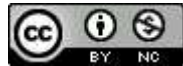




*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA  
MAQUILADORA DE EXPORTACIÓN EN TIJUANA BAJA CALIFORNIA.**

**Área del conocimiento:**

Competitividad en Industrias Globales Dinámicas

**Nombre de los autores:**

Janette Brito Laredo

Velia Verónica Ferreiro Martínez

Adriana Isabel Garambullo

**Institución a la que pertenece o representa:**

Universidad Autónoma de Baja California

**Domicilio:**

Blvd. Universidad No 1 Colonia San Fernando Tecate B.C.

**Número de teléfono y fax:**

(665) 654-33-40

**Correo electrónico:**

brito.janette@gmail.com

**Dirección para correspondencia:**

Blvd. Universidad No 1 Colonia San Fernando Tecate B.C. C.P. 21400

## **RESUMEN**

La competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Estas compiten en los cada vez más amplios y complejos mercados en los que participan. El presente trabajo es una recopilación de información sobre la competitividad empresarial en la cual se analizan las variables de competitividad, estrategias y posición competitiva. Los objetivos de la investigación son identificar las variables que influyen en la competitividad; analizar la posición competitiva de la industria maquiladora de Exportación en Tijuana B.C. y realizar un análisis estratégico.

La metodología de investigación consistió en hacer un diagnóstico empresarial y aplicar una herramienta del análisis estratégico con la finalidad de aprovechar las oportunidades y disminuir las debilidades buscando ser cada vez más competitivos. Con los resultados obtenidos se espera aportar información relevante para la toma de decisiones estratégicas y contribuir a mejorar los esfuerzos de desarrollo en esta importante actividad económica del país.

**Palabras clave:** Competitividad, posición competitiva, análisis estratégico, Industria maquiladora de exportación.

## **ABSTRACT**

Competitiveness has become a requirement for business survival. Firms participate and compete in increasingly larger and complex markets. This work is an analysis of enterprise competitiveness, its strategies and competitive positions. The research objective is to identify the variables that influence competitiveness, analyze the competitive position of the export maquiladora industry in Tijuana BC and undertake a strategic review of the various factors considered.

The research methodology would be to apply a strategic tool of business analysis in order to diagnose their weaknesses to be able to seize opportunities for business growth so they may become increasingly competitive. We expect the results to provide relevant information for strategic decision making and help enhance development efforts in this country's relevant economic activity.

**Keywords:** Competitiveness, competitive position, strategic analysis, export maquiladora industry.

## NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

### **Introducción**

Según Porter (1991) las empresas son las que compiten, no los países, lo que genera que las fortalezas para competir –ventajas– no estén en función de la riqueza de los recursos naturales, ni en la mano de obra barata y abundante, ni en los ambientes macroeconómicos, ni en la injerencia de la política gubernamental, sino en el ingenio humano: es decir, las fortalezas están en las manos del hombre.

### **Antecedentes**

De acuerdo con Douglas y Hansen (2003), como consecuencia de la terminación del Programa Bracero durante los años sesentas, el gobierno mexicano creó un programa en el que las empresas gozaban de ciertos beneficios a cambio de crear los empleos necesarios para los ex braceros que regresaban al país. Dicho programa abrió la frontera a inversionistas extranjeros para el establecimiento en territorio nacional de empresas denominadas “Maquiladoras”.

Con este programa, el Gobierno de México buscaba conjuntar las ventajas otorgadas por las modificaciones aduaneras introducidas por el gobierno norteamericano, así como la cercanía al mayor mercado del mundo.

Inicialmente, la Ley requería que las empresas maquiladoras de exportación se ubicaran en la frontera norte del país, sin embargo el gobierno emitió posteriormente, un acuerdo a través del cual las empresas de esta rama industrial podrían establecerse en todo el país.

### **Declaración del problema**

La ciudad de Tijuana B.C. debido a su ubicación, facilidades de negocio y su cercanía al mercado estadounidense es una región que cuenta con un gran porcentaje de las industrias maquiladoras de exportación del país. Por lo cual se considera relevante realizar un diagnóstico que nos permita identificar la posición competitiva de la Industria Maquiladora de exportación en Tijuana B.C. México. Es por esto que el presente estudio pretende contestar las siguientes preguntas:

### **Preguntas de investigación**

¿Cuáles son los principales factores de las variables competitivas que influyen en la actividad en la Industria Maquiladora de Exportación de Tijuana B.C. México?

¿Cuál es la posición competitiva en la Industria Maquiladora de Exportación de Tijuana B.C. México?

### **Objetivo General:**

El objetivo de esta investigación es hacer un diagnóstico de la situación competitiva de la Industria Maquiladora de Exportación en Tijuana Baja California, México.

### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar las variables que influyen en la actividad de la Industria Maquiladora de exportación en Tijuana Baja California.
2. Analizar la posición competitiva de la industria Maquiladora de Exportación en Tijuana B.C.
3. Determinar estrategias que contribuyan a la competitividad de la industria Maquiladora de exportación en Tijuana B.C.

### **Propósito de la investigación**

La presente investigación pretende realizar el análisis de las variables competitivas que influyen en la actividad de la Industria Maquiladora de Exportación en Tijuana B.C. de tal manera que esta investigación aporte información relevante para la toma de decisiones estratégica y contribuya en la competitividad del país.

### **Justificación de la investigación**

Es importante analizar la situación de la Industria Maquiladora de Exportación ya que a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la manufactura y por ende las empresas maquiladoras de exportación son una fuente generadora de divisas para el país, sin excluir el número de empleos que ha generado sobre todo en los estados fronterizos y la capacitación constante al personal que labora en ellas.

La consolidación de este tipo de actividades en el mundo, ofrece a los países en desarrollo una buena opción para que a través de las operaciones de subcontratación internacional, sus productos compitan en los mercados externos.

La dinámica que ha mostrado la Industria Maquiladora de Exportación en México, obedece a la demanda creciente de los mercados externos, y a los resultados de la política económica interna, que ha impulsado la creación de enclaves industriales para la exportación; asimismo, esta dinámica se ha visto reforzada por la instrumentación de un programa fiscal, aduanero y administrativo.

La actividad maquiladora de exportación en el país ha adquirido importancia, puesto que ha permitido a México tener un desarrollo tecnológico, una participación creciente en los mercados internacionales y una capacitación constante para los trabajadores que se emplean en este tipo de industrias.

Por lo tanto se considera importante hacer un diagnóstico de la situación competitiva en que se encuentra la Industria Maquiladora de Exportación en Tijuana, B.C. México, para analizar la situación y buscar estrategias competitivas que contribuyan al desarrollo en esta importante actividad económica del país.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Introducción**

La industria maquiladora de exportación ocupa un lugar muy importante en la economía mexicana y juega un papel relevante tanto en la industrialización del país como del estado de Baja California. Sastre y Aguilar (2000) mencionan que la competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan.

### **Industria Maquiladora**

El término “maquila” se origina en España, con los propietarios de los molinos, que cobraban por procesar el trigo a los agricultores locales. Actualmente el término se refiere a cualquier manufactura parcial, ensamble o empaque llevado a cabo por una empresa que no sea el fabricante original.

El concepto de maquiladora de acuerdo al Diario Oficial de la Federación, ha venido sufriendo diferentes adecuaciones desde sus inicios, sin embargo el concepto publicado más reciente es el siguiente: “Proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera, importadas temporalmente, para su exportación o a la prestación de servicios de exportación”.

## La industria Maquiladora de Exportación en México

En la actualidad la industria maquiladora en México, compite con varios bloques de países que han adoptado este modelo de industria, países tales como Hong Kong, Corea, varios países ex socialistas con mucha mano de obra calificada, el enorme país de China con su gran porcentaje de mano de obra barata, Tailandia, Malasia, también con varios países centroamericanos, con todos ellos tiene que competir México, tiene que tener como objetivo ganarles para poder atraer toda esta inversión al país y generar empleos.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2004) la industria maquiladora ha evolucionado hasta convertirse en un puntal de la economía nacional contribuyendo con el 44% del valor de las exportaciones totales de nuestro país. Contribuye con un estimado del 1.8% PIB. En México existen actualmente 2,783 empresas maquiladoras. (Ver figura 1).

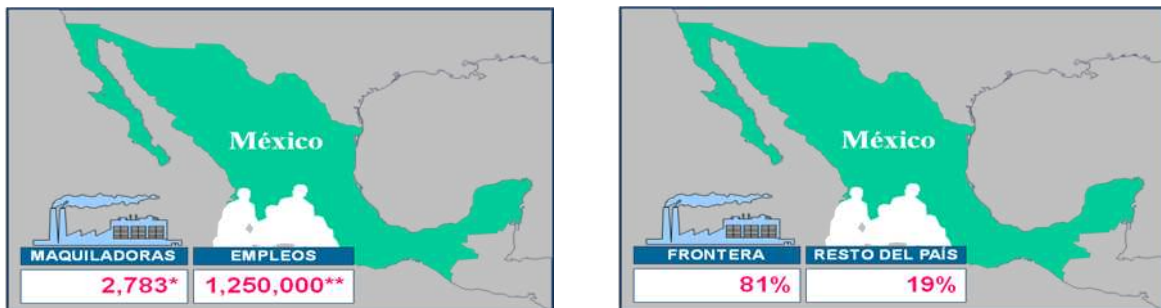


Figura 1: Número de Maquiladoras en México y la frontera.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) 2004.

## La industria Maquiladora de Exportación en Baja California

Martínez Luna presidente del Consejo de la Asociación de la Industria Maquiladora declaró que lo que necesitamos y vamos a buscar, es ser más competitivos como región. La industria Maquiladora en Tijuana es uno de los renglones principales de la economía en esta ciudad y es una de las mayores generadoras de empleo

Según datos del INEGI 2004, el estado de Baja California albergaba a un total de 888 establecimientos. El municipio de Tijuana destacó por tener a 568 de estos, es decir al 64%. Le siguió Mexicali con 131 plantas ó el 14.8%, Tecate con 109 (12.3%) y los otros municipios con 80 establecimientos, es decir el 9.0%. El número de establecimientos del estado en relación a la franja

fronteriza norte representaron el 42.9% de un total de 1,183 plantas. En cuanto al total nacional, Baja California tiene el 31% de un total 2,860. (Ver tabla 1).

Tabla 1

Representación nacional de la Industria Maquiladora de Exportación

<b>Entidad Federativa</b>	<b>Número de establecimientos</b>	<b>Porcentaje que representa a nivel nacional</b>
<b>Baja California</b>	882	31.38
<b>Chihuahua</b>	402	14.3
<b>Tamaulipas</b>	363	12.92
<b>Coahuila de Zaragoza</b>	213	7.57
<b>Sonora</b>	198	7.04
<b>Nuevo León</b>	188	6.68
<b>Jalisco</b>	103	3.67

Fuente: Biblioteca digital del INEGI. 2004

Por lo que se refiere a personal ocupado, Baja California dio empleo a 215,010 personas lo que significó el 42.9% del total en toda la frontera norte y el 20.2% a nivel nacional. El municipio de Tijuana también ocupó el primer lugar en este renglón pues dio empleo a 141,568 personas, es decir, el 65.8% del total estatal. Le siguió Mexicali con 50,918 empleados (23.7%), Tecate con 8,921 (4.1%) y otros con 13,603 (6.3%)

### **Competitividad**

Porter (1990) define a la competitividad como: “La producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales” en otras definiciones de este mismo autor trata a la competitividad como un indicador que mide la capacidad de competir que se tiene ya sea dentro de una nación o dentro de una empresa.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2000) menciona que la competitividad es el grado en que un país, estado o región produce bienes de servicio bajo condiciones de libre mercado, los cuales enfrentan la competencia de los mercados internacionales,



mejorando simultáneamente los ingresos reales de su población y la consecuente productividad de sus empresas y gestión gubernamental.

En este sentido se manifiesta Pérez (1994) cuando define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como la capacidad que tiene dicha economía (y por lo tanto sus empresas) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior. Desde el punto de vista de la competencia entre naciones la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL) establece cuatro factores clave para la competitividad de las mismas: Desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia empresarial e infraestructura. (Ver figura 2)

### Cuatro Factores de competitividad

Factor de competitividad	Variables
<b>Desempeño económico</b>	Economía Doméstica
<b>Eficiencia del gobierno</b>	Finanzas Públicas, Política Fiscal, Entorno Institucional, Legislación empresarial, Entorno Social
<b>Eficiencia Empresarial</b>	Productividad, Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas administrativas, Actitudes y valores.
<b>Infraestructura</b>	Infraestructura básica, Tecnología, Infraestructura científica, Salud y medio ambiente, Educación

Figura 2: Factores de competitividad. Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

### El Diamante de la Competitividad de Porter

El diamante de Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos

conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

### Componentes del Diamante de Michael Porter

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar. Según Porter (1990) cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se muestran en la figura 3

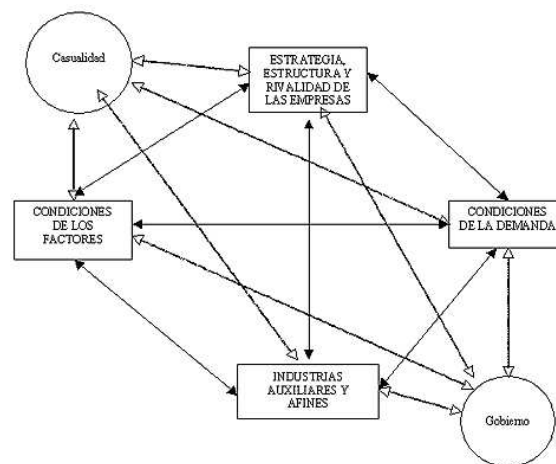


Figura 3: El Diamante de la competitividad de Porter. Fuente: Porter M. (1990)

En el diamante de la competitividad de Porter se presentan cuatro variables específicas, las cuales deben cumplirse para lograr de esta manera una posición competitiva mundial: Condiciones de los Factores, Condiciones de la Demanda, Sectores Conexos y de Apoyo y Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.

### Condiciones de los Factores

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el

concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura.

La teoría estándar del comercio se basa en factores de producción. De acuerdo a las teorías económicas, las naciones están dotadas con diferentes cantidades de factores. Una nación exportará aquellos bienes que hagan uso intensivo de los factores de que está relativamente bien dotada. Es claro que la dotación de factores con que cuente una nación tiene un papel de desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas.

### **Condiciones de la Demanda**

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector que se encuentra dentro del diamante de Michael Porter son las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector. Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los dos últimos depende del primero. La calidad de la demanda interior, es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva.

### **Sectores Conexos y de Apoyo**

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos. Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la

relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un clúster. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

### **Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas**

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector. El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

### **Complementos del Diamante**

Según Porter (1990), existen dos variables auxiliares que influyen en su modelo: causalidad y gobierno.

**Causalidad:** Estos son acontecimientos que desempeñan un papel más o menos importante, ya que originan discontinuidades que ocasionan cambios en la posición competitiva. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como del gobierno nacional. Como ejemplos se encuentran: importantes discontinuidades de tecnológicas; discontinuidades en los costes de los insumos, como las producidas por las crisis del petróleo; cambios significativos en los mercados financieros mundiales o tipos de cambio; alzas insospechadas de la demanda mundial o regional; decisiones políticas de gobiernos extranjeros; guerras.

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. Pueden anular las ventajas que los competidores previamente

consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones

**El Gobierno:** Se habla mucho de los Gobiernos en los tratamientos de la competitividad internacional. Muchos lo ven como una vital influencia en la moderna competencia internacional, cuando no la más importantes de ellas. Es tentador hacer del Gobierno el quinto determinante del diamante. Y sin embargo, tal cosa no sería ni correcta, ni la forma más útil de comprender el papel del Gobierno en la competencia internacional. El auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes. El gobierno puede influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes. Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo.

### **Discusión sobre del diamante del Porter**

Como teoría cuyas hipótesis ocasionan una nueva etapa en la evolución de la teoría sobre la competitividad internacional, el modelo del diamante de la ventaja nacional de Porter ha recibido importantes críticas.

De acuerdo con Ramos (2001) estas críticas al diamante de Porter las podemos clasificar en tres grandes grupos. Un primer grupo argumenta el defecto del modelo al no incorporar propiamente la actividad de las multinacionales, además de no reconocer la necesidad de plantear un diamante doméstico o interno de la nación y otro externo de sus relaciones internacionales con otros socios comerciales (Rugman, 1991; Rugman y D´Cruz, 1991; Rugman, 1990; Dunning, 1993; Moon, Rugman y Verbeke, 1995).

El segundo grupo argumenta que el modelo no funciona cuando se utiliza para medir la competitividad de países pequeños o menos desarrollados (Rugman, 1991; Dunning, 1993). Estos autores comentan que para mitigar las limitaciones del modelo de Porter se deberían reestructurar los factores determinantes de la competitividad de las naciones, de modo que se pueda resaltar la importancia de los factores humanos (profesionales, trabajadores, políticos, directivos, ingenieros), que son los que conducen la economía nacional de una etapa de competitividad internacional a otra. Por otro lado, Toh y Tah (1998) justifican la necesidad de incluir la variable de tecnología para introducir la importancia del conocimiento en la economía

Un tercer grupo ha detectado una falta de precisión a la hora de definir conceptos y variables, además de cierta subjetividad cuando se trata de clasificar los *clusters* existentes en sectores competitivos del país. En su artículo publicado en la *Strategic Management Journal*, Grant (1991) evalúa el libro de Porter (1990) y afirma que sus ideas sobre cómo perfeccionar la ventaja competitiva carecen de precisión y determinación. El autor comenta que existen otros factores, aparte de los propuestos por Porter, para llegar a perfeccionar o mantener la ventaja competitiva, como son la sofisticación tecnológica, las capacidades y las relaciones con clientes, entre otros. Asimismo, la falta de determinación se detecta en tres cuestiones concretas. La primera se centra en el hecho de que Porter asume que a veces las ventajas de algunos factores, como la abundancia de factores de producción muy productivos, crean ventajas competitivas, pero también que las desventajas en otros incentivan el perfeccionamiento de la ventaja competitiva. En consecuencia, Grant critica que no se definan claramente las condiciones por las que las ventajas o desventajas de algunos factores puedan suponer ventajas en otros y viceversa. La segunda cuestión se refiere a los argumentos de Porter de que cada uno de los vértices del diamante es influido por los otros, aunque también adelanta que cuando esto ocurre la relación causa-efecto no está clara. Finalmente, se le critica por la hipótesis de la relación de dos direcciones entre cada uno de los vértices del diamante y la actuación competitiva internacional.

No obstante, a pesar de estas críticas, el modelo de Porter, desde la década de los noventa, se ha configurado como el paradigma sobre el que se ha analizado la competitividad de los territorios en determinados sectores económicos, pues permite integrar de una forma ordenada y sistematizada los “efectos” empresa, sector y país.

Los conceptos de Porter han dado la vuelta al planeta y lo han transformado en uno de los padres de la estrategia competitiva. Si bien, también ha recibido una buena cuota de críticas, pero es innegable que sus aportes han servido como pilares para elaborar mejores herramientas de análisis organizacional.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **Metodología de la investigación**

A continuación se presenta la metodología aplicada en esta investigación, se describe el diseño de la investigación que se realizó, las técnicas y estrategias utilizadas en el estudio.

## **Diseño de la investigación**

La investigación es un estudio de caso en el cual se realiza un diagnóstico empresarial y se aplica el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) como herramienta del análisis estratégico aplicado a la Industria Maquiladora de Exportación en la ciudad de Tijuana B.C.

## **Diagnóstico empresarial**

Los aspectos que se presentaron para el surgimiento y evolución de la industria maquiladora en México fueron varios, sin embargo cabe resaltar los siguientes: el bajo costo de la mano de obra mexicana que hizo propicio el establecimiento de estas plantas en el país; la cercanía física con Estados Unidos, pero no fue sino hasta el inicio del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre México, Estados Unidos y Canadá, cuando las maquiladoras en México sufrieran una transformación espectacular.

La apertura comercial y el crecimiento económico de Estados Unidos durante los años noventa, hicieron que las Maquiladoras iniciaran un proceso de cambio en el que entraron en juego los siguientes factores: aumentó la confianza en México por los inversionistas extranjeros debido al TLCAN; la mano de obra calificada a un costo bajo.

El entorno que se vive actualmente en la industria maquiladora en México es la necesidad por incrementar los niveles de competitividad del país en áreas clave del costo total como en: infraestructura, energía, regulación, esquema tributario.

La Industria Maquiladora de Exportación en México, actualmente la está pasando por varios problemas y retos frente a la gran competencia en el mercado internacional los principales son los siguientes: la pérdida de la competitividad de la industria maquiladora, particularmente en la frontera Norte, donde se concentra el 65% de estas empresas; el deterioro de la competitividad se ve reflejado principalmente en el constante incremento de costos de operación; la falta de atracción de procesos de alta tecnología; el fortalecimiento de las cadenas productivas a efecto de mejorar el grado de participación nacional; la falta de ética en las culturas organizacionales; la ineficiencia e ineficacia de las estructuras organizacionales.

## **Análisis estratégico**

Un análisis estratégico implica considerar los factores tanto externos como internos que influyen o pueden influir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización o empresa determinada. Este análisis debe establecerse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno no siempre son las mismas y suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

Para efectos de esta investigación se realizó un diagnóstico utilizando una de las herramientas de análisis estratégico, con la finalidad de: aprovechar oportunidades; contrarrestar amenazas; corregir debilidades; cultivar las fortalezas.

### **Análisis FODA de la Industria Maquiladora de Exportación.**

En el análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) se analizan factores internos y externos para darnos cuenta de la situación y posicionamiento que tiene la empresa.

El análisis FODA es una herramienta efectiva de análisis estratégico, para conocer de manera muy objetiva la situación de la empresa. Lo que busca esta herramienta es aprovechar las oportunidades que se le pueden presentar a la empresa, por otra parte disminuir sus debilidades como organización y así evitar que la competencia se aproveche de sus puntos débiles o en los que son susceptibles y pueda llegar a ocasionarle problemas graves.

Al mismo tiempo también busca aprovechar al máximo los puntos en los que son fuertes con el fin de continuar con esa superioridad y no perder de vista las amenazas que se tienen para conservar o aumentar su participación en el mercado.

De acuerdo con información del Centro de Estudios de Competitividad (CEC) y el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación A.C., (CNIMME) la industria maquiladora en México, la cual cuenta con las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas. (Ver tabla 2).

Tabla 2

Análisis DOFA de la Industria Maquiladora de Exportación

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cercanía a Estados Unidos de América</li> <li>▪ Diversa gama de tratados internacionales como el TLCAN, Mercosur, Grupo de los tres, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contracción mundial que disminuye las ordenes de compra al sector.</li> <li>▪ Proteccionismo comercial que inhibe las exportaciones mexicanas.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal altamente productivo y comprometido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recesión económica que afecte a Estados Unidos, Japón y unión Europea que representan el 70% de la economía mundial.</li> <li>▪ Creciente competencia mundial por el mercado: Polonia, Hungría, Brasil, el Salvador, Costa Rica, Honduras entre otros.</li> <li>▪ Carga fiscal.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta dependencia de Estados Unidos de América</li> <li>▪ Incertidumbre jurídica, sobre-regulación,</li> <li>▪ Bajo grado de integración nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar el atractivo de México para la inversión productiva.</li> <li>▪ Fortalecer la plataforma exportadora mexicana</li> <li>▪ Incrementar la productividad laboral</li> <li>▪ Ofrecer mayor y mejor capacitación</li> <li>▪ Eliminar la sobre – regulación</li> <li>▪ Mejorar la infraestructura aduanera,</li> <li>▪ Fortalecer la seguridad pública,</li> <li>▪ Mejorar la infraestructura en general.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de CEC Y CNIMME

Ante este escenario de retos y oportunidades de la industria maquiladora de exportación se debe aprovechar la situación ya que si bien existen amenazas también hay muchas oportunidades para lograr ser una empresa competitiva.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A continuación se describen los resultados del diagnóstico y conclusiones derivados del análisis estratégico en este trabajo de investigación.

## **Posición competitiva de la Industria Maquiladora de Exportación**

De acuerdo al análisis realizado podemos mencionar los factores que han provocado en gran medida la pérdida de competitividad en México:

La inmediata competencia de países, que ofertan mejores condiciones, México tiene que competir con países que ofrecen una mano de obra más económica, mayor avance tecnológico, certificaciones nacionales entre otros. Por lo que si se utilizan estos factores negativos a favor de la competitividad mexicana se promovería un nivel de calidad en cuanto a materiales, mano de obra y estabilidad financiera del país.

La incertidumbre fiscal, este es otro de los factores más importante que en lugar de ayudar a que el país sea atractivo para los inversionistas extranjeros, facilitan que estos tomen decisiones poco favorables para México, ya que la regulación fiscal lejos de ayudar al crecimiento económico inhibe el desarrollo debido a los altos pagos fiscales existentes a la fecha, lo que conlleva al siguiente factor.

La sobre regulación, en nuestro país existe una cantidad enorme de regulaciones, tanto fiscales como de los tres niveles de gobierno que esperan ser superados por las empresas interesadas en invertir en México, este es uno de los factores más importantes que impiden la competitividad entre empresas ya que existe una serie de requisitos que deben cumplirse para poder establecerse y posterior a esto para poder operar correctamente. Pero esto trae como consecuencia que al lograr una empresa su estabilidad en operaciones lucha por mantenerse en la posición que ha logrado en comparación con otras.

La falta de proveedores certificados, este factor es un inhibidor mas para la competitividad empresarial ya que la mayoría de las empresas operan con sus mismos procesos desde hace cantidad de años, y son las de nueva creación las que están creyendo en los procesos de certificación, mismas que se están abriendo camino en los mercados más reconocidos, es necesaria la difusión de estos programas para que las empresas crean en ellos y así tener un panorama más amplio de lo que es el mercado competitivo, hablando tecnológicamente, en procesos y recursos.

Es bien sabido que existe la necesidad por incrementar los niveles de competitividad del país en áreas clave del costo total como lo es en infraestructura, energía, regulación, esquema tributario, entre otros aspectos.

## **Identificación de las áreas de mejora.**

Es necesario generar relaciones de ganar- ganar entre clientes, proveedores y gobierno, compartiendo: tecnología, riesgos, ventajas y responsabilidad.

La industria maquiladora en México presenta una serie de oportunidades que ser aprovechadas correctamente pueden incrementar el nivel de educación del país, ofrecer mayor y mejor capacitación para todo el recurso humano, eliminar la sobre regulación, mejorar la infraestructura aduanera que es otro de los inhibidores de las fronteras, fortalecer la seguridad pública que hará que las ciudades sean más atractivas para los inversionistas, certeza jurídica que de a los mismo la confianza de establecer operaciones en el país y sabedores que se convertirán en empresas competitivas por el nivel y calidad de vida que ofrecen a clientes internos y externos.

Es bien sabido que así como se cuenta con oportunidades de mejora también en el camino hay retos que superar como lo es el transitar de manufactura a investigación y desarrollo tecnológico, enfrentarse a las presiones de la competencia, optimizar las estructura de costos y calidad, entre otros tantos que de ser superados le darán a cualquier empresa un reconocimiento merecido en el mercado. Pero de no ocurrir esto y dichos retos no ser superados pueden convertirse para cualquier empresa en una debilidad como el convertirse en gran medida en dependientes de empresas americanas por la cercanía con este país en la frontera mexicana, la incertidumbre jurídica causada por las regulaciones fiscales, el bajo grado de integración nacional.

Por el contrario de ser superados dichos retos y no ser estas razones lo suficientemente fuertes para crear amenazas para las empresas la cercanía con los estados unidos de Norteamérica puede convertirse en una fortaleza que haga que los lazos binacionales se vean estrechados, aprovechar además la diversa gama de tratados internacionales existentes, encontrar que México cuenta con personal altamente calificado, productivo y comprometido.

Es importante resaltar es necesario contar con costos competitivos, calidad de clase mundial y tecnología de punta. Además se requiere contar con sistemas tributarios eficientes y de acuerdo a las necesidades del mercado actual, para lograr la competencia a nivel mundial.

Por último se necesita apoyar a los proveedores nacionales para poder abastecer a las empresas de los insumos necesarios con la calidad, el tiempo justo y el costo competitivo. Es importante que estos proveedores cuenten con apoyos crediticios con intereses blandos y mucho más ágiles que cumplan con las necesidades de los clientes, para así poder desarrollarlos adecuadamente.

## **Conclusión**

Las mejores empresas siempre están preocupadas por ser competitivas, la Industria Maquiladora de Exportación en Tijuana B.C. tiene grandes ventajas competitivas y puede ofrecer panoramas atractivos a los grandes inversionistas.

Se necesita buscar mercados que ofrezcan crecimiento y que agreguen valor a los productos, así como la estabilidad e infraestructura adecuadas que pongan a nuestro país en el nivel global que se merece, ya que México cuenta con todos los recursos necesarios para hacerlo, solo que hace falta explotarlos y hacer un buen uso de ellos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

*La industria electrónica en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia.* (2004). México: Centro de Estudios de Competitividad.

*Turismo en Honduras: El Reto de la Competitividad.* (1998). Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo sostenible.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Centroamérica. (1991). *México y República Dominicana: maquila y transformación productiva.* México.

CEPAL (2004) Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Centroamérica. Instrumentos de medición de la competitividad, México.

Díaz, N. (2008). *Nuevo presidente del consejo de la asociación de la industria maquiladora.* Recuperado 7 Septiembre 2009, de <http://www.oem.com.mx/elsoldetijuana/ notas/n973422.htm>.

Douglas, L., y Hansen, T. (2003). Los orígenes de la industria maquiladora en México. *Comercio Exterior*, 53(11).

Dunning, J. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *Management International Review*, 7-15.

Grant, R. (1991). Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment. *Strategic Management Journal*, 12, 533-548.

- Hernández, F. (2006). *Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo*. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2004). Biblioteca digital del INEGI. México.
- Moon, H.C., Rugman, A.M., y Verbeke, A. (1995) .The generalized double diamond approach to international competitiveness. *Global Strategic Management*, 5, 97-114.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Ramos, R. (2001). *Modelo de Evaluación de la Competitividad Internacional: Una Aplicación Empírica al Caso de las Islas Canarias*. Tesis doctoral accesible a texto completo en: <http://www.eumed.net/tesis/rrr/index.htm>
- Rugman, A.M. (1991). Diamond in the Rough. *Business Quarterly*, Winter, 61-64.
- Rugman, A.M. y D´Cruz, J. (1991). *Fast Forward: Improving Canada's International Competitiveness*. Toronto: Kodak Canada.
- Sastre, M., y Aguilar E. (2003). *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Toh, M., y Tan, K. (1998). *Competitiveness of the Singapore Economy: A Strategy Perspective*. Singapore: Singapore University Press.