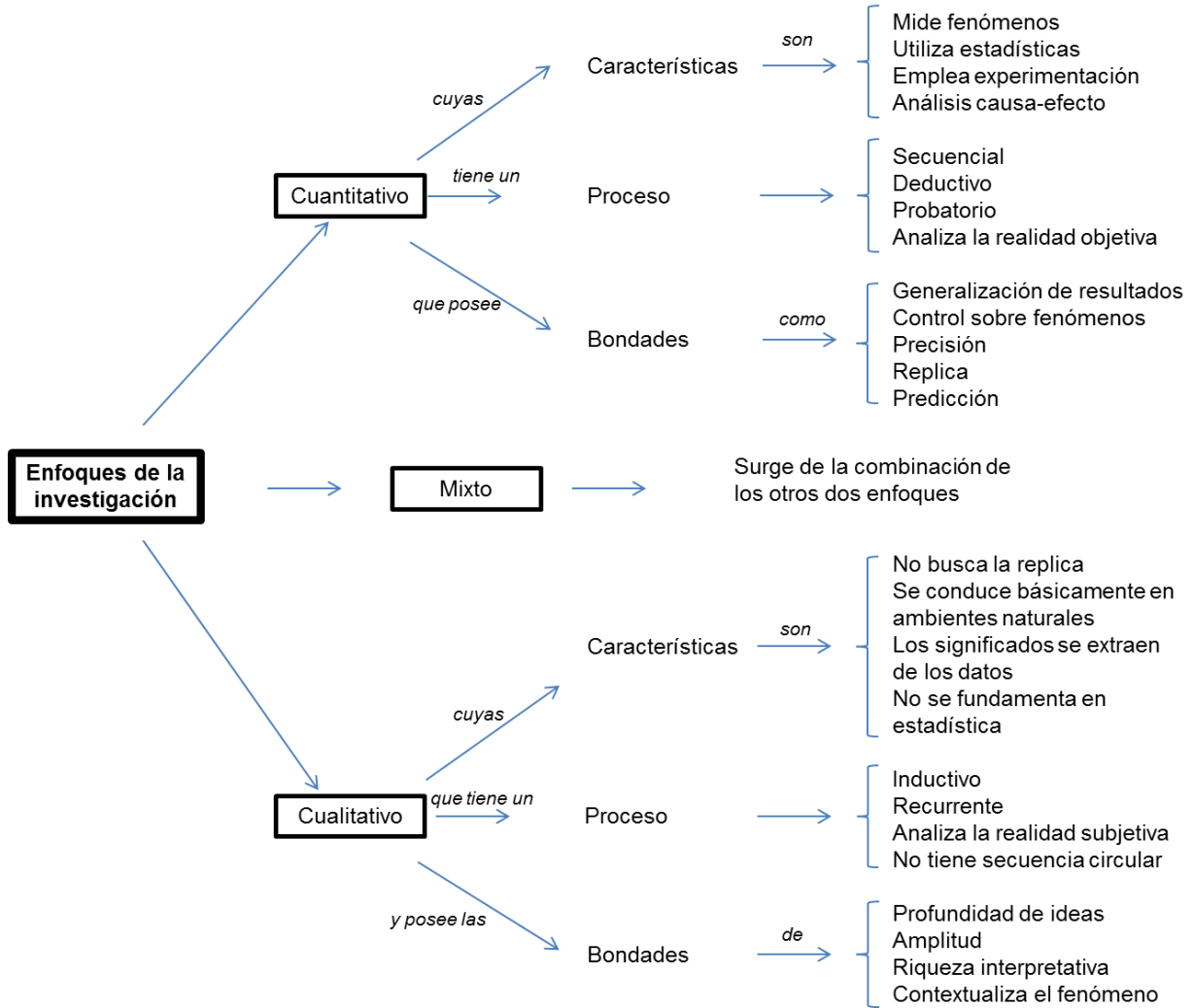
Figura11: Enfoques de la Investigación.



Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

El siguiente diagrama representa una clasificación de los enfoques de investigación, así como las características y bondades de cada una de ellas

Figura 12: Descripción de los enfoques de la investigación.



Fuente: Elaboración propia (basado en (Hernández, Fernández & Baptista, 2010))

El presente trabajo se sustenta en un tipo de investigación cualitativa a través del análisis del contenido de la información obtenida por medio de entrevistas aplicadas.

4.2 Sujeto de estudio

La población que se consideró para la recolección de datos fue a través de una empresa manufacturera de productos de televisores así como de algunos de sus proveedores

mexicanos de algunos insumos. Estas empresas proveedoras se localizan en el Municipio de Tijuana.

La empresa manufacturera de televisión localizada en Rosarito, es de tipo manufactura de ensamble final que son enviadas en su mayoría a Estados Unidos para su comercialización a través de sus centros de distribución.

Para la obtención de los datos se llevó a cabo a través de entrevistas cuyas empresas fueron seleccionadas intencionalmente debido al contacto directo que se ha tenido por medio del participante en esta investigación. Se entrevistó a dueños o gerentes de unas empresas que proveen a la industria maquiladora de televisión, en distintas formas. Todos estos ubicados en la ciudad de Tijuana y que son participantes en este tipo de sector.

Las empresas en estudio son reales a las cuales se les ha denominado como empresas A, B y C para efectos de protección de información debido a que ellas no han autorizado su publicación de datos.

De igual forma, se aplicaron entrevistas a un par de gerentes, uno de ellos del departamento de Manufactura y el segundo del departamento de Compras, de la empresa manufacturera de televisión que recibe el servicio de los proveedores mexicanos y tener la perspectiva de ellos hacia los proveedores mexicanos.

4.3 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron son las entrevistas semi estructuradas que fueron llevadas a cabo con la ayuda de una guía de preguntas que fueron aplicadas de acuerdo a la disponibilidad de los encuestados; en donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales que le den precisión sobre los datos que requiere obtener más información ya que la entrevista cualitativa a diferencia de los métodos cuantitativos es más flexible y abierta.

Durante la duración de las entrevistas se utilizó una grabadora de voz, para posteriormente proceder a las transcripciones y análisis de las mismas.

Esta entrevista estuvo enfocada en las tres dimensiones resultantes de la operacionalización de las variables para dar respuesta a las preguntas de investigación del presente estudio.

Las variables de este estudio es la competitividad, esta como variable dependiente, y las estrategias administrativas como la variable independiente de los proveedores. Así mismo, las dimensiones identificadas fueron, los clientes, información y conocimiento de herramientas administrativas, y por último la innovación aplicada en sus procesos y/o productos

4.4 Procesamiento de la información

Antes de iniciar con la guía de preguntas se le pide al entrevistado su autorización para que se pueda grabar la sección, ya que el tiempo que se toma para transcribir las respuestas puede distraer al encuestador y restarle atención a lo que el entrevistador está exponiendo.

Una vez que se concluye con la guía de preguntas, el investigador convirtió la grabación en un transcrito.

Una vez que se tiene el transcrito, se procede a hacer el análisis de la información para la obtención de los resultados del estudio. Esto se lleva a cabo, subrayando las temas de interés donde resalte información que represente importante hacia los objetivos planteados en la presente investigación.

Así mismo, se hace uso de información secundaria que ayude a complementar los hallazgos encontrados y por consiguiente a la presentación de los resultados.

4.5 Análisis de contenido

El análisis de contenido, según González (2000), representa el significado de un fenómeno estudiado, donde se activa un bloque de información, integrado al contexto o la estructura que le confiere el informante clave, de acuerdo a la experiencia en el tema tratado.

De acuerdo a Fernández (2000), es un proceso propio de las ciencias sociales. Esta metodología se interesa por las acciones humanas a través de las relaciones descriptivas de la realidad que surgen del análisis textual. Este a su vez se obtiene de la transcripción de las entrevistas aplicadas. La realidad es producida por los sujetos o autores y el investigador sociológico hace un gran esfuerzo por interpretarla, con la finalidad de lograr una teoría.

Para fines de esta investigación se hace uso de esta técnica de análisis, en donde por medio de la transcripción de las entrevistas realizadas a las partes colaboradoras, se analiza la información para interpretarla dentro del contexto de la investigación buscando dar respuesta a las preguntas de investigación que correspondan a cumplir los objetivos de la presente.

Capítulo 5. Resultados

La necesidad de contar con proveeduría local en este sector de la manufactura del televisor se ha reflejado desde los inicios de esta industria en Tijuana, debido a la gran cantidad de producción que se ha repetido cada año, desde las primeras tecnologías hasta la últimas de ellas en fechas actuales.

Las grandes OEMs, como Sharp y Foxconn principales empresas a las cuales proveen nuestros proveedores locales de estudio, establecidas en la región, motivaron a que demandaran productos complementarios y subsidiarios, y que estas mismas organizaciones dados sus grandes volúmenes de producción confiaran en sus filiales para garantizar el abastecimiento y calidad de los insumos, comprometiendo una relación a largo plazo entre ellas.

A través de los años algunas empresas proveedoras de la industria del televisor tanto de capital extranjero como nacional, financiero y humano, han incursionado en atender este sector por tratarse de uno de los que inició actividad maquiladora en la región y que le ha valido el título de la capital de la televisión a nivel mundial por la cantidad de volumen que producía anualmente.

Actualmente la industria del televisor luego de su estrepitosa caída debido a que muchas empresas se han mudado a Asia, se empieza a reincorporar en la región bajo una propuesta de negocio hacia la innovación que la televisión misma está ofreciendo, esto motivado por el crecimiento de la demanda del producto para atender el mercado latinoamericano por los cambios tecnológicos que se están dando en varios países en el tipo de señal, de análoga a digital.

En este estudio se analiza el contenido de entrevistas aplicadas a tres distintas empresas proveedoras que han coincidido en atender a dos empresas manufactureras de televisores, desde hace algunos años, con el fin de poder identificar las estrategias que han usado y desarrollado con el correr de los años para seguir en competencia en este sector así como también el uso de herramientas y apoyos de diferentes fuentes que pudieran ayudar a fortalecer su entrada y permanencia en el mercado.

La primera de ellas, la Empresa A, corresponde a una empresa proveedora de material subsidiario de empaque que específicamente corresponde a cajas de cartón pequeñas para algunos accesorios del televisor, algunas bolsas de plástico, cintas adhesivas y sabanas de polietileno o del tipo burbuja utilizado como protección de empaque del producto, así como hojas de plástico corrugado para usos diversos entre otras cosas. Cabe mencionar que esta empresa ha proveído a la industria del televisor desde sus inicios, comenzando con el abastecimiento de bolsas de plástico a empresas como Sony, ahora Foxxcon, Samsung, Sharp, entre otras.

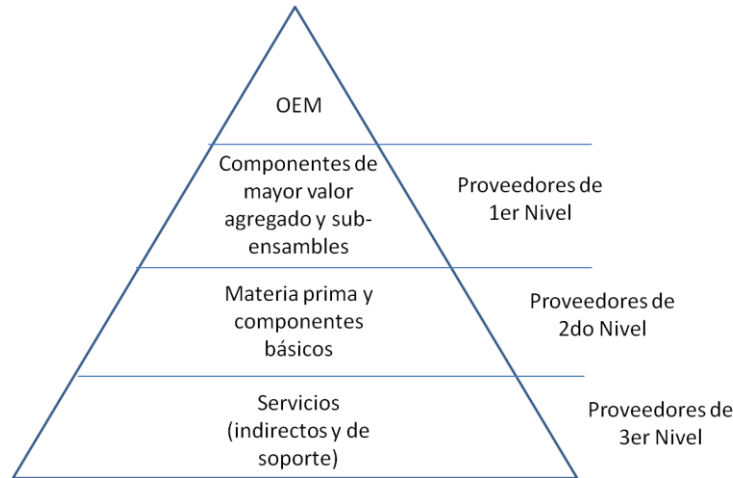
La Empresa B, se dedica a ofrecer productos maquinados y servicios industriales, orientada en la fabricación de aparatos o dispositivos metal-mecánicos que dan solución a múltiples necesidades que surgen en el día a día en la industria manufacturera y que contribuyen a contar con mejores procesos de fabricación, contando en su infraestructura con maquinaria de diversos tipos con capacidad para poder maquinar gran variedad de dispositivos. En esta empresa se destaca por ser la que mas años tiene en funcionamiento en donde se ha transferido el conocimiento y experiencia de una generación a otra. Entre las empresas a las cuales ha brindado sus servicios, se pueden mencionar a Sharp, Foxxcon y Sanyo, y en menor escala a Samsung

La tercera, la Empresa C, es una pequeña organización dedicada a ofrecer la instalación y servicios de equipos que favorecen la automatización dentro de los procesos productivos de la industria maquiladora del televisor, donde destaca la fabricación de bandas transportadoras para el movimiento del producto, elevadores para retorno de material en proceso, dispositivos de transportación para el producto, entre otros tipos de mecanismos que ayudan a tener proceso cada vez más automatizados dentro del sector. Esta empresa ha atendido a diversas industrias y en especial a la del televisor entre las que destacan algunas firmas como Sharp, Foxconn, Samsung entre otras mas.

Cabe mencionar que en la cadena de valor de la industria maquiladora del televisor, se distinguen cuatro segmentos: el ensamble final (empresas de manufactura de equipo original OEM), los componentes de mayor valor agregado y sub-ensambles por ejemplo: pantalla, placas electrónicas, etc.) (Primera línea), los proveedores de materia prima y

componentes básicos (segunda línea), y los proveedores de servicios indirectos y de soporte (tercera línea) de acuerdo con Brito & Álvarez (2013)

Figura 13: Proveedores en la cadena del valor en la industria del televisor.



Fuente: Elaboración propia

De este modo, identificamos a los proveedores de este estudio como de tercera línea o nivel, ya que ofrecen productos y servicios que no van directamente ensamblados en el producto final que es el televisor que manufacturan las OEMs.

Tabla 04: Clasificación de empresas proveedoras bajo estudio

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Años en el sector	8	34	11
Origen de la organización	<i>Familiar</i>	<i>Familiar</i>	<i>Asociado</i>
Cantidad de empleados	50	50	12
Producto / Servicio	<i>Material subsidiario de empaque</i>	<i>Maquinados y servicios industriales</i>	<i>Instalación y servicios de automatización</i>

Fuente: Elaboración propia, 2014

Analizando el contenido de la información en base a las entrevistas realizadas, podemos resaltar los siguientes temas para corresponder los planteamientos propuestos:

5.1 Análisis situacional de las empresas proveedoras

Análisis FODA de proveedores

Este análisis FODA se llevó a cabo a través del diagnóstico resultado de la recopilación de datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas a las empresas proveedoras de la industria maquiladora del televisor bajo estudio, este análisis nos permite visualizar cuales son los principales factores internos y externos de la organización como son los factores económicos, políticos, sociales etcétera; que inciden de manera positiva o negativa en la proveeduría de capital mexicano, esta herramienta nos provee los elementos necesarios en el proceso de planeación estratégica, para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de proyectos de mejora.

Cabe mencionar que los factores internos de una empresa son los que se encuentran en las casillas de Fortalezas y Debilidades y estos son más fáciles de mejorar a diferencia de los factores externos a la compañía los cuales son las Oportunidades y las Amenazas.

Tabla 05: Análisis FODA de proveedores mexicanos en la industria del televisor

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Existe alta experiencia en el sector de la industria electrónica (televisor) -Disponibilidad de recurso humano con experiencia en la industria -Tiempos de entrega más cortos que el de los proveedores que se encuentran en otros países -Respuesta pronta a problemas de calidad. -Ventaja en costos: ej. transportación, importación -Conocimiento de las necesidades del sector 	<ul style="list-style-type: none"> -Interés en la permanencia y crecimiento del sector en el estado. -Generación de nuevos empleos. -Apoyos gubernamentales en el estado para desarrollo de proveeduría local. -Tiempos de entrega más pronto que los de los proveedores de otros países -Necesidad de proveeduría local de algunos productos -Poca competencia en este tipo de proveeduría. -Desarrollar esta proveeduría podría atraer a nuevas empresas.

Estrategias para el desarrollo de competitividad de proveedores mexicanos de la industria maquiladora de televisión en Tijuana, B.C.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Empresas familiares que no tiene definidos los objetivos de la empresa. -No hay continuidad en el crecimiento de la empresa con las empresas a las que les provee sus servicios. -Los proveedores locales mexicanos no cuentan con certificaciones para este sector -Deben mostrar rentabilidad financiera a sus clientes para poder ser aceptados como proveedores. -Falta de recursos humano dentro de la organización encargados de la mejora continua y certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecimiento de proveedores con capital extranjero en el estado. -Alta competencia de proveeduría. -Volatilidad del tipo de cambio, por manejar sus transacciones financieras en dólares -Situación económica global -Altos costos de impuestos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tomando información de la tabla anterior, se establecen las estrategias siguientes para hacer frente a las diferentes situaciones que las empresas pudieran enfrentar:

Tabla 06: Estrategias FO, FA, DO, DA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento y presencia en todo el estado de BC -Incursionar en otros sectores de la industria -Expansión de negocios 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar la capacidad de servicio al cliente -Actividades orientadas en reducción de costos -Incorporarse a organismos empresariales
Debilidades	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adquisición de tecnología para mejorar calidad y tiempos de entrega. -Mejorar el proceso interno para optimizar los recursos -Apoyo de programas estatales o federales -Obtener certificaciones de calidad 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diversificar los servicios y/o productos -Cerrar operaciones poco rentables -Establecer alianzas con competidores

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.2 Estrategias de desarrollo y consolidación de las empresas proveedoras

En este sector, como en todos los de la industria manufacturera, una de las principales estrategias de las empresas proveedoras para incursionar por primera vez o competir ante las empresas proveedoras ya establecidas, debe radicar principalmente en la calidad de los productos y servicios que estas ofrecen a las OEMs, como Foxconn, Sharp, entre otras. Esto debido a la alta exigencia de la cadena de valor que proviene primordialmente del cliente final.

En este sentido, vale la pena resaltar que **el proceso de mejora continua** en la calidad de los productos y servicios que las empresas proveedoras establezcan dentro de sus actividades operativas y administrativas, será una estrategia clave para desarrollarse como organización y poder competir en el mercado.

Las entregas a tiempo, juega un papel muy importante en esta industria, ya que un paro de labores por un material faltante implica en mucho costo para las OEMs, por lo que las empresas proveedoras deben desarrollar su capacidad de abastecimiento para poder cumplir con demandas de gran volumen cuando así se requiera y sobre todo mejorar la cultura de cumplir con las fechas predeterminadas para seguir fomentando la buena relación existente entre ambas partes. En este sentido, las tres empresas proveedoras cumplen con las exigencias que las empresas OEMs demandan entregando y cumpliendo en tiempo los productos y servicios realizados.

El servicio de atención brindado hacia la industria, es otra parte fundamental que debe considerarse para fomentar el desarrollo de los proveedores, ya que en base a este servicio intangible se logra una mejor relación de confianza entre los agentes participantes. Las empresas en estudio han buscado un acercamiento con sus clientes para fortalecer este vínculo, el cual ha contribuido en crear y fortalecer una relación más estrecha la cual les ha valido para poder generar esa confianza del cliente hacia ellos.

La innovación en los procesos y/o productos, desde los más sencillos o que reflejen menor ahorro en la cadena de valor hasta los más complicados, aunque lleven mayor tiempo de implementación, es importante tomarla en cuenta como parte de las

estrategias de desarrollo, ya que una organización, incluso pequeña, debe de estar en busca de la innovación en su sistema productivo así como también en sus productos y servicios para seguir siendo competentes en el mercado. En este sentido las empresas B y C son las que han implementado mayor actividad en este concepto, debido a la adquisición de maquinaria y herramienta que les permite realizar sus trabajos de una manera más eficiente y que contribuye a su vez en mejorar los tiempos de entrega de competidores. La empresa A, debido a la naturaleza de su giro, no se ha visto en la necesidad de incorporar la innovación en sus procesos y productos.

La asociación de empresas afines o el trabajo colaborativo, también ha jugado un rol importante en estas empresas al momento de presentarse algún proyecto de grandes dimensiones y que de acuerdo a sus capacidades, no cuentan con los recursos suficientes en ese momento para poder atacarlo. Las tres empresas en estudio han buscado esta estrategia de asociación, incluso con competidores, de la cual han tomado ventaja para atender a la industria que abastecen con sus servicios y productos.

De este modo, podemos ver reflejado en el siguiente cuadro, las estrategias las empresas proveedoras participantes en este estudio han desarrollado y establecido dentro su sistema de desarrollo:

Tabla 07: Estrategias de proveedores bajo estudio

	Calidad	Entregas a tiempo	Servicio de atención	Innovación en proceso/producto
Empresa proveedora A	✓	✓	✓	No totalmente
Empresa proveedora B	✓	✓	✓	✓
Empresa proveedora C	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia, 2014

Fortalecimiento de proveedores

En este rubro, podemos destacar que, en base a la información recabada, solo uno de los proveedores ha hecho uso de programas de apoyo que ayuden a su fortalecimiento como proveedor de esta industria, el cual se ha apoyado tanto de algunas cámaras de comercio como CANACO, así como también a su vez ha sido beneficiado de algún programa de apoyo que ofrece el sector Gobierno como parte de la plataforma del ofrecimiento de herramientas de apoyo que incentivan el fortalecimiento de las pequeñas industrias que atienden a diversos sectores de la industria maquiladora.

De igual manera, cabe destacar que la misma empresa Proveedora B también ha hecho uso de su participación en Expos donde se promueven ante la industria maquiladora, donde no solamente participa la del sector electrónico, en este caso del televisor, sino se tiene la presencia de los diferentes sectores (aeroespacial, medico, automotriz) existentes en la región teniendo con ello la oportunidad de incursionar y atender otro tipo de industria y de esta manera poder expandirse hacia otros sectores en crecimiento

Dentro de este tipo de plataformas donde se exponen como proveedores al ofertar sus productos y servicios hacia la industria, también se logran visualizar el panorama de otros ofertadores con los cuales se pueden estar compitiendo, o por otro lado conocer las virtudes de cada uno de ellos para que en algún momento se logren afianzar relaciones que fomenten alianzas estratégicas cuando las condiciones las exijan. En este caso la empresa.

Por otro lado, el uso de alianzas con otras empresas afines se han dado en diferentes sentidos en cada una de las empresas bajo estudio, lo cual es estrategia que ayuda a atender el sector cuando no se cuenta totalmente con alguna capacidad de atención que lleve a satisfacer al cliente, también ayuda a fortalecer la permanencia en el mercado así como las relaciones para negocios futuros.

En los tiempos actuales, donde la tecnología juega un papel importante como medio de difusión de los productos y servicios que cada empresa ofrece así como las capacidades de atención de cada una de ellas, el contar o desarrollar una página de internet para la empresa es algo que el mismo mercado lo exige. En este sentido, solo una de las

empresas estudiadas, proveedor B, cuenta con una página electrónica de consulta. Las empresas A y C no han sacado ventaja de este tipo de plataforma para poder difundir su empresa a otro nivel.

Una de las plataformas que es de gran ayuda para poder penetrar a un mercado cada vez más exigente, es la de contar con certificaciones de calidad que ayuden en la confiabilidad de que el producto o servicio que ofrecen garantiza la satisfacción de lo que el cliente está exigiendo. Sin embargo, por tratarse de proveedores que no suministran un producto que va directamente integrado en el producto del televisor que las OEMs manufacturan, no hay una exigencia directa de contar con certificación de calidad hacia las empresas proveedoras estudiadas. Aun así, solo la empresa B esta en la búsqueda de una certificación ISO9000 y con ello ofrecer una confianza mas sólida con sus clientes actuales y futuros, así como buscar una mayor proyección.

Así pues, tenemos que las diferentes plataformas de apoyo que ayudan al fortalecimiento de los diferentes proveedores, lo podemos sintetizar en la siguiente tabla:

Tabla 08: Estrategias de fortalecimiento de proveedores

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Conocimiento/uso de programas estatales o federales para apoyo a proveedores	Los conoce mas no los ha utilizado	Ha hecho uso de alguno de ellos	NO los conoce totalmente
Pertenencias a organismos empresariales (CANACO, CANACINTRA, otros)	No ha querido pertenecer todavía	Pertenece a CANACO	No se ha interesado
Participación en Expos de Maquiladora	Si ha participado	Si ha participado	No ha participado
Página electrofónica de la empresa	En desarrollo, cuenta con correo corporativo	Cuenta con página electrónica y correo corporativo	Sin pagina y sin correo corporativo
Utilización de Alianzas estratégicas	Ha hecho alianzas	Ha hecho alianzas	Ha hecho alianzas

Utilización recursos de difusión por medio de vínculos universitarios y gobierno	No los conoce	No los conoce	No los conoce
Certificaciones de calidad	No cuanta por no ser una exigencia de la industria	Aunque no es exigencia de la industria, está en busca una certificación	No cuanta por no ser una exigencia de la industria

Fuente: Elaboración propia, 2014

5.3 Análisis de competitividad empresarial

Para estar en constante competencia en el mercado cada vez más exigente como lo es la industria maquiladora del televisor, es de vital importancia para las empresas proveedoras contar con procesos cada más productivos, ya sea para elaborar un producto que se le va a ofertar al cliente, en el servicio otorgado o incluso dentro del sistema administrativo de la empresa, lo cual se traduce finalmente en una ventaja competitiva y que hacen que estas empresas continúen en el mercado atendiendo este sector por los últimos años

Dentro de las estrategias en las cuales las empresas proveedoras estudiadas han incursionado, se destacan las que a continuación se enumeran:

Estrategias de precios

Las empresas bajo estudio han adoptado una estrategia de costos en los productos y servicios que ofrecen, siendo este el primer factor que los hace destacar al momento de competir en las licitaciones que se llevan a cabo dentro las OEMs para poder ser seleccionados.

Esta estrategia de costo bajo, les ha valido tanto desde su entrada en el sector de esta industria como el lograr mantenerlo a lo largo de la relación de trabajo con las empresas maquiladoras del televisor, destacándose cada uno de ellos en el sector que específicamente atiende en esta industria y que sigan siendo considerados en futuros proyectos.

Aquí cabe mencionar que en ocasiones, coincidiendo las tres empresas A, B y C, han sacrificado el margen de ganancia de los productos o servicios acordados con el firme propósito de cumplir con este requisito de mantenimiento de precio competitivo, lo cual lleva a la exigencia de ser cada mas productivo aplicando la mejora continua dentro de su funcionamiento como empresa.

Estrategias de calidad

Una gran exigencia de la industria electrónica, es la de contar con productos de gran calidad en toda su cadena de valor, lo cual se lo transmite en el mismo sentido a todos los proveedores con los que cuentan.

Es por ello, que cada uno de las empresas proveedoras estudiadas han adoptado una estrategia de calidad en sus productos y servicios, en cumplimiento con esta exigencia. Esto se traduce en cumplimiento de cantidad suministrada, con las características acordadas, en el tiempo estipulado y al precio pactado, para lo cual todas ellas son de la misma importancia.

En este sentido, las tres empresas proveedoras tienen como factor principal entregar y ofrecer un producto o servicio que cumpla con las expectativas de sus clientes.

Estrategias de innovación

De igual forma, las empresas proveedoras bajo estudio han aplicado actividades de innovación, ya sea en el producto que ofertan, en el proceso que desarrollan, en la maquinaria o herramienta que utilizan para el desempeño de su trabajo, como también dentro de su proceso interno de funcionamiento administrativo.

En particular las empresas B y C, son las que han aplicado esta estrategia al momento de adquirir maquinaria y equipo que les ha redituado en poder cumplir con las exigencias cada vez mayor de calidad y tiempo de sus clientes. La empresa A, no se ha valido de esta estrategia debido a la naturaleza de su giro, que prácticamente en la mayoría de sus operaciones son de comercialización.

Estas estrategias de innovación han sido adoptadas, por las demandantes exigencias de de la industria del sector analizado, que en los últimos años se ha visto sumergido en cambios tecnológicos que han llevado a estarse actualizando con una mayor frecuencia lo cual se traduce a las empresas proveedoras en reaccionar más rápido en los tiempos de respuesta y en la constante de mantener un precio competitivo.

Estrategias de asociación

Otra de las estrategias que han considerado estas empresas proveedoras, han sido las asociatividad con empresas competidoras afines, lo cual ha llevado a mantener y reforzar lazos de alianzas cuando son rebasados en la capacidad exigida de las OEMs, ya sea por cantidad demandada o por cumplimiento de tiempos.

De igual forma han realizado este tipo de asociación, cuando por falta de capital por atender un gran proyecto como ha sido el caso de empresa C, han insuficientes sus capacidades contables para poderlo financiar con recursos propios.

Es importante mencionar que esos lazos, han servido para en los casos que la empresa competidora que apoyó en su momento, también han tenido la necesidad de contar con la participación recíproca de la empresa estudiada. Lo anterior ha valido para atender incluso a sectores industriales distintos al del televisor, lo cual crea un área de oportunidad de futuro crecimiento para incursionar en otro tipo de sector en crecimiento.

5.4 Propuesta de modelo de competitividad

Modelo de desarrollo y consolidación de proveedores

La dinámica interna de la empresa y la rapidez y forma en que se mueve el entorno, tienen que ser tratados como un todo a la hora de realizar análisis de los cuales se desprenderán las estrategias a seguir para lograr **ser competitivos** en un mercado cada vez más agitado, y con las difíciles exigencias de satisfacer las siempre crecientes expectativas de los clientes y minimizando cada vez más los recursos desembolsados, con el fin de maximizar los beneficios. Para esto es indispensable tener en cuenta que los resultados internos de la empresa dependen, en un alto porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente (Hernández, 2011).

Es por ello, proveedores exitosos coinciden en consideran cinco prácticas como parte de su estrategia de desarrollo para ser cada vez más competitivos y que este encaminado a la excelencia en el sector que se encuentran vinculados, estas son:

1. Aseguramiento de la Calidad Total de todo el proceso productivo desde las materias primas hasta producto terminado. Esto debe ser visto como un factor clave en la cultura corporativa que le permita a los proveedores dar un valor agregado a todos sus clientes.
2. Tener una fuerte política de Mejora Continua que permita ir más allá del cumplimiento de los indicadores y metodologías ya que este es un proceso que debe ser verificado anualmente.
3. Impulsar un programa de Responsabilidad Social Empresarial ya que permite evaluar la forma en la que los proveedores se relacionan y le dan importancia a su sostenibilidad y a todos sus grupos de interés.
4. Cumplir con protocolos en Seguridad y Cumplimiento de Requisitos Legales es una práctica exitosa que los proveedores inician o continúan realizando cuando son evaluados por programas como el de certificación de proveedores, cuando este es requerido
5. La confianza es una de las prácticas que más se destaca de los proveedores certificados, pues al cumplir con todos los procedimientos e indicadores del programa se puede dar garantía de cumplimiento de todos sus procesos y sus materias primas.

Por otro lado, cabe mencionar que siguiendo estas buenas prácticas y las estrategias planteadas en este estudio, servirán de plataforma de impulso para desarrollarse en el sector de la industria del televisor en que actualmente se desenvuelven así como para impulsarse y poder incursionar en algún otro sector de crecimiento en el estado de Baja California como lo son la industria electrónica, aeroespacial, medica, automotriz y por qué no, de energías renovables, todas ellas con crecimiento sostenido en los últimos años, como lo menciona Cervantes(2013).

Así mismo para poder integrarse de una manera más sólida como proveedores de este sector pero a un nivel superior ofreciendo productos o subensambles que vayan directamente en el ensamble del producto del televisor es de importancia contar con un recurso financiero que de confianza a la empresa motora, así como realizar actividades que permitan ser cada vez más eficientes y productivos en sus procesos, sin dejar a un lado obtener productos de la calidad requerida y sobre todo en los tiempos de entrega que son cada vez mas demandantes en la industria.

De igual forma es importante destacar que existen modelos para el desarrollo constante de las empresas proveedoras, como el siguiente que se describe el cual se rescata de la Fundación Chile, desarrollado en aquel país y que les ha funcionado efectivamente en su proveeduría interna en diferentes sectores industriales.

Tabla 09: Modelo de desarrollo y consolidación para proveedores

Modelo de desarrollo y gestión empresarial para proveedores	Capacidades de innovación	Cultura pro-innovación	Evalúa la percepción acerca de la cultura presente en la organización respecto a cómo se promueven conductas innovadoras
		Políticas y practicas de innovación	Evalúa las acciones tendientes a desarrollas estrategias y políticas de innovación, como la concretización de proyectos de innovación o mejoras significativas.
		Redes y gestión de conocimiento	Evalúa la generación de redes de contacto e iniciativas conducentes al crecimiento de la empresa con foco en desarrollar innovación. conocimiento y tecnología
		Diseño y ciclo de productos	Evalúa la capacidad técnica de la organización para innovar en el desarrollo, potenciamiento y mejora de su cartera de productos y servicios.
	Capacidades habilitantes	Sistema de gestión de personas	Evalúa el nivel de profesionalización, manejo financiero, toma las decisiones estratégicas y el acceso a financiamiento para inversiones de largo plazo.
		Organización y finanzas	Evalúa los sistemas de selección, desempeño, incentivos y capacitación.
		Conocimiento del negocio	Evalúa el nivel de conocimiento del negocio, el modo en que se registra la información relevante y la inteligencia de mercado
	Gestión estratégica	Estrategia y liderazgo	Evalúa el tipo de gestión en liderazgo, comunicación, definición e implementación de la estrategia.
		Políticas de calidad y proceso	Evalúa el tipo de gestión en calidad, relación con clientes, mejoramiento de procesos y soporte logístico.
	Sustentabilidad	Salud	Evalúa la identificación, prevención y control de los riesgos de salud ocupacional, desde el empleado hasta su familia y la comunidad
		Seguridad	Evalúa el programa de seguridad laboral que parte de la empresa, monitoreo de condiciones de riesgo, reporte de incidentes y accidentes, documentación de la gestión
		Medio Ambiente	Evalúa el cumplimiento de la normativa legal y compromiso de cuidado del medioambiente, uso eficiente de los recursos, monitoreo de emisiones, certificación ISO 14.001.

Fuente: Elaboración propia, 2014 (con datos de Fundación Chile)

Conclusiones

La incorporación de empresas en especial proveedoras mexicanas, como parte de la cadena de suministro de material directo de las empresas manufactureras del televisor establecidas en la ciudad de Tijuana, entendiéndose por ello al material que va directamente ensamblado al producto, se vuelve un poco difícil debido a que estas grandes empresas maquiladoras ya cuentan con filiales que le abastecen de productos primarios o subensambles que finalmente componen el producto fabricado, en este caso el televisor. Estos acuerdos con los filiales, generalmente empresas provenientes del mismo país de origen de la empresa motora, se dan a nivel corporativo quedando sin oportunidad de incorporarse como proveedores de primer nivel a las empresas locales.

En entrevistas con gerentes de empresas fabricantes de televisores, confirman que desde la perspectiva de estas grandes organizaciones, las expectativas de desarrollo de nuevos proveedores locales mexicanos son bajas debiendo principalmente esta escasa vinculación, mencionan los gerentes, a la falta de capacidad de atender los altos volúmenes de producción requeridos, la baja calidad de los productos, los altos precios y la falta de entrega a tiempo, lo cual está ligado generalmente al reducido tamaño de las empresas

Sin embargo, existe la gran posibilidad de vinculación de las empresas proveedoras mexicanas con estas grandes industrias manufactureras del televisor con la proveeduría de material subsidiario (o de segundo nivel), es decir, que no va directamente integrado al producto final del televisor, por ejemplo material de empaque, y así como también con productos que sirven como material de apoyo para realizar la fabricación del televisor, donde podemos mencionar algunos dispositivos para transportar el producto, algunas herramientas de automatización, plataformas de madera para estibar material, uniformes, entre otras.

En este sentido, las estrategias que han utilizado las empresas proveedoras mexicanas para incorporarse en la industria del sector manufacturero radica principalmente en entregas de productos y ofrecimiento de servicios de gran calidad, como punto destacable. De igual manera las entregas a tiempo y la capacidad de respuesta juegan

un papel primordial ya que la gran mayoría de estas grandes corporaciones manejan dentro de sus operaciones actividades predefinidas en el cumplimiento del tiempo con su cliente final, lo que hace que esto se traslade en la cadena de suministro.

La atención en el servicio hacia estas grandes empresas ha sido pieza fundamental como parte de las estrategias para fomentar las buenas relaciones entre ambas partes, estas van desde las invitaciones a visitar las instalaciones de la empresa proveedora así como hasta proponer alternativas de solución en los planteamientos que se presentan entre los participantes lo cual crea un vínculo de credibilidad y certidumbre en el cumplimiento de las capacidades de entrega y de los acuerdos llegados.

La política de mejora continua que conduzcan a la innovación en sus procesos, ya sea para el producto que ofrecen o en la forma de administrarse y de hacer la cosas, es algo que destaca como parte de las estrategias utilizadas por las empresas estudiadas.

En esta misma dirección se considera importante, para desarrollarse como proveedores de esta industria apoyarse en los programas de apoyo que ofrecen tanto el Gobierno del Estado, como de alguna cámara de comercio como lo es CANACINTRA en sus plataformas de impulso a la proveeduría como lo es el programa Baja Pyme, así como también estar en constante contacto con la publicaciones más recientes de investigaciones desarrolladas por diferentes instituciones educativas como UABC y COLEF sin dejar a un lado las hechas por revistas o paginas relacionadas al sector empresarial como por ejemplo Business Conexión o Industria Maquiladora entre otras.

Recomendaciones

De las empresas analizadas en este estudio, se identifica las estrategias que se consideran las de mayor impacto a lo largo de la vida de cada una de ellas, así como también se proponen unas estrategias que se reconocen como potenciales para ayudar al fortalecimiento de estas empresas y se realizan las líneas de acción para poder lograr las estrategias.

Tabla 10: Estrategias y líneas de acción para proveedores

Por parte de los proveedores

Estrategias	Líneas de Acción
Establecer una política de costo competitivo para promocionarse y seguir creciendo ante la amenaza de nuevos participantes en el sector	-Realizar actividades que lleven a contar con procesos internos cada más productivos, fomentando con ello la innovación.
Promover sus productos y servicios en otras áreas de difusión	-Participación activa en las diferentes Expos de Maquiladoras para lograr una mayor penetración y participación en el mercado.
-Incentivar el trabajo con calidad y servicio al cliente, que permita la participación activa de todos los colaboradores	-Establecer políticas de calidad dentro de su empresa dándolas a conocer a todo el personal, y con ello lograr una alineación de las actividades vs lo que el cliente espera
- Incorporarse a cámaras de comercio que permitan conocer otras industrias en crecimiento y que ayuden a crear una mayor penetración de mercado	-Conocer los lineamientos de participación y pertenencia a este tipo de cámaras de comercio
Utilizar herramientas tecnológicas como una plataforma de difusión y promoción	Construcción de página electrónica donde se promuevan como empresa dando a conocer los productos y servicios
Ofrecer y asegurar un producto o servicio de calidad al mercado	Implementar en su sistema de trabajo una política orientada en el logro de la calidad en todas las actividades desarrolladas

Por parte de la empresa OEMs

Estrategias	Líneas de Acción
Promover entre los diferentes proveedores la adquisición de certificaciones de calidad, de ser necesario	-Difusión de las certificaciones requeridas en el sector y los organismos de apoyo a industrias. -Por requisición contractual de los clientes
Fomentar las relaciones a largo plazo	Establecimiento de las políticas de calidad y precios que ellos esperan de cada uno de los participantes
Logar una mayor participación de empresas locales en su cadena de suministro, para reducción de costos	-Promover los requisitos y mecanismos de apoyo para introducirse dentro de la industria

Por parte del gobierno

Estrategias	Líneas de Acción
Generar un plan de impulso por parte del sector público para el desarrollo de proveeduría de capital nacional.	-Darse a conocer este plan a través de los diferentes programas de fomento Pymes.
Establecer una relación entre las empresas e instituciones educativas para la creación de planes de estudio de acuerdo a las necesidades del sector, para la generación de mano de obra calificada.	-Comunicar las necesidades de la industria a las diferentes instituciones educativas sobre la necesidad de mano de obra calificada. -Colaborar en la elaboración de los planes de estudio de acuerdo a lo que se requiere en el sector.
Dar a conocer el impacto económico para las empresas proveedoras nacionales al ingresar al sector	-Identificación de las pequeñas empresas que atienden este sector y no han contado con algún tipo de apoyo e incentivos.
Promover el desarrollo de la emprenduría local.	-Localizar a las empresas pymes que se dedican a realizar procesos para la industria maquiladora y que estén interesadas en participar en el sector

Fuente: Elaboración propia, 2014

Por medio de los programas que ofrece el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), se busca impulsar todos los sectores económicos y en especial el de la industria electrónica en donde se gestionan actividades que contribuyan a fructificar apoyos a la industria maquiladora del televisor en el estado, que en conjunto con la Secretaría de Economía, a nivel federal, busquen la resolución de programas de integración de proveeduría nacional en la cadena de suministro de esta

industria, en donde la intención es lograr la permanencia de este sector por un periodo de tiempo más prolongado aunado a estímulos fiscales y programas de desarrollo de proveeduría, como se menciona en la página del gobierno del estado en sus más recientes publicaciones (Bajacalifornia.gob.mx, 2014).

El Gobierno juega un papel importante al brindar ayuda continua en factores que contribuyan a una mayor vinculación entre las grandes empresas de la industria del televisor establecidas, también llamadas empresas motoras, y las empresas de capital nacional para que de esta manera se dé una mayor integración de las mismas en el sector bajo estudio y con ello pueda contribuir en una mayor desarrollo de las empresas mexicanas y que va ligado a su vez en la generación de empleo que es una parte beneficiosa para el estado.

Gestiones de otros estados de la República, como lo son los gobiernos de Aguascalientes y Querétaro que se han visto fortalecidos por las plataformas de vinculación entre las empresas motoras y las empresas proveedoras nacionales, pudieran tomarse como ejemplo en las actividades de gestión para el impulso de la proveeduría local, ya sea proveyendo desde ayuda financiera, capacitación, asistencia técnica, hasta foros de interacción con personal académico y consultores.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Barajas, I. (1995). *Competitividad industrial: Algunas Lecciones para México*. México, D. F.: Centro de estudios estratégicos del ITESM.
- Álvarez-Gayou, J.L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Arroyo M.P. & Sánchez R. (2009) SinncO 2009; Programas de desarrollo de proveedores como estrategia para la competitividad empresarial1 ; recuperado de: http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2009/MT2/SESION4/MT24_PARROYO_042.pdf
- Baily, P. J. (1991). *Administración de compras y abastecimientos*. In P. J. Baily, *Administración de compras y abastecimientos*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Brito J. y M. Álvarez (2013); Situación actual de la industria de televisiones en Tijuana; XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática; recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/9.20.pdf>
- Cantu, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México. Mc grawhill.
- Chauca, P. (2000). *Administración estratégica para la competitividad de la micro, pequeña Y mediana empresa*. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. México D. F.
- Cervantes S. (2013); Electrónica, industria clave para BC; *El Economista*; recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/estados/baja-california/2013/07/02/electronica-industria-clave-bc>
- Cervantes S. (2013), Identifican clústeres clave en Baja California; *El Economista*; recuperado de: <http://el EMPRESARIO.MX/actualidad/industria-electronica-mayor-relevancia-economica-tijuana>
- Carrillo Jorge; Zarate R. (2002), Proveedores en la industria electrónica en BajaCalifornia, recuperado de: <http://www.colef.mx/jorgecarrillo/wp-content/uploads/2012/04/PU303.pdf>
- Daft, R. L. (2004). *Administración. Sexta Edición*. México D.F.: Tho Zaramson.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2013). *Metodología de la Investigación. Quinta Edición*. Chile: Mc Graw Hill.

Estrategias para el desarrollo de competitividad de proveedores mexicanos de la industria maquiladora de televisión en Tijuana, B.C.

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2011). Índice de Competitividad Internacional 2011 mas allá de los Brics. Extraído en Mayo de 2014. www.competitividadinternacional.org/.../f.4.MasalladelosBRICS.pdf

Fernandez, F. (2000). *El analisis de Contenido como ayuda metodologica para la investigacion*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Fundación Chile, 2013 (nd), recuperado de: <http://desarrolloproveedores.cl/2013/07/caracterizacion-de-proveedores/>

Gobierno del Estado de Baja California, 2014. <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/noticias/2014/noviembre/06112014.html>

Gonzalez, A. (2000). *Medicion, Experimentacion y Descubrimiento en las Ciencias Sociales*. Venezuela: Universidad Central de Venezuela.

Hernández, José (2011), Modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Porter, recuperado en Abril del 2015 de: <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Hualde A. & J. Carrillo (2007), La industria del televisor Digital en México. Retos ante la transición Tecnológica, el aprendizaje y el Empleo; recuperado de: <http://www.colef.mx/jorgecarrillo/wp-content/uploads/2012/04/PU320.pdf>

Jain, Yamini, (28 de Febrero, 2014), recuperado de: <http://listdose.com/top-10-best-tv-manufacturing-brands/>

Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administracion Contemporanea*, Mexico, D.F.: Programas educativos S.A. de C.V.

López S., Ricardo.(2011)"*La industria electrónica y del televisor en México y Tijuana: escalamiento industrial y evolución laboral en la etapa de transición tecnológica*", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 158, 2011. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/rls.html>

Mercado, S. (1999). *Administracion de Pequeñas y medianas empresas. Estrategias de Crecimiento*.. Mexico, D.F.: Editorial PAC, S.A. de C.V.

Navarro, F. (11 de Febrero de 2013). *Diario Zeta*. Recuperado, de <http://www.zetatijuana.com/ZETA/bc-avanza/proveeduria-regional-oportunidad-de-venta/>

Ojeda Lajud, Olga (12 de febrero de 2014); *Tijuana fabrica 99% de las TV digitales*; recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/tijuana-fabrica-99-de-las-tv-digitales.html>

Estrategias para el desarrollo de competitividad de proveedores mexicanos de la industria maquiladora de televisión en Tijuana, B.C.

Ortega Cruz V. (2008) *Identificación de estrategias para el fortalecimiento del cluster del mueble y la madera, Tijuana y Rosarito, 2008.* , (Tesis inédita de maestría) Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, México.

Pinera D. & J. Carrillo (2011); Baja California a 100 años de la Revolución mexicana 1910-2010; recuperado de: <http://www.colef.mx/jorgecarrillo/wp-content/uploads/2012/04/PU367.pdf>

Porter. Michael. (1992). *Estrategia Competitiva*, México: Continental.

Porter. Michael. (1997) *Ventaja Competitiva* (IIª ed.). México: CECSA..

Porter, M (2005) *¿Qué es la competitividad? Apuntes de globalización y estrategia*, IESE Business school, Universidad de Navarra

Robinsons, J. (1970). En J. Robinsons, *National Interest and Multinational Enterprise (Intereses Nacionales y la empresa multinacional)*. London: Macmillan.

Rojas P., & Sepúlveda, S (1999). *¿Qué es la competitividad? Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura.*

Sagar, A. (2013). *Technological innovation*. Recuperado de: <http://www.eoearth.org/view/article/156452>

Salazar R. (2011); *La industria electrónica y del televisor en Mexico y Tijuana: escalamiento industrial y evolución laboral en la etapa de transición tecnológica*; Colegio de la Frontera Norte

SEDECO. (2011). *Secretaría de Desarrollo Económico*. Recuperado de: http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/2008/pdp_1.html

Secretaría de Economía, Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología (2012) *Monografía: Industria Electrónica en México*, recuperado de: http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/monografia_industria_electronica_Oct2012.pdf

Statista.com, 2014, (n d), recuperado de: <http://www.statista.com/statistics/267095/global-market-share-of-lcd-tv-manufacturers/>

Vega López, A., M.V. Flores Ortiz, M.M. Solís Quinteros, E.A. Chávez Moreno (2013). *La Profesionalización como factor de competitividad: un análisis de las empresas familiares del sector industrial en Tijuana, B.C., México. Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF); 2013, Vol. 6 Issue 1, p23-39. ISSN: 1933608X.*

ANEXOS

Guía de Preguntas para entrevista a proveedores

Empresa:

Nombre:

Puesto:

Fecha:

COMPETITIVIDAD EN PROVEEDORES

• Clientes

- ¿Actualmente todos sus clientes se encuentran en Tijuana?
- ¿Quiénes son sus actuales clientes potenciales?
- ¿Es importante que sus proveedores y clientes se encuentren dentro del estado?
- ¿En cuáles mercados o segmentos ha iniciado su participación en los últimos tres años?
- Le interesa más proveer a las empresas mexicanas o extranjeras? Nacionalidad?

• Innovación en procesos y productos

- ¿Tiene usted, como proveedor de la industria de manufactura de televisión, problemas con sus entregas a tiempo?
- ¿Considera importante la adquisición de tecnología para mejorar en su calidad de trabajo y satisfacción del cliente?
- ¿Cuando surge algún proyecto atractivo en el cual es necesario inversión adicional por la adquisición de algún equipo especializado? ¿Recurre a inversión propia o préstamos bancarios?
- Trabaja con sus clientes en colaboración en proyectos conjuntos? En que forma colabora y que ventajas han obtenido?

• Información y conocimiento

- Como evalúa el desempeño del gobierno en sus diversos niveles en el apoyo al desarrollo de proveedores locales?
- Como evalúa la participación de las universidades (formación de recurso humano y la vinculación con el sector) para el desarrollo de proveeduría local?
- ¿Qué recomienda para el desarrollo de proveedores locales en este sector?
- ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento de los proveedores de productos y/o servicios especiales en el sector mencionado?

- ¿Cuáles cree que son los factores que no permiten la entrada de más proveedores al sector de la industria de manufactura de televisión?

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

○ Clientes

- ¿Considera importante la implementación de herramientas administrativas en su organización? ¿Se ha apoyado en alguna de ellas o en gente especializada?
- ¿Maneja alguna estrategia para mantenerse competitivo como proveedor en este sector? ¿Entregas a tiempo, bajo costo o precio competitivo, trabajo especializado, o alguna otra?
- ¿Cuáles son las ventajas que usted considera de ser proveedores locales de productos y/o servicios especiales?
- ¿Cuáles cree que son los factores que no permiten la entrada de más proveedores al sector de la industria de manufactura de televisión
- ¿Cuál es la diferenciación de sus productos/servicios para sus clientes y segmentos de mercado?
- ¿Cómo se representa esta diferenciación (y/o costo) ante la de sus competidores?

○ Información y conocimiento

- ¿Como proveedor hacia esta industria requiere algún tipo de certificación de calidad para vender sus productos y/o servicios en el sector manufacturero de televisión?
- ¿Existe algún tipo de proceso por parte de la industria para ser seleccionado como proveedores?
- ¿Qué tipo de certificaciones requieren una empresa proveedora de procesos especiales en este sector?

○ Innovación en productos y procesos

- ¿Cómo se desarrolla e incentiva la innovación de los productos y/o servicios?
- ¿Qué tipo de recursos y capacidades utiliza la organización para incentivar la innovación de productos y/o servicios?
- Ha desarrollado alguna mejora en el proceso que le permita ser mas eficiente como proveedor?
- ¿Cómo se diseñan e introducen productos y servicios innovadores que respondan a las necesidades de los clientes?
- ¿Qué productos o servicios nuevos ha introducido en los últimos tres años?
- ¿Cuál es el desempeño de los nuevos productos o servicios respecto a los de su competencia?

Que consideras que te falta para convertirte en un proveedor exitoso?

Guía de Preguntas para entrevista a gerentes de la empresa

- 1 Cuenta la empresa con algún programa para el desarrollo de proveedores locales?
- 2 Quienes son principalmente sus proveedores?
- 3 Cuál es su puntos de vista en cuanto a un proveedores de capital nacional?
- 4 Han realizado trabajo conjuntos con proveedores locales?
- 5 Que recomienda para impulsar el desarrollo de proveedores locales?
 - A) la universidad
 - B) el gobierno
 - C) las empresa
 - D) la misma empresa?
- 6 el proveedor local se puede considerar como innovador? Que le falta?
- 7 Algún proveedor exitoso que exista para la empresa
- 8 En qué consistió ese éxito