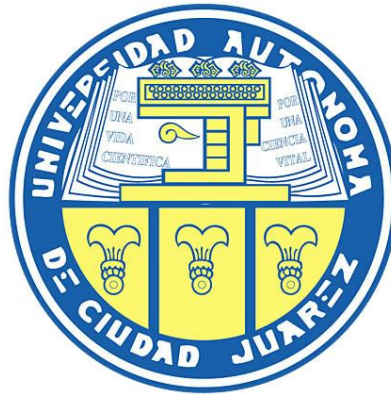


Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Departamento de Ciencias Administrativas
Doctorado en Ciencias de la Administración



Gobernanza en la cadena de valor por actores *buyer driven* en la industria de autopartes en Ciudad Juárez Chihuahua: diagnóstico del desarrollo en proveedores

Tesis doctoral que para su evaluación presenta el

Alumno

Eduardo Ortigoza Díaz de León

Directores

Dra. Carmen Patricia Jiménez Terrazas

Dra. Carmen Lucila Álvarez González

Dr. Roberto Moreno Espinoza

INDICE

1.- Introducción.....	4
1.1.- Antecedentes.....	5
1.2.- Planteamiento del problema	12
1.3.- Pregunta de investigación.....	18
1.4.- Objetivos.....	18
1.5.- Hipótesis y supuestos.....	19
1.6.- Justificación	20
2.- Gobernanza en la cadena de valor (GCV).....	21
2.1.- Análisis de las definiciones de Gobernanza en la cadena de valor	22
2.2.- Tipologías de la gobernanza en la cadena de valor.....	24
2.3.- Modelos sobre Gobernanza en la cadena de valor.....	26
2.4.- Teorías sobre Gobernanza en la cadena de valor.....	28
3.- Actores en la cadena de valor	32
3.1.- Definición de Actores en la cadena de valor.....	32
3.2.- Elementos de estudio de los Actores en la cadena de valor.....	33
3.3.- Actores gubernamentales	33
3.4.- Actores <i>buyer driven</i>	35
3.5.- Actores <i>buyer driven</i> en la Industria Maquiladora.....	36
3.6.- Teorías de Actores en la cadena de valor	37
4.- Desarrollo de proveedores	38
4.1.- Factores que favorecen y desfavorecen el desarrollo de proveedores.....	38
4.2.- El papel de las políticas en el desarrollo de proveedores	40
4.3.- Elementos para “destrabar” el desarrollo de proveedores	42
4.4.- Organismos que apoyan el desarrollo de proveedores.....	43
5.- Sector automotriz y autopartes Mexicano.....	44
5.1.- Sector automotriz y autopartes a nivel nacional	44
5.2.- Sector automotriz y autopartes en el Estado de Chihuahua	52
5.3.- Sector automotriz y autopartes en Ciudad Juárez	54
5.4.- Actores <i>buyer driven</i> en la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez	56
6.- Metodología	57
6.1.- Tipo y diseño del estudio	58
6.2.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
6.3.- Construcción de instrumentos cuantitativo y cualitativo.....	66
6.4.- Operacionalización de variables	72
6.5.- Población y muestra	78
6.6.- Procedimiento de análisis de datos	82
7.- Resultados: validación y confiabilidad del instrumento de medición	83
7.1.- Validación de contenido mediante juicio de expertos	83

7.2.- Resultados de la validación de expertos por bloques	87
7.3.- Resultados generales de la validación de expertos	88
7.4.- Piloteo del instrumento para determinar la confiabilidad.....	89
7.5.- Identificadores sociodemográficos de la muestra piloto.....	92
7.6.- Validación de escala: correlación inter-item.....	94
7.7.- Validez de constructo mediante análisis factorial.....	95
8.- Triangulación concurrente de resultados cuantitativos y cualitativos	96
8.1.- Descripción de recolección de datos cuantitativos.....	96
8.2.- Descripción de la muestra cuantitativa	97
8.3.- Resultados cuantitativos	97
8.3.1.- Descripción de bloque A.- Fortalezas de actores	98
8.3.2.- Descripción de bloque B.- Mapeo de actores.....	103
8.3.3.- Descripción de bloque C.- Gobernanza en la cadena	107
8.3.5.- Descripción de bloques A, B, C.- Desarrollo de Proveedores	115
8.4.- Descripción de recolección de datos cualitativos.....	116
8.5.- Descripción de la muestra cualitativa.....	116
8.6.- Resultados cualitativos	118
8.6.1.- Fortalezas de actores	119
8.6.2.- Mapeo de actores.....	122
8.6.3.- Gobernanza en la cadena.....	125
8.6.4.- Actor buyer driven	128
8.7.- Triangulación Concurrente.....	131
8.7.1.- Fortalezas de actores	131
8.7.2.- Mapeo de actores.....	135
8.7.3.- Gobernanza en la cadena.....	140
8.7.4.- Actor buyer driven	147
9.- Gobernanza de la Cadena de Valor de una Planta maquiladora en iluminación automotriz	150
9.1.- Preguntas – respuestas de la GCV de esta empresa	151
9.2.- Conclusiones de la GCV de esta empresa	157
10.- Conclusión y discusión.....	158
Bibliografía.....	177
Anexos	190
Anexo 1.- Carta a expertos	190
Anexo 2.- Formato de aceptación por jueces y expertos	193
Anexo 3.- Propuesta de preguntas para cuestionario piloto.....	194
Anexo 4. Cuestionario piloto	196
Anexo 5.- Entrevista.....	204
Anexo 6. Codificación de colores sobre las respuestas de la entrevista.....	205

1.- Introducción

La gobernanza en la cadena de valor (GCV), ha sido estudiada desde formas descriptivas en sus inicios y posteriormente de manera analítica, tanto en publicaciones teóricas como empíricas cuyos primeros estudios surgen a principios de la década de los 90s del siglo pasado. Abordada por Gereffi (1994:25) como gobernanza de la cadena de mercancías (GCM) y posteriormente ya mencionada desde la logística en las transacciones de la cadena de abastecimiento (Greis y Kasarda: 1997, 59) esta propuesta cambiaría a gobernanza en la cadena de valor (GCV) por el mismo autor y otros más (Gereffi: 2001; Díaz y Valenciano: 2012).

El concepto de gobernanza en la cadena de valor atrae la atención dado que las estructuras de gobernanza determinan la interacción existente entre las compañías de diferentes países para la distribución de beneficios obtenidos a lo largo de la cadena de valor (Barrientos, Dollan y Tallontire: 2003).

De manera inicial Gereffi (1994), estableció que la gobernanza en la cadena de valor, desde el abordaje de sus eslabones se analiza desde dos enfoques: el *buyer driven*, donde los compradores tienen el control de la cadena de valor al fijar las reglas del juego y el *supplier driven*, donde los proveedores son quienes controlan a la cadena de valor.

De acuerdo a Carrillo (2014), en la industria maquiladora en México las estructuras de gobernanza en cuanto a la capacidad de autonomía de la gerencia en temas como la proveeduría (entre otros temas), define que hay al menos tres tipos: etnocéntrica (el control se ejerce desde la casa matriz), poli céntrica (el control se comparte con los administradores del lugar donde se establece la empresa) o geocéntrica (el control va en funciones de las competencias de los administradores y no de los directores de la casa matriz). En ese sentido, de acuerdo a la tipología descrita por Carrillo (2014) para la estructura de gobernanza en la maquiladora y a los enfoques de los eslabones en la cadena de valor por Gereffi (1994), la mayoría de las maquiladoras son *buyer driven* y etnocéntricas, sin embargo la decisión sobre la selección, evaluación y desarrollo de proveedores sigue siendo en un grado mayor o menor una oportunidad en el caso de las empresas cuya estructura de gobernanza es poli céntrica o geocéntrica.

Por lo tanto, el papel que tienen los compradores del sector autopartes o *buyer driven*

(Gereffi: 2005) sobre la decisión de compras de componentes de localidades foráneas, puede suceder en mayor o menor medida la posibilidad de comprar a proveedores locales aunque en la mayoría de los casos, sigan comprando en otros países, limitando las oportunidades para estimular el desarrollo de proveeduría de las empresas locales, situación que se muestra como un área relevante para el desarrollo de las mismas y al mismo tiempo, abre una ventana de oportunidad para su estudio.

1.1.- Antecedentes

Los antecedentes se presentan desde dos enfoques: teóricos y prácticos

1.1.1.- Antecedentes teóricos.-

En la década de 1990 la primer publicación que se encuentra y que menciona la fusión de los temas de cadena de valor y gobernanza es realizada por Gereffi (1991), quien enfatiza la importancia de la gobernanza como elemento de la cadena de valor y la describe como la interacción de los actores clave para mejorar la división de ocupaciones de sus integrantes y que les permite mejorar sus capacidades.

A partir de entonces, se han realizado múltiples investigaciones sobre gobernanza en la cadena de valor que pueden analizarse desde tres enfoques: (a) relacionados a temas de interés nacional, (b) con temas relacionados a sectores y (c) temas inherentes a las empresas.

De los tres enfoques los estudios que más abundan son los relacionados a temas de interés nacional como políticas (públicas, industriales, de apoyo, entre otras), estrategias (nacionales y gubernamentales), desarrollo regional, seguridad alimentaria y generación de empleo. Algunos de los estudios de políticas incluyen la implementación de políticas industriales para el sector lácteo en tres países simultáneamente: Costa Rica, El Salvador y Nicaragua por Zúñiga (2010); políticas públicas en estudios en Uruguay en la industria farmacéutica (Rodríguez y González: 2013) y para los sectores de agricultura y ganadería (Garbarino, Jung y Plottier: 2008); políticas de apoyo para la inserción de las pymes en sectores económicos tan variados como la industrias de autopartes para Toyota en África del Sur, Tata en La India, Microsoft en Egipto e IBM en Vietnam, de acuerdo a un estudio del Sistema Económico y Latinoamericano del Caribe (Sela:2013).

Estudios relacionados a temas de interés nacional se realizaron en estrategias gubernamentales en Colombia para la cadena de la mora (Tobasura y Ospina: 2010); estrategias nacionales de desarrollo en Centroamérica sobre las cadenas de comercio de maíz y el frijol (García y Grandlgruber: 2014); desarrollo regional en España sobre el sector turístico por Santana (2009); desarrollo local y municipios (Caminotti: 2005; Cravacuore y Garófalo: 2006); la seguridad alimentaria y nutricional para las cadenas de hortalizas en Nicaragua por Urbina (2012) y sobre generación de empleo e ingresos para las clases desfavorecidas, como las publicaciones en Honduras para la cadena de valor láctea de Molina (2010) y sobre generación de empleo e ingresos para las clases desfavorecidas, como las publicaciones en Honduras para la cadena de valor láctea de Molina (2010).

Desde el enfoque de temas relacionados a sectores donde se analizaron estudios de GCV se han encontrado temas de posicionamiento de mercado, eficiencia colectiva y colectividad. López (2007) estudia el posicionamiento en el mercado para el sector cafetalero en países de Costa Rica; la eficiencia colectiva en países como El Salvador para las cadenas de valor en camarón de cultivo, Guatemala para fibras sintéticas en ropa deportiva y sobre la cadena de hortalizas o la de maderas finas (Padilla: 2014); el impacto que tienen las reformas legales hacia los actores y su decisión de agruparse en formas de cooperación para resistir a estos (Martinic, 2000).

En temas relacionados a sectores también se encontraron dos estudios en México: desde el tema de análisis sectorial de los eslabones de la cadena, la industria del tomate en el tema de innovación para incremento de valor, identificado en la publicación como *upgrading* con variables cuantitativas como el índice de eficiencia colectiva y el nivel de *upgrading* (Padilla, Reyes y Pérez: 2010), el sector cafetalero sobre desregulación de mercados y política interna (Pérez y Echánove: 2006).

El último enfoque de análisis de los estudios de la GCV, es el de temas inherentes a las empresas. En este enfoque encontramos estudios sobre innovación tecnológica en la industria de la cerámica por Albors e Hidalgo (2012); su relación con elementos entre los que se encuentran las transacciones de producto y procesos (Ramírez, 2009).

Bajo este último enfoque de temas inherentes a las empresas en estudios de GCV, se encontraron dos estudios en México: con variables cualitativas como la falta de

capacitación tecnológica, necesidad de adecuación de aduanas, ausencia de asociación industrial específica en la industria aeronáutica (Brown y Domínguez, 2013); bajo las variables valor de las mercancías retenidas por los productores, valor agregado por las actividades de acopio y transformación, costos de transporte y valor agregado en los países consumidores; sobre la cooperación entre los vínculos o eslabones de la cadena para la industria de autopartes en Volkswagen en tópicos como formación de redes regionales, alianzas público-privadas, instancias de cooperación, efecto de poder de compra de los actores, relaciones de poder, casos exitosos de inserción de actores en la cadena de valor y finalmente identificación de cuellos de botella en la infraestructura física (Sela: 2013).

En este enfoque de temas inherentes a las empresas se encontró que en 1983, Burgelman realizó una investigación con poblaciones de empresarios y que en las últimas dos décadas, los estudios del tema de la GCV se tornan cada vez más importantes en la gestión de la organización, con la aparición de artículos como el de Kaplinsky (2000) con cuatro estudios de caso: dos en cadenas de alimentos, uno sobre la industria del calzado y otro sobre partes automotrices. Bair (2008) revisa a la GCV desde las teorías de GCV por Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005); los actores y la gobernanza (Jung, Garbarino, Duran, Jerusalmi y Plottier, 2006); Crepaz y Arend (1995) analizan los actores y las nuevas formas de gobernanza.

A partir de la década de 2000 el tema de la gobernanza en la cadena de valor se muestra como punto relevante para entender los temas de desarrollo de la industria, decisiones empresariales y administrativas los agentes (actores) involucrados (Guevara, Millán y Rubio, 2014).

Las primeras menciones entre el DDP de la GCV son expresadas por Kaplinsky (2000) cuando menciona la dinámica de crecimiento tan empobrecedor por el tipo de estructuras jerárquicas de las cadenas de valor en los países en desarrollo. El tema de desarrollo de proveedores se empieza a mencionar dentro de la industria de autopartes como resultante de los cambios en las estructuras de gobernanza de la cadena de valor cuando, a pesar de que la inversión extranjera directa se muestra en formas de fábricas para producción de automóviles, las cadenas de proveeduría para nivel uno se marginan y permanecen en redes globales fuera de los países emergentes

fabricantes de autos como es el caso de Brasil, India y Polonia, entre otros (Humprey and Memedovic: 2003). Gereffi (2005) identifica tres factores para que la gobernanza de la cadena de valor se configure y que, eventualmente pueden limitar el DDP: 1) complejidad de información y conocimiento requerido, 2) la facilidad de codificación por parte de los proveedores y 3) las capacidades de los proveedores en base a los requerimientos de los líderes globales en dichas cadenas de valor. De acuerdo a Gereffi (2005) la gobernanza privada en las cadenas de valor global se encuentran limitadas por la falta de apoyo a la proveeduría desde acciones macroeconómicas entre las que se incluyen 1) la falta de apoyo en políticas públicas y 2) una verdadera gobernanza pública global con acciones que incluyen entre otras marcos de buena coordinación con las empresas inversionistas extranjeras pues la falta de acciones crean barreras que desembocan en la falta de suficientes proveedores locales y en la mayoría de los casos, ausencia de los mismos (p. 36).

Duran (2006) denomina a esta situación como la “relación de interdependencia asimétrica” y asevera que para que los inversionistas extranjeros se motiven al DDP es necesario por un lado incrementar la capacidad de los proveedores locales en generación de ideas y por otro, generar incentivos a las empresas extranjeras para el DDP local. Altenburg (2006) por su lado enfatiza el impacto que recibe la industria de proveedores locales en los países emergentes cuando la gobernanza de la cadena de valor se empeña en quedar del lado de los fabricantes globales y pierde la oportunidad de reducir costos al limitar la inclusión de proveedores locales. Romero (2009) asevera sobre el daño a la incentivación para la creación de más pymes por la terquedad de las grandes empresas globales en restringir la autonomía de los actores encargados del desarrollo de proveedores.

1.1.2.- Antecedentes prácticos.-

A 2017, México sigue siendo un país atractivo para la industria automotriz mundial y a la Norteamericana en particular, a pesar de los esfuerzos proteccionistas de su presidente Donald Trump por apalancar el sector automotriz de los Estados Unidos de Norteamérica. Un ejemplo de esto, es el incremento superior al 7 por ciento de unidades exportadas por México durante el mes de julio de esta año comparadas con

el 2016, siendo mayor a 243 mil unidades, según declaraciones de Eduardo Solís, presidente de (AMIA) Asociación mexicana de la industria automotriz (Notimex, 2017). Pero aunque en el sector automotriz los indicadores son buenos, no sucede lo mismo en el sector autopartes ni se reflejan beneficios en esa misma proporción para la proveeduría mexicana local, regional o nacional.

El valor de los insumos que usó la maquiladora de Ciudad Juárez entre marzo de 2016 a marzo 2017 fue de 639 mil 740 millones 017 mil pesos y de esa cantidad, las empresas registradas en Juárez (tanto nacionales como extranjeras) lograron venderle 1.87 por ciento del total del mercado, que representa 11 mil 941 millones 035 mil pesos. Este porcentaje tan pequeño en la proveeduría es similar en el estado de Chihuahua donde venden sólo el 3.32 por ciento de lo que la industria maquiladora consume en insumos y a nivel nacional, las empresas registradas en México aportan el 24.81 por ciento de los materiales y empaques consumidos (Coronado, 2017).

Este bajo porcentaje de proveeduría nacional al sector automotriz y autopartes, ha empezado a analizarse por diferentes cámaras empresariales y de la maquiladora, tanto a nivel nacional como local haciendo esfuerzos para identificar por qué es tan baja la proveeduría mexicana.

A nivel local, en junio en 2017 la Asociación de Maquiladoras Asociación Civil (AMAC Index-Juárez) organizó un foro donde proveedores mexicanos y compradores de maquila hablaron sobre lo que les impide hacer negocios entre ellos. Algunos de los comentarios del foro local de Index Juárez incluyen el de Pedro González Herrera, gerente de compras de Productos Marine de México que mencionó una de las cuestiones más graves al comprar es el servicio al cliente, que abarca desde tardanza de semanas en las cotizaciones hasta la falta de atención a problemas. Germán Domínguez Batista, excomprador de insumos con 20 años de experiencia menciona que hay otro problema cultural que se ha convertido en tabú y del que nadie quiere hablar como las prácticas corruptas donde se piden favores o dinero a cambio de una compra (Coronado, 2017).

A nivel nacional se localizan más y mayores esfuerzos para identificar la baja proveeduría mexicana y buscar los mecanismos para fomentarla. Desde 2015 se realizan lo que han llamado “Encuentro de Negocios B2B (business-to-business)

Nacional” organizados por el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación, “index” y la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos –CONCAMIN-¹. De acuerdo a los resultados del encuentro B2B 2017 son tres las razones preponderantes por las que no se cumple con las expectativas de los compradores: falta de certificaciones o aseguramiento de la calidad de los proveedores, falta de experiencia en la industria y manejo de bajos volúmenes de producción (Ávila, 2017).

La Cámara Nacional de la Industria de la transformación de Ensenada (Canacindra Ensenada, 2017) se anunció una iniciativa más por impulsar a los proveedores locales con cuatro ejes en la oferta de productos y servicios: mejora de la calidad, búsqueda de compromiso con los empresarios regionales, capacitación para una relación más sana de los proveedores y creación de espacios y negocios para acercar los eslabones de la cadena de valor.

En mayo 2017, Matías Kohlm gerente de compras y localización de Mercedes Benz declaró que son muy pocas las piezas que se compran en México, esto a pesar de que acepta que la calidad de las pocas piezas que adquieren lo han sorprendido gratamente (Lopez, 2017).

Caso contrario es el de Aguascalientes con la armadora Nissan que, a través de su representante Jorge Vallejo, afirma que su base de proveedores local es muy amplia, del orden de 81 por ciento para su operación de manufactura (Ochoa, 2017). Sin embargo Mendoza (2017) lo contradice al establecer que el caso Aguascalientes muestra una serie de factores que incide para que el DDP aun sea limitado “... las cifras del contenido nacional no son indicadores de que estos insumos sean desarrollados y producidos por empresas de capital mexicano, sino únicamente que sus respectivos proveedores se localizan en el territorio nacional”. Lo que significa que estos proveedores no son necesariamente mexicanos.

El periódico El siglo de Torreón (2017) señala que gracias a la falta de proveeduría regional y nacional por lo menos el 75% de los insumos se obtienen del extranjero y en ese sentido, el gran ganador del Tratado de Libre Comercio ha sido el continente

¹ Página web <http://b2b.index.org.mx/b2b.html>

asiático y de este, China como principal actor. En palabras del presidente de fomento económico de la Cámara nacional de la industria de la transformación Juan Manuel Chaparro, el problema radica en cantidad y calidad de la proveeduría mexicana.

A pesar de estas situaciones, son varias marcas automotrices las que se declaran interesadas en la proveeduría mexicana. En febrero de este 2017 las compañías Magna y Tremec, líderes en exteriores automotrices anunciaron en el evento conocido como *Automotive meeting 2017* su interés por localizar y trabajar con proveedores locales en componentes como diferentes como sincronizadores, estampado, troquelados, plásticos y sensores, entre otros. El discurso de ambos gerentes sin embargo fue el mismo, que se acerquen los proveedores y que ofrezcan (Ortiz, 2017). También empresas como Honda, Michelin y Toyota están en busca de proveedores Tier 2 y Tier 3 que pertenezcan a la zona del Bajío (Terrasas, 2017).

Pero aunque hay interés de las automotrices por la proveeduría mexicana y de que diferentes organismos y cámaras empresariales están identificando las causas de la baja proveeduría y cómo fomentarlas, el enfoque principal que se ha dado ha sido a lo que le falta a los proveedores y poco se ha hablado de los compradores ni de los factores exógenos a estos dos actores (proveedores y compradores).

En ese sentido por ejemplo, Marcello Hinojosa presidente de CANACINTRA (Uniradio, 2016) señala que en Baja California sólo se utiliza el 2% de proveeduría dentro del país e identifica a los actores del sector de compras, (definidos para propósito de esta tesis como actores BD) como personas que ni saben buscar y que cuando encuentran proveedores potenciales, no saben qué hacer con ellos. De acuerdo a Hinojosa esta situación se ha presentado en los últimos 50 años a pesar de que según sus declaraciones, la proveeduría local puede ser desarrollada hasta en un 40 o 50%.

En cuanto a factores exógenos que retardan o obstaculizan el desarrollo de la proveeduría mexicana, Coronado (2017) entrevistando a varios líderes de organismos empresariales y a gerentes de empresas señalan los siguientes: (a) corrupción, (b) falta de apoyos fiscales, (c) inestabilidad cambiaria, (d) falta de regulación adecuada para estimular o motivar la compra de insumos locales, (e) elaboración de los marcos legales necesarios para igualar los estímulos a los proveedores mexicanos igual a los que ofrecen a compañías extranjeras que se establecen de manera local para proveer

a la industria maquiladora, (f) esquemas de financiamiento adecuados para permitir a los proveedores desarrollar su capacidad de producción e incluso asociarse para formar clústeres que trabajando de manera agregada puedan reaccionar a un aumento de la demanda sin poner en riesgo sus diferentes empresas por incumplimiento debido a incapacidad productiva.

Finalmente mencionar, que los diferentes organismos empresariales realizan esfuerzos para promover y visibilizar a los proveedores nacionales con eventos como “Encuentro de Negocios B2B (business-to-business) Nacional” que ya se había mencionado, así como la feria expo MRO y la expo maquinaria. Adicionalmente los diferentes grupos de proveedores han organizado el catálogo de proveedores de la industria mexicana, el cual incluye una base de datos que permiten ubicar a los potenciales proveedores y que incluye algunos datos sobre su capacidad de producción.

1.2.- Planteamiento del problema

El planteamiento del problema se desglosa desde aspectos teóricos y prácticos

1.2.1.- Aspectos teóricos del planteamiento del problema

Desde 1990 en que se inician los primeros estudios sobre GCV a la fecha, se han realizado investigaciones en muy variadas cadenas de valor y se detecta que la mayoría de los estudios se enfocan en cadenas del sector primario o alimenticias como: lácteo (Zúñiga, 2010), cafetalero (López, 2007), hortalizas (Urbina, 2012), mora (Tobasura y Ospina: 2010), maíz y frijol (García y Grandlgruber: 2014), camarón de cultivo (Padilla: 2014). Pocos estudios se encontraron en el sector terciario de servicios como el turístico (Santana, 2009).

En cuanto a las cadenas de valor estudiadas en el sector secundario, ya sea manufacturero o de transformación, se localizaron investigaciones en la industria farmacéutica (Rodríguez y González: 2013), aeronáutica (Brown y Domínguez: 2013), de cerámica (Albors e Hidalgo, 2012) e industria de autopartes (Sela, 2013).

Las investigaciones realizadas sobre tan variadas cadenas de valor en los tres sectores (primario, secundario o terciario), sugerirían que los estudios de gobernanza en la cadena de valor privilegian aquellos de industrias globales, sin embargo Gereffi (2001) aclara que el concepto de GCV ni es estático ni exclusivo para las industrias globales

en cuanto a la definición de sus características.

En cuanto a la forma de abordar el estudio de la GCV, a partir de la década de 2000 se han realizado análisis sectoriales, actividades pertenecientes a los módulos o eslabones de la cadena, la manera en que se relacionan los nodulos o las actividades, su localización geográfica, el papel de los actores, su grado de poder y sus tipos de relaciones y las formas en que se gobierna la cadena a partir de la mezcla de todos los elementos anteriores (Brown y Domínguez: 2013). Desde el abordaje de los eslabones de la cadena, algunos indican que el mercado concentra mayormente el poder hacia el extremo de la cadena *buyer driven*, sobre todo en empresas de intermediarios (Altenburg: 2001).

Por su lado, Stamm (2004) define que el poder en los eslabones en la estructura de gobernanza de la cadena de valor tanto en la industria automotriz como en el de computadoras es controlado en ambos eslabones por las multinacionales que controlan el mercado (citado por López: 2013).

El tema de la gobernanza en cadena de valor muestra que en la mayoría de los eslabones paulatinamente se mueven de ser *supplier driven* a *buyer driven*. Ejemplos de estas situaciones se observan en industrias como la cafetalera (Pérez y Echánove: 2006), turismo (Santana: 2009), entre otras. Si bien es cierto que la gobernanza en la cadena automotriz es de tipo *supplier driven* como lo mencionan Bair (2008) y Gereffi (1995) para la cadena de valor, esta cadena a su vez se convierte de tipo *buyer driven* en los proveedores intermediarios ya que ahora son ellos quienes controlan este eslabón.

Lo que realmente importa por lo tanto en el estudio de la gobernanza de la cadena de valor en cuanto al tipo de eslabón, más que ver donde se posiciona, sea en *buyer driven* o *supplier driven*, es a fin de cuentas el tema de cómo los actores de la cadena al relacionarse entre ellos aplican el poder, su interés y sus competencias en beneficio de las estructuras de gobernanza para una región en específico y sobre temas que impacten a la misma, de acuerdo con Barrientos, Dollan y Tallontire (2003) y que, conforme menciona Carrillo (2014), el poder en la cadena de valor se traslada entonces de manera paulatina cada vez más hacia los actores encargados de realizar las compras (*Buyer driven*) pues están más cercanos a la etapa de uso de esos

componentes en la cadena de valor (Oszlak: 2005).

En la década actual se observa la mención de gobernanza en la cadena de valor como elemento clave para estudiar el comportamiento entre los actores considerados más importantes. Si el encadenamiento surge de transacciones complejas producto del alto nivel de capacidad de los proveedores, se habla de gobernanza modular. Cuando las operaciones no son tan complejas en su nivel de oferta y capacidad de proveeduría se dice que la gobernanza es de tipo relacional, y cuando las capacidades de los proveedores son bajas se dice que la gobernanza es de tipo cautiva (Brown y Domínguez: 2013).

La revisión de literatura revela escasez de investigaciones que arrojen resultados en gobernanza de la cadena de valor sobre el diagnóstico de los compradores o los departamentos de compra locales como actores clave (buyer driven) para el desarrollo de proveeduría en la industria autopartes automotriz.

Algunos de los estudios encontrados en actores para la cadena de valor se localizan en países como Colombia, Uruguay y México. En Colombia, Duarte (2012) destaca la importancia de su estudio por el valor agregado para los mismos a través de sus relaciones. En Uruguay bajo el argumento de la importancia de la interacción entre actores y productores, gobierno e instituciones públicas sobre desarrollo de proveeduría, para las Pymes en el tópico de políticas y generación de ventajas competitivas, se destaca su importancia de estudio dado el marcado grado de interdependencia entre actores (Jung, Garbarino, Jerusalmi y Plottier: 2006). En el caso de México, en el complejo automotriz de Puebla existen encuentros entre actores del sector de proveeduría y el de compras para desarrollar a las Pymes en las cadenas de valor promovidos por el actor gobierno (UNCTAD: 2010) citados en SELA (2013) cuya importancia de estudio radicó en la búsqueda del mejoramiento de las empresas mexicanas.

1.2.2.- Aspectos prácticos del planteamiento del problema

En el caso de la industria maquiladora para el sector automotriz, su estudio es relevante por el alto grado de exportaciones y empleos que genera en los lugares en que se establece, el interés que se muestra por establecer mecanismos de cooperación entre los actores públicos y privados de sectores como el gobierno, el empresarial y el

académico a pesar del fuerte reconocimiento de las barreras de entrada tan altas que tienen las empresas locales para colaborar con las transnacionales, elementos como la falta de experiencia de los proveedores, la falta de capital para invertir en maquinaria y equipo, las dificultades para conseguir las certificaciones reclamadas por las grandes corporaciones convierten la gobernanza desde la perspectiva de relación entre actores de tipo cautiva (Brown y Domínguez: 2013). Se observa por lo tanto que la cadena de valor es de tipo *Buyer driven* (BD).

La importancia bajo la que se justifica estudiar el comportamiento de los actores *buyer driven* se relaciona sobre problemas como sus técnicas de negociación, su estilo, su manera de resolver conflictos y finalmente sus acuerdos formales e informales de consulta entre ellos (Korbonski: 1970).

En cuanto a la proveeduría automotriz autopartes mexicana, algunos estados se benefician más que otros para ser seleccionados como proveedores entre los que se encuentran Jalisco, Baja California, Aguascalientes, Ciudad de México y Estado de México además del Estado de Chihuahua (sexto lugar en este rubro), y las visiones de los actores BD y proveedores, difieren en cuanto a las causas de la baja proveeduría mexicana.

Por un lado, los actores BC (o compradores) argumentan que, para poder elevar el número de sus compras de manera endógena, o sea, con proveeduría local es necesario que los proveedores trabajen en sus competencias para que así suceda, ya que se limitan a responsabilizarlos debido a la mala calidad, falta de certificaciones o aseguramiento de la calidad de los proveedores, la inexistencia del proveedor adecuado para el producto que se busca desarrollar, inadecuado abastecimiento de los volúmenes requeridos y falta de experiencia en la industria (Ávila, 2017; Coronado, 2017).

Los actores proveedores por su parte, manifiestan de manera muy sutil que los responsables de compras pueden hacer más cosas para apoyarlos pues esto en adición a la ausencia de las estructuras de gobernanza adecuadas que incluyen los mecanismos necesarios para motivar de manera voluntaria o de ser necesario, también de manera forzada a que los actores se decidan a realizar los esfuerzos necesarios para incrementar el número de partes compradas de manera local, regional o nacional

para así generar que la derrama económica sea mayor en beneficio de la comunidad empresarial del país mexicano. Adicionalmente, Marcello Hinojosa presidente de CANACINTRA (Uniradio, 2016) identifica que los compradores son personas que ni saben buscar y que cuando encuentran proveedores potenciales, no saben qué hacer con ellos.

1.2.3.- Formulación del problema

Esta región fronteriza es reconocida a nivel mundial como polo de desarrollo económico (OECD: 2009) y no se muestra sin embargo una investigación específica de gobernanza de la cadena de valor en el tema de diagnóstico sobre el rol de los compradores o los departamentos de compra como agentes clave en el desarrollo de proveeduría en el sector automotriz de la industria maquiladora.

Ciudad Juárez Chihuahua, como escenario en una región binacional y transfronteriza ofrece condiciones muy singulares que tornan complejo su estudio de acuerdo con Pineda y Herrera (2007) y presenta retos para la región como el mejorar niveles de educación, para reafirmar el conocimiento de mano de obra ante los rápidos cambios del mercado, incluyendo los niveles de educación superior, promoción para la formación de nuevos negocios, enfoque en nuevas competencias, mejora en los niveles de salud pública y ambiental (Staudt y Vera: 2006), todo por medio del incremento del conocimiento que solo se logra cuando sus actores deciden trabajar en sus relaciones en beneficio de estructuras de gobernanza más benéficas para todos los actores de la cadena.

Las razones antes expuestas sugieren profundizar en el examen de los actores del eslabón de la compra que integran la cadena de valor desde la perspectiva *buyer driven* en el sector automotriz para la industria maquiladora en ciudad Juárez, Chihuahua en cuanto a cómo se afectan las condiciones de gobernanza por una falta de diagnóstico sobre la relación entre actores de la cadena automotriz para impulsar el desarrollo de proveedores locales.

Aunque ya en los primeros analistas de la GCV se empiezan a identificar los elementos que posteriormente se vuelven clave para el estudio de las relaciones entre actores desde sus estructuras de gobernanza y de la cadena de valor (Pérez y Echánove:

2006), no se muestran sin embargo estudios para este tema sobre la industria de auto partes en el país mexicano en unas de las zonas más relevantes de México: Ciudad Juárez, Chihuahua.

Por otro lado, en los últimos años organismos empresariales, gerentes de maquiladoras y grupos de proveedores se han dado a la tarea de identificar las causas de la baja proveeduría mexicana, encontrando un contexto de tres visiones: los de actores BD, los proveedores y los factores exógenos a ambos. Desde la visión de los proveedores mencionan una baja disposición de los compradores para favorecer la proveeduría nacional; los factores exógenos incluyen corrupción, falta de apoyos, estímulos y regulación entre otros; y el enfoque de los actores BD es que los proveedores trabajen en sus competencias y calidad y por otro lado, la poca posibilidad de comprar a nuevos proveedores por parte de los corporativos. Desde estas tres visiones la menos estudiada es la de los compradores o actores compradores, ni las estructuras de gobernanza adecuadas para que el poder dentro de la cadena se incline hacia esa dirección.

El problema de investigación por lo tanto estriba no solo en la escasez de estudios sobre la situación general de los departamentos de compra como actores *buyer driven* en la gobernanza de la cadena de valor para el desarrollo de proveedores en la industria automotriz, sector de autopartes en ciudad Juárez, Chihuahua, sino profundizar en sus fortalezas, relaciones y perspectivas que les permita o deslinde desarrollar proveedores locales y nacionales, más allá del viejo discurso de que la proveeduría nacional carece de calidad y competencia para insertarse en una cadena de suministros global (como factores externos reales).

En ese sentido, este trabajo aparte de visibilizar las estructuras de gobernanza del sector automotriz autopartes en cuanto a las acciones relacionadas a apoyar a los proveedores nacionales (desde el enfoque de lo que les falta a éstos), permitirá encontrar cuáles son las acciones o falta de las mismas de los actores compradores (o *buyer driven*) para favorecer un desarrollo de la proveeduría desde los dos sentidos: desde los compradores y vendedores. Esto favorecerá por lo tanto, a la construcción de estrategias por parte de ambos actores y permitirá también, poner sobre la mesa con los actores gubernamentales la posibilidad de establecer política pública conjunta.

1.3.- Pregunta de investigación

Pregunta general

¿Cómo es y se describe la gobernanza en la cadena de valor de la industria autopartes de Ciudad Juárez, Chihuahua que favorece o desalienta el desarrollo de sus proveedores desde las fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores *buyer driven*?

Preguntas específicas

1.- ¿Cómo es la gobernanza en la cadena de valor de la industria autopartes de Ciudad Juárez, Chihuahua que favorece o desalienta el desarrollo de sus proveedores desde las fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores *buyer driven*?

2.- ¿Cómo se describe la gobernanza en la cadena de valor de la industria autopartes de Ciudad Juárez, Chihuahua que favorece o desalienta el desarrollo de sus proveedores desde las fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores *buyer driven*?

1.4.- Objetivos

Objetivo general

Analizar a profundidad y describir la gobernanza en la cadena de valor de la industria autopartes de Ciudad Juárez, Chihuahua para favorecer o desalentar el desarrollo de sus proveedores desde las fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores *buyer driven*.

Objetivos específicos

1- Analizar a profundidad la gobernanza en la cadena de valor de la industria autopartes de Ciudad Juárez, Chihuahua para favorecer o desalentar el desarrollo de sus proveedores desde las fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores *buyer driven*.

2- Describir la gobernanza en la cadena de valor de la industria autopartes de Ciudad Juárez, Chihuahua para favorecer o desalentar el desarrollo de sus proveedores desde las fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores *buyer driven*.

1.5.- Hipótesis y supuestos

Debido a que la investigación es mixta, se exponen a continuación los supuestos desde la parte cualitativa y las hipótesis de la parte cuantitativa del estudio

1.5.1.- Supuestos

Examinar la gobernanza en la cadena de valor desde la perspectiva *buyer driven* (fortalezas, relaciones y perspectivas) es un área de oportunidad para el desarrollo de proveedores y permite una mejor comprensión del fenómeno de estudio

1.5.2.- Hipótesis

Debido a que el enfoque cuantitativo del estudio es descriptivo, las hipótesis planteadas se plantean como hipótesis descriptivas

Hi. El desarrollo de proveedores desde la perspectiva *buyer driven* (fortalezas, relaciones y perspectivas) está afectada directamente por las estructuras actuales de gobernanza en la cadena de valor

A partir de esta hipótesis general se plantean en forma recapitulativa tres hipótesis particulares como guía para el trabajo a investigar:

H1. Una de las causas que limitan el desarrollo de proveedores para una gobernanza en la cadena de valor del sector autopartes es la falta de reconocimiento sobre las fortalezas que presentan los actores *buyer driven*

H2. El mapeo de los actores que intervienen en la gobernanza de la cadena de valor desde una perspectiva *buyer driven* es un factor clave para que el desarrollo de proveedores se incremente

H3. La perspectiva de los actores *buyer driven* del sector autopartes es un elemento clave que condiciona la agregación en la cadena como valor añadido en el desarrollo de proveedores

H4. Las estructuras de gobernanza para la cadena de valor existentes entre los actores desde la perspectiva *buyer driven* en la industria autopartes de Ciudad Juárez Chihuahua ignoran el rol de los departamentos de compra como actores clave para el desarrollo de proveedores

1.6.- Justificación

La construcción de un automóvil contiene más de 5,000 componentes (Kaplinsky: 2000) o incluso de más de 10,000 partes según Lara, Trujano y García (2005) y su costo representa casi el 70% del costo final del producto, de acuerdo a Kaplinsky (2000).

Desde la perspectiva de la industria de autopartes, México es uno de los países de más bajo costo para la fabricación de autopartes comparado con otras regiones de Asia, América y Europa, hasta de 11.2% más barato (KPMG: 2010), citado por Secretaria de economía (SE) de México (2012). De acuerdo a la SE existían en México más de 600 empresas distribuidas entre los niveles primero, segundo y tercero, también conocidos como *Tier* para el idioma inglés. El *tier 1* es para las partes originales del automóvil (implican diseño original) y se convierten principalmente en subensambles (módulos de varios componentes que integran una parte del sistema del automóvil, por ejemplo: el motor para el aire acondicionado del vehículo). El *tier 2* y *3* fabrican componentes que van al *tier 1* (SE: 2012) dentro del esquema de fabricación de autopartes, los cuales en el caso de México se encuentran especializados por producto y región del país, haciendo énfasis de que el conglomerado con mayor importancia se encuentra en los estados de Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas y Chihuahua, se enfoca mayormente a partes de motor y maquinados. De las 618 empresas existentes, 362 se relacionan con este rubro y representan por lo tanto casi 60% del total (SE: 2012)

En México, el estado de Chihuahua ocupa el primer lugar en fabricación de autopartes y el segundo en valor de inversión extranjera directa (IED) debajo solamente del estado de México (Inegi: 2010).

Dentro del estado de Chihuahua se ubica Ciudad Juárez que dada su condición fronteriza con los Estados Unidos de América (uno de los principales fabricantes y exportadores de autos en el mundo), se convierte originalmente en el primer polo de desarrollo económico para la inversión extranjera directa (IED) de acuerdo a Ruiz (2000).

Para el año 2015, Ciudad Juárez Chihuahua cuenta con una población de 1.332 millones de habitantes (INEGI, 2010), una fuerza laboral proyectada para 2050 de 1.15

millones de personas, cuyas exportaciones a mediados de 2008 alcanzaban para esta ciudad la cifra de \$ 80,848 mdp, una inversión extranjera directa de \$1894 mdd de los cuales \$1,533 mdd pertenecían a la IED en manufactura (Secretaría de economía: 2015)

Con una proyección demográfica esperada de 30% más para el año 2050 tan solo de la población hispana se observa como sus principales actividades económicas son la industria manufacturera y las actividades satelitales que la sostienen entre las que se incluyen sectores de proveeduría, comercio y transportación de manera mayoritaria y de menor manera el turismo (OECD: 2010).

Dentro de las actividades económicas para ciudad Juárez, la industria manufacturera representa el 72% (Rodríguez: 2002) y el sector automotriz es uno de los más representativos: a nivel mundial. Ciudad Juárez es reconocido como el valle del arnés automotriz (Carrillo: 1997) lo que hace importante su estudio desde su GCV.

Por otro lado, la importancia del estudio de la gobernanza en cadena de valor se justifica desde dos perspectivas de acuerdo a Bitzer (2011): una relacionada con el tema ambiental y otra con necesidades de desarrollo de las regiones, a partir de alianzas entre los actores del sector público y privado desde el estado, el mercado y la sociedad civil.

Por su parte, el estudio de la gobernanza en la cadena de valor tiene importancia sobre temas como el análisis de las empresas a través de indicadores cuantitativos en medición de rendimiento a partir de dimensiones sobre el flujo y estructura de la gobernanza (Albors e Hidalgo: 2012). Desde la industria automotriz el reporte de SELA (2013) incluso expresa que la gobernanza en la cadena de valor es estudiado desde el rubro de la integración productiva.

2.- Gobernanza en la cadena de valor (GCV)

Desde el campo de las ciencias sociales, un debate a estudiar por la administración es el fenómeno de la gobernanza. Autores como Prats (2005) incluso opinan que si el siglo XX en el mundo de los negocios se caracterizó por el management, el siglo XXI será recordado por el desarrollo de la gobernanza. En el capítulo “Gobernanza en la

cadena de valor (GCV)” se presenta un análisis de su definición, tipologías, modelos y teorías.

2.1.- Análisis de las definiciones de Gobernanza en la cadena de valor

La gobernanza en cadena de valor es mencionada de manera inicial por Kaplinsky (2000) como los procesos en los que los actores clave proveen las actividades que confrontan a los actores públicos y privados desde las políticas propias de la cadena.

La primera definición la hacen Kaplinsky y Morris (2001) Indicando que la GCV es la integración de actividades de actores, sus roles y sus funciones cuyo examen sobre la inserción del tema de los actores y sus puntos clave: interacción entre firmas sobre productos, procesos, capacitación y logística son esenciales en la cadena de valor.

Para Humphrey y Schmitz (2001), (Kaffiero: 2008), la gobernanza en la cadena de valor se refiere a la relación entre actores de las compañías y a los mecanismos institucionales a través de los cuales la coordinación de actividades no mercantiles es alcanzada por medio de la cadena. Por su lado, para Kaplinsky y Morris (2001) la gobernanza en la cadena de valor no es únicamente la relación entre actores de la cadena sino que la asimetría del poder es el valor central a través de la cual se mide en la gobernanza, razón por la que se observa cómo el estudio de los actores clave es esencial para determinar a la misma, de acuerdo con los mismos autores.

Para Humphrey y Schmitz (2001) la gobernanza en la cadena de valor es un tema tan implícito a la cadena misma que no conciben a la segunda sin la primera argumentando que una cadena sin gobernanza sería solo una línea de relaciones mercantiles, por lo que la gobernanza es el ejercicio del control por los actores en los procesos que ocurren a lo largo de la cadena de valor.

Década de 2000. A lo largo de la década del 2000 aparecen publicaciones que empiezan a considerar el escalonamiento o *upgrading* como un elemento que justifica la medición de la gobernanza de la cadena de valor.

Ejemplos de este tema se encuentran en publicaciones de Gereffi, quien define la gobernanza como elemento sustancial para afinar las capacidades de los actores que intervienen en la cadena de valor en beneficio del escalamiento o *upgrading*.

De la misma manera Bazán y Navas-Alemán (2001) definen a la gobernanza como un tema que está inherentemente ligado a la cadena de valor para el escalamiento que asegure los ingresos de las organizaciones desde iniciativas de los actores.

Raynolds (2004) por su parte reitera la necesidad del análisis de la gobernanza, conceptualizada por esta autora como el enlace entre actores políticos, sociales y económicos para grupos de productos o *commodities*.

En el mismo orden de ideas, Pérez y Echánove (2006) sugieren cómo la gobernanza se relaciona en las formas de control que ejercen los actores que intervienen en la cadena de valor en la transformación de actividades clave para incidir en las políticas económicas de un territorio.

De la misma manera para López (2008) la gobernanza ratifica el control que los actores ejercen en sus relaciones las cuales desde una perspectiva de comercio nivelan la balanza hacia un segmento (proveedores) u otro (compradores) de la cadena.

Romero (2009) por su parte define dos elementos como fundamentales para el análisis de la cadena de valor: la gobernanza a través del análisis del poder entre sus actores y la mejora, que para este actor es una mejor interpretación de la traducción del *upgrading*.

En la década de 2010 a la fecha Nughrana (2010) menciona que el ejercicio de la gobernanza en la cadena de valor se conceptualiza cuando se observan tres elementos: la comunicación y seguimiento de instrucciones a través de las economías de escala por los actores proveedores en la cadena, cuando los actores compradores obligan al actor proveedor al cumplimiento de las instrucciones y finalmente el poder que ejercen los compradores para ejercer sanciones al eslabón de los proveedores.

Gereffi y Fernández-Stark (2011) refieren cómo la cadena es controlada por ciertos actores de la cadena a través del poder que ejercen sobre la misma.

Humphrey y Schmitz (2001) explican que utilizan el término gobernanza de la cadena de valor para expresar como algunas firmas ejercen su poder sobre otras para forzar los parámetros sobre los que ambos operan en la cadena de valor, como por ejemplo estándares de calidad que establecen los compradores en la cadena o el establecimiento de regímenes que crean barreras de entrada para los actores proveedores en la cadena.

Un documento del Sistema económico latinoamericano y del caribe (Sela: 2012) establece que la gobernanza en la cadena de valor tiene que ver con coordinar la relación entre sus actores a través de patrones de organización y relaciones de jerarquía.

Para Muradian (2012) la GCV se relaciona directamente con las configuraciones de poder a lo largo de la cadena en base al interés que los actores ponen a la hora de manejar sus relaciones entre ellos.

Flores (2013) menciona que la GCV tiene que ver directamente con la articulación de los actores para establecer diversos instrumentos de operatividad tales como buenas prácticas y procesos estratégicos.

García-Jiménez y Gandlgruber (2014) por su parte definen la gobernanza como el conjunto de reglas sociales (acuerdos o arreglos institucionales) para la regulación de la relación e interacción entre actores de la cadena de valor tales como niveles de integración, tipos de integración y formas de poder.

Padilla (2014) especifica que para la medición de la cadena de valor es esencial el análisis de la relación entre actores a través del concepto de su gobernanza.

2.2.- Tipologías de la gobernanza en la cadena de valor

Se identificaron tres diferentes tipologías en la GCV: Sturgeon (2008), Kaplinsky (2000) y Carrillo (2014).

En la tabla 1 se presentan las modalidades o tipos de la gobernanza en la cadena de valor en base a Sturgeon (2008)

Tabla 1. Tipo o estructura de gobernanza

Modalidad	Tipo o estructura de gobernanza
Mercado	El costo por cambio de proveedor es bajo para ambos actores: comprador y proveedor
Modular	Los proveedores fabrican de acuerdo a especificación de compradores en ambientes de tecnología alta de la que se responsabiliza el proveedor
Relacional	La relación compradores y proveedores es de mutua dependencia y en ambientes espaciales próximos a la operación de los actores compradores
Cautiva	El control está en manos de los compradores desde el poder que poseen sobre el actor proveedor, generalmente pequeños proveedores que se ajustan a las reglas de monitoreo del actor comprador de grandes firmas
Jerárquica	El control se ejerce de manera vertical desde los niveles superiores a los inferiores en cuanto las estructuras de gobernanza al interior de las firmas

Fuente: elaboración propia en base a Sturgeon (2008)

Otra tipología de la gobernanza en la cadena de valor es sugerida por Kaplinsky (2000) quien clasifica la GCV en gobernanza ejecutiva, gobernanza legislativa y gobernanza judicial. Estos tres tipos a su vez se ejercen desde dos partes: una interna y otra externa. Por ejemplo en la gobernanza legislativa interna se incluyen estándares relacionados con la frecuencia y cantidad de las entregas a tiempo. La gobernanza Legislativa externa en la cadena se refiere a estándares ligados con el medio ambiente para esa cadena en particular y su relación desde la perspectiva de la mano de obra utilizada y su afectación a los estándares internos de la utilización de las partes.

La gobernanza judicial se aboca al monitoreo del desempeño de los proveedores desde los actores internos mientras que los actores externos se enfocan más al cumplimiento de los actores desde normas estandarizadas como el ISO 9000. Finalmente la gobernanza ejecutiva desde la parte interna se relaciona con el apoyo de los actores internos apoyando a los proveedores en alcanzar los estándares requeridos por la compañía mientras que la parte externa de sus actores dirigen sus esfuerzos a la especialización en proveedores así como en el apoyo de políticas industriales por el gobierno.

Carrillo (2014) propone otra estructura de gobernanza que se relaciona con los actores de la industria maquiladora: Gobernanza etnocéntrica, en la que el control es similar a la estructura jerárquica de Sturgeon (2008): vertical, además de férreo y autocrático en cuanto a estrategia y operaciones de sus subsidiarias, éste se observa de mayor manera en las empresas de origen oriental como las coreanas y japonesas. La

gobernanza policéntrica, que se relaciona con el alto grado de autonomía concedido por las empresas multinacionales a sus actores, en adición a la adaptación al entorno en donde establecen sus subsidiarias. Los mejores ejemplos de organizaciones como esta provienen de compañías europeas quienes además se manejan sobre modelos de socialización que no necesariamente implica un mejor desarrollo local, caso ejemplo los de Phillips y Thompson. Finalmente Carrillo establece la gobernanza de estructura geocéntrica en la que la importancia para la selección de los actores radica mayormente sobre sus fortalezas desde perspectivas globales en vez de factores de orientación hacia la nacionalidad, situación que define las primeras dos estructuras de gobernanza, y el control de su casa matriz funciona de manera más intermedia. En cualquiera de los tres casos estas estructuras de gobernanza se manifiestan como intentos de adaptación al entorno y cuyas estrategias dependen del grado de reconocimiento y respuesta de los actores de las subsidiarias así como de los directores de las multinacionales. Finaliza este investigador aclarando que la pauta de las estructuras de gobernanza no es estática ni inflexible.

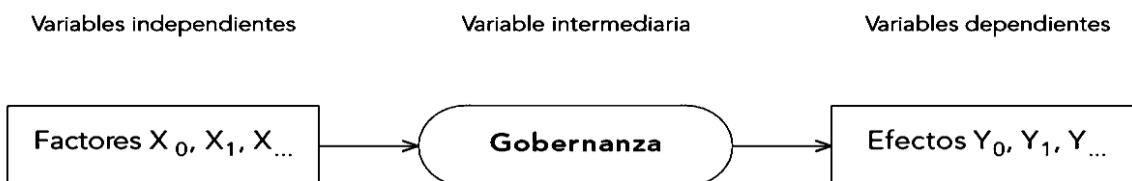
2.3.- Modelos sobre Gobernanza en la cadena de valor

La siguiente figura se basa en el modelo de Hufty y Bascolo (2006) para explicar la gobernanza como variable intermedia sobre la relación entre actores:

La gobernanza es considerada como variable intermediaria porque por un lado produce efectos sobre una variable dependiente, en este caso el desarrollo de proveedores y por otro depende de variables independientes que la determinan. En este caso, las variables que miden a los actores.

Figura 1. La gobernanza como variable intermedia

La gobernanza como variable intermediaria.




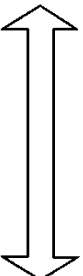














Fuente: Tomada de Hufty y Bascolo (2006)

La gobernanza de la cadena de valor se representa a su vez en la Figura 2:

Figura 2. Marcos de cadena de valor global

El marco de las cadenas de valor globales

Variable clave Tipo de Gobernanza	Complejidad de las transacciones	Capacidad para codificar las transacciones	Capacidades en la base de proveedores	Grado de coordinación explícita y de asimetrías de poder
Mercado	Baja 			Baja 
Modular				
Relacional		Baja 		
Captiva			Baja 	
Jerárquica		Baja 	Baja 	

Nota: Existen ocho posibles combinaciones entre las tres variables. Cinco de ellas generan cadenas de valor. La combinación de baja complejidad de las transacciones, y baja capacidad para codificar las transacciones muy probablemente no ocurra. Esto excluye dos combinaciones. Por otro lado, si la complejidad de las transacciones es baja, y la capacidad de codificar la información es alta, entonces la baja capacidad de los proveedores, los llevará a ser excluidos de la cadena de valor. Aun si esto es un producto importante de la tipología, no genera un tipo de gobernanza en sí mismo.

Fuente: Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) adaptado de Dicken, 2007

Sturgeon explica que se identifican las relaciones entre actores en cinco formas: 1) Relaciones puras de mercado, las cuales se gobiernan a partir del precio, 2) relaciones modulares que es para proveedores altamente preparados dado que el nivel de transacción es de alta tecnología, 3) relaciones de interdependencia comprador – proveedor de tipo especializada, 4) de vínculos cautivos, en las que el actor comprador define las reglas y niveles de control dada la baja capacidad de respuesta del proveedor y 5) vínculos de control vertical determinado por la jerarquía arriba debajo de los actores internos de una organización. De acuerdo a Hufty (2010) el problema se presenta cuando el poder limita la cooperación porque las reglas de juego entre los actores se dan de manera vertical y asimétrica. La gobernanza surge entonces como un concepto que demanda que la relación entre actores estratégicos se de en manera horizontal.

Estas relaciones o estructuras de gobernanza de la cadena de valor a su vez se cruzan con otras tres variables: A: grado de complejidad de las relaciones, B: capacidad de los actores de codificación de las transacciones y C: Capacidades propias de las bases de proveedores. La escala de medición para el cruce de estas

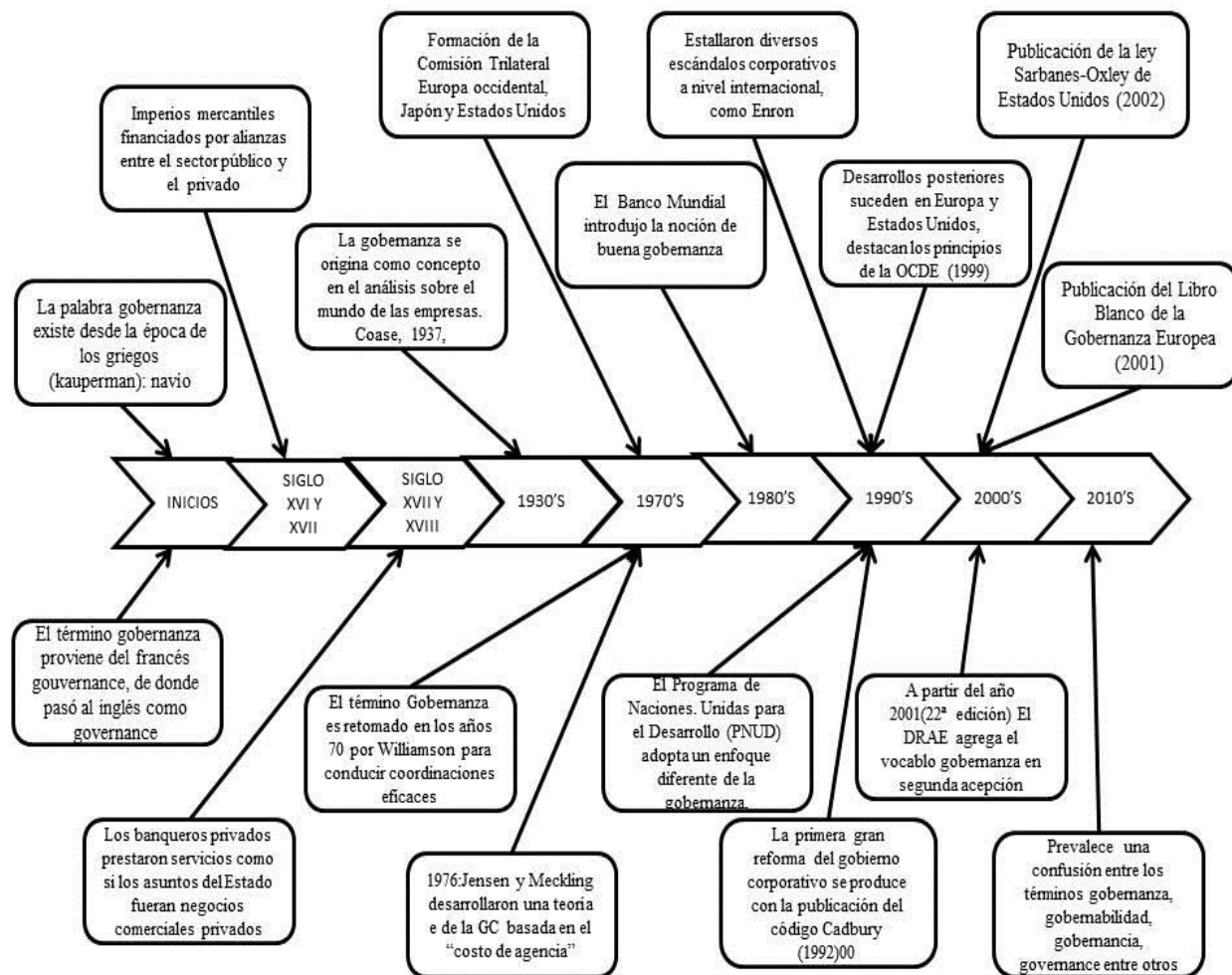
relaciones es una resultante identificada por los creadores de este modelo llamada grado de coordinación y asimetría de poder la cual va desde niveles bajos a altos entregando clasificaciones que funcionan como medidores de la gobernanza (Sturgeon :2011).

2.4.- Teorías sobre Gobernanza en la cadena de valor

Aunque la gobernanza a la que hace alusión este trabajo es en la cadena de valor (GCV), es importante analizar la gobernanza en su concepto más genérico. De acuerdo a Rosas-Ferrusca, Calderón-Maya y Campos-Alanís (2012:115) “el concepto de gobernanza tuvo su origen en el ámbito económico institucional y de regulación”, con objetivos como la simplificación de los procesos de intervención del poder público, así como facilitar la intervención de los agentes sociales.

La gobernanza ha evolucionado desde sus orígenes bajo diferentes fases, todas ellas relacionadas con el entorno específico en que se desarrolle, donde la constante observada, de acuerdo a Cerrillo y Martínez (2005) ha sido la presión a los sistemas tradicionales de gobierno, entre cuyas características principales se encuentran la centralización con sistemas jerárquicos verticales y marcados por la unilateralidad, para cambiar esta estructura hacia formas más participativas e inclusivas de todos los actores involucrados. Autores como Rosas- Ferrusca et al (2012) describen a propósito de la evolución de la gobernanza, como las nuevas relaciones Estado, sociedad y mercado muestra ese reclamo de los actores sociales, tanto privados como públicos al gobierno central para desprenderse de su forma vertical de gobernar e integrarse a una gobernanza horizontal y enfocada al beneficio de todos los actores envueltos en los factores socioeconómicos claves para el beneficio de los mismos, sean sociales, administrativos o empresariales. La figura 3 muestra la evolución de los elementos históricos de la gobernanza a través del tiempo.

Figura 3. Evolución de la Gobernanza a través del tiempo.



Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez González (2006); Alvarado Pechir, (2009); Ancos Franco (2005); Chivite y Rodríguez Monroy (2010)

De manera más acotada, la gobernanza desde las Ciencias Administrativas puede dividirse en la gobernanza desde la administración pública o privada. Desde la administración pública se le relaciona con la gobernanza institucional, global, regional y/o local (Benko, 2013). En la administración privada se maneja el concepto de *corporate governance*, que se puede subdividir en gobernanza corporativa o empresarial.

La gobernanza tiene entonces para su estudio, dos vías de acercamiento, en la primera se estudia la gobernanza desde el ámbito de la iniciativa pública, en la que se espera del gobierno una intervención más de manera reguladora de las acciones con los actores, entre los que se agregan las empresas, donde además el liderazgo se ejerce de manera participativa en vez de autocrática, en colaboración estrecha con todos los diferentes actores, organizados en redes horizontales en vez de verticales y otorgando empoderamiento a los mismos, sin perder la autoridad pero compartiéndola, a la par de las responsabilidades en beneficio de la sociedad en la que se incluye por supuesto a los empresarios. El segundo acercamiento tiene que ver con una réplica del gobierno al interior de las corporaciones o empresas de cualquier tamaño y que demanda una forma similar a la gobernanza que se espera asuma la administración privada en beneficio de la sociedad a través de los actores empresariales, en este caso constituido por la red de accionistas y grupos interesados en la misma (stakeholders) y entre los que se encuentran las redes de proveedores, socios, empleados, e incluso hasta los mismos competidores.

En ambos casos se da un fenómeno de complejidad tal que pretende ser estudiado a partir de varias teorías. Basándonos en el segundo acercamiento anteriormente descrito, las teorías que a continuación se mencionan, se relacionan directamente con la gobernanza en la cadena de valor.

2.4.1.- Teoría de costos de transacción:

Desarrollada por Williamson (1979) considerada una situación atípica de mercado, la teoría de costos de transacción desde la perspectiva de la gobernanza en la cadena de valor se relaciona en función de los costos agregados no considerados por vía contrato y manejados por altos niveles de incertidumbre en la relación comprador – proveedor que genera imperfecciones de mercado con las consecuencias de impacto en transacciones de tipo ocasional y recurrente

2.4.2.- Teoría de gobernanza de la cadena de valor

Desarrollada por Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) a partir del 2000, originalmente estableció que la cadena de valor se podía medir desde cuatro elementos: entrada y salida de transacciones, geografía, gobernanza e instituciones, de los cuatro el que quedó como más relevante fue el tercero, la gobernanza. La gobernanza en la cadena

de valor inició desde dos posturas: la cadena dominada por proveedores y la dominada por compradores. En ambos casos se identificó la asimetría de poder desde los costos tan elevados según la complejidad de las transacciones efectuadas, cargándose el poder de manera mayoritaria sobre quien ejerza las compras en cualquiera de los eslabones de la cadena. Originalmente pensado para cadenas de commodities este concepto es reemplazado por el actual: gobernanza en la cadena de valor. A través de encontrar respuesta a tres preguntas básicas como la identificación de los eslabones de la cadena, las actividades que suceden en los eslabones y cuál es la ubicación geográfica de esas actividades se identificaron las formas de gobernanza de la cadena: mercado, modular, relacionales, cautivas e intraempresa de jerarquía verticales que combinadas con las variables adicionales de complejidad de transacciones, capacidad de codificación de las mismas por los actores y las capacidades en base a los proveedores explican en mayor o menor grado las formas de relación implícita entre actores así como las asimetrías de poder,

2.4.3.- Teoría de los enfoques transdisciplinarios

Otra teoría en la que se sostiene la gobernanza de la cadena de valor es la dirigida a los enfoques transdisciplinarios Así, Carrizo y Gallicchio (2006) explican:

“[...] un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre los actores y entre organizaciones de un sector que forman los eslabones de la cadena”. Pero, en segundo lugar, partiendo desde la economía de los costos de transacción, para designar cualquier “forma de coordinación de las acciones de los individuos y las organizaciones entendidas como formas primarias de la construcción del orden social.

Es en este punto entonces que la semántica de su segunda acepción transforma la gobernanza de una” teoría política a una teoría general de las dinámicas sociales” (Carrizo y Gallicchio, 2006:29). La gobernanza constituirá su funcionamiento entonces en relaciones interdependientes entre los actores clave. El enfoque al conocimiento transdisciplinario por su parte considera “al sujeto en su complejidad y a la representación de lo real como un vínculo complejo” de acuerdo a Carrizo y Gallicchio (2006:93).

3.- Actores en la cadena de valor

En el capítulo “Actores en la cadena de valor” se presenta, su definición y elementos de estudio; se habla periféricamente sobre los actores gubernamentales y con mayor profundidad de los actores buyer driven, así como de la teoría de actores.

Es importante mencionar, que la definición de actor en la gobernanza tiene una concepción más antigua que irá evolucionando hasta llegar a la definición de actor en la gobernanza de la cadena de valor, objetivo de esta investigación

3.1.- Definición de Actores en la cadena de valor

Un actor de acuerdo a Yu y Muylopoulos (1997) es una entidad activa que acarrea hacia fuera acciones para lograr metas a través del ejercicio de su *know how*.

Para la década actual el actor para la GCV se identifica en función de su participación en la misma en los diferentes eslabones de la cadena y de la utilización de su poder en la búsqueda de sus intereses por medio de sus capacidades (Díaz y Valenciano: 2012).

En este punto es importante anotar que la variable intereses aparece con dos connotaciones: primero, como la afectación sobre los bienes o derechos de un actor en específico y segundo, como las actitudes o deseos que tiene un actor estratégico para beneficiarse de los recursos y capacidades que el otro actor posee (Bañón y Carrillo: 1996; Cancela: 2008)

Un actor puede ser cualquier persona o grupo de personas en las que el contexto les confiere este rol cuando determinadas circunstancias les conceden el poder de incidir en el desarrollo de un sector, sea éste local o regional (Flores y Gómez: 2010; Varela: 2010). Muchas veces también los actores sociales pueden surgir como actores clave producto de la relación con otros actores (Cardozo: 2013; Borella et al: 2011).

Definición conceptual de actor para esta investigación

En cuanto a la definición de actores para propósitos de esta tesis se propone que los actores de la cadena de valor desde la medición de la gobernanza son aquellos que

1) Pueden detentar poder para 2) en base a sus fortalezas (conocimientos y habilidades) tienen 3) interés por 4) el desarrollo de proveedores locales.

3.2.- Elementos de estudio de los Actores en la cadena de valor

La mayoría de las publicaciones desde un punto de vista teórico y empírico se apoyan en las definiciones propuestas por Gereffi, Humphrey Sturgeon (2001), quienes acentúan la importancia del estudio de los actores y su relación entre ellos desde la gobernanza en la cadena de valor, a través de sus estructuras.

Esto no ha restringido sin embargo a que otros autores como Montoya *et al* (2013) hayan preferido enfocarse de manera particular al estudio de los actores desde el poder, los intereses y la legitimidad como variables independientes capaces de modificar las decisiones de los actores para el desarrollo de proveedores.

Otro elemento importante en la gobernanza de acuerdo a Calame (2009) es el establecimiento de redes o relaciones (mapeo) entre los actores o grupos de interés ya que los recursos intelectuales, de información, conocimientos científicos, tecnológicos, financieros o gerenciales se encuentran dispersos entre los distintos actores. Sin embargo, Alvarado Pechir (2009) asevera que las redes por representar intereses concretos de ciertos grupos, se pueden volver excluyentes dependiendo del grado de influencia que dichos grupos tengan sobre las mismas (p.48). La interrogante es si la formación de redes entre integrantes de las empresas privadas puede ser relevante para que una buena gobernanza suceda.

También Tañski, Clérici & Báez (2011) mencionan que el factor de competitividad demanda elementos como autonomía, estructura de poder y liderazgo empresarial interrelacionados con un nivel generalizado de confianza. Para que una buena gobernanza suceda entonces, se debe partir de la premisa de establecer relaciones de confianza, mismas que pueden suceder si se establecen parámetros que permitan medir el grado de confiabilidad que ambas partes demuestren.

3.3.- Actores gubernamentales

Tañski, Clérici & Báez (2011) especifican que “independientemente de cómo se haya definido el término gobernanza... los actores son tres: una entidad suprema (el estado) ubicada en el nivel macro; una o más instituciones o entidades de intereses ubicadas en el nivel meso; y los individuos y personas con las empresas ubicados en el nivel micro”. De igual forma Navarro (2004) enfatiza que la gobernanza no es otra cosa que

la interacción de los gobiernos con los actores privados, en los que existe una alta intensidad en la relación de los gobiernos locales con el mundo de las empresas. A dicha relación el autor la establece como la gobernanza multi-nivel.

Esta mención sin embargo, parte del supuesto de la horizontalidad de los actores en acciones conjuntas e igualitarias (Pacheco, 2013) y autores como Alvarado (2009) mencionan que esto no es así, ya que las redes de políticas creadas por medio de relaciones horizontales relegan al gobierno como actor central confiriendo a la sociedad organizada y los actores privados la capacidad de regulación de la gobernanza.

Sin embargo en esta horizontalidad, el papel de los actores gubernamentales no esta relegado en el sentido de no hacer nada, sino de precisamente conferir la regulación de la gobernanza en la cadena de valor a los actores privados (empresariales) para que manejen su propio esquema de gobernanza enmarcados en un nivel macro de planes, programas, lineamientos y políticas y en un nivel meso, el actor gobierno define cuáles son las instituciones que darán seguimiento a lo descrito en el nivel macro y pide a estas instituciones que a su vez, elaboren programas, estrategias y lineamientos.

Para el caso de este trabajo de investigación, los enfoques macro y meso de los actores gubernamentales son para favorecer el desarrollo de la proveeduría. En ese sentido, en el nivel macro el gobierno federal mexicano estableció en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 el eje fundamental de gobierno denominado “México Próspero” donde en el objetivo 4.8 propuso “Desarrollar los sectores estratégicos del país” con la estrategia 4.8.1 de “Reactivar una política de fomento económico enfocada en incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana, de manera regional y sectorialmente equilibrada”.

A nivel meso, la Secretaría de Economía (SE) y Subsecretaría de Industria y Comercio (SIC) son las instituciones oficialmente encargadas de darle vida a los ordenamientos del nivel macro antes mencionados. Éstas a su vez establecieron el Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018 que en su objetivo sectorial 1 es “Desarrollar una política de fomento industrial y de innovación que promueva un crecimiento económico equilibrado por sectores, regiones y empresas” con la estrategia 1.4 de “Incentivar el desarrollo de proveeduría, para integrar y consolidar cadenas de valor que coadyuven a la creación de clústeres”.

En la Política Industrial desarrollada a nivel meso por la SE y SIC para el desarrollo de proveedores, los lineamientos son cuatro: (1) proactivo y dirigido, (2) en conjunto con la industria, (3) buscar la seguridad de recursos y (4) seguimiento de resultados. Las estrategias sectoriales para el Sector Maduro son: (a) incorporación de proveedores a las cadenas de valor a través de empresas tractoras y (b) aumento de valor agregado de la producción. En el sector dinámico: (c) aumentar la capacidad tecnológica y productiva de los proveedores para vender a más productores de primer nivel. En el sector emergente: (d) crear una base mínima de proveedores y (e) vinculación con el sector productivo.

3.4.- Actores *buyer driven*

El actor *buyer driven* es una propuesta elaborada por Gereffi (2001) cuando crea su primera tipología de la gobernanza en cadena de valor y cuyo contenido al inicio ayudó para establecer en la perspectiva de este autor de qué manera se distribuye una de las variables esenciales para la medición de la gobernanza: el poder.

De acuerdo a Gereffi, existen dos estructuras de gobernanza que determinan quien mantiene el poder en una cadena de valor: los actores *buyer driven* y los actores *producer driven*.

Los actores son definidos entonces como aquellos individuos o grupos humanos cuya autoridad y poder determina cómo son distribuidos los recursos humanos, financieros y/o materiales en una cadena de valor en específico.

Gereffi menciona también que cuando son los fabricantes quienes controlan la cadena de valor se define a la misma como actores *producer driven*, mientras que cuando la cadena de valor es controlada por los compradores bien se puede llamar *buyer driven*.

Gereffi y otros investigadores postulan que de manera genérica las cadenas de valor tipo *buyer driven* son controladas por los gigantescos distribuidores de mercancías de ropa, comida, calzado entre otros, el caso de Wal-Mart ha sido tildado del ejemplo perfecto de este tipo de control) mientras que en las cadenas de proveedores el poder se detenta en los grandes fabricantes, como es el caso de la industria automotriz.

Bair (2008) establece que las relaciones desde la perspectiva *buyer driven* entre proveedores y compradores terminan convirtiéndose en alianzas que se extienden por

períodos prolongados de tiempo. Lessmeister (2008) por su parte establece que este tipo de perspectiva se da en países en desarrollo donde el comprador es quien controla a sus contrapartes, en este caso los proveedores. Este autor establece sin embargo que es difícil definir aun en los dos ejemplos que aportó Gereffi para sustentar su estructura inicial de gobernanza en cadena de valor (GCV) cuándo las cadenas son buyer driven o cuándo supplier driven e incluso sugiere que existen cadenas de valor híbridas.

Mañé, Soldevila, de la Cámara y Puig (2012) agregan otra variable (interés) que afecta a los actores de la cadena y que pueden hacer que oscilen entre ser producer driven o buyer driven dependiendo de las circunstancias contextuales en que giren los demás elementos que alteran la cadena de valor.

3.5.- Actores buyer driven en la Industria Maquiladora

Carrillo y Gomís (2004) definieron en estudios previos a las maquiladoras por su evolución en generaciones, desde la perspectiva de autonomía. El nivel de autonomía fue definido como el grado en que los directivos de la planta pueden tomar decisiones en las distintas áreas de actividad por la empresa, lo que incluye la decisión sobre la adquisición de partes dentro de la cadena de valor. Sus resultados incluyeron la distinción del tipo de planta por origen de capital (Estados Unidos, Asia, Europa y otros).

Para medir a los diferentes tipos de generaciones de maquiladoras utilizaron una serie de variables contenidas en una encuesta por el Colegio de la Frontera Norte en 2002. Las variables incluidas fueron: 1) el grado de integración vertical, 2) el nivel de tecnología, 3) el nivel de innovación, 4) el nivel de autonomía y 5) el grado de certificación. Dentro de los temas para la elaboración de preguntas en cuanto al nivel de autonomía se identificaron los siguientes: 1) compra y elección de materia prima, 2) los productos que fabrica, 3) la maquinaria utilizada, 4) modelo organizativo, 5) la capacitación y reclutamiento, 6) las estrategias de venta y mercadeo, 7) estrategias de inversión y 8) sistemas de información tecnológica.

Así, existían tres tipos de generaciones en las maquiladoras y dentro de estas, las plantas de tipo seis son aquellas en las que se logra mejor nivel de autonomía desde

abordajes como la decisión sobre selección, evaluación y desarrollo de proveedores. Las plantas de tipo seis presentaron en general también el nivel más alto en cuanto al grado de autonomía. Por esta razón se concluye que las plantas de nivel automotriz o de autopartes a nivel de la localidad se pueden clasificar desde la perspectiva *buyer driven*, o sea, controladas por los compradores de esta industria.

3.6.- Teorías de Actores en la cadena de valor

Al menos son dos las teorías que se relacionan con los actores en la cadena de valor: teoría del actor red y teoría de agente principal.

3.6.1.- Teoría del actor red

Representada por Latour (1988), como se cita en Echeverría y González (2005) este investigador sostiene que las relaciones incluyen actores no humanos, por ejemplo los procesos relacionados con las actividades de apoyo de la cadena de valor. Conforme mencionan Luna y Velasco (2005) son dos las ideas centrales que guían el trabajo de las redes: su nivel de complejidad, y la heterogeneidad creada por la variabilidad de los actores que intervienen. Bajo este enfoque se observan cuatro mecanismos de integración para las redes concebidas “confianza mutua, la traducción, negociación y la deliberación o la racionalidad deliberativa”.

Por esa razón, Hage y Alter (1997) plantean que las interacciones pueden definirse como de complejidad limitada, moderada o alta, dependiendo del número de participantes y sus niveles de diferenciación; así como de la coordinación de actividades múltiples, esta tipología permite predecir niveles de conflicto y dificultades de coordinación en base a las fuerzas causales como la expansión del conocimiento y las altas tasas de cambio en la producción del mismo.

3.6.2.- Teoría de agente principal (PAT)

Define como su objeto de estudio el acuerdo entre dos actores donde uno solicita al otro que realice, a cambio de un pago, una tarea que el primero no puede o no quiere hacer por sí mismo. Esta teoría de acuerdo a traducción de Fernández, Barbosa y Del Canto (2013) fue desarrollada por Jensen y Meckling en 1976 y se basa en la

existencia de riesgos relacionados a la asimetría de la información que se puede presentar para la buena gobernanza entre la información provista por el agente principal, o delegado y el dueño del capital (en este caso, el grupo de accionistas) y se enfoca sobre la administración del negocio en cuanto a los mecanismos, estructuras e incentivos por manejarse fundamentada en el interés común que ambas partes tienen de maximizar beneficios para la empresa.

4.- Desarrollo de proveedores

En el capítulo “Desarrollo de proveedores” se exponen los factores que los favorecen y desfavorecen; el papel de las políticas en su desarrollo; elementos que los “destraban” y organismos que los apoyan.

En cuanto a lo que significa el desarrollo de proveedores “supone fortalecer la idea de la alianza tanto en los proveedores como en los clientes, la confianza recíproca y el conocimiento y cumplimiento de los derechos y los deberes de cada parte” (ONUDI, 2002 citado por Yacuzzi, 2012). Es también “una estrategia de negocios de largo plazo, como la base de una cadena de abastecimiento integrada” (Handfield, Krause, Scannell y Monczka, 2000), o “cualquier actividad que lleve a cabo la empresa compradora para mejorar el desempeño o la capacidad del proveedor a fin de cumplir con las necesidades de corto y largo plazo de la empresa compradora” citado por Miglierini (2012).

4.1.- Factores que favorecen y desfavorecen el desarrollo de proveedores

Uno de los temas vitales tanto en aspectos de la gobernanza de la cadena de valor como en la iniciativa de desarrollo de proveedores es el de la inversión extranjera directa, debido a la influencia en elementos económicos como su contribución al balance de pagos, la balanza comercial de operaciones y remesas de las divisas además de su contribución al empleo y su impacto directo en el bienestar de las localidades en que se desarrolla.

Un factor adicional sin embargo que se presenta como una oportunidad es la capacidad de generar impulso para la cadena de valor desde la perspectiva del desarrollo de proveedores (Chudnosky y López: 1997). Cuando empresas foráneas se instalan en

una localidad traen con ellos una gama de elementos relacionados con innovación en factores como calidad, gestión productiva y tecnología las cuales podrían ser aprovechadas por los proveedores de la localidad; las evidencias muestran que existen factores que restringen esta posibilidad tanto del eslabón de proveeduría como del compuesto por los actores Buyer driven. Esta situación ha sido observada y analizada por investigadores en países como Argentina, Brasil entre otros.

Así, factores provenientes de los requisitos por los actores buyer driven como la demanda de sistemas de calidad, tecnología adecuada, certificaciones estandarizadas a nivel mundial se combinan para el actor proveedor con los derivados de falta de capacidad para financiar, de reconocimiento de los productos, preparación académica los cuales unidos a la inexistencia de otros actores de la cadena para promover y apoyar iniciativas de desarrollo de proveeduría entre los que se encuentran por ejemplo el actor gobierno, o el sector académico y algunas organizaciones no gubernamentales concluyen en una pérdida para el fomento de esta actividad potencial de enormes beneficios para las localidades receptoras de inversión extranjera directa (IED). Por otro lado Solís, Vega y Flores (2014) citan a carrillo y Zárate (2003) que también justifican la necesidad de establecer desarrollo de proveedores locales considerando los beneficios que representan.

En cuanto a la perspectiva de desarrollo de proveedores en otros países se ejemplifican casos en países como Taiwán gracias al apoyo de los sectores empresariales, o el caso de Malasia con iniciativas que incluyen programas de entrenamiento y promoción desde las incubadoras de empresas de ese país. En Singapur se vive una historia similar a países como Brasil, Argentina o México, donde las cadenas de valor no están diseñadas para promoción en desarrollo de proveeduría (DDP). En el caso de Japón el enfoque DDP incluye incluso políticas de rescate para aquellos proveedores que llegan a tener problemas para seguirse desarrollando entre las que se incluyen el envío de equipos para asesoría en la mejora de productividad. Italia por su lado trabaja la cadena de valor a través de redes horizontales de empresas, todo esto analizado por autores como .Mortimore y Barrón (2005)

De acuerdo con estos autores desde la perspectiva de la inversión extranjera directa uno de los grandes eventos de éxito para la industrialización en América Latina ha

estado representado por el sector automotriz mexicano. Desafortunadamente en el caso de México una de las tareas pendientes es el incremento de la base de proveedores del mismo país, la cual se encuentra actualmente en un estado de casi total dependencia de la industria norteamericana pues representa un área de oportunidad en cuanto a normas de origen y acuerdos comerciales que puede ser estratificada en tres grandes áreas:

- 1) instrumentar una visión que sea consistente con el incremento del sector.
- 2) atraer más inversionistas extranjeros,
- 3) integrar una base de proveedores adecuada a las características de la cadena productiva automotriz en México. Y de estas tres el tercer punto es una de las motivaciones de esta tesis.

Albuquerque (2004) expresa la necesidad que tienen las localidades de aprovechar las fuentes de desarrollo exógeno para romper con procesos cerrados que limitan el crecimiento territorial y ejemplifica las iniciativas que el Estado de Chihuahua en México ha implementado en pro del desarrollo de proveeduría.

Para lograr este objetivo es una condición crítica que los proveedores ubicados en México sean suficientes en cantidad y calidad para atender al menos de manera inicial la demanda de las ensambladoras de vehículos nacionales. Entre los insumos principales abastecidos por proveedores mexicanos se encuentran cuatro rubros: uno) fundición, forja, estampados, maquinados y soldadura, dos) proveeduría en barras o lingotes de aluminio y acero, tres) insumos indirectos entre los que se encuentran aceites industriales, gases, electricidad y finalmente cuatro) hules, plásticos, fibras y vidrio. Para todos estos rubros la base de proveedores mexicana tiene potencial que no está generando progreso en la actualidad por los proveedores locales pero si por los internacionales (Mortimore y Barrón: 2005).

4.2.- El papel de las políticas en el desarrollo de proveedores

Vázquez Barquero (2009) explica que un elemento crítico para el desarrollo de una localidad a través de sus proveedores es la publicación en políticas que motiven a los actores de la iniciativa privada, en este caso los actores buyer driven a colaborar en el desarrollo de proveeduría y expone el ejemplo de las iniciativas en Jalisco, México para

la formación de redes locales de proveedores.

Carrillo (1996) en su tipología para la industria maquiladora sobre empresas de primera, segunda, tercera o cuarta generación refiere que una maquiladora va evolucionando positivamente desde un primer nivel hasta el cuarto cuando su cadena de valor muestra mayor presencia de desarrollo de proveeduría local y concluye además que todavía el DDP es mínimo comparado con el potencial que éste ofrece.

Por su lado Vera-Cruz *et al* (2002) también enfatiza la ausencia casi absoluta de políticas encaminadas para el desarrollo de proveeduría añadiendo además la lentitud con que se ha movido a lo largo del tiempo estas iniciativas en beneficio de las cadenas de valor locales. Intentos en pequeños segmentos de la industria como el caso metalmecánico donde los proveedores establecieron una red para promover sus servicios, esfuerzo que resulta insuficiente debido a la falta de políticas públicas en ese sentido.

Esto no siempre ha sido así, el caso mexicano mostraba programas de desarrollo de proveedores en la década de 1980 del siglo pasado a través de acciones como ferias anuales de muestras de insumos nacionales. Esta iniciativa desaparece y nuevamente surge en 1989 ahora con el apoyo para la pequeña y mediana empresa a través de la búsqueda de vínculos de las empresas locales con las diferentes maquiladoras establecidas en el país a través de organismos como el banco de Comercio Exterior y nacional financiera.

Un factor importante para que esta condición se dé reside en la motivación de los compradores industriales o actores BD, casi todos cuentan entre sus indicadores de decisión los elementos calidad, precio y servicio a la par del grado estricto en que se rigen para la selección de proveedores. La demanda de certificaciones con métodos estadísticos de calidad como el six sigma limita la decisión de los compradores a manera de ejemplo para la decisión del desarrollo de proveeduría primero de manera local y después al interior del país mexicano. Los principales argumentos que esgrimen los compradores se sustentan en la falta de proveedores locales que cumplan con las exigencias de calidad, servicio y precio exigidos para ser considerados como elegibles para una relación de negocios en beneficio de la cadena de valor

Carrillo y Gomís (2003) explican que del 100% de posibilidades para que empresas

locales se desarrollen como proveedores permanentes en la industria maquiladora solamente se ha aprovechado de manera sostenida el 2% y por contraparte las empresas que sí se establecen y que vienen del exterior generan deterioros en infraestructura ambiental estimadas en alrededor del 60%.

Existe entonces en el país mexicano un círculo vicioso que limita la base de proveedores de la industria automotriz. Por un lado los compradores aparentan un deseo por incrementar el desarrollo de proveeduría local pero argumentan que los proveedores no están ni preparados ni interesados en participar. Por el otro los proveedores mexicanos manifiestan mucho interés en proveer a la base de compradores pero argumentan falta de apoyo y de interés por la parte compradora para trabajar en esfuerzos conjuntos de desarrollo (Mortimore y Barrón: 2005).

4.3.- Elementos para “destrabar” el desarrollo de proveedores

De acuerdo a Mortimore y Barrón (2005) entre los elementos que se consideran necesarios para destrabar este proceso destacan tres cuyo impacto puede ser significativo para el desarrollo de México: primero se requiere desarrollar una visión global consistente con una estrategia nacional de competitividad. Segundo, si los grandes empresarios mexicanos no se interesan en aportar capital para esta iniciativa habría que establecer estrategias de desarrollo para atraer inversión extranjera que beneficie el desarrollo local y finalmente es imperativo la integración entre las empresas nacionales fabricantes de la industria automotriz con la de los proveedores interesados en ser desarrollados.

Para el primer elemento relacionado con el desarrollo de una visión global hacia una estrategia nacional se debe lograr una transición que actualmente contempla mano de obra barata, utilización de los recursos naturales de la nación, la paridad cambiaria y el Tratado de Libre Comercio a una de competitividad auténtica sustentada en mano de obra calificada, mejora en prácticas de logística, renovación a las condiciones de estructura arancelaria y elementos como innovación y desarrollo tecnológico, esto en adición a condiciones de gobernanza reales, con políticas industriales abocadas no al proteccionismo pero tampoco a la apertura totales. Desafortunadamente para que estas condiciones se den es necesario cambiar la visión de desarrollo que actualmente

está intrínsecamente ligada a la de la economía norteamericana, cosa nada fácil tomando en cuenta la dependencia histórica que ha ligado a este país con su vecino del norte. Para que el segundo elemento suceda el tipo de capital extranjero que se debe atraer no puede estar ligado a empresas norteamericanas.

Es necesario voltear a otras regiones del mundo, atraer capital sobre todo como el de las empresas asiáticas que en lugar de buscar una integración vertical se aboca al establecimiento de alianzas que benefician a ambos lados de la cadena de valor. Desafortunadamente las empresas como el caso de las japonesas se muestran deseosas de trabajar con compañías desarrolladas en vez de compañías desarrollables. El tercer elemento que consiste en integrar la base de proveedores mexicanos con las ensambladoras establecidas en México como el caso de Puebla, Volkswagen Nissan en Aguascalientes y Ford en Hermosillo Sonora se ve limitada por varios factores entre los que se observan la falta de políticas de atracción a las empresas locales proveedoras potenciales de autopartes, promoción y difusión entre los agentes Buyer driven de organismos que apoyan el desarrollo de proveeduría.

4.4.- Organismos que apoyan el desarrollo de proveedores

Algunos organismos que apoyan el desarrollo de proveeduría en México son la Secretaría de Economía a través del programa nacional de desarrollo de la cultura empresarial para la competitividad, el programa de empresas integradoras o Mipymes, el fondo de fomento a la integración de cadenas productivas, los centros de articulación productiva.

Otras Instituciones financieras como Bancomext o nacional financiera e instituciones relevantes como el Centro de desarrollo de proveedores (uno de estos centros localizados en Chihuahua).

Existen incluso instituciones no pertenecientes a México que están establecidas en el país, curiosamente una de ellas asiática: la organización de comercio internacional de Japón, la cual detectó la ausencia de proveedores que satisficieran los requerimientos de las empresas japonesas, si bien es cierto que esta institución no está interesada en desarrollar proveedores de manera directa también lo es que quiere trabajar con proveeduría mexicana que ya esté desarrollada de acuerdo a los estándares mundiales

de calidad como en el caso del QCDM (calidad, costo entrega, administración) la mejor evidencia de que este organismo quiere trabajar es el apoyo que dio a 12 empresas mexicanas para inicialmente empezar a trabajar en relaciones de negocios con ellas. Desde la perspectiva de la educación instituciones como el Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey mantiene un programa de desarrollo de cadenas de negocios. Si los actores compradores industriales pueden trabajar con todos estos organismos las posibilidades de mejora para sus empresas y el beneficio para el desarrollo local se convierte en una promesa cuyo interés para la investigación es altamente justificable. (Mortimore y Barrón: 2005)

5.- Sector automotriz y autopartes Mexicano

Se expone en este capítulo el contexto del sector automotriz y autopartes a nivel nacional, estado y en Ciudad Juárez

5.1.- Sector automotriz y autopartes a nivel nacional

El grado de importancia que posee la industria automotriz en el mundo muestra su relevancia en las evidencias sobre su impacto en indicadores de nivel socioeconómico, cuyos niveles de complejidad más profundos demandan formas de investigación tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Con indicadores como su informe de ventas, la Asociación mexicana de la industria automotriz (AMIA) para noviembre de 2015 había alcanzado los 126,211 unidades en vehículos ligeros, lo cual constituyen un récord de ventas en un solo mes y que complementan con el resto de ventas en el 2015 un total de 3.17 millones de unidades producidas de las cuales 2.55 millones fueron exportadas y 1.19 millones han sido vendidas al público en el presente año al cierre de noviembre.

En la consulta de la página realizada el 11 de diciembre de (2015) los principales temas referidos con este organismo eran la complejidad del entorno mundial en la industria automotriz y los altos niveles de resiliencia de México ante este entorno, situación que es avalada por el Fondo Monetario Internacional (FMI) según la misma asociación.

La asociación mexicana de la industria automotriz incluye el ranking de los destinos de exportación de México, siendo los primeros tres los Estados Unidos de Norteamérica con una participación de 72%, un incremento de 5.9 por ciento comparado contra el

2014 y la variación absoluta positiva de 102,408 unidades. Canadá ocupa el segundo lugar con una participación de 10.7 por ciento, un crecimiento de 8.7 por ciento comparado contra 2014 y una variación absoluta positiva de 21,746 vehículos ligeros. Alemania está en tercera posición respecto a la exportación de vehículos con una participación del 3.5 por ciento, una variación de 8.5 por ciento contra el 2014 para un total de 6973 automóviles. Por contraparte los países con los que se experimentó reducciones en los niveles de exportación se encuentra en primer lugar el Brasil con una disminución de 41.3 por ciento con 40,322 unidades menor a las ventas de 2014, China con 41.6 por ciento menos para un total de 28,760 y cuatro vehículos perdidos y Argentina en la que la pérdida total representó 60 y 4.1 por ciento menos y 14,423 vehículos ligeros de ventas menores al 2014.

La Secretaría de economía de México, organismo dependiente directamente del gobierno de la República mexicana muestra un apartado monográfico con datos del contexto de la industria automotriz actualizado hasta el año 2013 en el que también justifica a este sector como un pilar estratégico para el desarrollo de este país. Refiere este organismo que el valor en generación de exportaciones representó en este rubro el 25.5 por ciento del valor del total de las exportaciones y aportó el 14.5 por ciento del Producto Interno Bruto en la sección de manufactura. Estas particularidades posicionaron a México en el octavo lugar de producción en vehículos automotores y a nivel de exportación en el cuarto lugar en la plana mundial. A nivel remuneración la industria automotriz aporta el equivalente a 2.1 veces en comparación con el resto de las manufactureras (portal Chihuahua.com.mx, 2015).

El sector de autopartes.

Uno de los grandes retos para mejorar la gobernanza de la cadena de valor desde la perspectiva de desarrollo de proveedores de la industria de autopartes es la gran oportunidad que existe para trabajar dentro del mismo sector nacional mexicano en la fabricación de autopartes que apoyen al crecimiento el sector automotriz en unidades vehiculares. Los empresarios en México han mostrado desde hace muchos años intenciones hacia el desarrollo de proveeduría.

A partir de la primera edición del decreto automotriz de 1962 los primeros fabricantes de autopartes en México se agruparon para formar la asociación nacional de

fabricantes de productos automotores la cual en junio de 1981 y hasta la fecha se conoce como la industria nacional de autopartes A.C. Dicho organismo funciona como un actor cuya representatividad está encaminada a negociar acuerdos en beneficio de los actores fabricantes de autopartes ante el gobierno federal. La industria nacional de autopartes señala en sus postulados la promoción entre los actores del gremio automotriz, la academia y los actores sociales para el crecimiento y desarrollo de la industria de autopartes en México.

Entre los principales productos y servicios que provee la Industria Nacional de Autopartes se encuentran estudios para estimar el parque vehicular circulante en todo el país, además de un boletín mensual estadístico que compara las principales variables del mercado automotriz en todo el continente americano desde Canadá hasta Argentina, manejan también un compendio estadístico de boletines mensuales publicados durante el año, un boletín que informa los principales cambios en materia de comercio exterior y que afectan a la industria automotriz de autopartes así como una serie de manuales sobre las herramientas básicas para administración y control de calidad de las empresas del sector automotriz.

A pesar de que la intención de la asociación es integrar a tres diferentes actores en la realidad cuando uno accede a la página en el rubro de información para asociarse existe una leyenda que marca “para ser miembro activo de la asociación es requisito indispensable ser fabricante de autopartes o proveedor directo de la industria automotriz. Para mayor información favor de llenar el formato de alta”.

Desde la perspectiva de la industria de autopartes la Secretaría de economía menciona un grupo de 700 empresas para los tres niveles de industria automotriz (Tier 1, 2 y 3). Cabe mencionar que el índice KPMG (2012) ha identificado que los índices de costo mexicanos fluctúan de manera ventajosa para México en rangos que oscilan desde el 13.1% hasta un 19% en comparación con los de países como Japón, Australia, Alemania, Estados Unidos, Italia, Francia, Holanda, Reino Unido, Brasil y Rusia.

Todo esto lo ha logrado México a través de la consolidación de regiones específicas en producción de autopartes de las cuales la región noreste es considerada por la Secretaría de economía como el clúster de mayor importancia automotriz del país mexicano y en las que se ubican los estados de Coahuila, Chihuahua, Nuevo León y

Tamaulipas con productos tales como fabricación de climas, sistemas automotrices, partes plásticas, eléctricas, para motor y maquinados (SE, 2013).

Del monto total de la inversión en componentes anunciado por México en 2014 por la cantidad de 2382 millones de dólares las tres principales áreas de inversión se concentran en la fabricación de motores y transmisiones por un total de 2871 millones de dólares, fabricación de neumáticos con 550 millones de dólares y la construcción de módulos relacionados con las partes de paros y focos de los automóviles con un total de 418 millones de dólares. Desde la perspectiva de oportunidades de inversión las estimaciones de Pro México calculan que tan sólo 6.4 miles de millones de dólares serán distribuidos para la fabricación de semiconductores, cinco 5.4 miles de millones de dólares para la forja y cinco mil de millones de dólares para la fundición. El resto de las oportunidades de inversión se encuentran en actividades de maquinado, troquelado y o estampado, diseño de ingeniería, inyección de plásticos, alfombras y vestiduras, cable y alambre, y conformado de dados o die casting.

Entre las principales cámaras y asociaciones relacionadas directamente para la industria automotriz y autopartes se encuentra la industria nacional de autopartes (INA), la asociación nacional de representantes, importadores y distribuidores de refacciones y accesorios para automóviles (ANDELLAC) y la asociación nacional de distribuidores de llantas y plantas renovadoras (ANDRERIA). Entre los organismos dedicados a los incentivos para la industria se encuentra el programa para la promoción sectorial y la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX).

En cuanto a la localización y especialización para la producción de autopartes ProMéxico tiene dividido el país en cuatro regiones: la región noroeste con 70 plantas mayormente dedicada a productos y sistemas de aire acondicionado y calefacción, componentes de interiores, accesorios y sistemas eléctricos para automóvil. Los estados de Baja California Norte y Sur Sonora Sinaloa y Durango pertenecen a esta región.

La región noreste de México cuenta con 198 plantas cuyos productos o sistemas están enfocados a aires acondicionados, sistemas automotrices, partes plásticas, partes para sistemas eléctricos, motores y maquinados. Esta área queda representada por los estados de Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas. La región centro cuenta a

su vez con 101 plantas en los estados de México, Distrito Federal, Hidalgo, Tlaxcala y Morelos y Puebla, esta región se dedica mayormente a la fabricación en productos y sistemas de asientos, aire acondicionado, gatos hidráulicos tipo botella, componentes de interiores, partes para motor, sistemas eléctricos, estampados y suspensión. La región del Bajío que se encuentra compuesta por los estados de San Luis Potosí, Jalisco, Guanajuato y Querétaro se especializa en productos y sistemas de estampados, componentes eléctricos, frenos y partes para frenos, productos de hule, partes para motor y transmisión en automóviles.

México ha ocupado en los últimos años posiciones que oscilan entre el quinto y sexto lugar de la tabla del ranking de producción para autopartes, información que sustenta Pro México en estudios del Global Insight e INA (2014) y que coloca a China en primer lugar, a Corea el segundo, a Estados Unidos el tercero y Alemania en cuarto lugar. Mientras en el 2011 el ranking de México para exportaciones era el lugar número siete durante los años 2012 a 2014 México escaló dos lugares para establecerse en la quinta posición de los países en el mundo con mejor ranking exportaciones siendo tradicionalmente Alemania el primer lugar, Estados Unidos el segundo y los lugares tercer y cuarto alternadamente compartidos por Corea del Sur y China

Como parte de las estrategias de las principales empresas del sector automotriz de México, organizaciones como General Motors, Ford, Chrysler, Volkswagen, Nissan, Xornal, BM W, Toyota, Volvo y Mercedes-Benz han establecido empresas de autopartes que de manera estratégica localizan alrededor de sus plantas de vehículos, las cuales incluyen actividades como el examen y el blindaje incluyendo fundición y estampado de vehículos y motores.

Desde la perspectiva de la inversión extranjera directa (IED), Pro México indica que tan sólo en el año 2013 los sectores automotrices y la autopartes representaron el 19.5 por ciento de este total y en el ciclo del año 2006 al 2014 la inversión extranjera en este sector fue de 23,489. 6 millones de dólares. El mapa del clúster de la República mexicana indica que la producción de la industria automotriz y de autopartes se encuentra manera geográfica distribuida en 12 estados: en orden alfabético, Aguascalientes, Baja California, Chihuahua, Coahuila, Guanajuato, Jalisco, México, Morelos, Nuevo León, Puebla, San Luis Potosí y Sonora.

En el rubro de generación de empleos para el sector de autopartes de acuerdo al Inegi en su encuesta mensual de la industria manufacturera se identificaban 569,369 plazas ocupadas, en adición a 100,000 plazas por distribuidores de autopartes y 70,887 más por actividades relacionadas a la cadena de valor de este sector (SE, 2013)

En la actualidad México se muestra ante el mundo como una de las naciones que exceptuando el año 2009 en el que la industria automotriz tuvo un fuerte declive, ha mantenido tradicionalmente una tendencia y crecimiento con fuertes indicadores que apoyan la idea de que esta tendencia continuará en las siguientes décadas.

Es por esta razón que parte de los pilares estratégicos de la nación mexicana se sustentan en el desarrollo de la industria automotriz desde dos diferentes bastiones: la producción de vehículos automotrices y la producción de autopartes para estos vehículos.

Al hacer un análisis contextual sobre el desarrollo de ambas industrias se observa que ambas se justifican sobre temas como los beneficios recibidos entre los que se encuentran la generación de empleos, la posibilidad de recaudaciones fiscales altas, mejora de la competitividad a través de la capacitación y entrenamiento y la oportunidad de desarrollo sobre proveeduría local (Vicencio, 2007).

El tema de la industria automotriz en el país mexicano es objeto de estudios tanto a nivel académico como nivel institucional. Haciendo un análisis del contexto de los últimos cinco o seis años se encuentran elementos comunes que permiten obtener una idea mejor del estudio de la gobernanta en la cadena de valor y su impacto del desarrollo de proveedores desde la intervención de sus actores.

Pro México indica cuatro fortalezas para el sector automotriz en México, empezando desde la perspectiva de costos tan sólo para manufactura de autopartes un estudio de la firma especializada de consultoría mundial KPMG en el 2014 indicó un ahorro del 10% en costos de manufactura de autopartes, 8% en componentes de precisión y 13% e insumos de plástico y metal

Desde la fortaleza en grado de experiencia Pro México indica que en el 2021 se estará cumpliendo 100 años desde que se estableció la primera planta automotriz en México. Otra fortaleza es la amplitud de su red de Procuraduría que se justifica con la presencia de las principales compañías automotrices del mundo en este país. Finalmente

hablando del talento o de la preparación Pro México sustenta su información en el Inegi que a fines de diciembre de 2014 indicaba una presencia de más de 800,000 personas integradas al sector automotriz y de autopartes y esto en adición a los 101,700 estudiantes que de acuerdo a la asociación nacional de universidades e instituciones de educación superior graduaron en las carreras de ingeniería y tecnología, tan sólo la Unesco en 2012 indicó en cifras que México tiene 26% más graduados de ingeniería en manufactura y construcción que Estados Unidos.

Desde la perspectiva del porcentaje de empleados ocupados en la fabricación de equipo transporte en México en el 2014 el sector de construcción de automóviles y camiones ocupaba 66,017 empleados mientras que el sector de partes utilizan una fuerza laboral de 740,544 personas todos estos datos apoyados por Scott encuestas mensuales de industria manufacturera.

Todas estas condiciones a través de cifras indican de acuerdo a Pro México la relevancia en el contexto de México como parte del sector de autopartes en el mundo y en la economía nacional.

Entre los principales organismos que publican sobre el desarrollo de la industria en México se encuentra la revista digital Cluster industrial, la cual publica una nota en febrero de 2016 sobre el récord del cierre del año 2015 para la industria nacional de autopartes (INA) con un aumento de producción de un 6% y facturación de 85,000 millones de dólares según declaraciones del presidente de esta asociación. El nivel de dinamismo alcanzó un promedio anual de 8.2 por ciento lo cual ubica a México como el quinto proveedor de autopartes a nivel mundial. Cabe mencionar que para poder ubicarse entre los tres primeros lugares de los países en el mundo para este sector se busca alcanzar una facturación de 100,000 millones de dólares en el año 2020.

El presidente de la INA Oscar Albín menciona sin embargo que el nivel de importaciones de partes para poder fabricar en México aumentó un 6% lo cual representa una cifra de 42,000 millones de dólares en total, estas son las oportunidades que el desarrollo de proveeduría puede generar si se pueden sustituir estas compras de manera doméstica y menciona que todo depende de las estrategias que se establezcan México.

En el mismo orden de ideas y de acuerdo a la nota publicada en la agencia Reforma el lunes 8 de febrero de 2016 México rebasó en exportación de autopartes a Estados Unidos a China y Canadá entre enero y noviembre del 2015. El total de las ventas para México durante este período totalizó 49,341 millones de dólares que comparado con los 45,658 millones de dólares vendidas en 2014 representa un incremento de 3.74 por ciento de las ventas. China por su lado avanzó sólo el .8% mientras que Canadá retrocedió un 1.5 por ciento. Con estas cifras la participación de México en el mercado estadounidense de autopartes se incrementó a 35.8 por ciento en comparación al 34.4 por ciento en el año 2014.

Estas cifras han sido corroboradas tanto por la asociación mexicana de la industria automotriz (AMIA) como por la asociación mexicana de distribuidores de automotores (AMDA) quienes indican que tan sólo en el mes de enero del 2016 se alcanzó una venta de 119,693 vehículos ligeros nuevos lo que representa un aumento del 15.4 por ciento con respecto a enero de 2015, estas cifras incluyen porcentajes de 44% de vehículos producidos de manera doméstica y 56% de origen extranjero. En cuanto a datos sobre la exportación de vehículos las unidades vendidas en el primer mes de 2016 alcanzaron una cifra de 213,244 vehículos. Otra estadística interesante es la disminución de importación de vehículos usados que diciembre de 2015 representaban 18,182 autos: un 17.6 por ciento menos que en el mismo mes del año 2014.

La búsqueda de oportunidades para acelerar el desarrollo de proveeduría demanda capacitación de las personas dedicadas al sector automotriz. El 4 de febrero de este año el sitio denominado Portal Automotriz anuncia que el Consejo Nacional de normalización y certificación de competencias (CONOCER) de la Secretaría de educación pública (SEP) pone en marcha una certificación dirigida a profesionales de reparación automotriz especializados en hojalatería y pintura de vehículos automotores, lo cual se presenta como otra área potencial de desarrollo en proveeduría en el área de servicios en todo el país ya que el acuerdo a cifras del Centro de experimentación y seguridad vía (CSI México) el 65% que equivale a 2.4 millones de unidades automotrices se hacen sin seguir estándares que garanticen la calidad de reparación de los vehículos en la modalidad de hojalatería y pintura.

A lo largo de todo el país se tienen identificadas 84,000 personas que ejercen esta actividad y cuya capacitación se hace de manera empírica. Entre las principales actividades que se busca certificar a todo lo largo del país se encuentran las de pintura automotriz, mecánica para motores de gasolina, mecánica para el sistema de frenos, peritos en hechos de tránsito terrestre, valuación de daños automotrices, guías de deslinde y hojalatería automotriz.

Entre los principales casos de éxito que Pro México enlista se encuentra en primer lugar el establecimiento y ampliación de la planta de Volkswagen en Puebla, las inversiones de Ford que en el año 2015 anunció una inversión de 2500 millones de dólares para el incremento en su capacidad productiva a través de dos estados: Guanajuato y Chihuahua.

5.2.- Sector automotriz y autopartes en el Estado de Chihuahua

El sector automotriz y autopartes en el Estado de Chihuahua están considerados como una de sus ocho industrias claves. De acuerdo al portal del sitio Chihuahua.com.mx. Este sector representa el 21% del total de empleos con una cifra aproximada a 113,000 personas laborando en 150 empresas diferentes, lo cual posiciona a Chihuahua de acuerdo al portal en el cuarto lugar en exportaciones en la industria de equipo de transporte, con corporativos considerados como líderes a nivel mundial cuyas cifras investigadas en el 2013 indicaban una suma equivalente 10,477 millones de dólares.

La fabricación para la industria automotriz y autopartes incluyen manufactura de “motores a gasolina y dicen, vehículos todoterreno, camiones, grúas rines de aluminio, partes y componentes eléctricos, electrónicos y mecánicos, arneses, sensores, volantes y suspensiones” (Chihuahua.com.mx, 2016).

Desde la perspectiva del mapa de inversión por estado al sector automotriz en el país mexicano, Chihuahua se posiciona en 10º lugar junto con Hidalgo, Jalisco, Morelos y Sonora con una Planta cada uno en cantidad de plantas productivas del sector automotriz siendo México la que ocupa el primer lugar con siete plantas seguida de Guanajuato con seis y Coahuila con cuatro.

En referencia a la fabricación de vehículos ligeros producidos Chihuahua no figura en esta lista por no contar con Plantas de ese tipo, cabe mencionar que los estados de

Aguascalientes con 587,925 U, Guanajuato con 559,500 y Puebla con 475,125 vehículos ocupan las tres primeras posiciones.

En cuanto a la cantidad de egresados de licenciaturas en áreas de ingeniería, manufactura construcción del Distrito Federal en el primer lugar con 12,796 egresados seguido el Estado de México con 8841 y Jalisco con 6753, Chihuahua se ubica en la posición número 10 con 3222 egresados

La página ProMéxico muestra que solamente dos estados en este momento presentan documentos respecto al contexto del sector automotriz en el país mexicano: Chihuahua y el Estado de México. Entre las características que muestra el portal de promoción del documento estatal Chihuahua se observa que éste contiene solamente dos páginas las cuales están redactadas en el idioma inglés. En cuanto al contenido de estas dos páginas algunas cifras importantes incluyen aspectos que describen la región transfronteriza Juárez el paso y Nuevo México, esto para indicar que el paso tiene 72 diferentes operaciones para construcción de autopartes, el estado de Nuevo México en su totalidad incluye 10 operaciones inherentes mientras que Ciudad Juárez engloba a 127 operaciones diferentes.

Esta base en de abastecimiento regional compuesta de diferentes familias de productos utilizados para el ensamble de un automóvil incluye partes plásticas con más de 28 fábricas, acabado de partes metálicas también, de 28 plantas industriales y la manufactura de dados y herramental para el fabricado de partes con más de 22 unidades de negocio.

Una de las áreas que más enfatiza esta página es el centro técnico de Delphi el cual fue fundado en 1995 como centro de investigación y desarrollo con una población de más de 2000 empleados entre los cuales la mayor parte son ingenieros y técnicos de campos tan diferentes como el mecánico, eléctrico, químico, electrónico, acústico, de software, en apelaciones tan diferentes como las de fabricación, procesos, ergonomía y estadística. La página indica también una base de proveedores de autopartes de más de 58 plantas industriales de este rubro.

Por otra parte el documento estatal del Estado de México está compuesto por seis páginas redactadas en idioma español y contiene cifras provenientes sobre el panorama de la industria automotriz en ese estado. Entre las que se consideran

relevantes para la elaboración de este documento, este documento indica que en términos de valor agregado el Estado de México ocupa el cuarto lugar en fabricación de autopartes con el 8.8 por ciento de aportación e indica que los primeros tres productores de autopartes son precisamente el Estado de Chihuahua con 17.8 por ciento, seguido por Coahuila con 15.3 por ciento y Nuevo León con 11.8 por ciento (Fumec y Dirección general de Industria, 2012). La ciudad de Chihuahua conforma junto la fronteriza ciudad Juárez los dos principales polos estratégicos desde el sector maquilador.

5.3.- Sector automotriz y autopartes en Ciudad Juárez

La crisis de la industria automotriz americana generada en los años de 2008 y 2009 mostró una vez más la dependencia que tienen los empleos mexicanos derivada por la estabilidad del crecimiento económico automotriz los Estados Unidos de América, mayormente en factores como la atracción de inversión extranjera directa (IED).

A nivel frontera esta situación se vio reflejada en tácticas de las empresas maquiladoras entre las que se incluían primero el congelamiento de los salarios, las salidas forzadas por vacaciones programadas por la empresa sin tomar en cuenta las necesidades del empleado, la negociación a niveles administrativos de paros técnicos programados y finalmente la reducción de personal tanto administrativo como operativo. Se presentaba en ese año la necesidad de estrategias conjuntas que incluían la participación de actores tanto el sector público como el privado (Carrillo, 2009).

Tradicionalmente ciudad Juárez ha tenido dentro de los sectores maquiladores a tres o cuatro grandes actores entre los que se encuentran la industria electrónica, la textil, la médica y la automotriz. De acuerdo a Durán (2016), en una nota publicada en el periódico el Diario de Ciudad Juárez, investigaciones tomadas de datos del Instituto Mexicano del seguro social muestran que en el mes de noviembre 2015 se rebasó la cifra récord de empleos que se había obtenido para noviembre del año 2000 mostraba una cantidad de 269,173 personas ocupadas y que en noviembre del 2015 alcanzó una cifra de 273,678 trabajadores. Cabe mencionar que de acuerdo a declaraciones por José Yarahuan Galindo, presidente de Index Juárez, los tres sectores mencionados

anteriormente constituyen en conjunto el 69% de la industria de transformación y exportación en Juárez y que de estas cifras el sector automotriz, la cual contaba en el año 2000 con 48,547 empleos el año 2015 presenta en 2016 un total de 58,195 puestos ocupados lo que representa un incremento de un 20% en los últimos 15 años.

Durante el tiempo que esta investigación se ha elaborado el contexto para Ciudad Juárez sigue indicando tendencias optimistas para el desarrollo industrial de esta ciudad desde una perspectiva socioeconómica. Datos presentados por la asociación de maquiladoras AC (Index Juarez, 2016) presentan las nuevas estrategias para fortalecer la logística de la ciudad entre las que se encuentran la inauguración del puente Guadalupe tornillo, la construcción de una nueva vía denominada libramiento Panamericana y Guadalupe así como el establecimiento de una escuela y libramiento del ferrocarril se muestran como indicadores de potencial desarrollo para la competitividad de esta ciudad.

En febrero de 2016 el diario el economista ha publicado una nota relacionada con la visita del presidente de la República Enrique Peña Nieto a Ciudad Juárez en la que se presentó el fondo llamado Ciudad Juárez con un total de 1600 millones de pesos que se integró de las cuotas provenientes de los puentes internacionales entre el Estado de Chihuahua y el Estado de Texas en los Estados Unidos de Norteamérica. Estos recursos serán asignados por medio de un fideicomiso a inversiones encaminadas a incrementar la competitividad.

Durante esta misma visita el secretario de Hacienda y Crédito Público del gobierno federal mexicano Luis Videgaray informó de las modificaciones a la figura denominada recintos fiscalizados estratégicos (RTVE) el cual establece nuevas reglas para promover el desarrollo de la industria. Estas reglas van enfocadas a recomendaciones emitidas por actores estratégicos empresariales de Ciudad Juárez entre las que se incluyen: Un centro de investigación sobre tecnología avanzada, un centro de convenciones, la creación de una nueva imagen para Ciudad Juárez, la rehabilitación del centro histórico local y la movilidad urbana para la misma ciudad. De la misma manera se busca seguir atrayendo inversión extranjera directa (IED), así como retener los sectores maduros de la industria asentada en esta ciudad como son el de fabricación de autopartes, sector eléctrico, electrónico y de electro domésticos.

Cabe mencionar que para propósitos económicos El Paso Texas se muestra ligado muchas veces a los intereses entre compañías de ambos países. Las condiciones de importancia que reviste esta zona para la industria manufacturera de exportación e importación entre México y Estados Unidos es objeto de importantes reuniones para análisis sobre las cadenas de valor y de suministro para las compañías instaladas en ambos lados de esta frontera como la exposición cumbre B2B a presentarse en febrero del 2016 en El Paso, Texas. Con conferencistas expertos en el tema como el presidente de la asociación de la industria automotriz mexicana Eduardo Solís, un estudio de caso sobre del país en México por Oscar Amón, la evolución de la cadena de suministro a cadena de valor por Eduardo Reyes Díaz leal entre otras, estas conferencias están organizadas por la asociación denominada México ahora (MexicoNow) y el costo por escuchar estas conferencias oscilan entre \$250 hasta \$500 por persona.

Una evidencia más de que el desarrollo de proveedores se presenta como un área de oportunidad en beneficio la localidad es el hecho de que no todas las empresas que fabrican partes para vehículos automotores son necesariamente compañías maquiladoras. El sitio de Internet *Find the Company* presenta entre las principales compañías proveedoras de accesorios y piezas para vehículos automóviles se encuentra el consorcio industrial mexicano de autopartes, S. de R.L. de C.V. Fundada en 1985 este negocio cuenta con 153 empleados.

Entre las principales características que esta empresa poseen se encuentra su permanencia en el mercado por 31 años, otra característica es que cuenta con unos 218 sucursales, matrices y o sedes. Otros fabricantes de piezas y accesorios para vehículos automóviles en Ciudad Juárez. Otra empresa más ubicación Juárez denominada aplicadores mexicanos, planta manufacturera con más de 101 empleados, esta entre esta empresa no indica cuales el año su fundación pero parece ser una buena oportunidad para un estudio de caso sobre proveedores de autopartes no pertenecientes al sector maquilador.

5.4.- Actores buyer driven en la Industria Maquiladora de Ciudad Juárez

Carrillo y Gomís (2004) analizan que en el caso de Ciudad Juárez la generación de

maquiladoras de tipo seis en el sector de autopartes representa un 20% del 26% de plantas existentes, razón por la que se convierten en un sector atractivo para examinar la GCV. De hecho sugieren que la próxima generación de maquiladoras deberá manejar dos elementos: la administración de la cadena de suministro y la gobernanza local (Carrillo: 2014)

6.- Metodología

Dado que el objetivo de la presente tesis se sustenta en elementos de percepción se seleccionó como metodología la triangulación concurrente. El diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) pertenece a los reportes denominados como mixtos pues se basan en investigaciones con instrumentos de medición cuantitativa y cualitativa (Arias Valencia, 2000; UAQ, 2013; Cedeño, 2012). El DITRIAC es definido como una las formas de análisis mixto que utiliza ambos abordajes para de manera complementaria comprobar la validez de una investigación (Gómez, 2007; Hernández et al , 2010)

La aplicación de métodos mixtos ha permitido evitar el tradicional conflicto entre investigaciones de corte cualitativo y cuantitativo pues busca satisfacer a través de la complementación de respuestas obtenidas en sus instrumentos ambas perspectivas al ser aplicadas a los individuos seleccionados en la unidad de análisis para una determinada organización o grupo de organizaciones (Arias Valencia, 2000).

El DITRIAC presenta las siguientes ventajas: la posibilidad de aclarar el planteamiento del problema, la factibilidad de integrar de manera epistemológica las respuestas sobre las preguntas para ambos tipos, tanto cuantitativas como cualitativas, además que facilitan la explicación al momento de presentar trabajos ante evaluadores que se hayan decantado por un solo tipo de investigación pues los resultados incluyen formas de validación para ambos métodos.

El DITRIAC permite también comprobar resultados a través de una validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos que refuerzan la posibilidad de probar ante la comunidad científica tanto de las ciencias naturales como de las ciencias sociales su confiabilidad y validez pues se aboca a encontrar las coincidencias, las discrepancias y los casos en donde las respuestas obtenidas por la recolección de resultados de ambos métodos se complementan y su único requisito es que el levantamiento de

datos se aplique de forma simultánea durante el tiempo programado de la investigación. Su principal objetivo es encontrar que los resultados obtenidos a través de la aplicación de dos diferentes instrumentos, uno cuantitativo y el otro cualitativo son coincidentes tanto en similitudes como en diferencias al utilizar un mismo planteamiento pero medido por los dos métodos (Arias Valencia, 2000; Cedeño, 2012) . Este método de investigación permite cualificar lo cuantitativo y cuantificar lo cualitativo a través de un análisis descriptivo de frecuencias y sus validaciones son conocidas como Meta inferencias siempre y cuando se pueda probar que las evidencias (las respuestas entre ambos instrumentos) muestren consistencia y reciprocidad (UAQ, 2013).

Cabe mencionar que uno de los requisitos considerados como obligados para que el DITRIAC contenga validez es evitar el manejo de muestras inadecuadas, lo cual se logra al adecuar la muestra dado que se utilizan sujetos diferentes que aún son pertenecientes a la misma unidad de análisis en la aplicación de instrumentos.

Dicho de otra manera, a unos individuos de las mismas organizaciones se les aplica el instrumento cuantitativo, como ejemplo un cuestionario y a otros el instrumento cualitativo, en el caso de esta investigación una entrevista (Arias Valencia, 2000).

En ambos casos el tamaño de la muestra se apega a los lineamientos de ambos tipos de investigaciones: una muestra estadísticamente representativa para los datos cuantitativos y lo suficientemente adecuada para obtener los niveles de profundidad deseados en la parte cualitativa. Otro requisito para mostrar validez en el DITRIAC es que la revisión de literatura incluya postulados teóricos desde ambas posturas, la cuantitativa y la cualitativa (Pereira Pérez, 2011; Creswell y Plano, citado por Gómez, 2007).

6.1.- Tipo y diseño del estudio

Se puede definir en la investigación al diseño como “el plan o estrategia concebida para obtener la información que se requiere acerca de una investigación” (Hernández Sampieri et al: 2010,120). El diseño es de triangulación concurrente por lo tanto ya que busca como objetivo comparar la información colectada en el levantamiento de datos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea a través de observación y medición

que permitan el análisis posterior, lo que implica realizar cualificar los datos cuantitativos y cuantificar los datos cualitativos según explica Teddie y Tashakori (2009), citado por Sampieri et al (2010:560).

Aunque en la actualidad se muestran aun escasas publicaciones que apliquen metodología de triangulación concurrente en idioma español, su utilización como parte de los métodos de investigación mixta es cada vez más observada en la publicación de artículos de tipo académico en el idioma inglés. Tan solo en el 2015 la revisión de literatura encuentra en este idioma una cantidad mayor a 40 artículos que refieren de manera específica a esta metodología de investigación. Jick (1979) justificaba su relevancia basándose en los estudios de triangulación que efectuaban los investigadores de la ciencia naval militar.

La metodología triangulación mixta ha sido aplicada en países de todos los continentes entre los que se encuentran Estados Unidos (Tran, 2015) y Canadá (Salyers et al, 2015) en Norteamérica, en África se encuentran estudios en Ghana (Kleinknech et al, 2015) y Etiopía (Bajalan, 2015), en Oceanía existen estudios en Australia, en Europa se encuentran estudios en España (Nicolá y Marqués, 2015), en Italia (Nunes y Annansingh, 2011), Alemania (Dettinger, 2015) y en Asia se han encontrado estudios en países como la india y Tailandia.

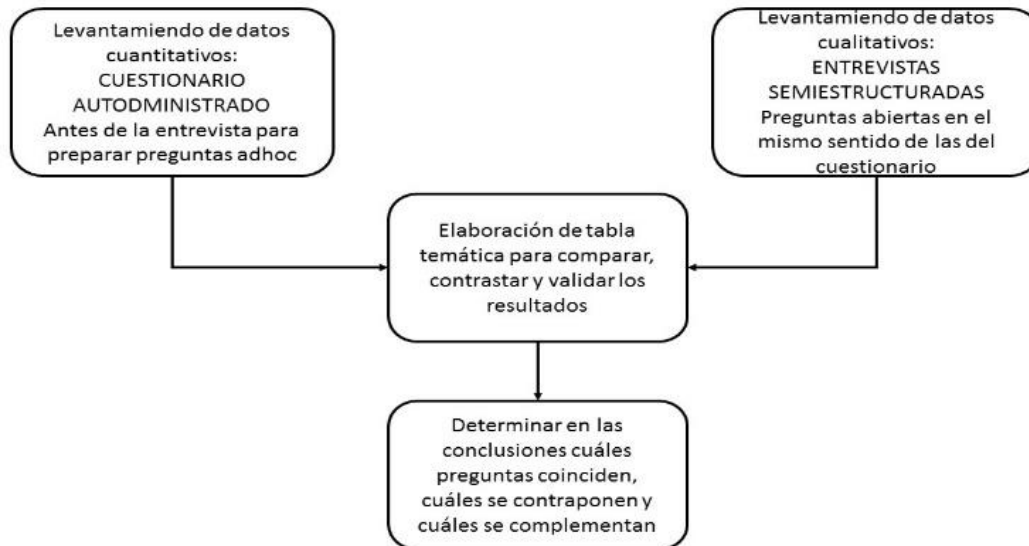
Entre las áreas de investigación que ha cubierto la metodología de triangulación concurrente se encuentran las enfocadas a psicología en temas como la afectación a las personas de la tercera edad por el uso de dispositivos móviles (Cooper, 2015), en salud en temas sobre enfermería (Ahmed y Rayans, 2015), sociología sobre temáticas de indigenismo (Whitty et al, 2015) educación acerca de percepciones sobre la salud sexual en personas docentes (Nicdao, 2015; Tran, 2015), administración los cuales incluyen estudios sobre gobernanza (Djene ; Doolin et al, 2015) y liderazgo transformacional (Nicdao, 2015

Entre las características identificadas sobre la aplicación de la triangulación concurrente se encuentran las siguientes:

0) Para que sea considerada investigación mixta debe contener instrumentos cuantitativos y cualitativos, como mínimo uno de cada uno y deben ser aplicados a la misma población pero a diferentes sujetos

- 1) La investigación de literatura detecta que una parte importante de las veces la triangulación concurrente ha sido utilizada para medir percepción como una de las variables, lo que justifica el uso de esta metodología en la investigación propuesta
- 2) Para poder contrastar los instrumentos se utiliza la aplicación de ambos durante el mismo corte transversal de la investigación iniciando la mayoría de las veces con una encuesta o cuestionario, dicho de otra manera se principia con el instrumento cuantitativo para posteriormente continuar con la elaboración del instrumento cualitativo que utiliza en primer lugar entrevistas u otro medio cualitativo como observación o estudios focales.
- 3) La técnica utilizada para el análisis e interpretación de datos al momento de contrastar los instrumentos es conocida como tabla de temáticas
- 4) Para evaluar los resultados se va utilizar el método de tres pasos que va a determinar si las preguntas al momento ser respondidas coinciden, se contradicen y/o si se complementan en base a los fundamentos teóricos de la investigación
- 5) La mayoría de las publicaciones encontradas recomiendan que las entrevistas sean de tipo semi- estructurado y cuya elaboración de preguntas se basen en las respuestas preliminares encontradas en los cuestionarios para poder llevar a cabo la contrastación
- 6) una coincidencia la mayoría de los artículos o publicaciones revisadas es que aplican el esquema que se presenta a continuación para explicar el método de contrastación

Figura X. Metodología de investigación concurrente



Fuente: elaboración propia basada en propuestas de Whitty et al (2015), Cooper (2015), Giosa et al (2016)

6.1.1.- Enfoque del estudio

El DITRIAC propone un estudio mixto cuali cuantitativo cuyo tipo de investigaciones en la actualidad han alcanzado relevancia por la riqueza de aportaciones en la creación de nuevo conocimiento, objetivo de toda tesis doctoral. Si bien se observa que estos estudios se cuestionan por considerarse extensivos en costo y tiempo, poco a poco han adquirido más adeptos en investigación en ciencias sociales y administrativas pues se empieza a ver como una parte complementaria y no antagonista de los estudios cuantitativos.

6.1.2.- Alcance del estudio

Ya que la investigación es de triangulación concurrente y por lo tanto se sustenta en un enfoque cuanti-cualitativo, su alcance se divide en dos partes: Una cualitativa y otra cuantitativa. En la parte cualitativa el diseño de investigación es flexible dada la riqueza que aporta para este tipo de investigación. Miles y Huberman citados por Gayou (2003: 8) refieren que este tipo de investigaciones son basadas en percepciones para los que el investigador encuentra una multiplicidad de interpretaciones, razón por la que el

alcance del diseño pierde la rigidez propia de los estudios cuantitativos. Asimismo Gayou (2003:6) justifica la flexibilidad bajo el argumento de que el investigador se convierte en el instrumento de medición pues sus interrogantes empiezan de manera vaga y no se ajustan partiendo de datos que sirven para construir conocimiento, en vez de evaluarlo o comprobarlo, tal y como sucede con el alcance de los diseños cuantitativos. Bolsegui y Fuguet (2006) por su parte sostienen que la flexibilidad es inherente a la investigación cualitativa dada sus condiciones generales propias de su tipo, a las que describen como emergente y en cascada. En el mismo orden de ideas Cook Y Reichard (2005:37) advierten de los riesgos de no mantener posiciones flexibles ante los imprevistos naturales que surgen en el transcurso de una investigación cualitativa.

Para la parte cuantitativa será descriptivo y correlacional. Descriptivo porque de acuerdo a varios autores como Munch y Ángeles (2011: 30); Baena Páez y Montero Olivares (2012:36); Inche (2003: 29); Landero Hernández y González Ramírez (2006:338), su utilidad para mostrar de manera precisa las dimensiones de un fenómeno en un contexto, y correlacional porque permite establecer un valor explicativo de la existencia o inexistencia de relación entre variables.

Para hablar de la relación entre variables la propuesta parte de utilizar el marco analítico para la gobernanza de Hufty (2006) quien sostiene que la gobernanza para ser diagnosticada funciona como variable intermedia entre las variables independientes actores buyer driven y su correspondiente mapeo, definidas en este estudio como las fortalezas de los actores buyer driven y la variable dependiente que esta tesis propone que es el desarrollo de proveedores locales para la industria de autopartes en las maquiladoras de Ciudad Juárez Chihuahua.

El marco analítico de Hufty (2006) posee elementos que justifican su aplicación desde varios elementos: 1) permite el diagnóstico de la gobernanza porque la trata como un concepto científico, 2) mide a la gobernanza desde las decisiones, acciones colectivas y normas que toman los actores desde procesos que afectan a la sociedad e 3) insertan a la gobernanza como variable intermediaria al considerarla una cadena de interacciones que es afectada por la relación entre los actores de una cadena de valor.

El marco analítico de Hufty (2006) defiende que la medición de la gobernanza en

cadena se puede realizar a través del diagnóstico de cuatro elementos: los actores, las normas sociales, los puntos nodales y los procesos.

De los cuatro elementos sugeridos, la medición de los actores es la que se utiliza en esta metodología, Siguiendo a Hufty, los actores pueden ser individuos o grupos, cuya acción colectiva (existencia de relaciones), establecen las normas (procesos, acuerdos, reglas) que determinan los resultados de la gobernanza en la cadena de valor, ahora en función de las estructuras que definen Gereffi.

En cuanto al abordaje de su metodología, la gobernanza en la cadena de valor se estudia primero teóricamente por autores como Kaplinsky (2000), (Gereffi: 2001) y muchas veces sólo es mencionado como una necesidad de estudio pero no se observan en el inicio investigaciones específicas. Los primeros estudios corresponden a la década del 2000 y son de tipo cualitativo por autores como Barrientos, Dalos y Tallontire (2007) a partir de la elaboración de modelos que muestran que es factible analizar la gobernanza en la cadena de valor. Posteriormente aparecen las primeras propuestas de investigaciones cuantitativas (Prawetswi: 2009).

6.1.3.- Dimensión temporal

El estudio es de corte transversal en cuanto a su dimensión temporal ya que la recolección de datos se hará en una sola toma y un solo muestreo. Desde la perspectiva de la metodología de la investigación los estudios transversales se realizan en un periodo específico de tiempo pero en forma única en contraste con los estudios longitudinales que amplían esta colección a más de una vez, de acuerdo a investigadores como Landero Hernández y González Ramírez (2006:88) y Creswell (2003:155).

6.2.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método de recolección de datos incluye el uso de técnicas e instrumentos que permiten adquirir la información necesaria para la investigación, basada en medición preferentemente estandarizada y avalada por la comunidad científica (Hernández Sampieri et al, 2010: 5).

Las técnicas de recolección de información son los procedimientos que permiten generar información válida y confiable y su función principal es la observación y registro de los fenómenos empíricos. En el caso del enfoque cualitativo, se generan modelos conceptuales a partir de estos registros y en el enfoque cuantitativo, los contrasta con el modelo teórico adoptado (Yuni y Urbano, 2006: 29-30). En este trabajo de tesis y debido a su diseño de triangulación concurrente mixto, la técnica cuantitativa será encuesta y las técnicas cualitativas serán tres: entrevista, diario de campo y autonarrativa.

El instrumento para obtener la información, en el enfoque cuantitativo se le llama instrumento de medición y contiene los reactivos o preguntas que le permitirán generar la información que necesita. En el enfoque cualitativo se les llama instrumentos de registro y favorecen la capacidad perceptiva del investigador. Algunos instrumentos pueden ser de carácter mecánico, formularios de un cuestionario, guía de observación, cámara de video, entre otras (Yuni y Urbano, 2006: 30-31). Para este trabajo de investigación con diseño de triangulación concurrente mixto, el instrumento cuantitativo será cuestionario y los instrumentos cualitativos incluyen: guía o guión de entrevista semiestructurada, guía de observación participante para diario de campo y narración autobiográfica.

Se expone a continuación la pertinencia de las técnicas seleccionadas.

6.2.1.- Encuesta

La técnica de encuesta se divide en dos: entrevista y cuestionario y se operan mediante formulación de preguntas por parte del investigador y respuestas de los participantes. Recoger información mediante esta técnica puede ser útil para: realizar análisis exploratorios, analizar tendencias de comportamiento, tomar decisiones sobre aspectos concretos, averiguar posibles relaciones entre diversos factores y variables de estudio, entre otras (Martínez, 2007: 58-59).

6.2.2.- Entrevista semiestructurada

Cannell (1972) explica las características que justifican las entrevistas semiestructuradas frente a la entrevista individual:

- 1- Tanto los economistas, como los sociólogos, psicólogos y antropólogos encuentran que para profundizar en una investigación es deber echar mano de comunicación directa con los sujetos del estudio
- 2- La confiabilidad y validez de los datos se comprueba al medir la repetición que dentro de los datos buscados en las preguntas muestran las variables asociadas a la investigación desde la interpretación de las respuestas
- 3- La entrevista puede medir actitudes, conductas y percepciones solamente obtenidas a través de la respuesta emitida pues permite la explicación y el sustento del por qué se responde de tal o cual manera sin forzar al ejercicio del razonamiento que conlleva la pregunta abierta en un cuestionario pues proviene directamente del sentir del individuo

6.2.3.- Observación participante para diario de campo

La observación participante hace referencia a algo más que una mera observación, es decir, implica la intervención directa del observador, de forma que el investigador puede intervenir en la vida del grupo (Cerdeña, 1991, pág. 237).

6.2.4.- Estudio de vida, autobiografía o autonarrativa

El estudio de vida, autobiografía o autonarrativa es definido como “el estudio longitudinal de hechos sociales a partir de las trayectorias cronológicas contadas por las personas” (Mejía, 2004). Para que el uso de la autobiografía como aporte científico cualitativo de una investigación tenga sustento debe contener las siguientes premisas:

- 1) tener una dimensión temporalizante que va construyendo o deconstruyendo sobre una problemática reiterada, 2) en base a “objetivos, intereses, motivos, expectativas... que aparecen en ésta” y 3) encuadrados en tres ejes de reflexión: relaciones pasado presente, discurso-realidad, individuos-grupo (Pazos, 2002). Para Bolívar y Fernández (2001) el grado de fiabilidad y validez de la autobiografía está marcado en la medida en que el investigador muestre coherencia, evidencia de implicación propia, honestidad

personal e interés de llegar a conclusiones consensuadas, los mismos autores agregan...”La investigación narrativa permite entender como los profesores dan sentido a su trabajo y cómo actúan en sus contextos profesionales, reconociendo que ellos poseen un conocimiento práctico o experiencia”.

6.3.- Construcción de instrumentos cuantitativo y cualitativo

Con el objeto de realizar la triangulación concurrente, se diseñaron dos diferentes instrumentos de investigación: el cuantitativo y cualitativo. Se explican a continuación.

6.3.1.- Instrumento cuantitativo: cuestionario

El cuestionario, de acuerdo a García, Casas y González (2006) es un instrumento altamente evaluado por investigadores de ciencias sociales pues a pesar de ser un instrumento cuya elaboración no resulta sencilla, su análisis en cambio es relativamente simple pues sus respuestas son fáciles de codificar.

Se construyó un cuestionario con preguntas en escala de Likert con preguntas divididas en cuatro bloques para medir las variables seleccionadas para la investigación, las cuales fueron las fortalezas de los actores, el mapeo de los actores, las estructuras de gobernanza y finalmente el actor buyer driven (BD).

El primer bloque consistió en una batería de preguntas enfocadas al medir las dimensiones seleccionadas de conocimiento teórico a través del tipo de educación adquirida para desenvolverse como actores valiente dime, las dimensiones relacionadas a la habilidad se concentraron en medir el grado de experiencia adquirido en los diferentes puestos de trabajo y bajo los diferentes títulos desempeñados dentro de la industria maquiladora de autopartes seguido finalmente la dimensión de las actitudes se abarcó con preguntas directamente relacionadas a encontrar las causas para desarrollar, o no desarrollar proveedores pertenecientes a la localidad, región, estado o país.

El segundo bloque de 16 preguntas se desarrolló para realizar el mapeo de los actores involucrados dentro de la cadena de valor de las diferentes plantas maquiladoras de la industria de autopartes en la que se incluyó las dimensiones relacionadas con los roles desempeñados, acciones, liderazgo, coordinación, apoyo, territorio del capital social.

Para medir las estructuras de gobernanza se desarrolló un tercer bloque de 24 preguntas desarrolladas sobre las dimensiones recomendadas en el manual de gobernanza de Gereffi () como son la estructura, orientación, alcance territorial, tipo de, coordinación, poder y relaciones.

El cuarto último bloque cuenta con un total de 15 preguntas abocadas al alcance del actor buyer driven (BD) desde las dimensiones de las funciones desempeñadas, su nivel de importancia para el buen desempeño de la planta maquiladora, el poder recibido medido a través de los niveles de autonomía otorgada y del nivel de relaciones con otros actores BD.

6.3.1.1.- Fases en la construcción del cuestionario

En cuanto a la construcción del cuestionario la metodología propuesta por Arribas (2004) señala el grado de complejidad existente para la construcción del instrumento por lo que se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: tipo de población a quien se dirige, dimensiones que se pretenden estudiar, conocimiento teórico de los aspectos a medir.

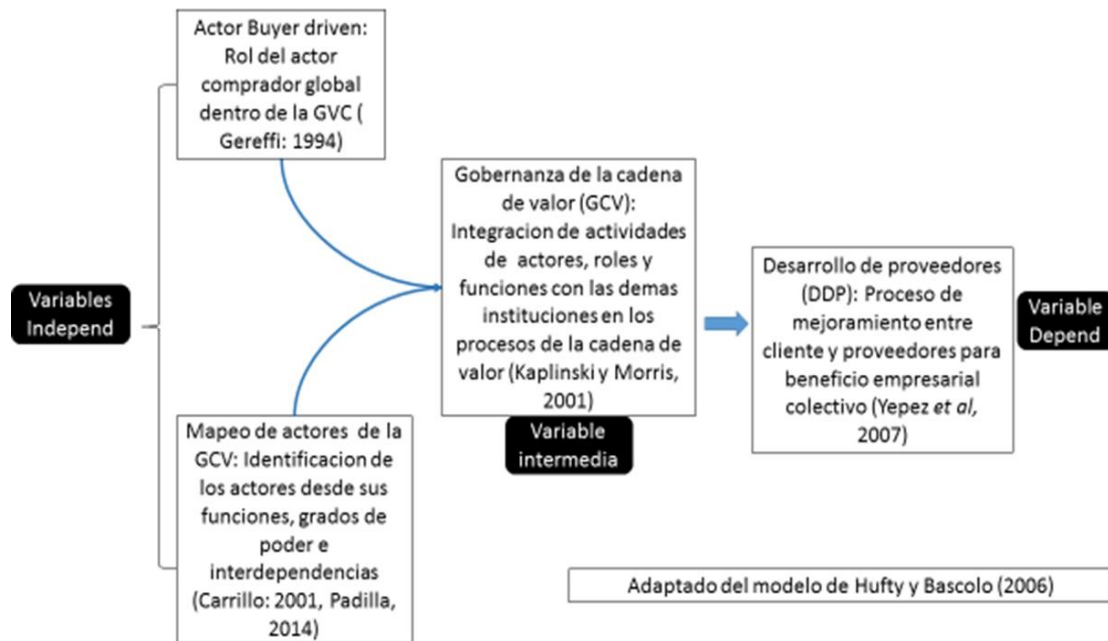
Al no haber encontrado a través de las investigaciones revisadas un cuestionario que mida la GCV, actores BD en fortalezas y perspectivas y Mapeo de actores para determinar su situación sobre el desarrollo de proveedores, se procede a la construcción de cuestionario en base a las variables identificadas a través de la revisión de literatura y de la construcción del marco teórico, conceptual y contextual, lo cual es perfectamente aceptable para eliminar el criterio de caer en preguntas basadas únicamente de manera empírica (Utkin, 2005).

El diseño de construcción del instrumento se basa en la propuesta de medición para once fases de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Fase uno. Redefiniciones fundamentales, etapa que especifica lugar de recaudación de datos, propósito de recolección, quienes y cuando van a ser medidos, así como definiciones operacionales y tipos de datos a obtener (respuestas, conductas observables). Para propósitos de esta investigación la recaudación de datos se llevará a cabo en la industria maquiladora automotriz, sector autopartes de Ciudad Juárez Chihuahua en los expertos definidos como actores buyer driven.

La figura 3 a continuación muestra las variables del estudio y su relación. Se basa en una adaptación de Hufty y Bascolo (2006) que sugieren el estudio de la gobernanza como variable intermediaria entre las variables independientes Mapeo de actores de la gobernanza de la cadena de valor (GCV), los actores buyer driven (BD) y la variable dependiente desarrollo de proveedores (DDP)

Figura 3, esquema de la tesis sobre gobernanza de la cadena de valor (GVC)



Fuente: elaboración propia en base a propuesta de Hufty y Bascolo (2006)

Fase dos. Consiste en la revisión de literatura sobre los instrumentos o herramientas a utilizar. La revisión bibliográfica sobre publicaciones científicas tanto teóricas como aplicadas relacionadas a los siguientes temas: mapeo de actores en GCV, el actor buyer driven, desarrollo de proveedores y gobernanza de la Cadena de valor.

Fase tres: Variables seleccionadas a medir y los indicadores.

En la tabla 3 se muestra el resultado extendido de las investigaciones teórico prácticas que resumen las dimensiones de los objetivos o variables a medir:

Tabla 3. Dimensiones de los objetivos o variables a medir

Variables	Artículos	Dimensiones
Mapeo de Actores	4	Cantidad en la localidad de: asociaciones empresariales, cooperativas, organismos y políticas públicas de fomento ,ONGs de apoyo, Instituciones educativas de la localidad
Desarrollo de proveedores (DDP)	14	Calidad, gestión productiva, tecnología, precio, servicio, certificaciones estandarizadas, garantías, tamaño de la compañía, entrenamiento y promoción a proveedores locales, políticas de rescate a proveedores en dificultades, asesoría, interés por DDP, aportación de capital para DDP, visión de desarrollo
Actor buyer driven	7	Desconocimiento de iniciativas de los demás actores, interés por DDP, cercanía, grado de desarrollo tecnológico del proveedor, confianza, compromiso, grado de amistad, lealtad, novedad, complejidad, importancia y riesgo temporal del producto, nivel de competencias del BD: conocimiento, experiencia, satisfacción,
Estructuras de Gobernanza en cadena de valor GCV	53	Poder, liderazgo, interés, Identificación de empresas líderes, tamaño, gasto dedicado a DDP, potencial de compra, nivel de poder e influencia sobre ciertos artículos (commodities), de jerarquía, nivel de apertura a DDP, grado de autonomía concedida a actores BD

Fuente: elaboración propia en base a referencias bibliográficas

Fase cuatro. Consiste en la decisión respecto al instrumento.

El instrumento queda dividido en dos partes: una entrevista semiestructurada para la revisión cualitativa de las preguntas y la parte cuantitativa será medida a través de un cuestionario auto administrado. Una parte del cuestionario se adaptará del manual de Desarrollo económico local y cadenas globales y la otra parte, se elabora de manera propia en base a la metodología de once fases de Sampieri et al (2010).

Las preguntas están apoyadas desde las perspectivas teóricas y/o empíricas de los autores que han publicado sobre los objetivos de esta tesis: gobernanza de la cadena de valor, actores buyer driven, sus motivaciones y fortalezas y la estructura de la gobernanza como variable intermedia para la decisión sobre desarrollo de proveedores. El instrumento cuantitativo auto administrado, quedó integrado por 82 reactivos y dividido en cuatro bloques:

Tabla 4.- bloques del cuestionario con indicadores y número de reactivos

Nombre del bloque	Indicadores	No de reactivos
A.- Fortalezas del Actor BD	Conocimientos, experiencia, habilidades, motivaciones	21
B.- Mapeo de actores	Acciones, apoyo, capital social y liderazgo	16
C.- Gobernanza	Alcance, coordinación, poder, estructura	24
D.- Actor BD, perspectivas	Autonomía, funciones, poder, relaciones	21

Fuente: elaboración propia

La fase cinco muestra el instrumento propuesto ya construido incluyendo ítems y reactivos, tanto de la parte cualitativa (entrevista semiestructurada), como de la parte cuantitativa (cuestionario combinado de adaptación y creación para cada sección de dimensiones, indicadores e ítems). Para tal propósito el cuestionario ha sido revisado por expertos, entre los que se encuentran profesores universitarios y especialistas en el tema que han evaluado cuáles preguntas se deben agregar, sustituir o eliminar en base a sus conocimientos. En esta fase se calcula la validez de contenido por juicio de expertos. .

La fase seis es la administración del instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia, mejor conocido como prueba piloto. Es en esta fase que se calculan la confiabilidad, el análisis de validación de escala a través de la correlación inter-ítem y la validez de constructo.

La fase siete es la elaboración de la versión final del instrumento con base en los resultados de validez y confiabilidad. Respecto al contexto el cuestionario éste se puede aplicar de dos maneras: auto administrado o por entrevista y la variable más importante respecto a la longitud del cuestionario no es la cantidad de preguntas sino el tiempo estimado en contestarse. La recomendación es no exceder de 30 a 35 minutos según Hernández *et al* (2010).

La fase ocho se relaciona con el entrenamiento del personal que administrará y calificará las respuestas al instrumento. Siendo esta una investigación para una tesis doctoral se plantea la aplicación del instrumento de manera auto administrada por el realizador de esta tesis.

La fase nueve se relaciona con conseguir las autorizaciones para aplicar el instrumento y aquí es donde se inserta la carta de solicitud a la muestra de población necesaria para la investigación. (Hernandez y otros: 2010). La carta que se muestra en el anexo 1 es la que se planea utilizar para la solicitud de expertos y su validación del instrumento. La fase diez se abocó a la aplicación del instrumento a los participantes de la investigación.

Finalmente la fase once se relaciona con la preparación de los datos para el análisis e incluye codificación de datos, limpieza de datos y su acomodo en una matriz o base de datos. Todas estas fases concluyen con el análisis de datos.

6.3.2.- Instrumento cualitativo: guía de entrevista semiestructurada

Con respecto al diseño del instrumento cualitativo se elaboró una batería de preguntas para realizar entrevistas de tipo semi estructurado, siguiendo el protocolo de la triangulación concurrente en este caso se aplicaron las preguntas a personajes de las mismas poblaciones del sector de la industria maquiladora de autopartes cuya característica principal recibe en sus niveles de liderazgo ya que todos los entrevistados pertenecían a puestos definidos como superiores en la estructura organizacional de este tipo de empresas y cuyo nivel de competencias permitía profundizar más respecto a la investigación propuesta en esta tesis ha seguido dicho de otra manera, se seleccionaron personajes que tuviera o hubieran tenido niveles de gerencia o dirección, con una amplia experiencia en desarrollo estratégico fungiendo como actores BD. Se elaboró por lo tanto una batería de 15 preguntas que fueron distribuidas buscan obtener profundidad a los resultados de las encuestas entre los cuatro bloques o variables seleccionadas para el propósito de esta tesis. La tabla a continuación muestra el cruce entre las preguntas de la entrevista con las preguntas de la encuesta construida:

Tabla 5. Tabla de cruce de variables con preguntas de la entrevista

	4	3	4	4
	A	B	C	D
	Fortalezas educac exper actitudes	Mapeo acciones roles liderazgo coordin apoyo territ cap soc	Gobernanza estruct orient alcanc terr tipo coord poder relac	Actor función import poder relac
Entrevista				
1- ¿Cuáles son los elementos que pueden detonar el desarrollo de proveedores locales, estatales o nacionales en la industria maquiladora?				1
2- ¿A cuáles actores identifica como influencia para favorecer el desarrollo de proveedores en la cadena de valor de la empresa maquiladora?			2	
3- ¿Cuáles organismos o instituciones del sector público o privado pueden apoyar la actitud de los actores que favorezcan el desarrollo de proveedores?				3
4- ¿Cuáles programas o políticas públicas han apoyado al desarrollo de proveedores?			4	
5- ¿Desde la perspectiva de la actitud, cuál papel han adoptado los actores potenciales en desarrollo de proveeduría?	5			
6- Desde el nivel de preparación, ¿cuál es el tipo de conocimientos que deben tener los actores encargados de desarrollo de proveeduría?	6			
7- ¿Cuál es el potencial que usted identifica en los proveedores para ser desarrollados?		7		
8- ¿Puede mencionar los vínculos o alianzas que recuerde entre actores del sector público o privado para desarrollo de proveedores?			8	
9- ¿A cuáles tipos de commodities recomendaría para ser desarrollados por los actores potenciales que pueden tomar esta tarea?			9	
10- ¿Cuáles son las fortalezas que deben tener los actores de la industria maquiladora para que el desarrollo de proveedores favorezca a la cadena de valor?	10			
11- ¿Cuáles ventajas puede tener contar con buenos desarrolladores de proveedores para las maquiladoras que apoyen esta iniciativa?		11		
12- ¿Cuál es el rol que deben desempeñar los demás actores del sector público y privado para que se detone la iniciativa de desarrollar proveedores por los actores buyer driven?		12		
13- ¿Cuáles actores dentro de la organización de la empresa maquiladora deben de tomar la iniciativa para favorecer el desarrollo de proveedores?	13			
14- ¿Cuál es el grado de autonomía con que cuentan los actores desarrolladores de proveedores en la actualidad con respecto a sus corporativos?				14
15- ¿Cuál es el grado de interés que muestran los actores corporativos para favorecer desarrollo de proveedores en las localidades que establecen sus maquiladoras?				15

Fuente: Elaboración propia

6.4.- Operacionalización de variables

La postura de esta tesis es que el desarrollo de proveedores en la cadena de valor depende de las estructuras de gobernanza, las cuales a su vez quedan condicionadas desde dos variables relacionadas con los actores: el mapeo de los mismos y las formas

en que intervienen en este caso los actores buyer driven, desde sus perspectivas y fortalezas. La gobernanza en la cadena de valor entonces funciona como una variable intermediaria que puede ser medida a través de los resultados obtenidos de las dimensiones que componen estas variables: en un extremo lado la variable dependiente desarrollo de proveedores (DDP), en el otro las variables independientes mapeo de actores y el actor buyer driven.

A continuación se muestran las definiciones de estas variables desglosadas por bloques (de acuerdo a la construcción del cuestionario), así como su operacionalización.

6.4.1.- Fortalezas de los actores BD

En el cuestionario se localizan en el bloque A o bloque inicial. Son los datos primarios que identifican al participante a través de las dimensiones de conocimiento, experiencia laboral, habilidad y motivación. En la tabla 6 se desglosa su operacionalización:

Tabla 6.- operacionalización del bloque A, Fortalezas de los actores BD

Dimensiones	Tipo de variable	Nivel de medición	No de reactivos
Conocimiento	Cuantitativa	Dicotómica, nominal y ordinal	6
Experiencia	Cuantitativa	Nominal y ordinal	6
Habilidad	Cuantitativa	Dicotómica y nominal	4
Motivación	Cuantitativa	Dicotómica, nominal y ordinal	5

Fuente: elaboración propia

La cantidad total de preguntas del bloque A es 21.

Definición operacional

Desde sus fortalezas el actor buyer driven contiene las dimensiones de conocimiento, experiencia, habilidad y motivaciones para DDP. Desde sus perspectivas se miden las dimensiones de Niveles de autonomía, funciones, importancia, poder y relaciones

Tipo de variables: cuantitativas

Nivel de medición: algunas son dicotómica, nominal y escala ordinal tipo Likert con grados de acuerdo.

6.4.2.- Mapeo de actores

El mapeo de actores es una “herramienta metodológica de tipo estructural que básicamente permite acceder de manera rápida a la trama de relaciones sociales dadas en una zona determinada (Tapella, 2007)

En el cuestionario sus preguntas se localizan en el bloque B.

Tabla 7.- operacionalización del bloque B, Mapeo de actores

Dimensiones	Tipo de variable	Nivel de medición	No de reactivos
Acciones	Cuantitativa	Intervalo en Likert	6
Apoyo	Cuantitativa	Intervalo en Likert	4
Capital social	Cuantitativa	Intervalo en Likert	2
Liderazgo	Cuantitativa	Intervalo en Likert y dicotómica	4

Fuente: elaboración propia

La cantidad total de preguntas del bloque B es 16.

Definición operacional

Reconocimiento de las relaciones por dimensiones acciones, liderazgos, apoyos recibidos y capital social

Tipo de variable: Cuantitativa

Nivel de medición: escala ordinal tipo Likert con grados de acuerdo y dicotómica

6.4.3.- Gobernanza de la cadena de valor (GCV).

La gobernanza de la cadena de valor *(GCV) es un “Término empleado para describir las formas de coordinación internacional y control de cada una de las fases productivas de la empresa líder con sus proveedores en la lógica que esta coordinación no se rige por los vínculos determinados por el libre mercado o por los patrones tradicionales de propiedad (Gereffi, 1999) y experiencia laboral. En la tabla 8 se desglosa su operacionalización.

Tabla 8.- operacionalización del bloque C, Gobernanza de la cadena de valor (GCV)

Dimensiones	Tipo de variable	Nivel de medición	No de reactivos
Alcance territorial	Cuantitativa	Nominal e intervalo de Likert	7
Coordinación	Cuantitativa	Nominal o intervalo de Likert	8
Estructura	Cuantitativa	Intervalo de Likert	3
Orientación	Cualitativa	Intervalo de Likert	1
Poder	Cuantitativa	Nominal e intervalo de Likert	5

Fuente: elaboración propia

La cantidad total de preguntas del bloque C es 24.

Definición operacional.

La GCV se mide a través de las dimensiones relaciones entre actores, el poder de los mismos a través de sus alcances, coordinación, orientación, poder y estructuras al interior y exterior de la cadena de valor

Tipo de variable: cuantitativa

Nivel de medición: escala ordinal tipo Likert con grados de acuerdo y nominal para inclusión de datos de apoyo.

6.4.4.- Actores buyer driven BD

Son los actores que controlan el poder de compra dentro de las cadenas de valor de una industria (Gereffi, 1994). En la tabla 9 se desglosa su operacionalización.

Tabla 9.- operacionalización del bloque D, perspectivas del actor BD

Dimensiones	Tipo de variable	Nivel de medición	No de reactivos
Autonomía	Cuantitativa	Intervalo de Likert	6
Funciones	Cuantitativa	Intervalo de Likert	1
Poder	Cuantitativa	Intervalo de Likert	3
Relaciones	Cuantitativa	Dicotómica, nominal e intervalo de Likert	11

Fuente: elaboración propia

La cantidad total de preguntas del bloque D es 21

Definición operacional.

Los actores buyer driven (BD) desde el enfoque de sus perspectivas miden las dimensiones de Niveles de autonomía, funciones, poder y relaciones

Tipo de variable: cuantitativa

Nivel de medición: Dicotómica, nominal e intervalo de Likert.

6.4.5.- Desarrollo de proveedores (DDP).

Es “el proceso de mejoramiento empresarial basado en la actividad colaborativa de una empresa cliente y uno o varios proveedores de insumos, con el propósito de incrementar la productividad de la empresa extendida, para generar beneficios empresariales colectivos” (Yenpez, Hiestroza y de La Pava, 2007)

En el cuestionario sus preguntas se localizan en el bloque A, B, C y D. Las preguntas repartidas en cuatro bloques del instrumento construido para este propósito miden la situación de desarrollo de proveedores DDP a través de las preguntas que relacionan las variables intermedias e independientes que se explican de manera documental y operacional a continuación. Se divide a través de las cuatro dimensiones descritas a continuación y se explica su operacionalización en la tabla 10:

Tabla 10.- operacionalización de los bloques A, B, C, D

Bloque	Tipo de variable	Nivel de medición	No de reactivos
Actor Buyer driven (BD), fortalezas	Cuantitativa	Dicotómica, Nominal y ordinal	21
Mapeo de actores	Cuantitativa	Dicotómica e intervalo de Likert	16
Gobernanza de la cadena (GCv)	Cuantitativa	Nominal y de intervalo de Likert	24
Actor buyer driven (BD), expect.	Cuantitativa	Dicotómica, Nominal y de intervalo de Likert	21

Fuente: elaboración propia

La cantidad total de preguntas del bloque A es 82.

En las tablas siguientes se resume la operacionalización de las variables desde diferentes perspectivas: total de preguntas cualitativas/cuantitativas, nivel de medición y si las preguntas eran dirigidas al individuo o a la empresa.

Desde la perspectiva de preguntas de corte cualitativo y cuantitativo los resultados se muestran por bloques en la tabla 11:

Tabla11

BLOQUE	CUANT	CUALIT	TOTAL
A	21	0	0
B	16	0	0
C	24	0	0
D	21	0	0
Total	82	0	82

Fuente: elaboración propia

La tabla 12 muestra el tipo de medición para las variables seleccionas por bloque:

Tabla12

BLOQUE	DICOTOM	NOMINAL	ORDINAL	INTERVALO LIKERT	TOTAL
A	5	12	4		21
B	1			15	16
C		6		18	24
D	5	1		15	21
Total	11	19	4	48	82

Fuente: elaboración propia

Las preguntas fueron a su vez divididas en bloques para medir los casos a nivel de individuo y nivel de empresa, con los siguientes resultados:

Tabla13

BLOQUE	EMPR	INDIV	TOTAL
A	5	16	21
B	16		16
C	17	7	24
D		21	21
TOTAL	38	44	82

Fuente: elaboración propia

Finalmente, los 82 ítems quedaron subdivididos en subdimensiones en cada uno de los cuatro bloques de acuerdo a la tabla 14.

Tabla 14.

A		B		C		D	
conocim	6	acciones	6	alcance	7	autonom	6
experie	6	apoyo	4	coord	8	func	1
habilidad	4	capital s	2	orient	1	poder	3
motiv	5	lider	4	poder	5	relac	11
				estructura	3		
Total	21		16		24		21

Fuente: elaboración propia

6.5.- Población y muestra

Definir la población de estudio es parte implícita del planteamiento del problema y será base de la construcción de instrumentos adecuados al tipo y tamaño de la misma. Como explica Ander-Egg (2003:6), cuando la población se compone de instituciones que involucran a sus actores es elemental descubrir quienes quieren participar de manera inicial y quienes, que en un principio se negaron ahora están dispuestos a participar en la investigación. Lo esencial es encontrar a los participantes clave y esta información no siempre se obtiene de un análisis documental.

En el caso de esta investigación la población está compuesta por las maquiladoras de autopartes de ciudad Juárez, Chihuahua, México. Se propone por lo tanto investigar al 100 por ciento de las empresas líderes a través de un censo obtenido del análisis documental por medio de la revisión sobre los organismos encargados de medir a la industria manufacturera de exportación para esta localidad como es el caso de la asociación de maquiladoras AC (AMAC) en ciudad Juárez.

La población o universo está definida por el conjunto de elementos de interés que integran el colectivo que es sujeto de estudio para el investigador (Fernández: 2006, 14). Los métodos mixtos para examinar relaciones entre poblaciones conformadas por actores cuya población muestra una complejidad como la observada en el sector autopartes-automotriz en ciudad Juárez Chihuahua, muestran una ventaja en el planteamiento de esta tesis dado que permiten incrementar el alcance geográfico y el tamaño de la muestra al interior de la población de estudio al detectar unidades de análisis que no se hubieran encontrado desde la revisión documental para aumentar la validez de los estudios así como apoyar la triangulación de datos (Baltar y

Gorjup:2012,124) que se pretende analizar. En cuanto a los temas referentes a la población y muestra se utiliza el proceso de Davis (2001) y que se detalla a continuación:

Paso 1.- Selección de la población.

De acuerdo a Davis (2001) la población para ser definida requiere de cuatro componentes: 1) elementos o unidad de análisis, 2) unidad de muestra, 3) extensión y 4) tiempo, en el caso de la presente investigación estos son:

- Elementos o unidad de análisis: Actores que intervienen en la función de adquisición o compra de la cadena de valor de su organización, que incluyen los departamentos de diseño o compra, ingeniería, introducción de nuevos productos, investigación y desarrollo y control de calidad de productos para el sector de auto partes de la industria maquiladora de ciudad Juárez
- Unidad de muestra: Plantas maquiladoras del sector de autopartes en el área de compras estratégicas
- Extensión: Ciudad Juárez, Chihuahua, México
- Tiempo: segundo semestre de 2015 hasta final de primer semestre de 2016.

Para apoyar esta fase, la figura 4 presenta la relación de la asociación de maquiladoras de ciudad Juárez Chihuahua que participan en el sector automotriz en la industria de autopartes:

- De un total de 184 maquiladoras afiliadas a la asociación (AMAC), 41 se clasifican como automotriz, las cuales representan el 22% del sector ocupando el primer lugar de presencia en la ciudad. Los sectores eléctrico con 32 compañías y 17% de participación y el electrónico con 30 plantas y 16% se ubican en segundo y tercer lugar respectivamente en cantidad de maquiladores instaladas. El cuarto lugar lo posee el sector médico con 14 organizaciones y 8% de presencia en la ciudad. Entre estos cuatro sectores abarcan el 64% de las plantas maquiladores de la asociación. Entre los sectores con menor presencia son el de la industria aeroespacial y el de plásticos con una representación de únicamente dos por ciento.

Figura 4. Relación de Plantas Maquiladoras de Ciudad Juárez, Chihuahua y su presencia por cantidad de plantas establecidas

SECTOR	Parque																				
	AEROJUAREZ	AEROPUERTO	AMERICAS	AZTECAS	BERMUDEZ	FUENTES	FUERA DE PARQUES	IND. JUAREZ	INDEPENDENCIA	INTERMEX	JUAREZ GEMA FERNAND	NORTH GATE	OMEGA	PANAMERICANO	RIO BRAVO	SALVARCAR	SAN GERONIMO	TORRE SOL	VERDE INDEPENDENCIA	ZARAGOZA	Total
AUTOMOTRIZ	2			3	8	1	9			1	6		5	1	3				1	1	41
ELECTRICO	1				6	2	8	2		3	3	1	2		2				1	1	32
OTRO	1	2	1	1	1		13	1	1		3	2	2		1	1		1			31
ELECTRONICOS	1	1			2	3	4		1	4	2		3		3	3	2				30
MEDICO		1			2		6	1		1				1		2					14
METAL MECANICA	2				2	2				1	2			1		2				1	13
EMPAQUE					1		2	1	1	2										1	9
COSTURA		1			2	1	1	1			1										7
CALL CENTER					1	1	2														4
AEROESPACIAL					1																1
PLASTICOS										1											1
Total	7	5	1	4	26	10	45	6	3	13	17	3	12	3	9	8	2	1	4	4	183

Fuente: elaboración propia en base a datos de AMAC (octubre, 2014)

Paso 2.- Selección de las unidades de muestra.

Actores definidos como clave para el estudio de la gobernanza en la cadena de valor y que intervienen o representan las decisiones de selección, evaluación y desarrollo de proveedores del área de compras estratégicas de la industria maquiladora de Ciudad Juárez en el sector automotriz.

Cabe mencionar que la selección de unidades de muestra para los cuestionarios, incluyó gerentes, superintendentes, coordinadores, líderes y supervisores principalmente. Para las entrevistas, se seleccionó como unidades de muestra personas que laboran o laboraron en el sector automotriz con niveles de mayor jerarquía entre los que se incluyen gerentes y/o directores con el objeto de contrastar las respuestas desde diferentes perspectivas considerando las variables y dimensiones a medir.

Paso 3.- Selección del marco muestral

El marco muestral por lo tanto queda integrado por los actores vinculados a asociaciones, academia, empresas y/o organismos preferentemente del ámbito público o privado que puedan colaborar para el desarrollo local por medio desarrollo de proveeduría con las características anteriormente descritas. De acuerdo a Hufty, Bascolo y Bazani (2006) existen dos tipos de actores, los que aprueban los procesos y los que poseen roles cuya responsabilidad tengan que ver con la parte operativa de la

ejecución de las acciones de sus instituciones. Para encontrar los actores ocultos, El propósito de iniciar trabajando con estas instituciones es localizar los demás actores al interior de las empresa maquiladoras y a los actores externos que pueden apoyar el desarrollo de proveedores por poseer el poder desde perspectivas de conocimiento, recursos, difusión, apoyo y promoción.

Paso 4.- Selección del diseño muestral.

Para la estrategia de muestreo cuantitativo, la muestra es no probabilística de sujetos-tipo. La estrategia de muestreo en la parte cualitativa será una muestra representativa en cadena o bola de nieve, buscando lograr la mayor cantidad de encuestas posibles por medio de contactos que accedan a contestar el cuestionario por un lado y otro sector que responda a la entrevista y selección de ésta manera para obtener informantes que permitan su análisis a través los instrumentos adecuados, ya que una vez aprobada la selección de candidatos el objetivo es establecer contactos con representantes de las organizaciones en que se desenvuelven los actores para la investigación en Ciudad Juárez para programar las entrevistas pertinentes, previa aprobación de los actores y ratificación por escrito de aceptación de cuestionarios y la entrevista.

Paso 5.- Selección del tamaño de la muestra.

Para efectos de esta investigación se propone realizar un censo de las plantas maquiladoras que pertenezcan al sector de autopartes y que contengan departamentos de compra. Esto es: que su grado de autonomía les confiera autoridad para ejercer la decisión de selección, evaluación y desarrollo de proveedores.

Desde el momento en que una investigación es de tipo mixto la postura es de tipo dicotómica ya que contiene elementos cualitativos que no demandan muestras probabilísticas pero como también contienen aspectos cuantitativos se debe incluir la parte estadística, respecto al tamaño de la muestra las investigaciones mixtas no mantienen una exigencia de tamaño específico en cantidad de casos, dicho en otras palabras: la naturaleza del tamaño de la muestra va en función de la justificación del fenómeno a estudiar considerando que se aboca a estudios de las organizaciones y que el tamaño de las mismas no deben ajustarse a un número específico de actores (Baltar y Jorgup:2012, 125). En adición a este argumento Fernández (2006:14) asevera

que el tamaño de la muestra para investigaciones de ciencias sociales debe ser representativa para cumplir el objetivo de extrapolar resultados.

Los beneficios en cuanto a muestreo en investigaciones mixtas se convierten en áreas de oportunidad pues enfrentan una doble disyuntiva según explican Baltar y Gorjup (2012:125), la parte cuantitativa demanda definir un tamaño de muestra que garantice representatividad mientras que la parte cualitativa se aboca a profundidad y riqueza de información. Por otra parte para problemas complejos se justifica para cubrir los vacíos de conocimiento por su riqueza en complementariedad, triangulación y expansión resultantes de la combinación de ambos métodos investigativos de acuerdo a Bryman (2006), citado por Baltar y Gorjup (2012).

Paso 6.- Selección del plan de muestreo.

Para iniciar el primer levantamiento de datos se procederá con un estudio documental de las instituciones que se identifican como clave para el examen de la gobernanza en la cadena de valor en el sector automotriz en el área de autopartes en ciudad Juárez, Chihuahua, México. Se realizará un mapeo de actores que en base al cuestionario propuesto y después se utilizara como filtro para la selección de candidatos a entrevista.

Existen autores que coinciden en que el primer paso para estudiar la gobernanza consiste en realizar el mapa de identificación de los actores estratégicos (Villamil: 2010)

Paso 7.- Selección de la muestra.

Se propone recolectar la información y nombres de los actores a inicios del segundo semestre de 2015, entregar los cuestionarios a los candidatos seleccionados previa aceptación por escrito, posteriormente establecer los contactos de manera telefónica para concertar las entrevistas.

6.6.- Procedimiento de análisis de datos

El procedimiento de análisis de datos se dividió en dos partes: cuantitativos y cualitativos.

6.6.1.- Análisis de datos cualitativos

Las técnicas de recolección de datos cualitativos incluyen entrevista semiestructurada, observación participante para diario de campo y narración autobiográfica. Se elabora transcripción de la información y se hace análisis de contenido mediante análisis de frases, que a su vez se contrastan con los resultados del estudio cuantitativo en base a la triangulación concurrente.

6.6.2.- Análisis de datos cuantitativos

En la parte de los cuestionarios con la transcripción de datos del instrumento de medición cuantitativo en un archivo de Excel para posteriormente analizarlos en SPSS (*statistical package social sciences*) para generar estadísticas descriptivas como moda, mediana y percentiles y estadísticas inferenciales como tablas de contingencias con correlación Rho de Sperman.

Para la validez de expertos del instrumento se realizarán estadísticos descriptivos y en la confiabilidad del instrumento el alfa de Cronbach así como análisis factoriales confirmatorias.

7.- Resultados: validación y confiabilidad del instrumento de medición

La validación y confiabilidad de instrumento de medición se dividió en cuatro secciones:

1. Validez de contenido mediante el juicio de expertos
2. Piloteo del instrumento para determinar la confiabilidad
3. Análisis de validación de escala: correlación inter-ítem
4. Validez de constructo mediante análisis factorial

7.1.- Validación de contenido mediante juicio de expertos

El objetivo de seleccionar un grupo de jueces es que a través de la coincidencia en el acuerdo sobre el planteamiento de cada pregunta por separado se puedan dejar aquellas preguntas que serán contestadas en el cuestionario piloto, fase dos propuesta en la construcción del instrumento de medición.

La validez de juicio de expertos ha sido reconocida sobre todo en los casos en que los instrumentos encontrados presenten dificultad de adaptación o no se presente evidencia de un instrumento construido, para esto se seleccionó a un grupo de

expertos en base a los criterios establecidos como necesarios para que se les considere como tales, de acuerdo a Skjong y Wenthorht (2000):

- 1.- Experiencia en realización de juicios
- 2.- Reputación en la comunidad
- 3.- Disponibilidad y motivación para participar
- 4.- Imparcialidad.

Los expertos seleccionados fueron:

Juez 1. Un Doctor en ciencias administrativas con especialidad en áreas de calidad por más de 30 años; experiencia en niveles de dirección en el área de operaciones en maquiladoras para el sector automotriz de ciudad Juárez, Chihuahua. Certificador de programas de calidad a nivel nacional y trabajos realizados en Japón sobre desarrollo de proveeduría e inversión extranjera desde los temas de administración estratégica y proyectos de transferencia de productos

Juez 2. Un doctor con especialidad en la industria automotriz en el área de Jalisco, actualmente cursando un postdoctorado; consultor con más de 30 años de experiencia incluyendo administración de proyectos

Juez 3. Un Ingeniero industrial con maestría en administración y experiencia directiva mayor a 15 años en la industria arnesera automotriz y aeroportuaria en las funciones de calidad, compras estratégicas e ingeniería de productos.

Juez 4. Un ingeniero industrial con maestría en administración y más de 15 años en la industria maquiladora en desarrollo de productos, concursos para introducción en nuevos productos y desarrollo de proveeduría en la actualidad

Juez 5. Un Ingeniero Industrial con competencias y acreditaciones a nivel gerencia de calidad y gerencia de proyectos en compañías como el Centro técnico de Delphi y la plante arnesera Lear especializado en desarrollo de proveeduría con más de 25 años de experiencia, todos en el sector automotriz a nivel nacional en ciudades como Reynosa y Piedras Negras (proveedores en plantas automotrices tier 2 y tier 3) para diseño y compras estratégicas en la industria maquiladora .Ha trabajado también desde la parte de proveeduría de servicios como gerente general de empresas locales , su selección de proveedores en sectores fuera del país incluye países como China y Alemania entre otros.

En cuanto al procedimiento para obtener la retroalimentación de los expertos, se optó por enviar a través de correo electrónico un archivo de Excel con las siguientes hojas: 1a.- glosario de los términos principales aplicados para esta investigación como son desarrollo de proveedores (DDP), actor buyer driven (BD) y gobernanza en la cadena de valor (GCV);

2da.- contiene el esquema de interacción entre las variables principales;

3a.- contiene el detalle de las variables así como las dimensiones de estudio encontradas a través de la revisión de la literatura.

4ta.- descompone las dimensiones en indicadores e ítems

5ta.- contiene la construcción de las preguntas a través de los ítems. Cabe mencionar que la quinta hoja contiene una serie de columnas que fueron sugeridas a los jueces para que evaluaran las preguntas desde tres criterios: la fundamentalidad de cada pregunta para los propósitos de esta investigación, la utilidad de las mismas y la irrelevancia.

Los criterios para que las respuestas sean evaluadas oscila entre tres categorías: Esencial, que en el instrumento creado para esta tesis se definió como *fundamental*, útil pero no esencial, que en el instrumento se propone como *útil pero no fundamental* y finalmente innecesario que se definió en el instrumento propio como *irrelevante*.

Para tal propósito los jueces analizan la habilidad, conocimiento o competencia en los ítems medidos que en el instrumento de elaboración propia han quedado divididos en tres bloques: el primero que mide las fortalezas del actor a través de indicadores de habilidad y conocimiento, el segundo bloque que mide competencias a través de acciones e iniciativas, un tercer bloque constituido por ítems enfocados a coordinación, estructura y orientación y finalmente un cuarto bloque ítems para medir importancia, poder y relación entre actores a encuestar.

En cuanto a la población inicial sobre cuestionario de piloteo, 43 sujetos aceptaron y respondieron a la petición.

Una vez completas las evaluaciones de los jueces o expertos Lawshe (1975) propone aplicar la fórmula de su modelo y que queda escrita de la siguiente manera:

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

(1)

La ecuación uno a su vez se puede simplificar como se muestra en la ecuación dos y tres

$$CVR = \frac{n_e}{N} - 1 \quad (2)$$

$$CVR = \frac{2n_e}{N} - 1 \quad (3)$$

La fórmula de Lawshe está diseñada para obtener valores que oscilan entre -1 y +1, donde Content Validity Ratio (CVR, por sus siglas en inglés), significa lo siguiente:

- es negativa cuando la resultante de evaluación del ítem obtenga un valor menor a .5,
- es nula cuando el cálculo obtiene la mitad del acuerdo entre expertos con resultado numérico = .5
- es positiva cuando la resultante sea mayor a .5 y por ende la resultante quede en ítem $X = 1$.

Dicho de otra manera: Si $X < .5$, -1, si $X = .5$, 0 y si $X > .5$, 1

Sin embargo, para propósitos de la validación de expertos de esta investigación, se utilizará la modificación que Tristán –López (2008) publica sobre la validación de Lawshe (1975) conocida como Content Validity Ratio. La razón para utilizar la modificación que en la actualidad se denomina como CVR' es que la formula creada por Lawshe (1975) funciona con grupos de jueces o expertos que incluyan un mínimo de 14 evaluadores, situación que en opinión de Tristán - López es complicada y que en términos de resultados aporta poco a los efectos buscados en las preguntas. La fórmula queda escrita de la siguiente manera:

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M} \quad (4)$$

Una vez que se obtuvo la retroalimentación del instrumento por parte de los expertos, se procedió a vaciar en una tabla matriz la información y mediante los estadísticos

índice de Lawshe modificados se validaron cada uno de los bloques del cuestionario con sus respectivos ítems.

7.2.- Resultados de la validación de expertos por bloques

De los 21 reactivos que integran el bloque A o bloque inicial, 52% fueron calificados como fundamentales (11 de 21), 43% como útil pero no fundamental (9 DE 21), 5% como irrelevantes (1 DE 21) y ninguno fue eliminado.

En la tabla 15 se presentan los resultados de la validación de expertos del bloque A

Tabla 15.- validación de expertos del bloque A

Calificación	Reactivos	Valor CVR'
Fundamental	2,3,4,5,6,8,13,15,16,17,18	1
Útil pero no fundamental	1,14,19,20,21,22	0.6
Irrelevante	7,9, 10,11	0.2 o menos
Eliminada	0	

Fuente: elaboración propia

De los 16 reactivos que integran el bloque B o bloque inicial, 63% fueron calificados como fundamentales (10 DE 16), 31% como útil pero no fundamental (5 DE 16), 6% como irrelevantes (1 DE 16) y ninguno fue eliminado.

En la tabla 16 se presentan los resultados de la validación de expertos del bloque B

Tabla 16.- validación de expertos del bloque B

Calificación	Reactivos	Valor CVR'
Fundamental	23,26,27,28,29,30,32,33,34,37	1
Útil pero no fundamental	31.35.36.38	0.6
Irrelevante	24,25	0.2 o menos
Eliminada	0	

Fuente: elaboración propia

De los 24 reactivos que integran el bloque B o bloque inicial, 92% fueron calificados como fundamentales (22 de 24), 8% como útil pero no fundamental (2 de 24), 0% como irrelevantes (0 de 24) y ninguno fue eliminado.

En la tabla 17 se presentan los resultados de la validación de expertos del bloque C

Tabla 17.- validación de expertos del bloque C

Calificación	Reactivos	Valor CVR'
Fundamental	12,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49, 50,51,52,53,54,56,57,59,60,61,62	1
Útil pero no fundamental	39,55	0.6
Irrelevante	0	0.2 o menos
Eliminada	0	

Fuente: elaboración propia

De los 21 reactivos que integran el bloque B o bloque inicial, 67% fueron calificados como fundamentales (14 de 21), 10% como útil pero no fundamental (2 de 21), 24% como irrelevantes (5 de 21) y las cinco preguntas calificadas como irrelevantes fueron eliminadas.

En la tabla 18 se presentan los resultados de la validación de expertos del bloque D

Tabla 18.- validación de expertos del bloque D

Calificación	Reactivos	Valor CVR'
Fundamental	58,63,64,65,66,68,69,70, 71,72,73,74,75,76	1
Útil pero no fundamental	67,77	0.6
Irrelevante	78,79,80,81,82	0.2 o menos
Eliminada	0	

Fuente: elaboración propia

7.3.- Resultados generales de la validación de expertos

De un total de 82 preguntas iniciales los jueces calificaron como fundamentales para la investigación 50 preguntas que se detallan como sigue:

Acuerdo total : 2, 3, 4, 6, 8, 10,12,13, 15, 16, 17, 18, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 37, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48,49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71 y 72. El cálculo de Tristán arroja un CVR' de 1 para estas preguntas en valoración de jueces que califica las preguntas como excelentes para ser parte de un cuestionario.

Las siguientes 14 preguntas fueron calificadas de manera parcial en cuanto a su fundamentalidad para el documento: 1, 4, 19, 20, 21, 22, 31. 35, 36, 38, 39, 50, 63, 73.

En este caso el CVR' dio por resultado 0.6, que rebasa el .5 requerido para que la pregunta se considere aceptable de ser piloteada.

El resto de preguntas: 78 a la 82 se decide que serán removidas atendiendo a la evaluación de jueces para simplificar la investigación porque de cualquier manera existen preguntas adicionales que permiten evaluar la dimensión propuesta de relaciones de los actores (preguntas 67 y 68 del instrumento)

El cuestionario final para corrida piloto quedó estructurado de la siguiente forma: 4 bloques integrados por 77 preguntas. En la tabla 19 se desglosa por bloques las preguntas finales para cada uno de los bloques

Tabla 19

BLOQUE	A PILOTO: SI= 1 NO=2		TOTAL
	<u>1</u>	<u>2</u>	
A	21		21
B	16		16
C	24		24
D	16	5	21
TOTAL	77	5	82

Fuente: elaboración propia

De manera particular la cantidad inicial de ítems o preguntas sugeridas: entre fortalezas y perspectivas se inició con un total de 82 reactivos, durante el proceso de validación de cuestionario la evaluación por concordancia de jueces eliminó cinco preguntas por considerar que por una parte el cuestionario contenía exceso de preguntas y por otra que este grupo fueron de tipo de respuesta abierta, quedando entonces 21 preguntas sobre fortalezas y 16 preguntas sobre perspectivas de actores buyer driven respecto a la medición de la variable dependiente DDP.

Total de preguntas final : 77

7.4.- Piloteo del instrumento para determinar la confiabilidad

Una pregunta recurrente a la hora de construir el instrumento de investigación es planteada en cuanto a la confiabilidad de la medición de las variables de investigación (Escobar –Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). Existen diferentes criterios en cuanto a la cantidad de casos a evaluar el cuestionario piloto y que varían desde diez casos (Nieswiadomy, 2002) hasta cincuenta casos (Cortes, 2012); la sugerencia es que entre

mayor cantidad de casos similares a los del objeto final de la investigación, mayor posibilidad de determinación de confiabilidad del instrumento.

En este caso la decisión fue enviar cuestionarios a 60 participantes que coinciden con el perfil deseado de actores buyer driven de industrias diferentes al sector automotriz. Los actores seleccionados pertenecen a departamentos involucrados con potencial para el desarrollo de proveedores, como son los departamentos de Compras, Procuramiento, Logística, Calidad, Ingeniería de diseño, de investigación y desarrollo de productos.

En el período comprendido a la primer semana de noviembre del 2015, se llevó a cabo el piloteo del instrumento de medición en una muestra de estudiantes - empleados de nivel administrativo y medio de la industria maquiladora.

De los 77 items totales del cuestionario, debido al tipo de nivel de medición solo se incorporaron al análisis estadístico de confiabilidad los cuantitativos de escala de likert, siendo un total de 49 reactivos. Con un total de 43 cuestionario para la prueba piloto, la confiabilidad total medida con alfa de Cronbach (1951) arroja un resultado de 0.854.

George y Mallery (2003) manejan los siguientes valores para efectos de validación:

Alfa mayor igual a 0.9 excelente

Alfa mayor igual a 0.8 bueno

Alfa mayor igual a 0.7 aceptable

Alfa mayor igual a 0.6 cuestionable

Alfa mayor igual a 0.5 pobre

Alfa menor igual a 0.5 inaceptable

Por lo que el resultado del cuestionario elaborado es de bueno a excelente.

Aparte de presentar la confiabilidad total del cuestionario, en la tabla 19 se desglosan por separado los resultados de confiabilidad por bloques. Como se explica en la tabla 20, el bloque A no contiene preguntas que permitan evaluar el alfa de Cronbach.

Tabla 20. Resultados de Dimensiones

Confiabilidad por Alfa de Cronbach		
Bloque	Resultado	Núm de ítems
A.- Fortalezas de actores	NA	0
B.- Mapeo de actores	.860	15
C.- Gobernanza en la cadena	.318	18
D.- Actor buyer driven	.854	15
Total	.854	48

Fuente: elaboración propia

Aunque el resultado de confiabilidad por alfa de Cronbach del bloque C no muestra una confiabilidad inaceptable, el índice total del cuestionario es considerado de bueno a excelente, dejar el bloque C de “gobernanza en la cadena” se justifica por estar directamente indicadas en la guía metodológica del manual denominado *Desarrollo económico local y cadenas globales de valor* de Fernández-Stark y Gereffi (2011). El manual recomienda para estudiar la organización de la cadena de valor lo siguiente:

- Naturaleza de las empresas por tamaño
- Estructuras de sus transacciones (directas, subcontratadas)
- Empresas involucradas en la cadena
- Existencia de asociación entre empresas del tipo
- Identificación de organismos que coordinen este tipo de relaciones

En cuanto a la gobernanza en la cadena de valor los temas relacionados para investigar de acuerdo a la guía son: Identificar del total de las empresas que son participantes cuales son líderes en la localidad en criterios relacionados a los eslabones:

- Compras
- Estándares de calidad
- Certificaciones requeridas
- Códigos de trabajo corporativos
- Protección del medio ambiente: Responsabilidad social
- Investigar si las empresas locales de proveeduría desde las perspectivas de los actores compradores pueden cumplir los requisitos de compra

- Cuáles medidas se están tomando para acceso a mercados de acuerdo a requerimientos nacionales a globales

Por lo que, se decidió dejar el instrumento con las 77 preguntas que los jueces recomendaron.

7.5.- Identificadores sociodemográficos de la muestra piloto

Para la prueba piloto se levantaron 43 encuestas y sus indicadores sociodemográficos de la muestra piloto se resumen en la tabla 21:

Tabla 21. Identificadores sociodemográficos del piloteo

Nivel de estudios (Pregunta 1)								
77% Profesionistas			23% Maestría			0% Otro		
Tipo de certificaciones por Organismos especializados (Pregunta 2)								
53% no contestaron			42% certificación CPM			5% con CPIM		
Cantidad de proveedores locales con que cuenta la empresa (Pregunta 3)								
No resp.=4%	Mayor a 10=26%		De 5 a 10= 26%		Menor a 5= 37%		Ninguno = 7%	
Grado de antigüedad en actividades relacionadas con compra (Pregunta 5)								
Mayor a 10 años		De 5 a 10 años		Menor a 5 años		Ninguno		
23%		42%		30%		5%		
Máximo nivel de posición laboral alcanzado (Pregunta 7)								
Director	Gerente	Superint	Coordinad	Líder	Superv	Senior	Otro	No resp
0%	12%	28%	12%	11%	16%	7%	4%	10%
Nivel de conocimientos teórico académicos (Pregunta 10)								
Sí= 48%					No= 52%			
Cantidad de pertenencia a asociaciones de compra (Pregunta 14)								
Ninguna=5%		Una= 74%			Dos= 16%		>2= 5%	
Asociación con alguna red de compradores (Pregunta 15)								
18% Sí mantiene					82% No Mantiene			
Porcentaje de costo de las compras en el producto terminado								
Para 7= < 50%			Para 30= 51 a 85%		Para 3= >85%		2 no resp	
Potencial declarado para desarrollo de productos (Pregunta 17)								
Para 18=1% a 25%		Para 18=26% a50%		Para 4= 51% a 75%		Para 1= >75%		2= no resp.
Niveles de lectura sobre revistas especializadas en los productos que compran (Preg 21 y 22)								
25% lee revistas			7% lee libros			68% no lee este tipo		
Cantidad de Funciones relacionadas como actores buyer driven : BD (Pregunta 6)								
1= 25%		2=35%		3=21%		4= 14%		6=5%
Adquisición de conocimientos para desarrollo de proveeduría: DDP (Pregunta 14)								
58% en la universidad			28% organismos especializados			14% no respondió		
Visita a páginas web para información sobre sus productos								
91% No						9% Sí		

Fuente: elaboración propia

Para entender mejor las fortalezas de los actores BD las preguntas se agruparon en dos grupos: el que describe el nivel de conocimientos por medio de adquisición de títulos, certificaciones y nivel de profundización autodidacta a través de las lecturas de libros, revistas y/o consultas a sitios y paginas de internet. De la misma manera el nivel de habilidades de los actores BD se agrupó por preguntas que revelan nivel de experiencia, puesto alcanzado, asociación con otras redes de actores y cantidad de de funciones ejercidas como actores BD.

Nivel de conocimiento.

Los niveles de conocimiento se miden entonces sobre las preguntas uno, dos, diez, 21, 22 y con los siguientes resultados:

Sobre el nivel de estudios, 33 casos indican estudios a nivel maestría y 10 con nivel de profesionista. Desde la perspectiva de certificaciones, un poco más de la mitad (53.5%) no contestan, lo que hace pensar que cuentan con el certificado, no cuentan con ninguna y un 47% muestran certificación del Instituto Mundial de Proveeduría (Institute of supply management: (ISM, por sus siglas en inglés). Desde las declaraciones de conocimientos recibidos de forma teórica, 48.8% declararon contar con ellos. Los actores encuestados declararon poco niveles de atención a la lectura de revistas o libros: solo una cuarta parte lee revistas y apenas un 7% declararon leer libros sobre los commodities que manejan. En cuanto a sus habilidades los 43 afirmaron haberlas adquirido por una combinación de entrenamiento, cursos externos presenciales, páginas de internet, cursos externos de manera virtual, en forma autodidacta (on the job learning), por medio de sus amigos o en escuelas especiales.

En cuanto a su conocimiento para desarrollo de proveedores, 25 respondieron haberlos aprendido en sus universidad, 12 en organismos del sector público especializados y seis no contestaron la pregunta.

La pregunta acerca de su visita a páginas web de los sectores o familias de grupo que trabajan 39 respondieron que no lo hacen y dos que algunas veces.

Respecto al tema de lectura de revistas especializadas de los commodities que manejan 11 respondieron y 32 contestaron que no leen.

En referencia a la pregunta sobre lectura de libros 3 afirmaron hacerlo y 40 contestaron que no lo hacen.

Nivel de experiencia

Para los resultados de proveedores locales con que cuenta la empresa, más de la mitad aseguran tener al menos cinco proveedores, Sobre proveeduría nacional la mitad se concentra en niveles bajos, de pocos proveedores. En referencia a las actividades relacionadas con compras, 65% tienen como mínimo cinco años en esta actividad. Más del 50% de los encuestados mostraron puestos administrativos que en teoría muestran posibilidad de poder desarrollar proveedores en función de la autonomía concedida por sus respectivos corporativos. Con respecto a elaboración de contratos de compra es casi la mitad la que declara tener alguna experiencia en ese rubro. De los temas relacionados con asociaciones de compra, alrededor de 75% no están asociados con este tipo de organismos. Lo mismo sucede respecto a la formación de redes entre actores BD pues solo un 20% declaró formar parte de algún tipo de red. Respecto a los porcentajes de costo de componentes casi 85% fue declarado como porcentaje por un 69.8% de los encuestados. Acerca de la potencialidad de desarrollo de productos, 42% declaran que del 26 al 50% de sus productos tienen potencial para ser desarrollables con proveedores locales, y el mismo porcentaje dio rangos de 1 a 25%. Finalmente, de los 43 encuestados todos respondieron haber desempeñado una o más de las siguientes funciones en sus puestos de trabajo: Procuramiento, compras, ingeniería de producto, control de materiales, calidad o logística.

Conclusión: después de analizar las respuestas del cuestionario piloto, una vez agrupadas en dos grupos que miden el nivel de conocimientos y el de habilidades muestran de manera inicial que los conocimientos académicos son indistintos y no revelan algún perfil deseable a simple vista de cuales podrían ser recomendables para que los actores BD puedan desarrollar proveedores, las habilidades adquiridas por la experiencia permiten un mejor conocimiento del tipo de mercado que se maneja y abren la oportunidad para que los actores BD tengan la capacidad para un mejor DDP.

7.6.- Validación de escala: correlación inter-item

La validación de escala y sus correlaciones inter-item permiten validar la fiabilidad de un instrumento a través un índice conocido como alfa de Cronbach que se puede

modificar por medio de la exclusión de determinados ítems para evaluar cuanto mejora o empeoran las pruebas (Garcia-Bellido, Gonzales y Jornet, 2010).

Una vez que se obtuvieron los valores alfa de cronbach para el total del cuestionario y desglosado en cada uno de los bloques, se realiza la “Correlación inter-item corregida”, que es el coeficiente de homogeneidad corregido. Si es cero o negativo se elimina.

Los resultados encontrados en el cuestionario, solo en los ítems cuantitativos con medición Likert fueron los siguientes, desglosados por bloques:

Tabla 22.- validación de escala: correlación inter-item

Bloque	Mayor a 0.3	Menor a 0.3
A.- Fortalezas de actores	NA	NA
B.- Mapeo de actores	13	2
C.- Gobernanza en la cadena	1	17
D.- Actor buyer driven	13	2

Fuente: elaboración propia

La relación inter ítem presenta valores de 0.854 como valor mínimo y como valor máximo 0.860 si se eliminara ese ítem, por lo que aunque el valor del alfa de cronbach sea bajo en las preguntas del bloque C de “gobernanza e la cadena” el total de las 43 preguntas de escala Likert seleccionadas, revela un buen coeficiente de homogeneidad.

Profundizando en los resultados menores de 0.3 en la correlación inter-item, 21 preguntas arrojaron un índice con factores de relación menores a .3 las cuales pueden o no ser utilizadas para el estudio, la recomendación es que dado el valor mayor a 0.8 en la validez de contenido estas preguntas pueden ser utilizadas de cualquier manera. Por otro lado, investigadores como Pere (1996) sostienen que a pesar de la simpleza y nivel de exactitud de estas escalas, muchas veces sus resultados no son necesariamente satisfactorios para el investigador, por lo que en palabras del mismo se puede justificar que no conlleven a la eliminación de ciertos ítems pues se consideran apropiados desde una perspectiva teórico aplicada (p. 397).

7.7.- Validez de constructo mediante análisis factorial

La validez de constructo por la prueba estadística de KMO (Keisen, Meier y Orkin) indica que la cantidad de cuestionarios en la prueba piloto (43) son insuficientes para

este cálculo. El análisis KMO es una prueba que para obtener resultados requiere una cantidad mayor para realizar el pilotaje.

8.- Triangulación concurrente de resultados cuantitativos y cualitativos

Para llevar a cabo una investigación concurrente es requisito que se componga de metodologías cuantitativas y cualitativas y que sean contrastadas por un tercer análisis que forma parte de las metodologías mixtas de investigación y que en el caso de esta tesis se decidió por el de triangulación concurrente.

El estudio se planeó por lo tanto en tres fases: La fase uno y que se planeó como la de mayor peso para propósitos de esta investigación es la cuantitativa. La fase dos se planeó para aplicar entrevistas solamente a empleados a nivel ejecutivo relacionadas con su percepción que sobre sus colaboradores tenían en cuanto a las variables y dimensiones propuestas en esta tesis. La fase tres muestra los resultados de la triangulación. En la parte de interpretación de resultados se combinan las respuestas que arrojan las encuestas con las respuestas obtenidas de las entrevistas para cumplir con el objetivo de medir y a la vez profundizar en la temática del problema de investigación desde dos perspectivas distintas que se comparan por medio de una serie de tablas que buscan las semejanzas y las diferencias entre las dos técnicas de investigación.

8.1.- Descripción de recolección de datos cuantitativos

El levantamiento de datos se inició la segunda semana de noviembre 2015 y concluyó en diciembre de 2016. Se definieron dos estrategias de recolección como método de distribución para su respuesta. La primera fue mediante el formulario de Google, que permite acelerar la velocidad de entrega y circulación de la encuesta por ser un cuestionario aplicado en línea.

La segunda fue de manera directa por llenado manual. La mecánica fue a través de amigos y conocidos que apoyaron en el llenado de los cuestionarios previa explicación de lo que se perseguía por medio de este instrumento, y la mayoría de las veces contando con la explicación inductiva y personal por el autor de la tesis.

La entrega entre amigos y conocidos del sector maquilador de autopartes buscaba que estuvieran trabajando o hubieran trabajado en industria de autopartes en las diferentes maquiladoras de ciudad Juárez Chihuahua ya que los niveles de rotación que ha experimentado la industria maquiladora no estacionan a los empleados administrativos (actores BD) de manera fija en un solo tipo de industria, en este caso, de autopartes, sino que se pueden encontrar actualmente desempeñando la misma función o incluso una mejor, todavía funcionando como actores BD.

Entre las personas que accedieron a responder la encuesta se encuentran, aunque en un grado casi nulo actores clave que se han retirado durante el mismo período de los últimos cinco años, razón por la que se considera que sus respuestas son acertadas en cuanto a la GCV para desarrollo de proveedores .

El sistema de recolección en redes funcionó mejor y permitió una cantidad mayor de actores que respondieron a la encuesta. De un total de 304 encuestas repartidas se recolectaron un total de 267 instrumentos, para un 87.8% de eficacia.

8.2.- Descripción de la muestra cuantitativa

El directorio AMAC 2014 menciona un total de 42 plantas del sector automotriz en Ciudad Juárez y los 267 participantes que fueron muestreados, laboran en esas 42 Plantas, lo que representa contar con respuestas del 100% de las empresas asentadas en la localidad. Solo por mencionar algunas de ellas, Delphi, Bosch, Valeo Nidec, Automobile Lightning, Powers, Strattec, Continental e Eagle Ottawa, Harman, FXI. En el punto 8.3.1 se describen los rasgos y características de los participantes.

8.3.- Resultados cuantitativos

El diseño de triangulación concurrente (DITRAC) es un método complejo y por lo tanto permite que el nivel de análisis cuantitativo sea menos exigente desde su perspectiva estadística, acepta incluso análisis a nivel descriptivo, por lo que se presentan a continuación los resultados cuantitativos descritos por bloques.

8.3.1.- Descripción de bloque A.- Fortalezas de actores

El bloque A corresponde a las fortalezas de los actores BD desde las dimensiones de conocimiento, experiencia, habilidades, poder y motivación. Con un total de 22 preguntas se describe a continuación los resultados de las encuestas desde sus diferentes dimensiones. En la tabla 23 la dimensión de conocimiento del bloque A fortaleza de actores.

Tabla 23.- Dimensión de conocimiento, bloque A fortaleza de actores

Nivel de estudios (Pregunta 1)			
63% Profesionistas	26% Maestría	10% Otro	
Tipo de certificaciones por Organismos especializados (Pregunta 2)			
58% no contestaron	38% certificación CPM	4% con CPIM	
Mi conocimiento en desarrollo de proveedores se sustenta en que he recibido diplomas relacionados con actividades de las siguientes instituciones (Pregunta 9)			
Escuelas especializadas	Universidad	Org. Sec. Pub. Esp.	Resto
47%	36%	10%	7%
Nivel de conocimientos teórico académicos (Pregunta 10)			
Sí= 82%		No= 18%	

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión conocimiento incluye las preguntas 1, 2, 9 y 10. El nivel de grado escolar indica altos niveles de representatividad, de las 267 personas que respondieron 169 se declaran con un título universitario, 69 mostraban niveles de maestría y se declararon dos casos con doctorado. En el caso de certificaciones 114 declaran tener alguna certificación especializada para poder definirse como actores BD, CPM (certified purchasing manager) o como CPIM (certified on production and inventory control). Con respecto a la pregunta nueve que refiere a las diversas instituciones en las que se adquirió el conocimiento para desarrollo de proveedores 124 dieron escuelas especializadas, 95 afirmaron que sucedió en universidades, 25 lo adquirieron de organismos especializados en el sector y el resto menciona a ninguno o no respondieron la pregunta; en cuanto a la pregunta 10 relacionada al nivel de conocimientos teórico académicos 82% respondieron que si. En la tabla 24 la dimensión de experiencia del bloque A fortaleza de actores.

Tabla 24.- Dimensión de experiencia, bloque A fortaleza de actores

Grado de antigüedad en actividades relacionadas con compra (Pregunta 5)								
Mayor a 10 años	De 5 a 10 años	Menor a 5 años	Ninguno					
37%	29%	9%	25%					
Cantidad de Funciones relacionadas como actores buyer driven : BD (Pregunta 6)								
1= 6%	2=20%	3=34%	4= 30%	5=10%				
Máximo nivel de posición laboral alcanzado (Pregunta 7)								
Director	Gerente	Superint	Coordinad	Líder	Superv	Senior	Otro	No resp
0%	8%	23%	21%	26%	14%	3%	2%	1%
Con cuáles commodities tiene usted mayor experiencia para desarrollo de proveedores (Pregunta 11)								
En cuatro	En tres	En dos Elo.	En uno	37%	En ninguno			
28%	22%	12%			1%			

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión experiencia incluye las preguntas 5, 6, 7 y 11. De los participantes, 98 declaran tener más de 10 años en la actividad de desarrollo de proveedores (DDP) y haber participado en incluso más de dos posiciones laborales relacionadas con este objetivo, 5 a 10 refieren a puestos de jerarquía y liderazgo formal (a cargo de personal) por lo que presentan el suficiente conocimiento empírico y escolar para trabajar en esta oportunidad. La pregunta seis se aboca a encontrar las diferentes funciones que como actor BD hubo desempeñado cada uno de los encuestados con los siguientes resultados: 34% de los encuestados respondieron que sus funciones se abocaron mas al área de compras, 30% ingeniería de producto, 20% a procuramiento, dejando el resto de las funciones en menos de 10 puntos porcentuales, en cuanto a la pregunta 11 relacionada sobre la base de commodities manejados 37% responde que uno, 28% que cuatro, 22% en tres, 12% en dos y 37% que en ningún tipo. En la tabla 25 la dimensión de habilidades del bloque A fortaleza de actores.

Tabla 25.- Dimensión de habilidades, bloque A fortaleza de actores

Cantidad de proveedores locales con que cuenta la empresa (Pregunta 3)							
No resp.=1%	Mayor a 10=17%	De 5 a 10= 40%	Menor a 5= 36%	Ninguno = 6%			
Cantidad de proveedores nacionales con que cuenta la empresa (Pregunta 4)							
Mayor a 10 1%	De 5 a 10 21%	Menor a 5 9%	Ninguno 36%	No resp 32%			
Las habilidades que desempeña en su trabajo las aprendió (Pregunta 8)							
Entrenam 6%	Cur. Ext. Presen 30%	Pag. web 30%	Cur. Ext. online 26%	Autodida 9%	Amigos 0%	Esc Esp 0%	Otro 0%
¿Tiene experiencia en elaboración de contratos de compra? (Pregunta 13)							
Nula = 31%		Alguna = 27%		Mucha = 41%			
Cantidad de pertenencia a asociaciones de compra (Pregunta 14)							
Ninguna=61%		Una= 37%		Dos= 1%	>2= 1%		
Asociación con alguna red de compradores (Pregunta 15)							
18% Sí mantiene			82% No Mantiene				
Porcentaje de costo de las compras en el producto terminado (Pregunta 16)							
<50= 3%		51 a 85= 90%		>85=6%	No resp=1%		
Potencial declarado para desarrollo de productos (Pregunta 17)							
<25= 73%		26 a 50= 90%		51 A 75=3%	>75=0%		
Desde su conocimiento de las compras en su empresa, ¿qué porcentaje en gasto monetario de sus servicios pueden ser desarrollados fuera de la localidad pero de manera estatal? (Pregunta 18)							
Menos de 25% 7%		Entre 26% y 50% 72%		Entre 51% y 75% 19%	Mayor a 75% 1%		
¿Está usted inscrito actualmente a alguna asociación en cadena de suministro? (Pregunta 19)							
American Production and Inventory Control S (APICS) 22%		Institute of Supply Management (ISM) 2%		Otro 7%	NR 69%		

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión habilidades incluye las preguntas 3, 4, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19. La pregunta tres que se relaciona con la cantidad de proveedores locales con que cuenta la empresa en la que actualmente trabaja el actor encuestado se respondió de la siguiente manera: el resultado mayor fue de 40% de respuestas con cinco a 10 empresas, seguido de un 36% para proveedores menor a cinco, entre los que respondieron con proveeduría mayor a 10 se totalizó un 17%, 6% respondió que ninguno y solamente un 1% no respondieron. En cuanto a la pregunta cuatro o de relación de proveedores nacionales los resultados fueron los siguientes: 36% respondió que ninguno, 32% no respondió, un 21% respondió que de cinco a 10.9% respondió

con un menor a cinco y solamente un 1% respondió con datos de mayor a 10 proveedores nacionales.

La pregunta ocho estaba dirigida a encontrar las formas de adquisición de las habilidades para trabajar el desarrollo de proveeduría desde el rol de actor BD: 30% respondió que lo logró a través de cursos presenciales de manera externa, 30% respondió que a través de páginas web, 26% respondió que a través de cursos online, 9% que reforma autodidacta y 6% a través de entrenamientos dentro de la empresa. La pregunta 13 de igual manera se desarrolló con la intención de identificar habilidades para desarrollo de proveedores desde la experiencia en elaboración de contratos de compraventa: 41% de los encuestados mencionaron tener mucha experiencia respecto contratos de compra, 27% respondió que alguna y el 31% restante respondió con experiencia nula.

La pregunta 14 se enfoca descubrir la adquisición de habilidades a partir de la afiliación a sociedades especializadas en apoyar el desarrollo de proveeduría: un 61% respondió que ninguna mientras que un 37% respondió que a una el 1% respondió que a dos y solamente 1% respondió pertenecer a dos o más asociaciones de compra., La pregunta 15 relaciona al actor como potencial desarrollador de proveedores a partir de su pertenencia a alguna red de otros actores con el mismo objetivo: mientras que el 82% no mantiene en asociación con alguna red de compradores de 18% restante respondió de manera afirmativa a esta pregunta. La pregunta 16 por su parte busca a partir del conocimiento del actor BD que porcentaje de la estructura del costo del producto terminado pertenece a partes compradas: el 90% de los encuestados respondió con el porcentaje va de 51 a 85, un 3% respondió que era menor a 50%, otro 6% mencionó que era mayor al 85%. y solamente 1% no respondió a la pregunta,

La pregunta 17 por otro lado tiene como meta identificar a partir de la respuesta de los actores el porcentaje potencial en gasto monetario de autopartes que ellos mismos identificar como candidato a desarrollarse a partir de proveeduría local: 73% respondió que menor a 25, un 23% respondió que de 26 a 50%, 3% de 51 a 75% y 1% respondió que cero es desarrollable dentro su empresa., La pregunta 18 comparte el mismo objetivo pero con proveedores potenciales en el Estado de Chihuahua: 72% responde que de 26 a 50.19% de 51 75.7% menor al 25% y sólo el 1% responde que mayor a

75.. Finalmente la pregunta 19 retoma la búsqueda de conocimiento de los actores desde el ángulo de su aprendizaje por medio de asociaciones reconocidas a nivel internacional por sus trabajos tanto en cadena de suministro común cadena de valor: 69% no respondió a la pregunta, 22% hablar de la asociación de control de producción e inventarios (APICS, American production and inventory control por sus siglas en inglés) , un 2% respondió pertenecer al Instituto mundial de abastecimiento (ISM, Institute of supply mangement, por sus siglas en inglés) y el 7% restante respondió que pertenecía a otra asociación.

La dimensión de poder se mide con el ítem 12, ya que se concentra en encontrar el grado de poder que los actores tienen sobre la decisión del desarrollo de proveeduría. Las partes de nivel uno relacionan directamente con las compañías ensambladoras de vehículos las de nivel dos nivel dos abastecen a nivel uno las de nivel tres a nivel dos y así sucesivamente. Conforme el nivel se hace más distante de la compañía armadora de automóviles el nivel de autonomía para los actores BD se observa más limitado pues entra en juego el poder de los actores BD a nivel dos o tres. Las respuestas fueron en este sentido: 46% tier dos, 33% tier 3, 10% tier 1, 8% ninguna y 2% no respondió. En la tabla 26 la dimensión de habilidades del bloque A fortaleza de actores.

Tabla 26.- Dimensión de motivación, bloque A fortaleza de actores

Páginas web de los commodities que maneja (Pregunta 20)	
Niveles de lectura sobre revistas especializadas en los productos que compran (Preg 21 y 22)	
16% lee revistas y libros	84% no lee este tipo

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión motivación incluye las preguntas 20, 21 y 22. Se detecta como baja considerando los niveles de medición para lecturas en revistas y libros especializados pues solo 16% afirmaron leer libros o revistas de proveeduría. La pregunta apunta a entender si los actores refuerzan sus conocimientos en desarrollo de proveeduría a través de visita a páginas web como un indicativo de que explora posibilidades en esta materia y no nada más acatan las recomendaciones que reciben desde las compañías a las que pertenecen, llama la atención que referente a paginas web que se visitan las repuestas hayan sido, o cero , o que no respondieron la pregunta, lo que hace pensar que los niveles de consulta son nulos en investigación de proveeduría.

8.3.2.- Descripción de bloque B.- Mapeo de actores

El bloque B corresponde al mapeo de los actores BD desde las dimensiones de Acciones, apoyo, capital social, coordinación, liderazgo y territorio. Con un total de 16 preguntas elaboradas en escala de Likert de 4 puntos cuyos valores van desde 1= totalmente en desacuerdo hasta 4= totalmente en acuerdo. Se describe a continuación los resultados de las encuestas desde sus diferentes dimensiones. En la tabla 27 la dimensión de acciones del bloque B mapeo de actores.

Tabla 27.- Dimensión de acciones, bloque B mapeo de actores

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28 La empresa se ha aliado con otras para iniciar desarrollo de proveedores DDP	3.57	0.7% (2)	10.1% (27)	3.7% (10)	1.9% (5)	83.5% (223)
30 La empresa ha trabajado con actores del sector público para DDP	1.91		11.2% (30)	86.5% (231)	2.2% (6)	
32 La empresa ha trabajado de manera combinada entre actores del sector privado para DDP	1.93	0.7% (2)	9.7% (26)	85.8% (229)	3% (8)	0.7% (2)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión acciones representada por las preguntas 28, 30 y 32 arrojaron que si bien se muestra un trabajo por buscar alianzas con otras empresas se responde que las acciones conjuntas sector público y sector privado no se aprecian a la vista de los encuestados. Así, el 85% afirma haberse aliado en algún punto con otras empresas en su búsqueda por desarrollar proveeduría. Por otro lado el 86.5 por ciento niega haber trabajado en algún punto con actores del sector público el desarrollo de proveeduría, un porcentaje aproximado al 86% afirma también haber trabajado de manera conjunta con el sector público y otros actores del sector privado en la actividad de desarrollo de proveedores. En la tabla 28 la dimensión de apoyo del bloque B mapeo de actores.

Tabla 28.- Dimensión de apoyo del sector público, bloque B mapeo de actores

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
33 La empresa ha recibido apoyo de actores del sector público para DDP	1.29		76.8% (205)	17.6% (47)	5.6% (15)	
34 La empresa ha recibido apoyo de actores del sector privado para DDP	1.88		13.1% (35)	85.8% (229)	1.1% (3)	
37 La empresa tiene evidencias de beneficios recibidos gracias a su apoyo al DDP	2.74		12.4% (33)	1.5% (4)	85.8% (229)	0.4% (1)
38 La empresa tiene evidencias de ser mejor evaluada que otras por la opinión pública por su apoyo al DDP	2.76	1.1% (3)	8.6% (23)	3% (8)	87.3% (233)	

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

En cuanto a la percepción del apoyo del sector público presentado en las preguntas 33, 34, 37 y 38 las respuestas mostraron un casi total desacuerdo. Como se observa en la tabla las respuestas en cuanto apoyo de actores del sector público pues ha logrado desacuerdo de 76.8 por ciento, por otro lado el porcentaje sobre apoyos recibidos por otros actores del sector privado declarado en desacuerdo alcanza el 85.8 por ciento.

Esto a pesar de que las empresas reconocen que se benefician cuando han apoyado al desarrollo de proveeduría pues el grado de acuerdo en las encuestas alcanzó un 85.8 por ciento y de que acepta el grado de reconocimiento o evaluación por la opinión pública cuando son detectadas por apoyar desarrollar proveeduría los evalúa mejor, un 87.3 por ciento de las respuestas así lo sostienen. En la tabla 29 la dimensión de capital social del bloque B mapeo de actores.

Tabla 29.- Dimensión de capital social, bloque B mapeo de actores

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
29 La empresa cuenta con las competencias para mantener un buen nivel de relación con otras empresas que busquen DDP	3.77	0.7% (2)	1.1% (3)	4.9% (13)	7.1% (19)	86.1% (230)
31 La empresa ha trabajado con actores del sector público y privado para DDP	2.73	0.7% (2)	11.2% (30)	2.2% (6)	85.8% (229)	

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

Desde la perspectiva de la existencia de un capital social para desarrollar proveedores y un reconocimiento de las competencias adecuadas (preguntas 29 y 31) se respondió en un porcentaje de casi 86 por ciento con un grado de total acuerdo. Los resultados

que muestran un acuerdo total sobre el reconocimiento de los actores en cuanto el buen nivel de competencias cuando la empresa para lograr una búsqueda adecuada de desarrollo de proveedores alcanzó un total de 86.1 por ciento y resulta interesante en observar las respuestas del porcentaje en acuerdo que con un 85.8 por ciento afirman los actores como hecho de que la empresa ha trabajado con sectores tanto público como privado en la búsqueda de desarrollo de proveeduría. En la tabla 30 la dimensión de capital social del bloque B mapeo de actores.

Tabla 30.- Dimensión de coordinación, bloque B mapeo de actores

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23 Existen iniciativas actuales con otros organismos externos para desarrollar proveedores	1.77	11.2% (30)	3.4% (9)	83.9% (224)		1.5% (4)
24 Existieron iniciativas en los últimos cinco años con otros organismos externos para desarrollar proveedores	2.84		6% (16)	5.6% (15)	86.5% (231)	1.9% (5)
25 Existieron iniciativas en la década pasada con otros organismos externos para desarrollar proveedores	2.01		6% (16)	89.5% (239)	2.2% (6)	2.2% (6)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión interna de coordinación (preguntas 23, 24 y 25) muestra que durante los últimos cinco a diez años se mostraban niveles parciales de acuerdo en cuanto a DDP pero que sin embargo en la actualidad se observan disminuidos ya que las respuestas arrojaron 86% de desacuerdo sobre DDP. Por ejemplo en el caso de la pregunta 23 respecto a la existencia iniciativas actuales con otros organismos externos para desarrollar proveedores 83.9 por ciento de los encuestados respondieron en desacuerdo, 86.5 por ciento manifiestan sin embargo en los últimos cinco años existieron iniciativas por trabajar con organismos externos en el desarrollo de proveedores e incluso respondieron que durante los últimos 10 años no existían esos niveles de iniciativa de los niveles desacuerdo en desacuerdo sumaron apenas un 4%. En la tabla 31 la dimensión de liderazgo del bloque B mapeo de actores.

Tabla 31.- Dimensión de liderazgo, bloque B mapeo de actores

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
35 La empresa tiene evidencias de que su visión coincide con las de otras empresas similares en cuanto a DDP	3.73	0.4% (1)	3.4% (9)	3% (8)	9.4% (25)	83.9% (224)
36 La empresa muestra en sus estatutos alguna forma de identidad colectiva con la localidad, el estado o el país	2.12		1.9% (5)	86.1% (230)	10.1% (27)	1.9% (5)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

Desde el enfoque de liderazgo (preguntas 35 y 36) las encuestas muestran un grado de acuerdo de 86% en cuanto a la visión compartida pero en contraparte no se refleja un vínculo de identidad colectiva para tal propósito. Las cifras reflejan que un 83.9 por ciento expresan un acuerdo total en cuanto evidencias de que la visión de su empresa coincide con las de otras similares en cuanto al desarrollo de proveedores mientras que en referencia a los estatutos de los actores encuestados en las empresas para que trabaja existe un marcado grado de desacuerdo de 86.1 por ciento sobre la evidencia del establecimiento de algún tipo de vínculo que vislumbre alguna forma de identidad colectiva hacia la localidad, la entidad estatal o el país mexicano. En la tabla 32 la dimensión de capital social del bloque B mapeo de actores.

Tabla 32.- Dimensión de encuadre territorial, bloque B mapeo de actores

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26 La compañía se ocupa de desarrollar proveedores en la localidad	2.84		7.5% (20)	4.1% (11)	85.8% (229)	2.6% (7)
27 La compañía se ocupa de desarrollar proveedores en el país (DDP)	2.80		8.6% (23)	4.1% (11)	86.1% (230)	1.1% (3)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

Desde el encuadre territorial las preguntas 26 y 27 evidencian que existe un mayor grado de acuerdo en que la compañía está de acuerdo en procurar el DDP a nivel local y nacional. El grado de acuerdo acerca de si la compañía se ocupa de desarrollar proveedores en la localidad se presenta en un 85.8 por ciento, de la misma manera el grado en que la compañía se ocupa de desarrollar proveedores en el país alcanzó cifras de un 86.1 por ciento.

8.3.3.- Descripción de bloque C.- Gobernanza en la cadena

El bloque C corresponde a la gobernanza en la cadena desde las dimensiones de poder, coordinación, orientación, estructura, relaciones, autonomía y alcance. Con un total de 24 preguntas elaboradas en escala de Likert de 4 puntos cuyos valores van desde 1= totalmente en desacuerdo hasta 4= totalmente en acuerdo. Se describe a continuación los resultados de las encuestas desde sus diferentes dimensiones. En la tabla 33 la dimensión de poder del bloque C gobernanza en la cadena.

Tabla 33.- Dimensión de poder, bloque C gobernanza en la cadena

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39 El control de la cadena de valor de la empresa lo tienen los proveedores	2.80		9% (24)	3% (8)	87.3% (233)	0.7% (2)
40 El control de la cadena de valor de la empresa lo tienen los compradores	2.17		1.9% (5)	85.8% (229)	5.6% (15)	6.7% (18)
42 Identificación de restricciones de mi cadena de valor en Abastecimiento de partes por proveedores	3.82		1.5% (4)	1.9% (5)	9.4% (25)	87.3% (233)
43 Identificación de restricciones de mi cadena de valor en Producción de partes	3.78		3% (8)	2.6% (7)	7.9% (21)	86.5% (231)
44 Identificación de restricciones de mi cadena de valor en Entregas a tiempo de partes al almacén de producto terminado	2.93	0.7% (2)	3% (8)	2.2% (6)	90.6% (242)	3.4% (9)
45 Identificación de restricciones de mi cadena de valor en Inspecciones y revisiones adicionales por el departamento de calidad	2.12	0.4% (1)	1.1% (3)	88.8% (237)	6% (16)	3.7% (10)
47 Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que tiene en Ciudad Juárez, Chih	1.00	83.5% (223)	16.5% (44)			
50 Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que poseen fuera del país	1.00	83.5% (223)	16.5% (44)			

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión poder incluye las preguntas 39, 40, 42, 43, 44, 45, 47 y 50. Desde la perspectiva de los eslabones de la cadena, el 75% de los actores sostienen que el poder se mantiene desde el lado de los actores BD, sin embargo afirman también que su principal cuello de botella es el abastecimiento de partes por proveedores actuales y producción de partes. En la tabla 34 la dimensión de coordinación del bloque C gobernanza en la cadena.

Tabla 34.- Dimensión de coordinación, bloque C gobernanza en la cadena

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
41 Identificación de restricciones de mi cadena de valor en Investigación y desarrollo de partes	2.06	1.5% (4)	2.6% (7)	86.5% (231)	6.7% (18)	2.6% (7)
46 Identificación de restricciones de mi cadena de valor en Traslado de partes al cliente	2.89	0.4% (1)	3% (8)	5.6% (15)	89.1% (238)	1.9% (5)
51 Señale por favor la cantidad de actores BD que intervienen regularmente para la decisión de DDP	3.36	84.2% (224)	1.5% (4)	0.4% (1)	2.2% (6)	11.6% (31)
52 En mi empresa el grado de coordinación con los proveedores locales es diferente al de los foráneos	3.68		3.4% (9)	6.4% (17)	9% (24)	81.3% (217)
55 Los proveedores locales poseen capacidad para atender las necesidades de la empresa	3.68		3.4% (9)	5.2% (14)	11.6% (31)	79.8% (213)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión coordinación incluye las preguntas 41, 46, 51, 52 y 55. Desde la perspectiva de los actores en referencia a restricciones que se identifican en la cadena de valor sobre investigación y desarrollo de partes un 86.5 por ciento manifestaron un grado de desacuerdo, 89.1% mostraron acuerdo en cuanto a la identificación de restricciones sobre el traslado de partes hacia los clientes. Resulta interesante el desconocimiento que tienen los mismos actores sobre la intervención para la decisión del desarrollo de proveedores pues el 84.2 por ciento no contestó esta pregunta. Por otro lado un 81.3 por ciento manifestaron un grado total de acuerdo respecto a una diferenciación que se hace entre el grado de coordinación cuando los proveedores son locales que cuando son foráneos. En cuanto a el reconocimiento que los actores hacen sobre los proveedores locales en cuanto a su capacidad para atender las necesidades de la empresa un 79.8 por ciento manifestó estar totalmente de acuerdo y un 11.6 por ciento expresaron también 1° parcial en este mismo sentido. Queda de manifiesto al observar las respuestas de los actores que siguen pensando que el problema para mejorar el desarrollo de proveeduría es eminentemente exógeno.

En la tabla 35 la dimensión de orientación del bloque C gobernanza en la cadena.

Tabla 35.- Dimensión de orientación, bloque C gobernanza en la cadena

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
48 Puede indicar el número de empresas adicionales del mismo segmento que mantiene en el estado de Chihuahua	1.00	83.5% (223)	16.5% (44)			
53 Es más complejo hacer transacciones de compra con proveedores locales que con foráneos	3.68		2.2% (6)	7.5% (20)	10.1% (27)	80.1% (214)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión orientación incluye las preguntas 48 y 53. El 83.5 por ciento de las respuestas acerca del número de empresas adicionales del mismo segmento al interior de la entidad estatal en Chihuahua no fue respondida. Estuvimos actores respondieron en un porcentaje del 80.1 por ciento que perciben como más complejo en realizar transacciones de compra con proveedores locales que con proveedores foráneos. En la tabla 36 la dimensión de estructura del bloque C gobernanza en la cadena.

Tabla 36.- Dimensión de estructura, bloque C gobernanza en la cadena

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
49 Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que sostiene en el resto de México	1.00	83.5% (223)	16.5% (44)			
54 Desde la perspectiva de relación entre compradores y proveedores la relación es equilibrada	3.64		3% (8)	8.6% (23)	9.7% (26)	78.7% (210)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión estructura incluye las preguntas 49 y 54. De la misma manera las preguntas acerca del número de empresas del mismo segmento dentro del país mexicano no fue respondida por 83.5 por ciento. En cuanto a la perspectiva de la percepción del equilibrio en relación compradores y proveedores 78.7 por ciento afirmaron estar totalmente de acuerdo y 9.7 por ciento respondieron estar de acuerdo con esta aseveración. En la tabla 37 la dimensión de relaciones del bloque C gobernanza en la cadena.

Tabla 37.- Dimensión de relaciones, bloque C gobernanza en la cadena

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
56 En ni empresa existen varios actores encargados del desarrollo de proveedores (DDP)	3.75		1.9% (5)	4.9% (13)	10.1% (27)	83.1% (222)
57 La relación para propósitos de DDP se extiende a otras plantas de la misma empresa	3.67		3% (8)	6.7% (18)	10.1% (27)	80.1% (214)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión relaciones incluye las preguntas 56 y 57. Como se observa en la tabla 83. 1% de las respuestas mostraron 1° total de acuerdo en cuanto a la suposición de que existen varios actores encargados de desarrollar proveeduría y en la misma preguntas 56 .10.1 por ciento mostraron también estar de acuerdo con la misma. Asimismo se acepta de manera total en un porcentaje del 80.1 por ciento que esta relación sobre desarrollo de proveedores nos propia nada más del empresa en la que se trabaja sino de otras plantas hermanas del a la vez existe un 10.1 por ciento de acuerdo sobre el mismo criterio.

La dimensión autonomía incluye solo la pregunta 58 que se enfoca a investigar el grado de autonomía de los actores en la cadena les restringe el desarrollo de proveedores con solo una excepción: la posibilidad de que el proveedor actual sea la única fuente de abastecimiento y por lo tanto cualquier esfuerzo por encontrar un proveedor alternativo es bien visto y bien recibido por las estructuras superiores de la empresa. 79.8 por ciento respondió totalmente de acuerdo y 9.7 por ciento respondió estar de acuerdo con esta aseveración. En la tabla 38 la dimensión de alcance del bloque C gobernanza en la cadena.

Tabla 38.- Dimensión de alcance, bloque C gobernanza en la cadena

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
59 La empresa tiene presencia únicamente en la ciudad	3.61		7.9% (21)	4.5% (12)	6% (16)	81.6% (218)
60 La empresa tiene presencia solamente en el estado	3.57		9.4% (25)	5.2% (14)	4.9% (13)	80.5% (215)
61 La empresa tiene presencia a nivel nacional	3.60		8.2% (22)	4.1% (11)	7.1% (19)	80.5% (215)
62 La empresa tiene presencia en varios países	3.81		1.9% (5)	2.2% (6)	8.6% (23)	87.3% (233)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión alcance incluye las preguntas 59, 60, 61 y 62. En cuanto a las respuestas de las preguntas 59, 60, 61 y 62 se muestran confusas puesto que todas los encuestados afirmaron un acuerdo de más del 80% de acuerdo en cuanto a su presencia ya fuera solamente la ciudad, solamente del Estado solamente en el país o incluso con presencia en varios países.

8.3.4.- Descripción de bloque D.- Actor buyer driven

El bloque D corresponde a los actores buyer driven desde las dimensiones de poder, autonomía, relaciones y funciones. Con un total de 15 preguntas elaboradas en escala de Likert de 4 puntos cuyos valores van desde 1= totalmente en desacuerdo hasta 4= totalmente en acuerdo (excepto la última pregunta). Se describe a continuación los resultados de las encuestas desde sus diferentes dimensiones.

En la tabla 39 la dimensión de poder del bloque D actor buyer driven.

Tabla 39.- Dimensión de poder, bloque D actor buyer driven

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
63 Mi poder de desarrollo de proveeduría queda a nivel de recomendación solamente a pesar que se presenten ventajas en la decisión de trabajar con un proveedor seleccionado	3.66		3.7%(10)	6.4% (17)	9.7% (26)	80.1% (214)
64 Estoy autorizado para evaluar y hacer las recomendaciones en nombre de mi compañía para tomar la decisión de elegir a un proveedor local	3.68		3.4% (9)	6% (16)	10.1% (27)	80.5% (215)
66 Aunque la decisión final sobre un nuevo proveedor corresponde a la corporación, estoy autorizado a desarrollar proveedores como parte de mis actividades laborales	3.67		2.6% (7)	7.1% (19)	10.9% (29)	79.4% (212)
73 Puedo apoyar a un proveedor para que visite la compañía y desde el interior observe el producto y o servicio así como sus aplicaciones para que pueda trabajar en una propuesta de mejora probada al mismo	3.68		3.4% (9)	6% (16)	9.7% (26)	80.8% (216)
75 Estoy autorizado para salir en mi horario de trabajo a visitar proveedores que interesen a la compañía	3.65		5.6% (15)	5.6% (15)	7.1% (19)	81.6% (218)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión poder incluye las preguntas 63, 64, 66, 73 y 75. Con respecto al poder de desarrollo de proveeduría las respuestas muestran un alto grado de acuerdo medido en un porcentaje del 80.1 por ciento sobre el factor de que su alcance queda solamente a nivel de recomendación. En cuanto a la evaluación de la proveeduría el porcentaje alcanzado con un grado total de acuerdo de más del 80.5 por ciento acerca de recomendar en base a la evaluación sobre la elección de un proveedor local. Con respecto al reconocimiento de que en el papel se permite al actor desarrollar proveeduría local sin participar en la decisión final el grado total del porcentaje alcanzó un 79.4 por ciento. Al hablar sobre el apoyo a un proveedor local para darle facilidades para que pueda acceder a las instalaciones de la compañía para elaborar una serie de propuestas en beneficio de la misma el porcentaje de actores que expresan un total acuerdo con con esta afirmación puede 80.8 por ciento y finalmente sobre la

autorización para visitar proveedores potenciales que interesen a la compañía el porcentaje respondido en 1° total de acuerdo puede 81.6%. Cabe mencionar que en todas las aseveraciones anteriores exceptuando la última pregunta alcanzaron un grado de acuerdo cercano al 10%. En la tabla 40 la dimensión de autonomía del bloque D actor buyer driven.

Tabla 40.- Dimensión de autonomía, bloque D actor buyer driven

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
65 No me es permitido entablar relaciones con proveedores a pesar que se acerquen y muestren ventajas que beneficien a la compañía	3.60		4.9% (13)	9.7% (26)	5.6% (15)	79.8% (213)
69 Tengo autorizado todo el tiempo que necesite para explorar desarrollo de proveedores locales	3.60		5.6% (15)	7.1% (19)	9% (24)	78.3% (209)
70 Estoy autorizado para reemplazar a un proveedor extranjero acreditado por la corporación previa carta de aviso al mismo	3.69		4.1% (11)	4.5% (12)	10.1% (27)	81.3% (217)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión autonomía incluye las preguntas 65, 69 y 70. Esta dimensión llama la atención porque las respuestas sobre la libertad para poder seleccionar y desarrollar proveedores quedaron en valores alrededor del 50% de manera global, ejemplos de las preguntas se muestran en las dimensiones clasificación de proveedores, nivel de recomendación, de evaluación sobre cambio de proveedor, participación en eventos de promoción para DDP. Las dimensiones que mostraron bajos resultados en cuanto a poder o autonomía fueron las de tiempo asignado, reemplazo de proveedor por decisión propia, entrega de información confidencial y acciones de licitación de partes.

En la tabla 41 la dimensión de relaciones del bloque D actor buyer driven.

Tabla 41.- Dimensión de relaciones, bloque D actor buyer driven

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
67 Cuando se trata de que la compañía se beneficie por medio de la adquisición de un producto o servicio todas las recomendaciones de otras organizaciones o personas son bien recibidas	3.69		2.6% (7)	7.5% (20)	8.2% (22)	81.6% (218)
68 Estoy autorizado a participar en ferias o eventos de presentación de proveedores para entablar contacto con ellos a fin de explorar posibilidades de desarrollo	3.67		3.7% (10)	6.4% (17)	9% (24)	80.9% (216)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión relaciones incluye las preguntas 67 y 68. La pregunta 67 tuvo como objetivo encontrar la existencia de una apertura por parte de los actores BD a recibir recomendaciones acerca del desarrollo de proveeduría. 81.6 por ciento contestaron estar totalmente de acuerdo y 8.2 por ciento estar de acuerdo en el mismo sentido. La meta de pregunta 68 se relacionó hacia la aprobación por parte de los altos mandos de la empresa para los actores BD en cuanto a probable participación en eventos destinados al desarrollo de proveeduría: 80.9 por ciento manifestaron estar totalmente de acuerdo y 9% respondieron también con un “de acuerdo” a esta pregunta. En la tabla 42 la dimensión de funciones del bloque D actor buyer driven.

Tabla 42.- Dimensión de funciones, bloque D actor buyer driven

	Media	no contestó	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
71 Estoy autorizado a proporcionar a un proveedor potencial el precio meta para que pueda ganar el contrato previa firma de cláusula de confidencialidad	3.69		3.7% (10)	4.9% (13)	10.1% (27)	81.3% (217)
72 Tengo autorización para ofrecer en concurso o subasta lotes de partes que permitan a los proveedores locales competir por un contrato de compraventa por un tiempo	3.68		3.7% (10)	5.6% (15)	9.4% (25)	81.3% (217)
74 Estoy autorizado para compartir información confidencial con el proveedor a desarrollar previa carta de confidencialidad legal	3.67		3.4% (9)	7.1% (19)	8.6% (23)	80.9% (216)
76 Tengo la autorización para establecer contacto con proveedores que interesen a las operaciones de la compañía	3.71		3.4% (9)	5.6% (15)	7.9% (21)	83.1% (222)

Fuente: Elaboración propia basada en el preguntas de encuesta final

La dimensión funciones incluye las preguntas 71, 72, 74 y 76. En general la tabla presenta altos grados el porcentaje acumulado sobre las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo. En el caso de las pregunta 71 abocaba a la autorización por parte de la gerencia a proporcionar por medio de cláusula de confidencialidad la meta de precio buscada por la compañía la respuesta totalmente de acuerdo alcanzó un 81.3% que se suma a la respuesta marcada como de acuerdo con 10.1 por ciento. En cuanto a la autorización para ofrecer partes en subasta en reversa el grado total desacuerdo puede 81.3% y el de acuerdo obtuvo un 9.4 por ciento. Con respecto a la autorización para compartir información confidencial con los potenciales proveedores a ser desarrollados el resultado para el totalmente acuerdo alcanzó un 80.9 por ciento que se suma a las respuestas alcanzadas con grado de acuerdo con un 8.6 por ciento. Finalmente en referencia a la autorización para establecer contacto con proveedores que pueden interesar a la compañía las cifras con grado total de acuerdo fueron de 83.1 por ciento que se sumarán 7.9 por ciento que calificaron en el grado de acuerdo a esta pregunta.

8.3.5.- Descripción de bloques A, B, C.- Desarrollo de Proveedores

Las preguntas sobre desarrollo de proveeduría están diseminadas a todo lo largo de la encuesta con el objeto de medir la intermediación de la gobernanza y los efectos de las fortalezas, perspectivas y mapeo de los actores.

El total de las preguntas relacionadas directamente con las palabras clave desarrollo de proveedores es de 32 distribuidas como sigue:

En el bloque A, las preguntas número 9,10, 11 y 18

En el bloque B: 23.24, 25, 26.27, 28.29, 30.31, 32.33, 34.35, 37 y 38

En el bloque C, 39.40, 51.56, 57 y 58

En el bloque D las preguntas que se relacionan directamente al desarrollo de proveeduría son : 63, 64, 65, 66, 67, 68 y 77

8.4.- Descripción de recolección de datos cualitativos

Para la parte cualitativa la recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas e informales, así como diario de campo y también, estudio de vida, autobiografía o autonarrativa.

Se aplicaron de manera directa un total de 5 entrevistas semiestructuradas con un total de 15 preguntas las cuales fueron grabadas y transcritas previa aprobación de los entrevistados y aunque alguno de ellos aceptó que su nombre fuera publicado, tres de ellos solicitaron el anonimato y que la entrevista no se extendiera mucho, todos acordaron que no existía inconveniente en formar parte de los agradecimientos de la tesis. A este punto es importante resaltar que dentro de la investigación cualitativa no siempre se encuentra la posibilidad de realizar entrevistas completas pero en cambio una simple charla con expertos en la materia permiten complementar el estudio, siempre y cuando el observador tenga una experiencia probada en el tema de investigación (Cook y Reichardt, 2005).

El diario de campo se realizó mediante observación participante como producto de charlas con expertos adicionales que no pudieron atender la entrevista pero que de manera informal respondieron las preguntas en diferentes reuniones fuera de trabajo, juntas de negocios o reuniones de tipo social.

El uso de la técnica de historia de vida en forma autobiográfica se integra en los resultados de las respuestas de las entrevistas con el objeto de dar un aporte mas a los resultados de esta tesis.

8.5.- Descripción de la muestra cualitativa

La muestra de los participantes en las entrevista semiestructuradas fue de cinco actores BD considerados como expertos en el ámbito de la industria maquiladora de autopartes para Chihuahua en base a su fortalezas entre las que se incluyen más de 10 años de experiencia trabajando segmentos de la cadena de valor, todos con grado mínimo de maestría y con puestos de liderazgo en departamentos relacionados con el área de ingeniería de producto, industrial, materiales, compras, logística y control de calidad y que tienen o tuvieron la función de desarrollo de proveedores en varios países del mundo.

Con respecto al perfil de los sujetos entrevistados

La muestra mediante observación participante en diario de campo se fue integrando con las personas que aceptaron responder a las preguntas de la entrevista a lo largo de diferentes reuniones tanto del trabajo, como de negocios o incluso de tipo social con competencia adecuada para responder diligentemente dado su nivel de experiencia, habilidades y conocimientos en la industria maquiladora de autopartes esta ciudad se encuentra un gerente de nuevos productos proveniente del corporativo de Delphi, el director general de operaciones en continental, gerente de materiales de la compañía Harman, uno de los gerentes de proyectos en el centro de diseño de Delphi, gerente de compras de la compañía de motores Nidec, un director de operaciones de Robert Bosch, gerente de compras retirado que formó parte de la compañía Thermotech, un gerente de operaciones de la empresa Lear, así como un Gerente de calidad retirado de la misma compañía, un ex gerente de operaciones de la maquiladora Stratec, un ex gerente del área de logística de la compañía Valeo y una gerente de desarrollo de nuevos productos de la empresa FXI.

La narrativa autobiográfica también conocida como correlato, fue realizada por el autor de esta tesis de investigación y se justifica plenamente en base a las competencias obtenidas a través de su trabajo en el área de desarrollo de proveedores por más de 32 años entre los que se encuentran sus actividades en cinco de las más importantes maquiladoras de autopartes en ciudad Juárez Chihuahua como es el caso de las empresas Lear en el área de arneses automotrices, Thermotech en la construcción de partes moldeadas a base de inyección de plástico, Nidec en la construcción de motores accesorios para vehículos automotrices, Harman en la construcción de bocinas amplificadores y circuitos para todo tipo de vehículos y que además actualmente trabaja en un segmento del área desarrollo de proveeduría para la maquiladora FXI, principal proveedor de las cubiertas para vestiduras automotrices. Entre los clientes principales que este investigador ha atendido se encuentran compañías como Nissan, Toyota, Kia, Ford, Chrysler, General motors, Volkswagen, en todos los Tiers existentes a través de compañías como Inalfa, Continental, Ediasa, Automobile Lightning, Magna, entre otras, por medio de proveedores a lo largo de todo el mundo como LG, Ultrasuede, Vulcaflex, Mayur, Seiren, Hayashi, Sage de Brasil, Aunde, Morbern, entre

otros, todos ellos desde países como China, Japón, Italia, Alemania, Brasil y finalmente en una proporción muy pequeña, México.

8.6.- Resultados cualitativos

Para que los datos cualitativos ofrezcan sentido a la investigación es necesario de acuerdo a Miles y Huberman (1984) que las respuestas obtenidas se obtenga una estructura que permita obtener conclusiones claras y comprensibles las cuales aporten resultados a los objetivos de la investigación. Con este objeto la estrategia consiste en utilizar las respuestas de la transcripción de las entrevistas para convertirlas de manera sistemática en notas de campo de las cuales se pueda extraer una cantidad de descripciones que por su similitud se puedan codificar hasta convertirlas en unidades de análisis. Este proceso de codificación según Lincon y Guba (1985) permite que una investigación tipo cualitativo se conviertan en objetiva, fiable y válida, siempre y cuando los códigos muestren su utilización de manera consistente.

Al haberse redactado la entrevista con preguntas relacionadas a las cuatro variables de esta tesis se trabajó sobre un análisis temático que surge por medio de las respuestas de los actores que intervinieron en la parte del estudio cualitativo. Se inicia por mezclar la respuestas registradas en las notas de campo en cada una de las 15 preguntas

Las respuestas corresponden a la transcripción de las entrevistas semi estructuradas, las complementadas por las notas de campo del otro grupo de expertos y las respuestas del autor de esta tesis. Los expertos eran abordados en diferentes reuniones de trabajo o de tipo social. Un buen ejemplo de este tipo de respuestas es la que brindó uno de los directores de la compañía Continental en una reunión entre amigos y que se detalla a continuación:

“No se puede desarrollar proveedores porque no genera beneficios a las compañías compradoras, tu tema de las estructuras de gobernanza estaría bien si también las iniciativas sobre desarrollo beneficiaran a las plantas, parece ser que el gobierno ha buscado que también nosotros le engordemos el caldo haciendo el gasto sobre desarrollo de proveeduría, me pregunto: ¿por qué no existe el tema de desarrollo de compraduría?... ah, ¿verdad?”

después de agrupar en la tabla de notas de campo con una cantidad de respuestas por pregunta que osciló entre un mínimo de siete a diez, las categorías fueron surgiendo de la misma manera que los códigos para encontrar las respectivas unidades de análisis. Para una mejor comprensión de las respuestas se utilizó código de colores para clasificar el origen de la fuente de las mismas. El anexo 6 al final de la tesis presenta las notas de campo obtenidas por las transcripciones de las entrevistas.

8.6.1.- Fortalezas de actores

La categoría fortalezas de actores *buyer driven* se obtuvo de las preguntas 5, 6, 10 y 13 de la guía de la entrevista semiestructurada, complementada con las notas del diario de campo y autonarración. Se describe a continuación los resultados en la modalidad de pregunta – respuestas y al final de cada pregunta una reflexión que resume las mismas.

5- Desde la perspectiva de la actitud ¿Cuál papel han adoptado los actores potenciales en desarrollo de proveeduría?

“...los proveedores no tienen la preparación para competir por ejemplo con los de Europa y mucho menos con los de Asia”

“prefieren utilizar los proveedores sugeridos por los corporativos internacionales ya que les ahorra tiempo y esfuerzo”

“(los) comités de desarrollo de proveedores...prefieren lidiar con el problema de los inventarios en tránsito y las consecuencias de partes que llegan tarde y o defectuosas”

“otros integrantes...de desarrollo de proveeduría muchas veces son operadores promovidos a inspectores supervisores de calidad sin el mínimo interés por darles oportunidad...la actitud es completamente negativa”

“a mí sí me interesaba desarrollar proveedores, aunque no necesariamente de manera local por lo menos si dentro del país, las experiencias no siempre fueron buenas”

“...la resistencia al cambio es muy notoria y de inmediato empiezan las excusas sobre la calidad, entrega y servicio de estos proveedores incluso en la fase de la compra de la muestra piloto”

De manera resumida, el resultado de las respuestas sobre la actitud de los actores BD evidencian una falta de motivación y una altitud displicente y se puede decir que

resistente a la idea de desarrollar proveedores de manera local estatal y nacional. Se observa también que si bien se escuchan diferentes causas que reflejan una actitud pobre en cuanto al enfoque desarrollo de proveedores nos observa un consenso en la respuestas. Lo que sí se observa es un consenso sobre una poca motivación como causa y una mala actitud como efecto sobre una iniciativa hacia el DDP.

6- Desde el nivel de preparación, ¿cuál es el tipo de conocimientos que deben tener los actores encargados de desarrollo de proveeduría?

“porque las universidades sobre esto no se enseñan”

“primero que nada, conocimiento de los tipos de materiales que desean que se desarrollen por proveedores locales, lo malo es que la mayoría de las veces eso sólo se logra por medio de la experiencia, hace falta que en las escuelas enseñen más sobre este tema”

conocimientos de ingeniería, pero también en áreas de control de calidad y todo lo de compras y esto incluye habilidades de negociación más lo que puedan aprender de institutos como el Apics, conocimiento en six Sigma les sirven mucho también”

educación universitaria preferentemente ingeniería y diseño de materiales, experiencia en el tipo de materiales que requieren desarrollar, entrenamiento de compras, lectura de planos”

“saber mucho sobre el tipo de materiales sobre lo que se quiere que se desarrolle por proveedores locales”

“carrera de ingeniería, buen manejo del idioma inglés para saber leer las especificaciones del producto y podérselas explicar al proveedor”

“que desarrollen las fortalezas aprendidas en una buena universidad como son la teoría de materiales, gestión de la cadena de valor, clases de motivación para buscar el bienestar de los habitantes de ciudad Juárez”

Las respuestas respecto al conocimientos que identifica los expertos como elementos para el desarrollo de proveedores muestran un cierto consenso en la necesidad de que los actores tengan carreras en ingeniería con especialidad en materiales en específico sobre los que se quiera desarrollar proveeduría. Existe la percepción al parecer que la luz universidades o no enseñan las competencias para hacer desarrollo de proveeduría

adecuado o si lo hacen no se refleja en la percepción que tienen los expertos en cuanto al conocimiento adquirido en estas instituciones

10- ¿Cuáles son las fortalezas que deben tener los actores de la industria maquiladora para que el desarrollo de proveedores favorezca a la cadena de valor?

“conciencia del trabajo en equipo porque generalmente la decisión sobre un cambio de proveedor recae en varios departamentos,

la actitud para buscar hasta encontrar proveedores que beneficien además de su planta maquiladora a la economía local”

“un fuerte conocimiento de las características de los materiales que se valor para los proveedores, y esto solamente se logra muchos años de experiencia sobre los componentes a desarrollar, es importante también haber tomado cursos sobre gestión de compras, ingeniería de producto y o calidad”

“Sentido de pertenencia a la planta en la que trabajen, ganas de mejorar los costos de los materiales, conocimientos sobre interpretación y diseño de dibujos y planos, habilidades para la administración de compras como negociación y comunicación, liderazgo, trabajo en equipo”

“educación en el área de ingeniería preferentemente de materiales o de producto, certificación de APICS es un plus, de ser posible maestría en administración por las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, negociación”

“yo digo es que mínimo tengan maestría en negocios combinado con una carrera en ingeniería, buen manejo del idioma inglés para poder leer interpretar planos y dibujos, sobre la habilidad de componentes, son datos que por eso tengo varios compradores en el área de desarrollo de proveedores y generalmente se van haciendo buenos conforme ganan experiencia en el manejo de un commodity”

De las respuestas obtenidas por las opiniones de los expertos acerca de las fortalezas necesarias para que los actores de la industria de autopartes puedan mejorar el desarrollo de proveeduría se observa una gama muy variada que incluye educación universitaria, manejo del idioma inglés e incluso una certificación de alguna institución como APICS. Se sugiere que para desarrollar un proveedor se tenga una amplia experiencia con respecto al material a desarrollar, también se declara que para

desarrollar proveedores es necesaria una actitud positiva ya que esto beneficia a la economía de la localidad.

13- ¿Cuáles actores dentro de la organización de la empresa maquiladora deben de tomar la iniciativa para favorecer el desarrollo de proveedores?

“los líderes de los comités de DDP, gerentes y directores de compras, calidad, npi (new product introduction: introducción de nuevos productos) leyendo más, aprendiendo sin esperar a que nos visiten los proveedores, buscando asociaciones de compradores”

“Supongo que nosotros mismos, de hecho, lo hacemos empoderando a nuestros empleados, pero las respuestas son las mismas: proveedores que no aguantan... la verdad es que eso conlleva tiempo y con las demandas de trabajo, ya te la sabes”

“Creo que nosotros, pero pienso que nos hace falta mejorar nuestras relaciones, es muy raro que, por ejemplo, aunque estemos afiliados a la AMAC nos arrememos para ver las ventajas externas (si es que existen) de desarrollar proveedores”

“Las acciones deberían salir de nosotros como encargados y líderes, pero a pesar de les damos a los comités toda la facilidad para que lo hagan, como por ejemplo que vayan a les expo maquilas ni a ellos les alcanza el tiempo, menos a nosotros”

“Creo que es una responsabilidad compartida, hace falta que se motive a los actores encargados del DDP que se encuentran en posiciones de hacerlo”

Las respuestas a esta pregunta arrojan una especie de auto reconocimiento sobre la necesidad de que los mismos lectores tomen la iniciativa para mejorar el desarrollo de proveeduría esto a pesar de que algunos de ellos justifican este pobre accionar por factores como falta de tiempo o falta de iniciativa de sus subordinados, se observa también el reconocimiento de la necesidad de buscar información tanto en asociaciones como de manera interior a través una buena relación con el resto de los actores BD que de manera potencial pueden apoyar el desarrollo de proveeduría propias compañías.

8.6.2.- Mapeo de actores

La categoría mapeo de actores *buyer driven* se obtuvo de las preguntas 7, 11 y 12 de la guía de la entrevista semiestructurada, complementada con las notas del diario de campo y autonarración. Se describe a continuación los resultados en la modalidad de

pregunta – respuestas y al final de cada pregunta una reflexión que resume las mismas.

7- ¿Cuál es el potencial que usted identifica en los proveedores para ser desarrollados?

“sólo hay que mirar casos como los de Taiwán, corea o Tailandia...y los apoyos monetarios para que estos proveedores pudieran aguantar”

“leyes de apoyo que protejan las inversiones de los proveedores locales”

Con respecto al potencial de los proveedores para ser desarrollados parece ser que los expertos esperan que las respuestas salgan de forma exógena tanto en forma de políticas públicas como en mecanismos de apoyo que estimulen y protejan el accionar de los proveedores locales.

11- ¿Cuáles ventajas puede tener contar con buenos desarrolladores de proveedores para las maquiladoras que apoyen esta iniciativa?

“estímulos a los compradores de las maquiladoras para que destinen un porcentaje compras con contratos de largo plazo”

“...mejores tiempos entrega, ahorro costos logísticos, control de supervisión de calidad más cerrados y reducción de inventarios”

“generar empleos mejor remunerados y no los de a peso que son los que generamos para el nivel operativo en nuestras maquilas”

“el potencial es muy alto si se observan tan sólo los costos de exportación de productos terminados a muchos países del mundo, si se tomará por ejemplo una regla en la que del total del costo del producto el 70% pertenece al material para su fabricación”

“...que incrementen esta actividad que tanta falta le hace a la ciudad para generar empleos mejor remunerados y no los de a peso que son los que generamos para el nivel operativo en nuestras maquilas”

Si bien es cierto que las respuestas fueron variadas en cuanto a las ventajas observadas desarrollar proveeduría el punto común de todas ellas es la repercusión que de manera económica puede favorecer traducido la generación de empleos mejor pagados y el ventajas para las empresas que se propongan tomar acción directa en esta iniciativa.

12- ¿Cuál es el rol que deben desempeñar los demás actores del sector público y privado para que se detone la iniciativa de desarrollar proveedores por los actores buyer driven?

“para esto se necesita que estos equipos sean motivados a través de acciones de liderazgo por ejemplo de la INDEX o de la creación de redes de compradores de un mismo commodity, o de las cámaras empresariales como la Canacintra”

“...y se establecieran políticas industriales en las que cada maquiladora por ley separara digamos 5 por ciento de las compras de sus materias primas o incluso sobre componentes del producto final para otorgar los proveedores la derrama económica en beneficio del desarrollo de la ciudad potenciaría enormemente, pero para que esto suceda también la legislación debe incluir programas de estímulos que beneficien a las empresas por apoyar esta actividad”

“al menos las maquiladoras se animen a tomar el liderazgo y revelar los planos de muchos componentes el desarrollo de proveeduría seguirá siendo muy bajo...”

“Lo que pasa es que nuestros departamentos de desarrollo de proveeduría no lo van hacer porque no existe un estímulo para que incrementen esta actividad”

“...hace falta que alguien tome liderazgo para motivar a esta actividad dentro de la maquila”

“hace falta que nuestras universidades hagan más estudios y que también tomen la iniciativa de presentarlos por ejemplo a la index y a los gobiernos municipal estatal y federal y entre todos generen un plan de acción, porque falta mucho por hacer”

Se observa por medio de estas respuestas que existe un sentido ambivalente sobre los roles que deben de tomar los diferentes actores desde sus estructuras de gobernanza para que exista una verdadera detonación en el desarrollo de proveeduría. Por un lado existe el reconocimiento de algunos de ellos sobre la necesidad de tomar iniciativas para que esta actividad suceda. Estas iniciativas sin embargo se decantan por esperar que los diferentes organismos tanto el sector público como privado se involucren y apoyen cada uno a su manera y desde sus fortalezas para que el desarrollo de proveedores para fenecer un deseo a una realidad. Todo esto a través de las competencias de los actores por intermedio de las estructuras de gobernanta que

puedan afectar de manera positiva esta tarea en beneficio de la economía local, estatal y nacional.

8.6.3.- Gobernanza en la cadena

La categoría gobernanza en la cadena de valor, se obtuvo de las preguntas 2, 4, 8 y 9 de la guía de la entrevista semiestructurada, complementada con las notas del diario de campo y autonarración. Se describe a continuación los resultados en la modalidad de pregunta – respuestas y al final de cada pregunta una reflexión que resume las mismas.

2- ¿A cuáles actores identifica como influencia para favorecer el desarrollo de proveedores en la cadena de valor de la empresa maquiladora?

“...Considero que el Gobierno por su poder de legislar en un cierto aspecto que obligara a cada maquila como creo que ya lo hacen en algunos países de Oriente”

“...Se me hace que el buen juez por su casa empieza, los encargados de desarrollar proveeduría dentro de las plantas industriales de maquila no hacemos honor al nombre de dizque DDP y solo fingimos que algo así se maneja”

“...Está primeramente el gobierno local porque se puede acercar a los demás grupos de interés y coordinarlos”

“...Para mí en orden de Poder y capacidad de coordinarnos está la Index (o AMAC), el gobierno local porque al gobierno federal no le interesan los problemas de Ciudad Juárez ni las relaciones entre sus organizaciones, la Canacintra porque supongo que ahí se insertan las empresas que nos servirían, creo que entre ellos se puede hacer algo para que apoyen al DDP”

Una vez más las respuestas ratifican que para que existan elementos de motivación abocados al desarrollo de proveeduría los actores BD demandan o por lo menos esperan que otros actores intervengan en pro del desarrollo de proveeduría tales como el gobierno, las diferentes cámaras u organismos empresariales como lo evidencian en este caso las respuestas que sugieren a la Index o a la Canacintra. Es evidente pues que existe un deseo por desarrollo de proveeduría pero que queda condicionado al accionar de otros actores que apoyen o promuevan esta actividad en beneficio colectivo. Dicho sea de otra manera. A través de las estructuras de gobernanta

adecuadas en beneficio de la cadena de valor de la industria automotriz de autopartes de ciudad Juárez Chihuahua.

4- ¿Cuáles programas o políticas públicas han apoyado al desarrollo de proveedores?

“Tuvimos una experiencia con Nafinsa cuando nos visitó hace algunos años para ofrecer asesoría en DDP y, ¿sabes que nos dijo? ¿Cuánto pueden aportar para apoyarlos?”

“Creo que te refieres a políticas industriales más bien... de todos modos no, no existen y si existen no me acuerdo de ninguna, de todos modos, lo sabríamos”

“...de programas recuerdo que leí sobre uno de la SE (Secretaría de economía) y que se llama o llamaba SME tool kit, a algo así. Pero ese era para los proveedores, no para apoyarnos a desarrollarlos”

“...en 32 años de trabajo en muchas maquiladoras nunca recibí ni citatorios o publicaciones sobre apoyo para que los actores BD se motivaran a esta actividad sé por ejemplo que existía una iniciativa por el PNUD (programa de las Naciones Unidas para el desarrollo) por apoyar DDP, pero no estoy seguro de su permanencia al día de hoy”

Las respuestas de los diferentes actores entrevistados muestran un consenso respecto al desconocimiento o a la inexistencia de iniciativas gubernamentales que favorezcan el desarrollo de proveeduría.

8- ¿Puede mencionar los vínculos o alianzas que recuerde entre actores del sector público o privado para desarrollo de proveedores?

“No recuerdo a ninguna”

“La mera verdad no lo sé”

“El CAPIM promueve desde la proveeduría, pero de ahí en adelante francamente te debo esa respuesta”

“No reconozco a ninguna”

“Pues el tratado de libre comercio es en sí una iniciativa, ¿no?”

“Uh...no identifico a ninguna”

Esta pregunta, al igual que la anterior fue respondida con una afirmación consensada de los actores entrevistados en el sentido de un desconocimiento que se vio reflejado

por la ignorancia en general de los expertos acerca de vínculos para desarrollo de proveeduría o un reconocimiento auténtico que muestra una pobreza en la interacción de actores institucionales respecto al tema de desarrollo de proveeduría como un tópico de interés para la localidad de ciudad Juárez y que se puede extender al resto del Estado y posiblemente del país de manera endógena.

9- ¿A cuáles tipos de commodities recomendaría para ser desarrollados por los actores potenciales que pueden tomar esta tarea?

“algunos Commodity serán rápidos dado su dinamismo en la cadena de valor, los que están emergiendo y que demandan mayor tecnología serían también por convenios a largo plazo que incluyen cláusulas de confidencialidad”

“yo pienso que todos los Commodities puede ser desarrollados en la maquiladora por proveedores que existan o que se integren a la localidad o generen empleos. Es un hecho que unos podrían ser rápidos y otros más lentos”

“con que nos animemos los equipos de desarrollo de proveeduría a soltar poco a poco los planos que actualmente son confidenciales siempre y cuando el gobierno tomara su papel regulador para proteger verdaderamente la maquiladora”

“yo pienso que muy pocos Commodities pueden ser desarrollados, eso puede cambiar si el gobierno genera iniciativas para fomentar esta actividad”

“pueden ser desarrollados si no todos por lo menos la mayoría de los Commodities siempre cuando se desarrollen habilidades que de alguna manera beneficien a las plantas maquiladoras”

“todos pueden ser desarrollados, lo que hace falta es quien coordine actividades para que los proveedores sobre estas metas, puede ser a través de sus asociaciones como la Canacintra o de apoyos que consigan con el gobierno”

“todos los Commodity pueden ser desarrollados siempre y cuando exista la voluntad para formar las competencias adecuadas que permitan que la gobernanza por medio de sus estructuras mejore la relación entre los eslabones de compra y de proveeduría”

Se observa en las respuestas a esta pregunta que no existe un consenso respecto a las posibilidades acerca del tamaño del pastel que puede ser engullido por la proveeduría tanto local como regional o nacional mexicana, y esto manera de reflexión posiblemente puede ser porque el tema de desarrollo de proveeduría local no forma

parte de la agenda de los actores BD bien sea por desconocimiento, desmotivación o limitación (falta de autonomía) o bien porque se ha escudado de manera voluntaria o involuntaria sobre la pobreza de proveeduría, a veces por inexistencia, a veces por deficiencias de la que existe actualmente.

8.6.4.- Actor buyer driven

La categoría actor *buyer driven* se obtuvo de las preguntas 1, 3, 14 y 15 de la guía de la entrevista semiestructurada, complementada con las notas del diario de campo y autonarración. Se describe a continuación los resultados en la modalidad de pregunta – respuestas y al final de cada pregunta una reflexión que resume las mismas.

1- ¿Cuáles son los elementos que pueden detonar el desarrollo de proveedores locales, estatales o nacionales en la industria maquiladora?

“... Las iniciativas de los actores potenciales a involucrarse en esta actividad”

“... estímulos para que se mejore la proveeduría, incentivos a las maquiladoras para que esta actividad genere beneficios”

“... Proveedores con las herramientas y el capital necesario para que sean elegidos”

“... maquiladoras que apoyen estas iniciativas”

“...equipos Actividades enfocadas a su capacitación”

“... clústeres para proveeduría identificados”

Las respuestas obtenidas en esta pregunta, si bien son diversas y se podría decir que casi diferentes, reflejan la complejidad que representa una actividad que tanto puede beneficiar a una localidad, sea para la ciudad, el Estado o el país mexicano pero muestran la dualidad de opiniones que existen respecto a la posibilidad de hacer esta actividad de manera interna, o sea a través de iniciativas propias de cada una de las empresas de autopartes en la industria maquiladora automotriz de autopartes o de manera externa a través de apoyo de los diferentes actores en beneficio de las estructuras de gobernanza que funcione como elemento intermedio para el desarrollo de la proveeduría en beneficio de la economía en general.

3- ¿Cuáles organismos o instituciones del sector público o privado pueden apoyar la actitud de los actores que favorezcan el desarrollo de proveedores?

“... Secretaría de economía, el tratado de libre comercio”

“... centros de investigación que capaciten a los proveedores como uno que se abrió en Querétaro”

“... Los empresarios de la ciudad no hacen nada”

“...El gobierno tiene que reforzar esa actividad”

“... se menciona por ejemplo al INADEM (Instituto nacional del emprendedor)”

“... Se necesitan hacer cosas desde el interior como prepararnos mejor para apoyar más a nuestros proveedores. ... A los gerentes nos falta tiempo para administrar esa tarea que además no representa mucha motivación”

Las respuestas a esta pregunta sigue enfatizando el reconocimiento por parte de los expertos actores hacia la necesidad de que esta actividad se realice de manera conjunta entre el gobierno, la empresa privada a través de sus organismos y con iniciativas propias que en la actualidad justifican su inexistencia en falta de tiempo para realizar esta actividad.

14- ¿Cuál es el grado de autonomía con que cuentan los actores desarrolladores de proveedores en la actualidad con respecto a sus corporativos?

“...Mientras tu ahorres cuentas con todo el poder para hacer lo que sea necesario”

“...Es amplia, pero no total, para cambiar a un proveedor y/o desarrollarlo se debe comunicar al director del corporativo”

“...Somos tier nivel 3, la autonomía es amplia pero los representantes del corporativo también tienen poder de voto y de veto”

“... Todas las decisiones de desarrollo se hacen con total aprobación”

“- Parcial, ciertos commodities no se pueden tocar”

“La autonomía va en función del gasto o “spending”, las partes. Las que representan el 80% del gasto”

En cuanto a las respuestas a esta pregunta parece existir un cierto grado de consenso de que la autonomía sin asamblea por lo menos es suficiente para que se pueda incrementar la actividad de desarrollo de proveeduría desde una perspectiva interna y endógena (esto es... Actuando de manera proactiva en favor del desarrollo de proveedores y no dependiendo de que los proveedores se desarrollen para apoyarlos.

15- ¿Cuál es el grado de interés que muestran los actores corporativos para favorecer desarrollo de proveedores en las localidades que establecen sus maquiladoras?

“...Ninguno, y si te atreves a tomar la iniciativa sienten que pierden poder y te están controlando a distancia”

“...si la cosa es de plano muy buena entonces de inmediato viajan y ellos agarran la batuta y el liderazgo”

“...no es que les interese, simplemente nos dejan trabajar y ya, en lo que son muy delicados es en la ética que se maneja y hasta solicitan el nombre de los proveedores seleccionados”

“...Ni les viene ni les va, saben que no tomamos iniciativas en ese sentido, habría que ver su reacción si hacemos algo por nuestra cuenta”

“...el interés es poco y solo que las oportunidades de ahorro del TCO (total costo of ownership: costo total de la propiedad de la compra) sean importantes generalmente nos dejan trabajar”

“- Nos permiten un liderazgo total y solo desean estar informados”

“...No muestran ningún interés, más bien ni ellos ni nosotros”

“...¿Ellos? Ninguno, se limitan a observar cuando se toma la iniciativa por nuestros comités (aquí se mezcla el concepto de nuevos productos con el de DDP”

De las respuestas emitidas por los diferentes actores entrevistados en todo tipo de reuniones, tanto de manera formal como informal se desprende que existe un interés muy pobre por parte de los actores corporativos hacia el fomento en esta actividad lo cual se puede convertir en otro argumento desfavorable hacia la iniciativa potencial que pudieran tomar los actores BD de las empresas de autopartes para un desarrollo de proveeduría constante y programable en beneficio de la cadena de valor de las mismas.

8.7.- Triangulación Concurrente.

Los resultados de la triangulación concurrente, al igual que los resultados cuantitativos y cualitativos, se desglosan a continuación por bloques.

8.7.1.- Fortalezas de actores

En el bloque A fortaleza de actores, la dimensión de conocimiento se integra por las subdimensiones educación, certificaciones, diplomas y competencias TA. La tabla 43 presenta una triangulación concurrente de los resultados cuantitativos y cualitativos relacionados a esas subdimensiones e incluye una columna sobre similitudes o coincidencias entre las respuestas de ambos enfoques.

Tabla 43.- TC de dimensión de conocimiento, bloque A fortaleza de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Educación	Maestría= 63%, Profesionista= 63%	No	porque las universidades sobre esto no se enseñan...hace falta que en las escuelas enseñen más sobre este tema"
Certificaciones	58% no contestaron, 38% CPM	Sí	más lo que puedan aprender de institutos como el Apics....certificación de APICS es un plus
Diplomas	Universidad =36%, Esc especializada= 47%	Sí	ingeniería, pero también en áreas de control de calidad y todo lo de compras y esto incluye habilidades de negociación ...es importante también haber tomado cursos sobre gestión de compras, ingeniería de producto y o calidad"
Competencias TA	Respuesta afirmativa a Presunción de conocim teórico-académicos=82%	Sí	conocimientos de ingeniería, pero también en áreas de control de calidad y todo lo de compras y esto incluye habilidades de negociación más lo que puedan aprender de institutos como el Apics, conocimiento en six Sigma les sirven mucho también"

Fuente: elaboración propia

Después de realizar el cruce de los resultados cuantitativos con los cualitativos sobre las fortalezas relativas a la educación se observa en cuanto a los títulos universitarios que no hay coincidencia desde la perspectiva de los directivos y en cuanto al tipo de educación recibida por las universidades para mejorar el desarrollo de proveeduría. Sobre el resto del aprendizaje existen coincidencias tanto en la adquisición de conocimientos por medio de organismos amplificadores por la obtención de diplomas de escuelas especializadas. Existe también la coincidencia en aceptar que es necesario la adquisición de conocimiento tanto teórico como práctico, simple y

sencillamente al parecer no se reconoce el valor que las universidades aportan para la obtención de conocimientos en desarrollo de proveeduría.

En la tabla 44 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión de habilidades del bloque A fortaleza de actores.

Tabla 44.- TC de dimensión de habilidades, bloque A fortaleza de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Cantidad de proveedores loc	5-10=40%, <5=36%, >10=17%	No	primero que nada, conocimiento de los tipos de materiales que desean que se desarrollen por proveedores locales
Cantidad de proveedores nac	ninguno=36%, 32% NR, 5-10=21%	Sí	“prefieren utilizar los proveedores sugeridos por los corporativos internacionales ya que les ahorra tiempo y esfuerzo”
Sitios de capacitación	Cursos externos= 30%, Pag web= 30%, On line= 26%	No	“...equipos Actividades enfocadas a su capacitación”
Contratos de compra	Mucha= 41%, alguna= 27%, Nula= 32%	No	No se menciona en las respuestas
Pertenencia a asociaciones	Ninguna= 61%, una= 37%	Sí	“..aprendiendo sin esperar a que nos visiten los proveedores, buscando asociaciones de compradores..., puede ser a través de sus asociaciones como la Canacindra o de apoyos que consigan con el gobierno”
Asociación con redes	No redes = 82%	No	“o de la creación de redes de compradores de un mismo commodity”
Porcentaje de costo en compras	51 a 85=90%	Sí	y solo que las oportunidades de ahorro del TCO (total costo of ownership: costo total de la propiedad de la compra) sean importantes generalmente nos dejan trabajar” ...ganas de mejorar los costos de los materiales, ..., ahorro en costos logísticos,
Potencial para DDP	<25=73%, 26-50=23%	No	...el potencial es muy alto si se observan tan sólo los costos de exportación de productos terminados a muchos países del mundo...
Porcentaje con potencial de DDP	26-50=72%, 51-75= 19%	No	estímulos a los compradores de las maquiladoras para que destinen un porcentaje en las compras con contratos de largo plazo”
Inscripción en asociaciones	NR=69%, APICS=22%	No	más lo que puedan aprender de institutos como el Apics...certificación de APICS es un plus,

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las habilidades de los actores mientras que los encuestados afirmaron que se maneja hasta un 40% de proveedores locales, existe la contradicción ya que al parecer el desarrollo es menor debido a la falta de conocimientos que tienen para desarrollar los tipos de materiales potenciales. El resultado referente a proveedores

nacionales fue mayor en general en cuanto a la insuficiencia de los mismos y aunque casi la tercera parte de los encuestados no respondió, las respuestas de los entrevistados avalan este resultado. Con respecto a los sitios de capacitación existe un equilibrio en las respuestas de los encuestados: aproximadamente una tercera parte en las tres alternativas que se les proporcionó se repartieron más o menos en alrededor de 30%, ya fuera en cursos externos por medio de páginas de Internet o por cursos en línea. No se pudo encontrar coincidencia en cuanto a la elaboración de contratos de compra porque menos de la mitad corresponde tener mucha experiencia y los entrevistados no mencionaron nada al respecto.

Sobre la pertenencia a asociaciones 37% respondió que al menos pertenecen a una, lo cual coincide con las respuestas del grupo de entrevistados, sobre la asociación con redes se respondió en un 82% sobre la ausencia de pertenencia a algún tipo de red lo cual contradice las respuestas de los entrevistados quienes consideran que es necesario establecer redes de compradores de un mismo grupo de productos. Sobre el porcentaje de costo de compras que pertenece a componentes, un 90 por ciento respondió que oscila entre 50 y 85%, sobre el porcentaje con potencial para desarrollo de proveedores. Existe una contradicción pues mientras el 72% afirmó que sólo 26% al 50% es desarrollable el grupo de entrevistados opinó que puede ser más alto y que sólo depende de situaciones ajenas a las empresas. En cuanto al rubro de inscripción a asociaciones especializadas en manejos de componentes sólo un 22% respondió pertenecer a una de ellas lo que contradice las respuestas del grupo entrevistado pues ellos identifican como una necesidad entre sus actores alcancen esa certificación.

En la tabla 45 se incluye la triangulación concurrente de las dimensiones experiencia y poder del bloque A fortaleza de actores.

Tabla 45.- TC de dimensiones experiencia y poder, bloque A fortaleza de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Antigüedad años como comprador	>10 = 37%, 5-10= 29%, 0= 25%	Sí	esto solamente se logra con muchos años de experiencia sobre los componentes a desarrollar
Cant func como BD	3=34%, 4=30%, 2=20%	Sí	saber mucho sobre el tipo de materiales sobre lo que se quiere que se desarrolle por proveedores locales...
Máxima posición en empresas	líder=26%, Superint=21%, Coord= 21%, Superv= 14%	Sí	los líderes de los comités de DDP, gerentes y directores de compras, calidad, npi (new product introduction: introducción de nuevos productos) ...Las acciones deberían salir de nosotros como encargados y líderes
Cantid de commodities	uno= 37%, cuatro=28%, tres=22%	Sí	experiencia en el tipo de materiales que requieren desarrollar, entrenamiento de compras, lectura de planos"
Nivel de Tier en que se trabaja	T2=46%, T3=33%, T1=10%	Sí	Somos tier nivel 3, la autonomía es amplia pero los representantes del corporativo también tienen poder de voto y de veto"...en todos los Tiers existentes a través de compañías como Inalfa, Continental, Ediasa, Automobile Lightning, Magna, entre otras

Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva del factor experiencia existen coincidencias en todas las sub dimensiones de los entrevistados pues afirman que es un elemento muy necesario como fortaleza para el desarrollo de proveedores. Lo mismo sucede con la cantidad de funciones que los actores hayan desempeñado como potenciales desarrolladores, es importante también que alcancen una máximo grado de exposición de las empresas en las que trabajen y que preferentemente la cantidad de grupos a desarrollar esté entre uno a tres tipos de familia. Con respecto al poder mezclado con la experiencia en tipo de niveles (Tiers) que se manejan en esta ciudad, estos permiten un cierto grado de control como es el caso del 46% del nivel dos y del 33% del nivel tres a que se observa que conforme el tipo de nivel va bajando en la escala el grado de poder va disminuyendo

En la tabla 46 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión de motivación del bloque A fortaleza de actores.

Tabla 46.- TC de dimensión de motivación, bloque A fortaleza de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Visita páginas web	No=100%	Sí	No hay menciones sobre el rubro
Lee revistas	Sí= 16%, NO=84%	Sí	No hay menciones sobre el rubro
Lee libros	Sí= 16%, NO=84%	Sí	No hay menciones sobre el rubro

Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva de motivación hacia la búsqueda de desarrollo de proveedores una abrumadora mayoría conforme la tabla muestran en porcentajes que van desde el 84 hasta el 100% que no visita a páginas web, no leen revistas y o libros especializados para mejorar sus fortalezas en el conocimiento de los productos que se manejan en sus propias industrias.

8.7.2.- Mapeo de actores

El bloque B o Mapeo de actores se compone de las dimensiones de acciones, apoyo, capital social, coordinación, liderazgo y alcance territorial. La dimensión de acciones se integra por las subdimensiones de alianzas con otras empresas, trabajo con sector público y trabajo combinado con ambos. Finalmente, la dimensión encuadre territorial se refleja en las dimensiones de búsqueda local para desarrollo de proveedores y búsqueda en el resto del país mexicano para la misma actividad.

La tabla 47 presenta una triangulación concurrente de los resultados cuantitativos y cualitativos relacionados de la dimensión de acción e incluye una columna sobre similitudes o coincidencias entre las respuestas de ambos enfoques

Tabla 47- TC de dimensión de acción, bloque B mapeo de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Alianza con otras empresas	Totalmente de acuerdo 83.5%	No	No hay menciones sobre el rubro
Trabajo con sector Público	En desacuerdo=86.5%	Sí	No hay menciones sobre el rubro
Trabajo combinado con ambos	En desacuerdo=85.8%	Sí	tu tema de las estructuras de gobernanza estaría bien si también las iniciativas sobre desarrollo beneficiaran a las plantas,

Fuente: elaboración propia

Sobre la importancia de aliarse con otras empresas un 83.5 por ciento responden como muy importante esta acción para mejorar la base de desarrollar proveedor, lo cual no se pudo corroborar porque no hay menciones con respecto a esto por los entrevistados. Respecto al grado de desacuerdo en cuanto a algún tipo de trabajo con el sector público el nivel fue de 86.5 por ciento lo que hace pensar que existe coincidencia porque no hay menciones en el rubro de la entrevista y finalmente respecto a un trabajo combinado de la empresa privada con las empresas del sector público en niveles de desacuerdo con grado muy alto ya que alcanzó un 85.8 por ciento y en este caso las personas entrevistadas reconocen la inexistencia de iniciativas sobre desarrollo en beneficio de las plantas fabricantes de autopartes

En la tabla 48 se incluye la triangulación concurrente de las dimensiones de apoyo y que tiene las subdimensiones de apoyo por sector público, por sector privado, beneficios propios para apoyar desarrollo de proveeduría, y evaluación positiva de la opinión pública por un buen desarrollo de proveedores.

Tabla 48.- TC de dimensión de apoyo, bloque B mapeo de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Apoyo por sector público	Totalmente de acuerdo=76.8% y en desacuerdo= 17.6%	Sí	sólo hay que mirar casos como los de Taiwán, Corea o Tailandia...y los apoyos monetarios para que estos proveedores pudieran aguantar"
Apoyo por sector privado	En desacuerdo=85.8%	Sí	"No recuerdo a ninguna"... "La mera verdad no lo sé"... "El CAPIM promueve desde la proveeduría, pero de ahí en adelante francamente te debo esa respuesta"... "No reconozco a ninguna"... "Pues el tratado de libre comercio es en sí una iniciativa, ¿no?" "... estímulos para que se mejore la proveeduría, incentivos a las maquiladoras para que esta actividad genere beneficios..." "No se puede desarrollar proveedores porque no genera beneficios a las compañías compradoras,
beneficios propios por apoyar DDP	De acuerdo=85.8%	Sí	
evaluación positiva de opinión públ por DDP	De acuerdo=87.3%	No	No menciones sobre el rubro

Fuente: elaboración propia

Sobre el reconocimiento a la necesidad de apoyo por sector público existe una coincidencia tanto en el grupo encuestado como en el entrevistado en cuanto a la necesidad de que existan este tipo de iniciativas. Sobre apoyos por organismos del sector privado no se observan resultados ni del grupo encuestado y del grupo entrevistado lo cual muestra coincidencia. De la misma manera existe un alto grado de acuerdo en el reconocimiento de que sí hay beneficios propios cuando las empresas se abocan al desarrollo de proveeduría, lo mismo sucede con la auto percepción que se tiene sobre el nivel de evaluación positiva por la opinión pública por el enfoque a esta actividad como lo muestra el 87.3 por ciento de respuestas positivas en los encuestados

La dimensión de capital social se presenta en la tabla 49 cuenta con las subdimensiones de nivel de relación para desarrollo de proveedores y trabajo con otros actores para desarrollo de proveedores

Tabla 49- TC de dimensión de capital social, bloque B mapeo de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Nivel de relación para DDP	Totalmente de acuerdo=86%	Sí	Creo que nosotros, pero pienso que nos hace falta mejorar nuestras relaciones...porque al gobierno federal no le interesan los problemas de Ciudad Juárez ni las relaciones entre sus organizaciones
Trabajo con otros actores para DDP	De acuerdo=85.8%	Sí	"conciencia del trabajo en equipo porque generalmente la decisión sobre un cambio de proveedor recae en varios departamentos...habilidades para la administración de compras como negociación y comunicación, liderazgo, trabajo en equipo"

Fuente: elaboración propia

Respecto a la necesidad de mejorar el nivel de relación con otros actores para una mejor actividad de desarrollo de proveeduría 86% respondió de manera totalmente afirmativa lo cual muestra coincidencia con los resultados de las entrevistas. Lo mismo sucede con la necesidad de establecer formas de trabajo con otros actores para desarrollo de proveedores con un 85.8 por ciento de respuestas en grado de acuerdo.

En la tabla 50 se incluye la triangulación concurrente de las dimensiones de coordinación con las subdimensiones de iniciativas actuales con otros organismos, iniciativas en los últimos 5 años e iniciativas en la década pasada.

Tabla 50.- TC de dimensión de coordinación, bloque B mapeo de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Iniciativas actuales con otros organismos	Desacuerdo 83.9%	Sí	si también las iniciativas sobre desarrollo beneficiaran a las plantas...eso puede cambiar si el gobierno genera iniciativas para fomentar esta actividad"... Las iniciativas de los actores potenciales a involucrarse en esta actividad"...saben que no tomamos iniciativas en ese sentido, habría que ver su reacción si hacemos algo por nuestra cuenta"
Iniciativas últimos 5 años	De acuerdo=86.5%	No	No menciones sobre el rubro
Iniciativas década pasada	Desacuerdo= 89.5%	Sí	No menciones sobre el rubro

Fuente: elaboración propia

En cuanto al grado de iniciativas actuales para buscar desarrollo de proveeduría las respuestas indican un descenso en porcentajes: cuando se habla de los últimos 10 años la respuesta se contradice con las iniciativas de los últimos cinco años pero se

reafirma cuando el 83.9 por ciento opina que las iniciativas deben ser de manera exógena. Esto es siempre y cuando les muestren a las plantas fabricantes alguna ventaja.

En la tabla 51 la dimensión de liderazgo se presenta con las dimensiones de evidencia de una visión compartida y estatutos de identidad colectiva.

Tabla 51- TC de dimensión de liderazgo, bloque B mapeo de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Evidencia de visión compartida	De acuerdo=83.1%	No	No hay menciones sobre el rubro
estatutos de identidad colectiva	En desacuerdo 86.1%	Sí	No hay menciones sobre el rubro

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la evidencia de la visión compartida por los actores en cuanto al desarrollo de proveduría, 83.1 por ciento muestran un grado de acuerdo con ello a pesar de que 86.1 por ciento establecen que no se logran estatutos de identidad colectiva. Esta respuesta fue difícil de corroborar ya que no hubo ninguna oportunidad de comparar con las respuestas de los entrevistados

En la tabla 52 se presenta la triangulación concurrente de la dimensión encuadre territorial con las subdimensiones búsqueda local del desarrollo de proveedores y búsqueda en el resto de México en la misma actividad.

Tabla 52- TC de dimensión de encuadre territorial, bloque B mapeo de actores

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
búsqueda local de DDP	De acuerdo=85.8%	Sí	“Leyes de apoyo que protejan las inversiones de los proveedores locales”...el gobierno local porque se puede acercar a los demás grupos de interés y coordinarlos”
búsqueda en resto del país MX de DDP	De acuerdo=86.1%	No	No menciones sobre el rubro

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la búsqueda local del desarrollo de proveedores existe 85.8 por ciento de acuerdo que coincide con la información de las entrevistas, aunque las condicionan a la búsqueda local de proveedores sobre la existencia de apoyos de tipo gubernamental que por un lado apalanquen y por otro regulen estas iniciativas, el grado de búsqueda

para el resto del país incluso es ligeramente mayor con un 86.1 por ciento que no se pudo corroborar a través de las entrevistas

8.7.3.- Gobernanza en la cadena

En el bloque C de la gobernanza de la cadena de valor se presentan las dimensiones de poder, coordinación en la GCV, orientación, estructura, relaciones, autonomía y alcance de la GCV. Las tablas 53, 54, 55, 56, 57, 58 y 59 presentan la triangulación concurrente de los resultados cuantitativos y cualitativos relacionados a esas subdimensiones e incluye una columna sobre similitudes o coincidencias entre las respuestas de ambos enfoques.

En la tabla 53 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión poder del bloque C con las subdimensiones control de la gobernanza de la cadena de valor por proveedores, control de la GCV por compradores, restricciones en abastecimiento por proveedores, restricciones en la propia cadena de valor en producción, restricciones en entregas a tiempo, restricciones por el departamento de calidad, número de empresas del mismo segmento en ciudad Juárez, número de empresas del mismo segmento en el exterior del país.

Tabla 53.- TC de dimensión de poder, bloque C de GCV

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Control de GCV por proveedores	De acuerdo=87.3%	Sí	otorgar los proveedores la derrama económica en beneficio del desarrollo de la ciudad potenciaría enormemente,
Control de GCV por compradores	En desacuerdo =85.8%	No	“todos los Commodity pueden ser desarrollados siempre y cuando exista la voluntad para formar las competencias adecuadas que permitan que la gobernanza por medio de sus estructuras mejore la relación entre los eslabones de compra y de proveeduría”
restricciones en abastecim por proveedores	Total de acuerdo =87.3%	Sí	la resistencia al cambio es muy notoria y de inmediato empiezan las excusas sobre la calidad, entrega y servicio de estos proveedores incluso en la fase de la compra de la muestra piloto”
Restricciones en la propia cadena de valor en Producción	Total de acuerdo =86.5%	No	No menciones sobre el rubro
Restricciones en la propia cadena de valor en entregas a tiempo	De acuerdo=90.6%	Sí	la resistencia al cambio es muy notoria y de inmediato empiezan las excusas sobre la calidad, entrega y servicio de estos proveedores incluso en la fase de la compra de la muestra piloto”
Restricciones en la propia cadena de valor por depto de calidad	En desacuerdo =88.8%	No	operadores promovidos a inspectores supervisores de calidad sin el mínimo interés por darles oportunidad...la actitud es completamente negativa”
Núm de empresas del mismo segmento en cd Juárez	83.5% no contestó	No	No menciones sobre el rubro
Núm de empresas del mismo segmento en el exterior	83.5% no contestó	No	No menciones sobre el rubro

Fuente: elaboración propia

Con respecto al poder de control de la cadena de valor desde la perspectiva de gobernanza, los actores opinan que está del lado de los proveedores tal y como lo demuestran los resultados en cuanto al grado de acuerdo del control por proveedores al 87.3 por ciento y el grado de desacuerdo en cuanto al control al 85.8 por ciento. Este segundo punto es sin embargo cuestionado por el grupo de los entrevistados quienes opinan que se puede hacer más y que el control de las obras de la cadena de valor puede ser tomado o de hecho es ya de los compradores, esto a pesar de las diferentes restricciones cuyos grados en acuerdo excedieron en todos los casos las respuestas al 85% como es el caso de la cadena de valor dentro del departamento de producción, en

cuanto a las entregas a tiempo a los clientes, las propias restricciones que ofrece el departamento de control de calidad.

La parte en cuanto al grado de poder económico que alcanzan la mayoría de las empresas maquiladoras de autopartes no se pudo corroborar sin embargo porque la mayoría de las personas encuestadas no contestó a estas preguntas y el sector entrevistado no hizo ninguna mención al respecto

En la tabla 54 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión coordinación y las subdimensiones restricciones para desarrollo de partes, traslado de partes, cantidad de actores BD que intervienen para desarrollo de proveedores, de preferencia en la coordinación con proveedores foráneos sobre proveedores locales, capacidad de proveedores locales para atender necesidades actuales

Tabla 54.- TC de dimensión de coordinación, bloque C de GCV

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Restricciones para desarrollo de partes	En desacuerdo =86.5%	No	“(los) comités de desarrollo de proveedores...prefieren lidiar con el problema de los inventarios en tránsito y las consecuencias de partes que llegan tarde y o defectuosas”
Restricciones en traslado de partes	De acuerdo=89.1%	No	No menciones sobre el rubro
Cantidad de actores BD que intervienen para DDP	NR= 84.2%		Para mí en orden de Poder y capacidad de coordinarnos está la Index (o AMAC), el gobierno local, porque al gobierno federal no le interesan los problemas de Ciudad Juárez ni las relaciones entre sus organizaciones, la Canacinfra porque supongo que ahí se insertan las empresas que nos servirían
Deferencia entre coordin con prov foráneos sobre locales	Total de acuerdo =81.3%	Sí	“...los proveedores no tienen la preparación para competir por ejemplo con los de Europa y mucho menos con los de Asia”...“prefieren utilizar los proveedores sugeridos por los corporativos internacionales ya que les ahorra tiempo y esfuerzo”
capacidad de proveedores locales para atender necesidades actuales	Total de acuerdo =79.8%, de acuerdo=11.6%	Sí	“a mí sí me interesaba desarrollar proveedores, aunque no necesariamente de manera local por lo menos sí dentro del país, las experiencias no siempre fueron buenas”

Fuente: elaboración propia

Con respecto al nivel de coordinación sobre las restricciones en desarrollo de partes, el grupo encuestados afirmó no tener la libertad necesaria para esta actividad, respuesta totalmente contraria a la del grupo entrevistado que abiertamente señala a los actores

BD de que tienen amplia libertad para desarrollar proveeduría. Otra restricción que no pudo ser comprobada es la relativa al traslado de partes en base al nivel de respuestas que son 89.1%. Sobre la cantidad de actores que intervienen para desarrollar proveeduría las respuestas fueron muy pocas pues el nivel más alto en porcentaje dio 84.2 por ciento y pertenece a las personas que no respondieron. Así, 81.3 por ciento afirmó que se le da un trato distinto a los proveedores foráneos que a los locales favoreciendo a los primeros, esto a pesar de que casi un 90% afirma creer que existen mejor capacidad de la esperada por los proveedores locales para atender necesidades actuales

En la tabla 55 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión orientación del bloque C de GCV, con subdimensiones cantidad de empresas que mantiene en el Estado de Chihuahua y el grado de complejidad de tratar con proveedores locales sobre proveedores foráneos.

Tabla 55- TC de dimensión de orientación, bloque C de GCV

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Cant. De empresas que mantiene en el edo de Chih	NR= 83.5%	No	No menciones sobre el rubro
Complejidad mayor con prov foráneos que prov locales	Total de acuerdo =80.1%, de acuerdo=10.1%	Sí	“...la resistencia al cambio es muy notoria y de inmediato empiezan las excusas sobre la calidad, entrega y servicio de estos proveedores incluso en la fase de la compra de la muestra piloto”

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la orientación que mantiene sobre la cantidad de empresas en el Estado de Chihuahua el 83% de los participantes encuestados no respondió ni tampoco hubo menciones sobre este rubro por parte del grupo entrevistado. En cuanto a la existencia de un equilibrio en las relaciones proveedores y compradores con los que se tienen en la actualidad casi el 80% afirmó esta sentencia y el grupo entrevistado confirmó estos resultados a través de su respuestas.

En la tabla 56 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión estructura del bloque C de GCV, con subdimensiones cantidad de empresas que mantiene en el resto de México y existencia de equilibrio entre las relaciones proveedor- comprador.

Tabla 56.- TC de dimensión de estructura, bloque C de GCV

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Cant. De empresas que mantiene en el resto de México	NR= 83.5%	No	No menciones sobre el rubro
existencia de equilibrio en relaciones prov-comprador	Total de acuerdo =78.7%, de acuerdo=9.7%	Sí	“Creo que nosotros, pero pienso que nos hace falta mejorar nuestras relaciones, es muy raro que, por ejemplo, aunque estemos afiliados a la AMAC nos arrimemos para ver las ventajas externas (si es que existen) de desarrollar proveedores”...“Creo que es una responsabilidad compartida, hace falta que se motive a los actores encargados del DDP que se encuentren en posiciones de hacerlo”

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la estructura en la cantidad de empresas que mantiene en el resto de México el 83.5% no contestó y entre los entrevistados tampoco se mencionó algo al respecto. En la siguiente subdimensión, los encuestados expresan un grado de acuerdo en la necesidad de existencia en el equilibrio de relaciones para mejorar el desarrollo de proveeduría que entre los encuestados alcanza niveles mayores a 80% que sugiere un autoreconocimiento respecto a la responsabilidad de hacer algo mejor en beneficio de este equilibrio o simetría en ambos eslabones de la gobernanza de la cadena de valor (GCV).

En la tabla 57 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión relaciones del bloque C de GCV, con subdimensiones existencia de varios actores para desarrollo de proveedores y relaciones para desarrollo de proveedores extendidas a otras empresas hermanas.

Tabla 57.- TC de dimensión de relaciones, bloque C de GCV

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Existencia de varios actores para DDP	Total de acuerdo =83.1%	Sí	“...hace falta que alguien tome liderazgo para motivar a esta actividad dentro de la maquila” “hace falta que nuestras universidades hagan más estudios y que también tomen la iniciativa de presentarlos por ejemplo a la index y a los gobiernos municipal, estatal y federal y que entre todos generen un plan de acción, porque falta mucho por hacer”
Relaciones para DDP extendidas a otras empresas hermanas	Total de acuerdo =80.1%	Sí	“con que nos animemos los equipos de desarrollo de proveeduría a soltar poco a poco los planos que actualmente son confidenciales siempre y cuando el gobierno tomara su papel regulador para proteger verdaderamente la maquiladora

Fuente: elaboración propia

En referencia a la necesidad de mejorar las relaciones por medio de una gobernanza que permita la inclusión de diferentes actores existe un grado mayoritario de acuerdo tanto en el grupo encuestado como en de los entrevistados quienes sugieren la adición a esta iniciativa de mejora en DDP de otros actores tanto de manera exógena (partiendo desde los actores BD) como exógena (con la participación de sectores como el gobierno, la Index y las universidades locales).

En la tabla 58 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión autonomía con la subdimensión para DDP si el proveedor actual es declarado como único (single source).

Tabla 58.- TC de dimensión de autonomía, bloque C de GCV

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
para DDP si el proveedor actual es clasificado como único (Single source)	Total de acuerdo =79.8%, de acuerdo=9.7%	Sí	“todos los Commodity pueden ser desarrollados siempre y cuando exista la voluntad para formar las competencias adecuadas que permitan que la gobernanza por medio de sus estructuras mejore la relación entre los eslabones de compra y de proveeduría”

Fuente: elaboración propia

Con respecto al grado de autonomía que tienen los actores cuando el proveedor es conocido como único, el 80% respondió de manera afirmativa y coincide con las respuestas de los entrevistados, esto quiere decir que por lo menos existe un cierto grado de libertad para no dejar todas las opciones en una sola fuente de abastecimiento.

En la tabla 59 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión alcance con subdimensiones presencia de la empresa sólo la ciudad, presencia de la empresa sólo en el Estado, presencia de la empresa a nivel nacional, presencia de la empresa solo en varios países.

Tabla 59.- TC de dimensión de alcance, bloque C de GCV

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Presencia de la empresa solo en la cd	Total de acuerdo =81.6%	No	No menciones sobre el rubro
Presencia de la empresa solo en el estado	Total de acuerdo =80.5%	No	No menciones sobre el rubro
Presencia de la empresa a nivel nacional	Total de acuerdo =80.5%	No	No menciones sobre el rubro
Presencia de la empresa solo en varios países	Total de acuerdo =87.3%	No	No menciones sobre el rubro

Fuente: elaboración propia

Con respecto al alcance que tienen las empresas encuestadas la mayoría estuvo de acuerdo en que aunque desconocen la cantidad del mismo, todas sus empresas tienen presencia a nivel local, estatal, nacional y mundial. Todos los resultados

excedieron el 80% pero la respuesta no pudo ser corroborada sin embargo de manera cualitativa.

8.7.4.- Actor buyer driven

En el bloque D sobre actores buyer driven (BD) se presentan las dimensiones de poder, autonomía, relaciones y funciones. Las tablas 60, 61 62 y 63 se presenta la triangulación concurrente de los resultados cuantitativos y cualitativos relacionados a esas subdimensiones e incluye una columna sobre similitudes o coincidencias entre las respuestas de ambos enfoques.

En la tabla 60 se incluye la triangulación concurrente del bloque D de la dimensión poder con subdimensiones poder para desarrollo de proveedores sólo a nivel recomendación, poder para desarrollo de proveedores sólo viven evaluación recomendación, o el desarrollo de proveedores sólo a nivel de selección y no de aprobación, poder el desarrollo de proveedores a nivel de autorización de visitas a la planta, poder de desarrollo de proveedores para hacer visitas de exploración a proveedores

Tabla 60.- TC de dimensión de poder, bloque D actor buyer driven

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Poder de DDP solo a nivel recomendación	Total de acuerdo =80.1%, de acuerdo=9.7%	No	"...Ninguno, y si te atreves a tomar la iniciativa sienten que pierden poder y te están controlando a distancia"
Poder de DDP solo a nivel evaluación /recomendación	Total de acuerdo =80.5%, de acuerdo=10.1%	No	"...Es amplia, pero no total, para cambiar a un proveedor y/o desarrollarlo se debe comunicar al director del corporativo"
En DDP solo a nivel de selección, no de aprobación	Total de acuerdo =79.4%, de acuerdo=10.9%	Sí	"... Todas las decisiones de desarrollo se hacen con total aprobación"
En DDP a nivel de autorización de visitas a la planta	Total de acuerdo =80.8%, de acuerdo=9.7%	No	"- Parcial, ciertos commodities no se pueden tocar"
En DDP para salir a hacer visitas de exploración a proveedores	Total de acuerdo =81.6%, de acuerdo=7.1%	No	"La autonomía va en función del gasto o "spending", las partes. Las que representan el 80% del gasto"

Fuente: elaboración propia

Con respecto a los resultados de los niveles del poder que tienen los actores BD la triangulación concurrente adquiere una relevancia importante ya que mientras los encuestados alcanzaron en una combinación de resultados entre las respuestas clasificadas un alto grado total de acuerdo junto con las que se consideraron como de acuerdo de alrededor de 90%, las respuestas de tipo cualitativo contribuyeron a clarificar los resultados ya que no coinciden ni entre ellas mismas. Así: mientras unas afirman que existe un grado de control casi total, lo cual indica el poder de los actores a niveles como el de recomendación, otras sin embargo establecen que va en función de la importancia del gasto que se va a ejercer en función de esta actividad, unas más menciona que el grado de poder es parcial y otra sin embargo declaran la inexistencia del poder para desarrollo de proveeduría. Parece ser que la combinación de factores como cantidad de gasto se muestra como el principal ingrediente en cuanto al grado de poder que un actor BD puede ejercer.

En la tabla 61 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión autonomía con subdimensiones no permiso de relación con proveedores, autorización para dedicar todo el tiempo necesario al desarrollo de proveedores, para reemplazar con los proveedores previa notificación a proveedor actual.

Tabla 61.- TC de dimensión de autonomía, bloque D actor buyer driven

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
NO permitido relacion con proveedores aunque se identifiquen beneficios	Total de acuerdo =79.8%, de acuerdo=5.6%	No	"...Mientras tu ahorres cuentas con todo el poder para hacer lo que sea necesario"
Autorizacion para dedicar todo el tiempo necesario en DDP	Total de acuerdo =78.3%, de acuerdo=9.0%	No	"- Parcial, ciertos commodities no se pueden tocar"
Para reemplazar con nuevos proveedores previa notificacion al proveedor actual	Total de acuerdo =81.3%, de acuerdo=10.1%	No	"...el interés es poco y solo que las oportunidades de ahorro del TCO (total costo of ownership: costo total de la propiedad de la compra) sean importantes generalmente nos dejan trabajar"

Fuente: elaboración propia

En el aspecto de la autonomía se muestra el mismo grado de confusión en las respuestas por parte del grupo encuestado pues la mayoría mostró contradicciones en

sus respuestas, sobre todo al compararlas con el grupo entrevistado quienes también a la vez mostraron poca uniformidad en cuanto a este ejercicio. Respecto a la no relación con proveedores donde se distinga beneficios, las respuestas fueron de alrededor del 85% pero por otro lado los mismos encuestados afirmaron en alrededor de un 84% contar con autorización para dedicar tiempo al desarrollo de proveeduría y en reemplazo de nuevos proveedores. El mensaje parece ser que el grupo directivo por un lado afirma no limitar la actividad de desarrollo de proveeduría pero por otro lo mantiene muy condicionado.

En la tabla 62 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión relaciones con subdimensiones nivel de aceptación de recomendación por otros grupos relacionados con la compañía, obtener nuevas relaciones a partir de participación en ferias o eventos de promoción de proveedores.

Tabla 62.- TC de dimensión de relaciones, bloque D actor buyer driven

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Nivel de aceptación de recomendaciones por otros grupos relacionados con la compañía	Total de acuerdo =81.6%, de acuerdo=8.2%	No	"...Ninguno, se limitan a observar cuando se toma la iniciativa por nuestros comités (aquí se mezcla el concepto de nuevos productos con el de DDP"
Para obtener nuevas relaciones a partir de participación en ferias o eventos de promoción de proveedores	Total de acuerdo =80.9%, de acuerdo=9%	Sí	"...Ni les viene ni les va, saben que no tomamos iniciativas en ese sentido, habría que ver su reacción si hacemos algo por nuestra cuenta"

Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva de las relaciones del actor BD por un lado (grupo encuestado) afirman que pueden aceptar recomendaciones por grupos externos a la compañía (>90%) y de incluso tener la libertad de participar en eventos de promoción de dicha actividad. El grupo de entrevistados mientras que por un lado aceptan que esta libertad existe, por otro lado la iniciativa de establecer este tipo de relaciones es muy pobre.

En la tabla 63 se incluye la triangulación concurrente de la dimensión funciones con subdimensiones: proporcionar a proveedores precios meta sobre firma de cláusula de confidencialidad, ofrecer en concurso o subasta lotes de partes dando otros proveedores oportunidad de competir, compartir información confidencial previa firma

de responsabilidad por proveedor, contactar a proveedores potenciales en beneficio de la empresa

Tabla 63.- TC de dimensión de funciones, bloque D actor buyer driven

Fortalezas	Cuantitativo	Similitud	Cualitativo
Subdimens	Datos en base a relevancia de respuestas (acum >=80%)	COINCID	Notas de campo
Para proporciona a proveedores precios meta sobre firma de cláusula de confidencialidad	Total de acuerdo =81.3%, de acuerdo=10.1%	Sí	"...Mientras tu ahorres cuentas con todo el poder para hacer lo que sea necesario"
Para ofrecer en concurso o subasta lotes de partes dando a otros proveedores oportunidad de competir	Total de acuerdo =81.3%, de acuerdo=9.4%	Sí	"...el interés es poco y solo que las oportunidades de ahorro del TCO (total costo of ownership: costo total de la propiedad de la compra) sean importantes generalmente nos dejan trabajar"
Para compartir información confidencial previa firma de responsabilidad por el proveedor	Total de acuerdo =80.9%, de acuerdo=8.6%	No	"...no es que les interese, simplemente nos dejan trabajar y ya, en lo que son muy delicados es en la ética que se maneja y hasta solicitan el nombre de los proveedores seleccionados"
Para contactar a proveedores potenciales en beneficio de la empresa	Total de acuerdo =83.1%, de acuerdo=7.9%	Sí	"- Nos permiten un liderazgo total y solo desean estar informados"

Fuente: elaboración propia

En cuanto al nivel de acuerdo desde la perspectiva de las funciones que puede desarrollar el actor el mensaje es más o menos el mismo que se observó desde la perspectiva de la autonomía y el poder pues mientras que sí se les permite a los actores proporcionar por sí mismos precios meta, concursar o subastar partes, contactar a proveedores, por otro lado a la hora de compartir información confidencial la respuestas de los entrevistados una vez más corroboran la existencia de un doble discurso: puedes investigar pero no ejecutar.

9.- Gobernanza de la Cadena de Valor de una Planta maquiladora en iluminación automotriz

Una de las mejores maneras de medir la gobernanza de la cadena de valor automotriz es a través del mapeo de su cadena de valor ya que se permea a través de las relaciones entre eslabones y actores por medio de sus mecanismos, reglamentos y procesos existentes a lo largo de la cadena (Padilla, 2014; Buenrostro, 2015).

Considerando que son cuatro dimensiones las que abarcan a la cadena: 1- eficiencia productiva, 2- dimensión geográfica, 3- dimensión institucional y 4- gobernanza de la cadena (Díaz y Valenciano, 2012) el cuarto eslabón se obtiene de la información cuantitativa de los actores buyer driven en sus bases de datos directamente desde sus plantas fabricantes o subensambladores, en este caso de la industria de autopartes de Ciudad Juárez. Cabe mencionar que con el entorno global de los diferentes clientes para quienes trabajan la confidencialidad dificulta la obtención de datos y cuando se consiguen existe la mayoría de las veces petición expresa de mantener el anonimato de la fuente (Quintero y Romo, 2001), en este caso así sucedió.

Después de obtener la base de datos referente a la cadena de valor elaborada por uno de los directores globales de cadena de suministro, bajo promesa de no revelar la fuente de la compañía a medir, se complementó la información con aproximaciones cualitativas mediante entrevistas de breves respuestas, ya fuera en pequeñas conversaciones telefónicas concedidas de manera fortuita o por medio de terceros contactos que laboran en la misma compañía. Se pudo finalmente obtener la medición de la cadena global de valor y su estructura de gobernanza. Cabe mencionar que al momento de solicitar la información cuantitativa y observar algunas carencias para responder las preguntas sugeridas en la guía metodológica de Padilla (2014) y que se describen a continuación se observó el desconocimiento del tema de la gobernanza como tal, aunque se concluye que las respuestas son adecuadas a la guía denominada actores y eslabones.

9.1.- Preguntas – respuestas de la GCV de esta empresa

La información cuantitativa y cualitativa recabada, se presenta a continuación en la modalidad de pregunta – respuesta.

1- ¿Cuáles son los núcleos de los procesos de transformación de la cadena de valor?

La respuesta a la pregunta uno refirió a la obtención de las resinas como la parte nuclear de la cadena de valor de la compañía en mención, razón por la que una parte relevante de sus costos provee de la extracción de petróleo, material usado para transformación de resinas fenólicas, polietileno o de propileno, la cadena de valor nace

entonces de los proveedores dedicados a este tipo de productos. México cuenta con buenos proveedores y ellos trabajan con proveedores de ciudad Juárez en proporción a lo que la compañía les puede servir (se reveló el dato del gasto) pero al menos se aclaró que se utiliza proveeduría local.

2- ¿Cuáles son los principales eslabones de la cadena de valor (encadenamientos hacia atrás y delante) de bienes y servicios?

En cuanto a la pregunta dos se aclara que la empresa en mención es fabricante de productos relacionados a los faros frontales, traseros e interiores de diferentes marcas de automóviles (encadenamiento hacia atrás), por lo que se consideran Tier 1 ya que su producto va directo a las ensambladoras (encadenamiento hacia adelante).

3- ¿Qué participación tienen cada uno de los eslabones en el valor agregado total de la cadena?

Sobre la pregunta tres relacionada con niveles de participación, la resina es su componente nuclear pero no es el único. Los datos duros de la empresa contabilizan a 286 proveedores con 4,621 partes compradas y una recepción de 22 tráileres por día a un nivel de colocación sencillo, esto es sin duplicar o incluso triplicar espacios para optimizar el volumen del tráiler en base a la altura de la llamada “caja”, lo que representa 22 paletas de material, dicho de otra manera: un total de 484 paletas de material de entrada.

Las principales características del producto radica desde su composición en plásticos transformados desde resinas y en ensamble de lámparas al adicionar los focos y el resto de componentes auxiliares, la producción se compone en áreas automatizadas, otras semiautomáticas y en operaciones manuales como alambrados para reparación entre otros, para finalizar los procesos de empaque exigen altos estándares de calidad en el manejo de focos y en la protección de las micas pues unas deben salir libres de cualquier ralladura a simple vista y los focos protegidos de malos manejos considerando la fragilidad de los componentes, los tiempos de vida varían pero el que más cuidados demanda sin embargo es el de la temperatura de las resinas, razón por la que generalmente éstas son controladas a través de sistemas de primeras entradas y primeras salidas (PEPS).

Uno de los mayores problemas a que se enfrentan los fabricantes de autopartes son las mencionadas garantías, que en compañías automotrices como Chrysler o General Motors por mencionar algunas demandan de sus fabricantes de nivel 2, 3 y 4. Ya que no existen pronósticos de cantidad de partes a mantener y los cambios tecnológicos demandan nuevos tipos de materiales, nuevos procesos de fabricación, diferentes métodos y formas de pericia para el armado de partes. La consecuencia de acuerdo a información obtenida es que, en el caso de un usuario que mantiene un modelo de los llamados “clásico” (lo que implica una antigüedad de 10 o 15 años en un caso extremo) solicita un faro de su automóvil en una refaccionaria, generalmente la línea de producción ya no existe porque ha sido desmantelada, los materiales ya se volvieron obsoletos hace largo tiempo, las personas que sabían de memoria como hacer el ensamble manual ya no laboran en la empresa e incluso los planos originales de fabricación de la parte ya no se encuentran disponibles.

En cuanto a la participación medida en términos de porcentajes hubo ligeras discrepancias entre las respuestas sobre el valor agregado de los porcentajes, éste osciló entre porcentajes de 70 a 75 puntos para el proceso de fabricación y partieron por la mitad lo referente a los eslabones de proveeduría y servicio.

La cadena en su eslabón de abastecimiento queda distribuida en: 101 proveedores del continente europeo en países como Alemania e Italia para ocupar el primer lugar en presencia de proveeduría con un 41%, y un porcentaje de gasto en dólares de 36%, que en caso de esta empresa representa su gasto de compras más elevado, que además incrementa los gastos de flete que ellos presentan en una distancia promedio de 7,500 millas (12,100 kilómetros) y un tiempo transcurrido entre la salida y la llegada de 6 semanas.

El segundo lugar es para Estados Unidos de Norteamérica conformado por 85 proveedores, un total de 34% de su base y un porcentaje de gastos de 21 por ciento, gastos adicionales de transporte por recorridos indicados sobre una distancia de 1,700 millas (2,700 kilómetros) y tres días de tiempo de tránsito. En tercer lugar se posiciona la base de compras en México, constituida por 28 proveedores con un 11.2 por ciento de presencia y un 16% de gastos. La misma base de datos agrega 20 proveedores de Asia, los cuales representan el ocho por ciento en cantidad pero un 18 por ciento del

total del gasto y cuya mercancía adquirida representa recorridos sobre una distancia de 8,900 millas (14,200 kilómetros) en 6 semanas de tiempo de tránsito.

En referencia a proveeduría local ellos declaran 13 proveedores que indican un 5 por ciento de las compras aunque en gasto aclaran que esta cantidad en materia de gastos directos de compras es igual a un ocho por ciento de su gasto, pero en transporte es igual a cero pesos/ dólares y un tiempo de tránsito menor a un día sobre pedidos confirmados, esto sin tomar en cuenta arreglos de técnicas conocidas como de administración de proveeduría, sistemas de mercancía a consignación o de manejo de inventarios de seguridad, en cantidad o en equivalencia de cierto número de días de pronóstico de compras.

Para finalizar se establece también que existen proveedores en Centroamérica (cantidad uno, con .05 por ciento de gastos, un recorrido de 1650 millas (2600 kilómetros) y también un proveedor en África que completa el porcentaje con su adición de uno por ciento de presencia y un .05% de gastos, sin tomar en cuenta los gastos adicionales de trasladar partes desde una distancia de 8,439 millas o 13,578 kilómetros o seis semanas de tiempo en tránsito.

4- ¿Cuáles son las características principales de los productos o servicios de cada eslabón, en particular los factores de producción utilizados y el ciclo de vida?

La construcción de un sistema de iluminación cuenta en su lista de materiales hasta con 300 componentes, el eslabon de operaciones de esta compañía se dividde en tres naves, una de las cuales se dedica por completo a la elaboración de las micas y mientras que en las otras dos naves se realiza el ensamblaje y las funciones administrativas. Las partes que se realizan en esta planta son las de tipo repetitivo y para los modelos que van a salir al mercado. Los automóviles que ya circulan entran en la sección de garantías acordadas y que son de 15 años, razón por la que los productos se caracterizan como servicios y se mueven a la Planta hermana que tienen en el estado de México.

- 5- ¿Cómo ha evolucionado la estructura de la cadena en los últimos cinco años?
Es decir, ¿han surgido o desaparecido nuevos actores, se ha modificado la gobernanza de la cadena?

Acerca de la pregunta cinco, tres personas que laboran en esta Planta de manufactura consideradas como actores buyer driven, una del área de compras, otra del departamento de calidad y finalmente el director de la cadena global de suministro base ciudad Juárez respondieron que las bases de proveedores no han evolucionado y justificaban dos de ellos que eso se debe mayormente a las alianzas que se han establecido con la mayoría de ellos. Situación que por cierto uno de los actores criticaba argumentando que se había caído en una especie de conformismo y de resistencia a moverse fuera de lo que él mismo denominaba como “zona de confort” y falta de iniciativa de los departamentos encargados, lo que sugería que se refería concretamente al departamento de compras, enfatizando fallas al seguimiento incluso a los manuales de calidad que demandaban políticas de investigación en desarrollo de proveeduría. Cabe mencionar que estas declaraciones se hacían solicitando mucho la permanencia del anonimato en las declaraciones realizadas durante las conversaciones telefónicas que por la prisa de los actores invitados a responder eran a la vez muy amables pero muy breves en cuanto a tiempo.

- 6- ¿Se han efectuado inversiones significativas durante los últimos cinco años en los eslabones de la cadena (compra de activos en inversión e infraestructura, entre otras)?

Las principales inversiones de esta compañía de sistemas de iluminación han sido enfocadas mayormente a la expansión de operaciones y contratación de personal adecuado a todos los niveles. Renta de naves por lugar insuficientes. La estrategia de atracción que esta compañía utiliza para captar talento se basa en ofrecer salarios muy atractivos y prestaciones generosas. Desafortunadamente en boca de las personas entrevistadas, el nivel de presión a que someten a estos empleados genera altos niveles de estrés y un clima laboral malo, mismo que se refleja en altos grados de rotación a niveles incluso de gerencia media. Un sector que muestra buenas noticias es la expansión DDP en el área de Guadalajara Mexico para una serie de componentes

electrónicos entre los que se incluyen luces, estructuras metálicas, relevadores pequeños y un componente específico que se consigue de manera específica en el estado de Querétaro.

7- ¿Qué tamaño de empresa (grande, pequeña, mediana o micro) es más frecuente en cada eslabón de la cadena?

En cuanto al elemento proveeduría las empresas con que se adquieren los componentes son en un porcentaje de alrededor de 90% empresas pyme de tamaño grande, con capacidad de exportar a otros países, incluso más que al propio mercado de su país de origen. 7% son de tipo corporativo y aproximadamente tres por ciento son incluso empresas pequeñas con un alto grado de especialización sobre el producto que ofertan. Los clientes son todos corporativos mundiales que surten a armadoras de vehículos de las principales marcas automotrices.

8- ¿Cuál es el origen del capital en cada eslabón (dominio de empresas nacionales o extranjeras)?

Esta respuesta dejó muchas dudas pues a pesar de que las personas respondieron con seguridad en el ámbito de los capitales y su origen, no existió coincidencia clara respecto al origen de la proveeduría, aunque si en cuanto al de ellos mismos pues decalcan mayormente como de capital italiano, la parte que también es clara y comprobable fue la parte del eslabón de sus clientes pues aunque tienen su base de operaciones en Estados Unidos las marcas proceden en la actualidad mayormente de tres países: Estados Unidos, Japón y Alemania. Desde la perspectiva del eslabón de operaciones la compañía en la actualidad es en su mayoría de capital italiano. (Nota de último minuto: esta compañía acaba de ser adquirida en abril de 2017 por el gigante coreano Samsung)

9- ¿Cuál es la dinámica de generación y desaparición de empresas en cada eslabón de la cadena?

Tanto sus proveedores como sus clientes han permanecido estables durante los últimos cinco años ya que los modelos han variado. El último salto importante en marcas de clientes se dio antes del 2010 con la inclusión de Mercedes Benz, Kia y

Hyundai . Desde la perspectiva de proveeduría a pesar de contar con maquinas de inyección de plástico de todos tamaños y de robots que apoyan la operación de moldeado, se ven en la necesidad de subcontratar a compañías de la localidad para este mismo proceso, aclarando que estas empresas establecidas en la localidad son de capital chino, indio y de Canada.La compañía ha seguido abriendo Plantas que realmente son extensiones de edificios en la misma ubicación cercana a los puentes internacionales de ciudad Juarez como la que se inició hace dos años cuando se expandieron operaciones por el incremento en demanda de autopartes para vehículos de BMW alrededor de 2015.

10- ¿Cuál es la distribución territorial de los actores y eslabones de la cadena en el país y fuera de éste?

Para hablar de la distribución se agregan los tres eslabones principales: el de proveeduría, que ubica a empresas mexicanas, canadienses, indias y chinas tanto en la venta de resinas como en la subcontratación de micas moldeadas. Una de las operaciones principales y de alta dependencia es la compra de moldes para inyección de resinas, estos los adquieren de dos formas: ciertos moldes los entregan los mismos clientes los cuales estan planeados para mantener una vida útil en base al mantenimiento preventivo que se les da (mismo que no siempre ocurre debido a la temenda presión que ponen las plantas armadoras para ser abastecidas y que reducen la vida planeada de los moldes) y otros que son comprados a compañías principalmente en China.

9.2.- Conclusiones de la GCV de esta empresa

Las plantas maquiladoras del sector automotriz al ser satélite de las plantas ensambladoras para las diferentes marcas de automóviles que existen en el mundo desde el segmento de autopartes mantienen la responsabilidad en la coordinación a través de la relación con sus proveedores (Rothstein, 2005). Si bien es cierto que la gobernanza de la cadena de valor de la industria automotriz es considerada supplier driven, en el caso de la industria maquiladora la responsabilidad queda en manos de los actores buyer driven y su grado de autonomía sobre la posibilidad de desarrollo de

proveedores varía de planta en planta dependiendo muchas veces del *tier* que manejan, para que este fenómeno suceda es imperativo que los actores buyer driven cuenten con las competencias adecuadas y que se traducen en los conocimientos, habilidades y actitudes para qué, entendiendo cómo la gobernanza de la cadena de valor queda en manos de ellos mismos se pueda desarrollar la posibilidad de que utilicen el poder en el eslabón de la cadena de valor referente a la selección en beneficio de proveeduría local. El Instituto Global McKinsey (2014) declara la importancia que puede adquirir el eslabón de las autopartes para incrementar la participación del país a través de proveedores potenciales. Proveedores que “puedan diseñar, desarrollar y fabricar productos tradicionales amigables con el medio ambiente...y que sustituyan autopartes importadas por producción nacional” Buenrostro (2015).

Esta circunstancia justifica expandir el estudio de la gobernanza a través del mapeo para la cadena de valor en más plantas del mismo tipo, ya que al hacer un análisis de la gobernanza de la cadenas de valor de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, al menos en esta compañía, la medición de la gobernanza para la cadena de valor de esta compañía refleja un estancamiento para desarrollo de proveeduría local, o al menos así lo demuestra.

10.- Conclusión y discusión

Discusión

El estudio de esta tesis queda dividido por lo tanto en cuatro bloques. El bloque A, o de fortalezas de los actores cuyas dimensiones son conocimiento, experiencia, habilidades, poder y motivación. El bloque B denominado mapeo de actores o investigado desde las dimensiones de acciones, apoyo, capital social, coordinación, liderazgo y territorio. El bloque C se integró con las dimensiones de poder, coordinación, orientación, estructura, relaciones, autonomía y alcance. Finalmente, el bloque D que lo compuesto de las dimensiones de poder, autonomía, relaciones y funciones.

Cada una de las dimensiones de esta investigación quedó fragmentada a su vez en una serie de subdimensiones. En el caso de la dimensión conocimiento del bloque A correspondiente a las fortalezas de los actores los hallazgos de la triangulación concurrente reflejaron que tanto las certificaciones como los diplomas y los entrenamientos reflejados en competencias adquiridas en el interior de las mismas organizaciones son reconocidos como necesarios para lograr un buen desarrollo de proveedores. La subdimensión títulos universitarios no aportó resultados concurrentes a través de la medición de ambos instrumentos, Los resultados también indicaron complejidad para definir las fortalezas correctas, situación que coincide con los estudios de Gereffi (2005) quien establece la complejidad del conocimiento de ambos actores en la GCV como uno de los tres elementos que limitan el DDP. Esto coincide con las afirmaciones de Sánchez Díaz (2000) y de Staudt y Vera (2006): ambos afirman la necesidad de reafirmar el conocimiento para la promoción y formación de nuevos negocios a través del enfoque en nuevas competencias en beneficio de las estructuras de gobernanza para todos los actores de la cadena.

Con respecto a la dimensión de habilidades perteneciente también al bloque A se observaron similitudes o coincidencias en las subdimensiones de pertenencia a asociaciones en referencia a la escasez en la cantidad de proveedores nacionales al igual en cuanto al potencial del porcentaje de costo en compras.

Estos hallazgos coinciden con discursos como el de Hinojosa (Uniradio, 2016), pues muestran congruencia con las declaraciones de Ávila (2017) al señalar la falta de experiencia como una causa de resistencia de los compradores, situación que contradice el mismo discurso de esta tesis pues los resultados señalan que los actores BD deben contar con esta dimensión como parte de sus habilidades entrevistados al reconocer

No hubo coincidencia sin embargo en los resultados referentes a la necesidad de buscar sitios para capacitarse, acerca de la experiencia en elaboración de contratos de compra, lo mismo que reconocimiento de asociación en redes de compradores, no posibilitó tampoco en los resultados sobre el potencial para desarrollo de proveedores basados a la inscripción en asociaciones especializadas para fortalecer las habilidades

como actores BD. La inexistencia de redes de cooperación entre actores BD reportadas por los resultados se contradice con los estudios que reporta los documentos del SELA (2013) y que enfatizan la relevancia del establecimiento de redes entre actores en alianzas público privadas en beneficio de las regiones donde se implementan estas iniciativas.

En cuanto a las dimensiones de experiencia y poder existieron coincidencias sobre el reconocimiento de tener antigüedad como actores BD, así como en la multifuncionalidad en las diferentes ramas de un actor BD tiene que desarrollar, lo mismo sucede en el auto reconocimiento de tomar la iniciativa hacia el DDP, al igual que en la cantidad de experiencia para determinado tipo de commodities, así como el acuerdo común de entre más alto es el nivel o Tier el nivel de autonomía varía.

Con referencia al bloque B correspondiente al mapeo de actores, para la subdimensión de acción los resultados fueron contundentes sobre el desacuerdo en la falta de acción referente a trabajos de manera combinada o por parte del sector público para el DDP. Respecto a la alianza con otras empresas como otra acción hacia el mismo objetivo no se pudo corroborar el nivel de coincidencia. Desde la perspectiva de apoyos recibidos por otros actores como ese sector público o el sector privado a través de organismos la coincidencia fue absoluta por la triangulación concurrente respectó desacuerdo unánime sobre la inexistencia de los mismos, situación que coincide con las afirmaciones de Reynolds (2004) sobre la necesidad de estructuras de gobernanza adecuadas, las cuales demandan la intervención de actores políticos, en adición de los actores económicos y sociales. Todo esto a pesar de que también se presentó un grado de coincidencia o acuerdo en la percepción sobre los beneficios que se reciben de manera interna cuando se apoyó desarrollo de proveeduría y de manera externa por el reconocimiento que la opinión pública hace a las empresas que se esfuerzan por brindar apoyo a esta actividad de desarrollo de proveedores. Tanto las subdimensiones de falta de acciones y apoyo son enfatizados por Gereffi (2005), así como la necesidad de establecer mecanismos de coordinación por el mismo autor, en adición con Durán (2006) en su discurso de la interdependencia asimétrica, el mismo autor menciona la

relevancia de incrementar la capacidad hacia los proveedores en generación de ideas, utilizando el término de “capacidad social”.

En la parte correspondiente a la dimensión de capital social del bloque B la dimensión de entablar relación con los actores de proveeduría la triangulación concurrente arrojó una coincidencia mayor grado un 86%. Lo mismo sucedió sobre el reconocimiento de trabajar hacia el interior de la misma empresa a la que se pertenece a través de una relación entre los diferentes actores que promuevan el desarrollo de proveeduría.

La dimensión a medir en el bloque B o B mapeo de actores y que corresponde a la coordinación con actores externos arrojó una coincidencia en la triangulación de datos sobre el desacuerdo en las respuestas referentes a las iniciativas actuales de los actores internos o BD para trabajar con otros organismos, desde la perspectiva de temporalidad no se pudieron obtener resultados de manera cualitativa sobre niveles de coordinación entre actores en los últimos cinco años aunque de manera cuantitativa la respuesta fue mayor a un porcentaje de 86%, este dato se incrementa de manera cuantitativa también cuando la temporalidad se extiende a los últimos 10 años.

En cuanto a la dimensión de liderazgo del mismo bloque sobre el mapeo de actores no se encontraron respuestas o menciones en las entrevistas a las notas de campo lo cual contradice a los resultados de las encuestas que establecen 1° de acuerdo mayor al 84% en cuanto a la evidencia de una visión compartida con los líderes de la empresa, resulta interesante observar que cuando está. Identificados de identidad colectiva en desacuerdo excedió al 86% desde las respuestas cuantitativas pues se contradice con la variable de evidencia de visión y desde la perspectiva cualitativa no se encuentran menciones sobre este rubro en las respuestas dadas por el grupo entrevistado.

Finalmente, el bloque B muestra la dimensión sobre el encuadre territorial de los actores BD cuyos resultados coinciden en que hay que hacer una búsqueda mejor de manera local por desarrollo de proveedores la cual quedan condicionadas sin embargo de acuerdo a los resultados cuantitativos a la existencia de regulaciones que protejan las inversiones de los actores.

El bloque C perteneciente a la medición de las estructuras sobre la gobernanza de la cadena de valor (GCV=, la dimensión de poder quedó identificada en la triangulación concurrente con un reconocimiento por parte de los actores BD en cuanto otorgar poder a la parte de los proveedores, el resultado sin embargo sobre quien mantiene el control de la GCV fue contradictorio en la triangulación pues el grupo encuestado manifestó estar en desacuerdo en cuanto que ellos tienen el control para desarrollo de proveedores mientras que el grupo entrevistado afirma que el control pertenece en la GCV al equipo encargado (actores BD) de hacer las actividades necesarias para el DDP. .Se pone de manifiesto entonces que no es exclusivamente la relación entre quien coordina el control de la cadena. de acuerdo con Humprey y Schmitz (2001) sino que además se relaciona con la asimetría de poder entre los extremos de la GCV, en este caso los actores producer driven y los actores buyer driven (BD).

De la misma manera existen similitudes en las respuestas de la TC en cuanto a las dimensiones de restricciones por la parte de proveeduría para abastecer de partes, sobre la propia cadena de valor en cuanto a las entregas a tiempo. Los resultados de la misma encuesta para las dimensiones restricciones en la misma cadena de valor por los actores encargados de la calidad fueron opuestos al contrastar los datos. Estos hallazgos muestran correspondencia con el argumento de Padilla (2014) sobre la necesidad de analizar de mejor manera las relaciones de los actores por medio de sus fortalezas, su mapeo y su perspectiva aplicando la gobernanza como una variable intermedia entre al buen proceder de los actores y un incremento en el DDP. Discurso que se apoya con la propuesta de esta tesis de aplicar eel modelo de Hufty y Bascolo de aplicar la variable estructuras de gobernanza como una variable intermedia.

Desde la perspectiva del dimensión de coordinación para el bloque C de GCV existieron coincidencias en las respuestas de la triangulación en cuanto a que se favorece a los proveedores foráneos sobre los proveedores locales y lo mismo sucedió en el reconocimiento de la existencia de la capacidad de los proveedores locales para atender necesidades actuales. Esta situación se apoya con las publicación referida por Flores (2013) respecto a las normas de operatividad con que los actores buscan regular la participación de los actores. Igual mención hacen García Jimenez y

Grand;gruber(2014) sobre las formas para regular la relación e interaccion de los mismos. Sobre la restricción para desarrollo de partes no aparecieron similitud de respuestas pues mientras los encuestados contestaron con grado de desacuerdo mayor a 86% el grupo entrevistado negó que existieran restricciones en este rubro. Se confirma entonces el pensamiento de Kaplinsky y Morris (2001) quienes afirman que la gobernanza de la cadena de valor (GCV) en sus estructuras no tiene que ver únicamente con la relación de los actores. Con respecto a la dimensión de orientación existe una coincidencia en el acuerdo de que la complejidad es mayor cuando se trata con proveedores locales que con proveedores foráneos.

Al hablar de la dimensión de estructura del mismo bloque C de GCV, se mostró 1° de acuerdo en los hallazgos en cuanto a la triangulación concurrente para el tema sobre la existencia de un equilibrio entre las relaciones proveedor y comprador.

La dimensión existencia de varios actores para desarrollo de proveedores reveló un porcentaje mayor al 83% de acuerdo total y asimismo sucedió en el reconocimiento de la necesidad de establecer relaciones encaminadas a tomar acciones conjuntas entre empresas hermanas abocadas a esta actividad de DDP.

Sobre la dimensión autonomía para la GCV también se mostraban niveles de acuerdo que alcanzan casi un 90% de las respuestas de los encuestados y que coinciden con las notas de campo respecto a las entrevistas.

Para finalizar el bloque C se identificó también la dimensión de alcance cuyos hallazgos fueron contestados de manera cuantitativa respecto que en las empresas seleccionadas todas manifestaron presencia de manera local, regional, nacional e internacional.

El bloque D del actor buyer driven (BD) utilizado para analizar y comprender al actor BD y representado por las dimensiones de poder, autonomía, relaciones y funciones se compuso a su vez de subdimensiones que en el caso del poder arrojaron resultados contradictorios en la triangulación concurrente sobre los temas de poder de desarrollo de proveedores sólo a nivel recomendación por la parte encuestada y que fue reclutado por la parte entrevistada, lo mismo sucedió con la respuesta del poder para evaluar y

por recomendar donde también se presentó discrepancia ya que la parte encuestada afirma que este es limitado y al resultado cualitativo percibe que es más amplio de lo que se cree por la parte encuestada. Lo mismo sucedió con el nivel de aprobación fue la parte encuestada contestó que sólo era nivel de selección mientras que la parte entrevistada dijo que también se cuenta con autoridad para aprobar por los actores BD. Los resultados fueron lo mismo en cuanto a niveles de autorización para que proveedores visite la planta y o para salir a hacer visitas de exploración a proveedores potenciales.

Desde el ámbito de la autonomía se observaron grado de desacuerdo similares a los del poder ya que las subdimensiones de permiso para establecer relaciones con proveedores, autorizaciones para dedicar el tiempo necesario al desarrollo de proveedores, o para reemplazar con nuevos proveedores a los ya existentes son contestadas como limitadas restringidas por la parte encuestada y como relativamente permitidas por la parte entrevistada. Independientemente de que los resultados de la investigación arrojan similitudes y discrepancias se observa que el pensamiento de Gerefi(2005) ,al señalar a las actores BD como un elemento clave para que la GCV suceda, reflejan consistencia con los resultados de esta investigación sobre el impacto que tiene en el ejercicio de sus funciones cuando cuentan con el poder y la autonomía necesaria para considerarse un elemento potencialmente clave para un buen DDP.

Por su lado la dimensión de relaciones del bloque D se dividió en el grado de coincidencia mostrado por la triangulación concurrente ya que la subdimensión nivel de aceptación de recomendaciones por grupos relacionados con la compañía mostró concurrencia favorable, lo que no sucedió con el elemento obtener nuevas relaciones a partir de participaciones en ferias o eventos de promoción de proveeduría ya que los resultados cuantitativos mostraron que si bien el permiso para obtener estas relaciones mientras que los resultados cualitativos reflejaron respuestas negativas de la percepción de este grupo al afirmar que realmente no existe interés por establecer esas relaciones por actores con mayor poder.

Sobre la dimensión de funciones el nivel de coincidencia fue mayor ya que los elementos como poder proporcionar a proveedores precios meta sobre firma de

confidencialidad, ofrecer en concurso o subasta lotes de partes, contactar a proveedores potenciales en beneficio de la empresa fueron contestados con 1° de acuerdo con porcentajes mayores al 80%. Cabe mencionar que la parte entrevistada mantuvo énfasis en cuanto a la posibilidad de ejercer esas funciones siempre y cuando se obtengan beneficios potencialmente probables. A partir de las conclusiones de Carrillo (2014) al analizar la gobernanza de la cadena de valor (GCV) se observa que efectivamente los actores BD tienen mayor poder del que se piensa en cuanto a la decisión de trabajar en desarrollo de proveedores (DDP) independientemente de que en apariencia la gobernanza se observe como de tipo etnocéntrica.

Conclusión

El propósito de este trabajo fue visibilizar las estructuras de gobernanza para el sector automotriz de autopartes utilizando este conducto como una variable intermedia entre las relaciones de los actores, definidos como Buyer driven BD en acuerdo con Gereffi (2001) desde las perspectivas de sus fortalezas tales como su conocimiento, habilidades y motivaciones para, a través del mapeo que identificara otras dimensiones tales como las funciones actuales, grado de poder e interdependencia permitieran profundizar y describir cómo es la gobernanza en la actualidad y de qué manera favorece o desalienta al desarrollo de proveedores en beneficio de la localidad.

Por lo tanto y con respecto a la pregunta general: ¿Cómo es y se describe la gobernanza en la cadena de valor de la industria autopartes de ciudad Juárez Chihuahua que favorece o desalienta al desarrollo de sus proveedores desde las fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores buyer driven? El objetivo general fue analizar a profundidad y describir la gobernanza en la cadena de valor de la industria de autopartes de ciudad Juárez Chihuahua para favorecer o desalentar el desarrollo de sus proveedores desde sus fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores BD. Los resultados de la triangulación concurrente arrojaron grados tanto de acuerdo como de desacuerdo en una misma variable sólo que en diferentes dimensiones. Así, al hablar de las fortalezas como el tipo de educación que se recibe hubo diferentes respuestas acerca de si la Universidad funciona como elemento que

favorezca o promueva el desarrollo de proveedores y sin embargo al hablar de la adquisición de conocimientos sí arrojó un acuerdo tanto de la parte cuantitativa o cualitativa que el conocimiento es relevante sobre todo cuando se adquiere por medio de la experiencia y los cursos internos que las mismas empresas de autopartes promuevan entre los encargados potenciales de desarrollar proveeduría. Cabe mencionar que un elemento que no se incluyó en las encuestas pero que surgió las respuestas de las entrevistas fue de especialización en un tiempo específico de familia de productos. Dicho de otra manera, la experiencia funciona mejor como fortaleza cuando va acompañada del grado de especialización del actor BD en un tipo de commodity en específico ya que facilita el apoyo a proveedores potenciales a ser desarrollados por medio de la asesoría de actores con este tipo de fortalezas.

En cuanto al mapeo de los actores y las funciones que ejercen, los grados de poder y niveles de interdependencia desde la perspectiva de acciones: los resultados arrojaron el desencanto que existe respecto a los apoyos que tanto el sector público como otras instituciones públicas o privadas han brindado para favorecer la actividad de desarrollo de proveeduría, y las coincidencias tanto en la parte cualitativa cuantitativa respecto a la demanda de estos apoyos casi como condicionante para favorecer el desarrollo de proveeduría, esto a pesar del auto reconocimiento de que el propio trabajo hacia esta actividad también ha sido muy escaso en cuanto a iniciativas propias para establecer relaciones que favorezcan el desarrollo de proveedores o para trabajar con otros actores en beneficio de estructuras de gobernanza más apropiada en beneficio de la economía local.

Con respecto a quien debe tomar el liderazgo para mejorar el desarrollo de proveeduría existe también un mutuo desacuerdo pues mientras la parte encuestada responde de manera positiva en cuanto a una visión compartida a favor de la mejora de la industria de autopartes en beneficio de la economía local, existe un fuerte grado de desacuerdo respecto a la existencia de estatutos de identidad colectiva, cabe mencionar que estos dos aspectos ni siquiera fueron mencionados de manera directa o indirecta en las respuestas de las entrevistas. Finalmente desde la perspectiva de la búsqueda de proveedores partiendo de manera particular o local para llegar a manera general o

nacional existe un consenso sobre el deseo de incrementar el desarrollo de proveeduría local que desafortunadamente dentro de las mismas respuestas se observa que es condicionado al cumplimiento de las condiciones demandadas por los mismos actores buyer driven: Dicho de otra manera, o se ajustan de manera unilateral a la voluntad de los actores BD o se mantiene la proveeduría fuera del entorno local, regional o nacional.

La pregunta de investigación elaborada de manera general se dividió en dos preguntas específicas: una relacionada a cómo es la gobernanza en la cadena de valor de la industria de autopartes de ciudad Juárez Chihuahua que favorece o desalienta el desarrollo de sus proveedores desde sus fortalezas relaciones y perspectivas de los actores buyer driven, cuyo objetivo específico fue por lo tanto el análisis a profundidad sobre la gobernanza en la cadena de valor de la industria de autopartes de ciudad Juárez Chihuahua como vehículo para favorecer o desalentar el desarrollo de los proveedores tanto en fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores. Para hacer un análisis profundo se echó mano de la triangulación concurrente con el objeto de responder a través de dos grupos de la misma población, pero con diferente grado de fortalezas, definidas por el nivel de conocimiento, habilidades, experiencia y motivación y los instrumentos de investigación utilizados tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. Por lo tanto, desde el momento en que la intención es realizar análisis a profundidad con esta investigación y se busca contestar tanto de manera cuantitativa como cualitativa es pertinente establecer supuestos para la parte cualitativa e hipótesis para la parte cuantitativa. Con respecto al supuesto expresado de examinar la gobernanza en la cadena de valor (GCV) desde la perspectiva BD se ofrece como un área de oportunidad el estudio del desarrollo de proveeduría, así como de obtener una mejor comprensión del fenómeno de estudio los resultados indicaron que para la parte cuantitativa se establecen como hipótesis general que el desarrollo de proveedores desde la perspectiva BD está afectada directamente por las estructuras actuales de gobernanza en la cadena de valor. Esta hipótesis general a su vez quedó planteada en cuatro hipótesis particulares que establecieron la guía para el trabajo de investigación y que son:

Al principiar con la H1: Una de las causas que limitan el desarrollo de proveedores para una gobernanza en la cadena de valor del sector autopartes es la falta de reconocimiento sobre las fortalezas que presentan los actores BD el consenso común arrojado en las respuestas de ambos instrumentos es que se cuenta con las fortalezas adecuadas para mejorar el desarrollo de proveeduría, esto independientemente de las discusiones en el sentido que las universidades no aportan valor suficiente en la promoción hacia el desarrollo de proveeduría local. Cabe mencionar que una de las dimensiones mencionadas de la entrevista por dos las personas en las notas de campo es el patriotismo como elemento motivador para el incremento del desarrollo de proveedores. Por contraparte, una de las áreas de oportunidad detectadas mayormente en las encuestas fue la ausencia de respuestas en el interés por búsquedas en páginas de Internet, lectura de revistas y otros libros sobre proveedores potenciales existentes a la localidad, estado o país. También desde la perspectiva de interés o motivación por desarrollar proveedores llama la atención otra dimensión que no se incluyó en las entrevistas y es el tiempo como uno de los argumentos endógenos que desmotiva esta actividad, desarrollar un proveedor es una actividad que requiere la coordinación de varios actores y este factor se muestra como una limitante que sólo podrá ser corregido o mejorado cuando se admita la idea de que más que un gasto, el uso del tiempo como un recurso es una inversión en beneficio de la misma industria de autopartes.

Al analizar la H2: el mapeo de los actores que intervienen en la gobernanta de la cadena de valor desde una perspectiva buyer driven es un factor clave para que el desarrollo de proveedores se incremente lo que se pudo corroborar en los hallazgos es que: el nivel de empresas para autopartes en la industria automotriz que se asientan en esta ciudad oscila entre Tier 2 a 4 y que por lo tanto los niveles de autonomía no impiden la posibilidad de establecer alianzas y o redes entre actores para apoyar el desarrollo de proveeduría, que los niveles de competencia alcanzan para establecer las redes de cooperación necesarias para el fomento desarrollo de proveeduría, que el potencial tanto en gasto de compras como en cantidad de partes puede ser bastante mayor al existente en la actualidad y que la factibilidad de ser más equitativos en el trato con los proveedores locales puede ser tanto más o igual al que se da a los

proveedores foráneos y que a manera de conclusión de este segmento el alcance territorial es muy amplio como para no poder ampliar la cantidad de partes automotrices a desarrollar.

En referencia a la H3: La perspectiva de los actores BD del sector autopartes es un elemento clave que condiciona la agregación en la cadena de valor añadido en el desarrollo de proveedores, las respuestas revelaron que la expectativa para que el desarrollo de proveedores suceda queda condicionada a la intervención de otros factores exógenos que motiven a las empresas de autopartes a promover esta actividad de desarrollo de proveeduría. El desencanto actual entre los actores BD es evidente cuando sus respuestas enfatizan que se puede hacer más y mejor siempre y cuando existan elementos que funcione como catalizadores para detonar el desarrollo de proveeduría local, entre los cuales se encuentran las iniciativas del resto de los actores tales como el gobierno por medio de políticas públicas, las universidades reforzando la educación y las mismas asociaciones que los representan por medio de iniciativas en ese sentido.

Con respecto a la H4: Las estructuras de gobernanza para la cadena de valor existentes entre los actores desde la perspectiva BD en la industria autopartes de ciudad Juárez Chihuahua ignoran el rol de los departamentos de compra como actores clave para el desarrollo de proveedores, al haber establecido de manera intencional que la población encuestada tuviera un perfil menor en grado de poder, funciones, relaciones, nivel de autonomía en comparación con la población que respondió a las entrevistas, los hallazgos encontraron que las perspectivas con respecto al desarrollo de proveeduría son diferentes y que varían en base a las dimensiones relacionadas anteriormente, pues mientras la parte entrevistada acepta que se puede hacer más en cuanto a la iniciativa de desarrollo de proveeduría, se asume que esta atribución corresponde más a las funciones de los departamentos de compra y se ignora en consecuencia el rol determinante del resto de los actores BD, como pueden ser los departamentos de ingeniería de diseño, ingeniería de producto, calidad o producción.

La segunda pregunta específica se enfocó a buscar la respuesta acerca de cómo se describe la gobernanza en la cadena de valor de la industria de autopartes en ciudad

Juárez Chihuahua que favorece desalienta el desarrollo sus proveedores desde sus fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores BD, el objetivo fue encontrar un enfoque descriptivo a la gobernanza en la cadena de valor de la misma ciudad para favorecer o desalentar el desarrollo de proveedores desde las fortalezas, relaciones y perspectivas de los actores BD.

En ciudad Juárez Chihuahua la industria de autopartes está compuesta por niveles que van del dos al cuatro (tier) y los hallazgos de ambos instrumentos corroboraron que a pesar de que la percepción de los encuestados es de que el proveedor tiene el control de la cadena de valor, la respuesta se basa en que la proveeduría no es del tipo local en su inmensa mayoría. Esta situación se puede revertir, o sería deseable que al menos se pudiera equilibrar por medio de estructuras de gobernanza más justas, si el control pudiera ser compartido por ambos segmentos de la cadena de valor, las entrevistas arrojaron que los actores pueden tener mucho mayor poder del que creen para favorecer el desarrollo de proveeduría y lo que realmente desalienta esta actividad se puede resumir en los siguientes elementos:

En este momento la gobernanza de la cadena de valor es buyer driven y desde la tipología de Carrillo (2014) de tipo poli céntrica ya que el control según los hallazgos es compartido para estos niveles corporativos de las diferentes industrias de autopartes establecidas en la ciudad con el personal administrativo que trabaja en las mismas pero que lamentablemente no favorece la actividad de desarrollo de proveeduría debido a los siguientes factores:

Desde la perspectiva de fortalezas el conocimiento que se adquiere no proviene de instituciones educativas sino de la experiencia adquirida al interior de la misma empresa que no muestra intereses específicos hacia fomentar el desarrollo de proveeduría de la localidad, razón por la que no incluyen en sus entrenamientos o capacitación ninguna actividad que impulse estas iniciativas.

Partiendo de estas mismas fortalezas los actores BD desalientan la actividad de apoyo de proveeduría porque realmente no cuentan con ninguna motivación para tomar la iniciativa, es más cómodo por lo tanto mantener la base de proveedores actual proveniente de muchos países del mundo, menos el propio.

Otra situación que desalienta esta actividad es la falta de tiempo y coordinación entre actores para realizar este tipo de iniciativas, es común de acuerdo a los hallazgos en las respuestas de los instrumentos encontrados, la detección de prácticas que restringen a los proveedores la posibilidad de penetrar el mercado de manera más agresiva.

Finalmente, existen muchos estudios y varios de ellos muy recientes que argumentan la incapacidad actual de los proveedores para ser seleccionados pues cada vez que son evaluados los resultados son los mismos: los proveedores no cuentan con el capital necesario para poder financiar una operación ni en el volumen ni la cantidad de tiempo adecuado para trabajar y obtener más participación de mercado de la industria de autopartes. Al mismo tiempo también es normal encontrar que los proveedores no cuentan ni con las certificaciones ni con las competencias, conocimiento y tecnología necesario para obtener oportunidades de establecer alianzas con compañías que acepten el reto de darles oportunidad.

De la misma manera es cierto también que los proveedores locales tienen el reto sobre mejorar su actitud con respecto a aceptar las oportunidades de ser desarrollables. Ese es otro de los argumentos encontrado, sobre todo a practicar de manera formal, con varios actores entrevistados quienes fácilmente se desanimaron al encontrar estas actitudes en proveedores a los que quisieron dar oportunidad de ganar una venta.

Existen varios estudios, sin embargo, que no son objeto de esta tesis y por lo tanto no se incluyen en esta investigación los cuales contradicen el discurso actual de los actores BD. Algunos argumentos detectados son:

A los proveedores se les invita a un proceso de selección y no a una oportunidad de ser desarrollados.

Generalmente a los proveedores locales se les hace la invitación cuando el grado de urgencia es tan inmediato que imposibilita a los proveedores a dar mejores precios, calidad y tiempo de entrega ya que esta situación sucede cuando hubo incumplimiento por parte de los proveedores foráneos.

Aún a pesar de que los proveedores cumplan con el pedido urgente no se les invita a ser desarrollados por los actores BD de las industrias de autopartes en la localidad.

La conclusión general es por lo tanto no se enfoca a la defensa de los proveedores locales, sino el reconocimiento de que la oportunidad de desarrollar proveeduría local existe pero que se encuentran lamentablemente limitada por la falta de la motivación de los actores BD, cuyas áreas de oportunidad quedan representadas de manera endógena en la necesidad de mejorar sus fortalezas a través de la adquisición de mejores conocimientos, su motivación a través de la concientización del beneficio que le pueden dar a su empresa y del que ellos mismos pueden obtener al simplificar las variables tiempo de entrega, precio y calidad aprovechando la cercanía con proveedores que haga las cosas en base a las necesidades de la empresa.

En forma exógena las limitantes que los actores BD detectan en el sector de proveeduría muestran también áreas de oportunidad que pueden ser mejoradas a través de estructuras de gobernanza adecuada y que incluye resto de los actores tanto el sector público como el privado.

Recomendaciones.

Es por lo tanto menester que los actores BD trabajen en corregir de manera interna las fortalezas que cada quien identifique como necesarias para impulsar el desarrollo de proveedores.

De la misma manera es recomendable que el actor gobierno promueva las políticas públicas necesarias para incentivar a la industria maquiladora de autopartes a través de sus actores BD para que impulsen la actividad de DDP y esto sólo sucederá cuando el interés se incremente desde la iniciativa de sus líderes, mayormente si las empresas reciben los estímulos fiscales necesarios y las regulaciones pertinentes que beneficien al sector de autopartes para que favorezcan el desarrollo de esta actividad.

Asimismo, las universidades juegan un papel preponderante en las estructuras de gobernanza pues pueden incluir materias a su carga académica que vayan formando a las siguientes generaciones de profesionistas en la conciencia de la responsabilidad que tienen a favor de fomentar esta actividad cuando lleguen a insertarse en estas

industrias. Otros roles que pueden jugar las universidades y que ha sido recomendado por autores incluidos en esta tesis es el de apoyar a los proveedores brindándoles educación adecuada, así como el entrenamiento para alcanzar las certificaciones demandadas por la industria automotriz de autopartes.

En cuanto a las asociaciones de empresas, también presentan una tarea pendiente y que puede ser la de establecer políticas que favorezcan o incluso condicionen la inserción de nuevas empresas para que un determinado porcentaje del gasto de cada una de ellas sea dedicado por convenio al desarrollo de proveeduría local obteniendo el gobierno los mecanismos necesarios para recompensar a las empresas que prueben que están realizando esta actividad.

Finalmente, el propósito de esta investigación abre la puerta a la sugerencia hacia nuevas investigaciones que profundicen por medio de otras variables en el análisis de la gobernanta de la cadena de valor para la industria de autopartes. Quedan pendientes investigaciones de la percepción que tienen los proveedores respecto a las acciones que consideren ellos son necesarias para que acepten ser desarrollados. De la misma manera el desarrollo de proveeduría, si bien es altamente relevante en la industria maquiladora de autopartes es igualmente necesario en otros sectores tan importantes para la ciudad como el de la industria médica o electrónica. El estudio de la gobernanza de la cadena de valor por lo que respecta a los hallazgos de en esta tesis, muestra ser una buena propuesta para que esta actividad se extienda hacia esos sectores, y muchos otros más, todo en beneficio de la economía local.

Al concluir esta tesis quedan muchas lecciones aprendidas. Los diferentes nodos que componen a la cadena de valor, en este caso, el de la industria automotriz de autopartes ofrecen múltiples retos para la investigación de las estructuras de GOBERNANZA en la cadena de valor. La teoría de Gereffi está abocada a descubrir quién tiene el poder desde uno de los eslabones de la cadena. Los resultados de investigación arrojan que el nivel de poder varía para los actores BD dependiendo de nivel o TIER de los diferentes sectores para la industria de autopartes en Ciudad Juárez Chihuahua y que no necesariamente se carga al lado de los productores.

En cuanto al rol de las políticas públicas los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas presentan un alto nivel de inconformidad para los actores Buyer driven. Algunos de ellos argumentan que el nivel de motivación subiría enormemente hacia el desarrollo de proveedores si las estrategias que históricamente ha implementado el gobierno mexicano a través de la Secretaría de economía estimularan a los mismos. Así, mientras otros países del continente asiático, casos específicos en Singapur, Malasia y Taiwán fueron beneficiados de políticas públicas en ese sentido (Torres, 2007), las realizadas por el gobierno mexicano se han abocado históricamente a dar apoyo monetario a los empresarios proveedores (Véase Estrategia 4.8.3 del gasto público sobre desarrollo de proveedores: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018). Las investigaciones realizadas de manera documental al menos en los últimos tres sexenios muestran evidencias de los esfuerzos de los diferentes gobiernos federales en ese sentido. Lo que no se ha visto, pues al menos las respuestas a las personas entrevistadas así lo permean, son la adecuación de estrategias para captar la inversión extranjera directa a través de apoyos a los potenciales compradores dispuestos a desarrollar proveeduría local. Esta es la gran diferencia en la tarea pendiente que los gobiernos tanto federal, estatal y municipal presentan en materia de políticas públicas.

Otra gran oportunidad para el actor gobierno se presenta en el apoyo hacia el desarrollo de tecnologías. Es palpable la necesidad de seleccionar a los mejores ingenieros y enviarlos a otros países con mayor desarrollo de tecnología. Esperar a que las mismas empresas maquiladoras tomen la iniciativa como en algunos casos excepcionales es un error porque las oportunidades van a ser de quien las tomen. Es menester entonces invitar a los funcionarios de diferentes niveles a sentarse en la mesa con proveedores que deseen tomar la iniciativa de hacer un escalamiento de sus capacidades tecnológicas, esto se puede lograr si de manera conjunta los proveedores contratan a ingenieros quienes, una vez que identifiquen las fortalezas y oportunidades de las empresas con esta iniciativa se les otorga el apoyo monetario y las facilidades para que estos actores salgan a la caza de aprendizaje tecnológico, de manera pragmática y directamente en el campo de acción. Una vez más se realza el papel que

las universidades como aportadores potenciales en la investigación y desarrollo en innovación tecnológica.

De la misma manera, las universidades locales tienen también una tarea pendiente con los proveedores y es la de invitarlos a que se acerquen para que, por medio de talleres y seminarios logren las certificaciones necesarias que les permitan mejorar sus fortalezas en terrenos como el control y la seguridad de calidad, el manejo de las finanzas de su empresa, en adición a la formación de conciencia en temas como el del conocimiento de una buena estructura de GOBERNANZA dentro de su cadena de valor, que incluye los temas vitales para el desarrollo de un país como son el combate a la corrupción, la responsabilidad social, ecología, todo esto en adición al desarrollo para los pequeños empresarios en temas de dirección organizacional en la parte estratégica y dirección de operaciones en la parte táctica, concursos como liderazgo, followership, comunicación y trabajo en equipo, entre otros. Otra tarea que las universidades locales tienen es el desarrollo de competencias que fomenten el desarrollo de proveeduría a través de asignaturas académicas y eventualmente la formación de una licenciatura en ingeniería para desarrollo de proveeduría.

Los organismos empresariales como el caso de la Index también pueden ser grandes aportadores al desarrollo de proveeduría local en esta ciudad. Todo indica que otros estados empiezan a tomar la delantera en este sentido, se pueden citar los casos de Aguascalientes y Guanajuato que ya trabajan en el apoyo de actividades para promoción del desarrollo de proveeduría a través de reuniones con algunos directores de compra de las principales empresas maquiladoras de sus propias localidades.

Al revisar a los principales actores macro empresarios las evidencias arrojan en el caso de ciudad Juárez Chihuahua un desinterés por apoyar a la pequeña y mediana empresa con capital para incursionar en el sector maquilador. El reto que existe es el de interesarlos en las potenciales ganancias que se pueden quedar tanto para ellos como en beneficio de la derrama económica para las localidades en las que habiten, este reto puede ser abordado tanto por las universidades locales, como por las cámaras empresariales o incluso por una asociación de actores compradores BD que

mostrarán las enormes cantidades de dinero que se puede quedar en las propias ciudades.

Al revisar estas conclusiones la pregunta que se viene a la mente es si realmente el resto de los actores, como es el caso de los presentados en los párrafos anteriores, no tienen el interés o motivación para apoderarse de estas ganancias en beneficio de la economía local o si existen motivos propios para no haber incursionado en el terreno de incrementar la proveeduría local. Casos como los detectados en investigaciones en Aguascalientes sobre el conflicto de intereses para desarrollar proveedores eran boicoteados por los mismos compradores de las grandes empresas japonesas pues seleccionaban proveedores del que muchos de ellos son accionistas.

El propósito de esta tesis fue estudiar sólo uno de los nodos: el actor BD como una variable independiente que puede ser modificada a través del estudio de las estructuras de GOBERNANZA de la cadena de valor para impactar en la variable de salida, en este caso el desarrollo de proveeduría local. Se puede ver por lo tanto que el gran reto es encontrar para el resto de los actores cuáles son, a través del mapeo de cada uno de estos nodos, las fortalezas y oportunidades que cada uno de ellos presenta y que a través del estudio de sus estructuras permite encontrar respuesta a las preguntas necesarias para incursionar, prevenir y o mejorar la actividad de desarrollo de proveedores locales.. Es por lo tanto recomendable que futuras investigaciones se aboquen a entender el cómo mejorar las estructuras de GOBERNANZA en la cadena de valor en cada uno de los nodos. La mina de oro existe, pero la tarea para que se alcance aún se muestra llena de interrogantes a responder.

Bibliografía

- Albors, J. e Hidalgo, A. (2012). Relaciones de gobernanza e innovación en la cadena de valor: nuevos paradigmas de competitividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 21, pp. 205-124
- Albuquerque, F. (2004). "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina". CEPAL No. 82, pp. 157-171.
- Altenburg, T., Qualmann, R. y Weller, J. (2001). "Modernización económica y empleo en América Latina. Propuesta para un desarrollo incluyente". *CEPAL-SERIE Macroeconomía del desarrollo*. Santiago de Chile, pp. 2-81
- Altenburg, T., Qualmann, R. y Weller, Jürgen. (2001). Modernización económica y empleo en América Latina. Propuestas para un desarrollo incluyente. CEPAL - SERIE Macroeconomía del desarrollo, pp. 1-81.
- Alvarado, O. (2009). "La gobernanza en las organizaciones". *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México (iapem)*, Estado de México, pp. 64-84
- Alvarez-Gayou, J. (2003). "Como hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología". Pp 1-11
- Ancos, H. (2005). "Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial". *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales* 66, pp 51-79.
- Ander-Egg, E. (2003). Repensando la investigación participativa. Grupo ed. Lumen Humanitas.
- Arias, M. (2000). "La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones". *Medellín, XVIII* (1), pp. 13-26
- Arribas, M. (2004). "Diseño y validación de cuestionarios". *Matronas Profesión*, 5 (17), pp. 23-29
- Arroyo López, M. del. P. E. y Sánchez Maldonado, R. A. (2009). Programas de desarrollo de proveedores como estrategia para la competitividad empresarial. **Sinnco**, pp. 1-20.
- Baena, G. y Montero, S. (2012). Tesis en 30 días. México. Editores mexicanos unidos.
- Bair, J. (2008). Analyzing Global Economic Organization: Embedded Networks and Global Chains Compared. *Economy and Society* 37, 3, pp. 339-364.
- Bajalan, D. R. (2009). Kurds for the Empire: The Young Kurds 1898 to 1914 (Unpublished MA Thesis). Istanbul Bilgi University.
- Baltar, F., Gorjup, M. (2012). "Muestreo mixto online: Una aplicación en poblaciones ocultas". *Intangible Capital*, 8(1), pp. 123-149

- Bañón, R. y Carrillo, E. (1997) © Alianza Editorial, S. A., Madrid, 1997 J. 1. Luca de Tena, 15; 28027 Madrid; teléf. 393 8888 ISBN: 84-206-8162-8 Depósito legal: M. 11.120-1997 Fotocomposición e impresión: EFCA. s. A. Parque Industrial «Las Monjas» 28850 Torrejón de Ardoz (Madrid) Printed in Spain
- Barrientos, S., Dolan, C. y Tallontire, A. (2003). A Gendered Value Chain Approach to Codes of Conduct in African Horticulture. *World Development* Vol. 31, No. 9, pp. 1511-1526.
- Bassols Batalla, Á. y Delgadillo Macías, J. (1999). La Gran Frontera Zonas de Guerra Franjas fronterizas México-Estados Unidos. Transformaciones y problemas de ayer y hoy Tomo II. México: Edición de la UNAM al cuidado de Marisol Simón.
- Bazán, L. y Navas, Lizbeth. (2001). Comparing chain governance and upgrading patterns in the Sinos Valley, Brazil. Institute of Development Studies, University of Sussex, pp. 1-73.
- Bitzer, V.C. (2011). Partnering for Change in Chains. On the Capacity of Partnerships to Promote Sustainable Change in Global Agricultural Commodity Chains. *FUENTE*, pp. 1-231.
- Bolívar, A., Domingo, J. y Fernández, M. (2001). “La Investigación biográfico–narrativa en educación”. Enfoque y metodología. Madrid. La Muralla.
- Bolseguí, M y Fuguet, Antonio. (2006). Construcción de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa Sapiens. *Revista universitaria de Investigación*, pp. 207-229.
- Borrella, I., Mataix, C., Moreno, J., Díaz-Agero y Martínez, R. (2011). Las empresas en la cooperación para el desarrollo: viejos dilemas, nuevas oportunidades. V congreso universidad y cooperación, Cádiz, pp. 1-18.
- Brown, F y Domínguez, L. (2013). Industria aeronáutica en México: su experiencia en la cadena global de valor, pp. 1-18.
- BRYMAN, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done?. *Qualitative Research*, 6(1), pp. 97-113.
- Bulgelman, R., y Maidique, M. (1988). “Strategic management of technology and innovation”. Homewood, IL: Irwin.
- Burgelman, R. (1983). “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study” en *Management Science*, 29 (12), *Institute for Operations Research and the Management Science*, pp. 1349-1364.
- Cafiero, A. (2008). “Escenarios de la Cooperación Internacional en la Argentina” en IGLESIAS Eduardo (dir), Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal, Cap. VII, Buenos Aires, PNUD.
- Cafiero, C. (). “Agricultural producer risk management in a value chain context: Implications for developing countries’ agriculture”. All ACP Agricultural Commodities Programme, Università degli Studi di Napoli Federico II, AAACP Paper Series – No. 4, Food and Agriculture Organization of the United Nations, pp. 1-47

- Calame, P. (2009). "Hacia una revolución de la gobernanza, reinventar la democracia". Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Caminotti, M.E. (2005). Políticas de desarrollo local y municipios: un breve recorrido analítico. VII Seminario nacional de la red de centros académicos para el estudio de gobiernos locales, pp. 1-16.
- Cannell, Ch. Kahn, R. (1972). La reunión de datos mediante entrevistas En Festinger, L. y Katz, D. (comp.) Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires: Paidós, pp. 309-354
- Cardozo, E. (2013). "La gobernabilidad en Venezuela y la seguridad regional: presente y perspectivas". Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) Oficina en Venezuela de la Fundación Friedrich Ebert. Caracas, Venezuela, pp. 1-20
- Carrillo, J y A. Hualde (1997), "Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors" en Comercio Exterior, vol.47, núm.9, México, pp. 747-58.
- Carrillo, J. (2014). ¿De qué maquila me hablas? Reflexiones sobre las complejidades de la industria maquiladora en México. Frontera Norte, Vol. 26, Número Especial 3, pp. 75-98.
- Carrillo, J. y Gomis, R.(2003) "Los retos de las maquiladoras ante la pérdida de competitividad" en Comercio Exterior, vol. 53, núm. 4, pp. 318-327
- Carrillo, J. y Hualde, A. (1996). "Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors". *Espacios*, 17 (3), pp. 1-8
- Carrillo, J. y Zárate, R. (2003). "Limitaciones de los proveedores mexicanos de la electrónica frente a los extranjeros". *Región y sociedad*, XV (28), pp. 161-191
- Carrillo. (1997). "Competitividad en la industria del televisor. Del ensamble a la manufactura en México" en Santos Rueda (Coord.) Estrategias de Desarrollo en una Economía Global, Editorial Parte Luz, Madrid, pp. 222-233.
- Carrizo, L. y Gallicchio, E. (2006). Desarrollo local y Gobernanza. Enfoques transdisciplinarios Investigación y políticas para el desarrollo de América Latina. Punta del Este. CLAEH Centro latinoamericano de Economía Humana.
- Casas, J., García, J. y González, F. (2006). "Guía técnica para la construcción de cuestionarios". Odiseo, revista electrónica de pedagogía. Año 3, núm. 6. 24 de abril de 2006. http://www.odiseo.com.mx/2006/01/casas_garcia_gonzalez-guia.htm (ISSN, pp. 1870-1477).
- Cedeño, N. (2012). "La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores". *Res non verba*, pp. 17-36
- Cerda, H. (1991). *Medios, instrumentos, técnicas y métodos en la recolección de datos* En Hugo Cerda, Los Elementos de la investigación (235-339). Bogotá, Colombia: Editorial Buho.
- Cerrillo, A. (2005). "La gobernanza hoy: 10 textos de referencia". Instituto Nacional

- Chivite, S. y Rodríguez, C. (2010). "La rentabilidad de los diez primeros años de gobierno corporativo en las sociedades cotizadas españolas". 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XIV Congreso de Ingeniería de Organización, pp. 171-179
- Chudnovsky, D., López A. y Freylejer, V. (1997). "La prevención de la contaminación en la gestión ambiental de la industria argentina". CENIT. Documento de Trabajo No. 24. Buenos Aires.
- Cole, R. (1971). The theory of institutionalization: permanent employment and tradition in Japan. Economic development and cultural change, pp. 47-70
- Cook, T y Reichardt, Ch. (2005). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid, ediciones Morata.
- Cooper-Gaiter, E. (2015). "Computer anxiety and computer self-efficacy of older adults". Walden University: Walden Dissertations and Doctoral Studies, pp. 1-156
- Cravacuore, D. (2006). La articulación de actores para el desarrollo local. Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate.
- Crepaz, M. y Arend, J. (1995). "Linking and Integrating Corporatism and Consensus Democracy: Theory, Concepts and Evidence". *British Journal of Political Science*. Vol. 25 (No. 2), pp. 281-288.
- Crepaz, M. y Arend, L. (1991). "Corporatism and Consensus Democracy in Eighteen Countries: Conceptual and Empirical Linkages". *British Journal of Political Science* 21 (2), pp. 235-46.
- Crepaz, M. y Arend, L. (1995). "Linking and Integrating Corporatism and Consensus Democracy: Theory, Concepts and Evidence" en *British Journal of Political Science*, Vol. 25, No. 2, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 281-288
- Creswell, J. (2003). Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Thousand Oaks, Sage.
- Dettinger, Michael B.(2015) , "A Technology-Enhanced German Language Course: Effects of Technology Implementation and Cross-Cultural Exchange on Students' Language Skills, Perceptions and Cultural Awareness" (2015). LSU Doctoral Dissertations. 3898
- Díaz Porras, R. y Valenciano Salazar, Jorge J. Sc. (2012). Gobernanza en las cadenas globales de mercancías/valor: una revisión conceptual. *Economía y Sociedad* No. 41, pp. 9-27.
- Dicken, Peter. (2007) *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*, 5th ed. London: Sage Publications.
- Duarte Trujillo, SA. N. Plan de Negocios. Simapre S.A.S. Pontificia Universidad Javeriana. pp. 1-61.

- Durand, J. (2000). "Tres premisas para entender y explicar la migración México-Estados Unidos". Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, vol. XXI (83), pp. 19-35
- Dutrénit, G. y A.O.Vera-Cruz (2002), "Rompiendo paradigmas: acumulación de capacidades tecnológicas en la maquila de exportación", en *Innovación y Competitividad*, Publicación trimestral de Adiat, año II, Núm.6, pp.11-15.
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008). "Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización". En *Avances en Medición*, 6, pp. 27-36. Disponible en [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio de expertos 27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Fernandes, V., Barbosa, A. y Del Canto, E. (2013). "Gobernanza, Teoría de la Agencia y Auditoría". *RAGC*, 1 (2), pp.87-95
- Fernández, V. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Universidad politécnica de Catalunya, pp 1-46.
- Flores, J. (2013). *Sistematización de experiencias del proceso de transferencia de las metodologías; TAD, PROGESTION, y GdCV*. Oficina de la cooperación Suiza en América Central, pp. 1-46.
- Flores, W., y Gómez, S. (2010). *La gobernanza en los consejos municipales de desarrollo en Guatemala: análisis de actores y relaciones de poder*. *Rev. Salud pública*, pp. 138-150
- Fojón, E. (2010). *Cambios en la Otán: la Alianza necesita una estrategia*. Real Instituto Elcano, pp. 1-27.
- G Gereffi - 1991
- G Gereffi - *Nuestra economía*, 1991
- Garbarino, P., Jung, Andrés y Plottier, C. (2008). *La región desde una lógica de clusters: aportes para construcciones estratégicas en Uruguay*. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) Fundación Konrad Adenauer, pp. 1-133.
- Garbarino, Primavera, Jung, Andrés y Plottier, Cecilia. (2008). *La región desde una lógica de clusters: aportes para construcciones estratégicas en Uruguay*. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) Fundación Konrad Adenauer, pp. 1-133.
- García, J. (2010). "Prácticas y Políticas Exitosas para Promover la Mejora Regulatoria y el Emprendimiento a Nivel Subnacional", Documentos de Trabajo de la OCDE sobre Gobernanza Pública, 2010/18, Publicación de la OCDE, pp. 1-91 CITA INDICADA
- García-Bellido, R., González, J., Jornet, J.M. (2010). *Spss: análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach*, pp. 1-6

- García-Jiménez, H. y Gandlgruber, B. (2014). Gobernanza y acuerdos institucionales en las cadenas del frijol y del maíz en Centroamérica. Sede Subregional de la CEPAL en México, pp. 1-53.
- Garofalo, I. (2006). "La traduzione araba del de temperamentis, del de optima constitutione e del de bono habitu A. Garzya – J. Jouanna, Ecdotica e ricenzione del testi medici greci", D'Auria, Napoli 2006, pp. 125-136.
- George, D. y Mallery, P. (2003). "SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference". 11.0 update (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gereffi, G, Humphrey, J y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12:1, pp. 78-104.
- Gereffi, G. (1994). "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks", en Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (op. cit.)
- Gereffi, G. (1995). "Global Production Systems and Third World Development", en Stallings, B. (ed) *Global Change, Regional Response: The New International Context of Development*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 100-142.
- Gereffi, G. (1999). "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain." *Journal of International Economics* 48(1), pp. 37–70.
- Gereffi, G. (2000). "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain". *Journal of International Economics*, 48, pp. 37-70.
- Gereffi, G. (2001). "Beyond the Producer-driven/ Buyer-driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era", *IDS-Bulletin*, Brighton: Institute of Development Studies, Vol 32 No 3.
- Gereffi, G. y Fernandez-Stark.K (2011). *Global Value Chain Analysis: a primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), pp. 1-39.
- Gereffi, Gary. (1989). *Rethinking Development Theory: Insights from East Asia and Latin America*. *Sociological Forum* Vol. IV, No. 4, pp. 1-44.
- Gereffi, Gary. (2001). *Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy. The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era*. *IDS Bulletin* Vol 32 No. 3, pp.
- Gómez, M. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Pág. 72
- Greis, Noel P. y Kasarda, John, D. (1997). *Enterprise Logistics in the Information Era*. *California Management Review Reprint Series* Volume 39, Number 4, pp. 55-78.
- Guevara Agudelo, D. S., Millán Aguado, J. S. y Rubio Castillo, A. M. (2014). *Análisis de la industria automotriz Colombiana frente al tratado de libre comercio con la República de Corea*, pp. 1-65.
- Hage, J. y Alter, C. (1997). "A typology of interorganizational relationships and networks" en R. Hollingsworth y R. Boyer (ed.) *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 94-126.

- Handfield, R., Krause, D., Scanell, T. y Monczka, R. (2000). "Avoid the Pitfalls in Supplier Development". Sloan Management Review. MIT. Winter 2000, Vol. 41, N° 2.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de investigación. México. McGraw Hill.
- Hill, T. (2015). "Public Health Implications Associated with the Practice of Utilizing Tires to Sing Meat in Three Major Cities of Ghana: a Concurrent Mixed Methods Study". Electronic Theses & Dissertations. Paper 1350, pp. 1-158
- Hufty, M. (2008). Una propuesta para concretar el concepto de gobernanza: el marco analítico de la gobernanza. Gobernabilidad y gobernanza en los territorios de América Latina, pp. 1-17
- Hufty, M. (2010). Gobernanza en salud pública: hacia un marco analítico. Rev. Salud pública, pp. 39-61.
- Hufty, M., Bascolo, E., y Bazani, R. (2006). Gobernanza en salud: un aporte conceptual y analítico para la investigación. Cád. Saúde pública, pp. 35-45
- Humphrey, J. y Memedovic, O. (2003). "the global automotive industry value chain: what prospects for upgrading by developing countries?" sectoral studies series, United Nations Industrial Development Organization, Vienna.
- Humphrey, J. y Schmitz, H. (2001). Governance in Global Value Chains. Institute of Development Studies, Bulletin 32.3, pp.1-16.3
- Inche, J. et al. (2003). "Paradigma cuantitativo: Un enfoque empírico y analítico". *Industrial data* 6 (1), pp. 23-37
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), ciudad Juárez, Chihuahua, indicadores en cifras, consultado el 22 de noviembre de 2015.
- Jensen M. y Meckling, W. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure" en: Journal of Financial Economics, pp. 305-360
- Jick, T. (1979). "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation" en *Action Administrative Science Quarterly*, v24 n4.
- Jung, A., Garbarino, P., Durán, C., Jerusalmi, C. y Plottier, C. (2006). "Clusters en Uruguay: Un aporte para el análisis y la discusión políticas". Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), Fundación Konrad Adenauer, pp. 1-151
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2000). A Handbook for value chain research, 1-109.
- Korbonsky, A. (1970). Theory and practice of regional integration: the case of Comecon. International organization, pp. 942-977
- Landero, R. y González, M. (2006). Estadística con SPSS y metodología de la investigación. México, Trillas.
- Lara, A, Trujano, G y García, A. (2005). Producción modular y coordinación en el sector de autopartes en México. El caso de la red de plantas de Lear Corporation. Región y Sociedad Vol. XVII, No. 32, pp. 33-71.

- Latour, B. (1990). "On actor-network theory. A few clarifications plus more than a few complications". *Philosophia*, Vol. 25 (3) et 4, pp.47-64; version en inglés en *Soziale Welt*, vol. 47, pp. 369-381, 1996.
- Lawshe, C. (1975). "A quantitative approach to content validity". *Personnel Psychology*, 28, pp. 563-575
- Lessmeister, R. (2008). "Governance and organisational structure in the special tourism sector – buyer-driven or producer-driven value chains?" *Erdkunde*, 62 (2), pp. 143-157
- Lincoln, Y. y Gubba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage.
- Lomnitz, C. (2010). Orígenes de nuestra supuesta homogeneidad. Breve arqueología de la unidad nacional en México. *Prismas*, No. 14, pp. 17-36.
- López, J. (2008). Oportunidades y limitaciones para el posicionamiento de pequeños cafetaleros de Costa Rica y sus empresas asociativas en mercados de cafés diferenciados. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba, Costa Rica, pp. 1-155.
- Luna, M. y Velasco, J. (2005). "Redes de conocimiento como nueva forma de creación colaborativa: su construcción, dinámica y gestión". *RICYT-CYTED*, Buenos Aires, pp. 1-29
- Manal, A., Touama, H. y Rayan, A. "Students' Perspectives about Nursing Education." *American Journal of Educational Research*, vol. 3, no. 3 (2015): 288-291. doi: 10.12691/education-3-3-6.
- Mañé, A., Soldevila, V., De la Cámara, C. y Puig, A. (2012). "Nuevos actores, espacios e instrumentos de análisis de las relaciones energéticas. Casos de estudio de Kazajastán y Turkmenistán". *XIII JORNADAS DE ECONOMÍA CRÍTICA*, Sevilla, pp. 834-859
- Martínez G., R-A. (2007). *La investigación en la práctica educativa: guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación de los centros docentes*. Madrid: España: Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE), Secretaría de Educación y Ciencia
- Martinic, S. (2001). Conflictos políticos e interacciones comunicativas en las reformas educativas en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación* Número 27, pp. 17-33.
- Mejía, J. (2004). "Sobre la Investigación Cualitativa. Nuevos Conceptos y Campos de Desarrollo". Año 8, N° 13.
- Messner, D. (2003). "La arquitectura de gobernanza global en la economía globalizada. El concepto del World Economic Triangle". *Universidad Libre de Berlín* **pp**
- Mexico's maquiladora industries and North American integration
- Miles, M. y Huberman, A. "Qualitative data analysis". London: Sage; 1984.
- Molina, D. (2010). Análisis de la cadena de valor láctea de Honduras. *PYMERURAL Y PRONAGRO HONDURAS*, pp. 1-51.

- Montoya, J, Junkin, R, Gottret, V. y Stoian, D. (2013). Posicionamiento y gobernanza de Cacaonica en la cadena de valor del cacao orgánico de Nicaragua. *Agroforestería en las Américas* No. 49, pp. 78-82.
- Mortimore, M. y Barron, F. (2005). "Informe sobre la industria automotriz mexicana". *CEPAL-SERIE Desarrollo productivo*, 162, Santiago de Chile, pp. 1-53
- Munch, L. y Ángeles, E. (2011). *Métodos y técnicas de investigación*. México, Trillas.
- Muradian, R., Verschoor, G., Bolívar, E. y Ochoa, G. (2012). "Costruyendo cadenas de valor incluyentes: una comparación de dos casos de biocomercio en suramérica". *Mundo amazónico* 3, pp. 43-69
- Navarro, C. (2004). "Sociedades políticas locales: Democracia local y gobernanza multinivel". *Centro de Sociología Política, Universidad Pablo de Olavide, Estudio/Working Paper* 34, pp. 123
- Nicdao, R. (2015). "Transformational leadership practices of suc presidents: A triangulation design study". *World Journal of Educational Research*, Vol. 2 (2), pp. 1- 9
- Nieswiadomy, R. (2002). "*Foundations of nursing research*" (6th ed.). Boston: Pearson.
- Nugraha, D.S. (2010) 'Extending the Concept of Value Chain Governance: An Institutional Perspective, Comparative Case Studies from Dairy Value Chains in Indonesia' Dissertation University of Berlin.
- Oszlak, O. (2005). Políticas sectoriales, transformación estatal y gobernabilidad en la Argentina: de Menem a Kirchner. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, pp. 18 – 21.
- Pacheco, A. (2013). "Gobernanza. Teoría y prácticas colectivas". *Frontera Norte*, 25 (49), pp. 197-201
- Padilla, L. Reyes, E y Pérez, O. (2011). Evaluación de un clúster bajo agricultura protegida en México. *Contaduría y Administración* 57 (3), pp. 219-237.
- Padilla, R. (2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Santiago de Chile, pp. 1-383.
- Parker, C. (2013). Actores estratégicos, energía, medio ambiente y gobernanza ambiental en Sudamérica. Instituto de estudios avanzados, Universidad de Santiago de Chile, pp. 1-22.
- Peña, S. (2011). Regímenes de planificación transfronteriza: México-Estados Unidos. *Región y sociedad*, pp. 115-151.
- Pere, J. F. (1996). Evaluación de la unidimensionalidad de los ítems mediante análisis factorial. *Psycothema*, pp. 397-410
- Pereira, Z. (2011). "Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta". *Revista Electrónica Educare*, XV (1), Universidad Nacional Heredia, Costa Rica, pp. 15-29

- Pérez, P y Echánove, F, (2006). Cadenas globales y café en México. Cuadernos Geográficos, 38, pp. 69-86.
- Pineda, S. y Herrera, L. (2007). "Ciudad Juárez: Las sociedades de riesgo en la frontera norte de México". FERMENTUM Mérida, Venezuela 49, pp. 419-433
- Prats, J. (2005). Modos de gobernación de las sociedades globales. La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia, pp. 145-172.
- Prawesti, A. (2009). "Global value chain analysis and demand analysis for Inodensia's pulp export". Institute of Social Studies, pp. 1-55
- Quintero, C.; Romo, M. (2001). "Riesgos laborales en la maquiladora". La experiencia tamaulipeca Frontera Norte, vol. 13, núm. Esp, diciembre, El Colegio de la Frontera Norte, A.C. Tijuana, México.
- Ramírez Medina, P. M. (2013). Relaciones de confianza en la cadena de valor de la papa nativa: desde la chacra hasta los anaqueles. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Gestión y Alta Dirección, pp. 1-119.
- Raynolds, L. (2004) "The globalization of agro-food networks", World Development 32(5): Pp. 725-43.
- Rodríguez Miranda, Adrián y González, Carlos. (2013). Estudio cadena de valor de la Industria Farmacéutica en Uruguay (Salud Humana). Consultoría para FLACSO, Argentina, pp. 1-77.
- Rodríguez, E. (2002). Políticas públicas de juventud en América Latina: de la construcción de espacios específicos, al desarrollo de una perspectiva generacional. Revista del Doctorado en Infancia y Juventud de la Universidad de Manizales, pp. 1-23.
- Romero, I. (2009). "PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo". *Análisis Económico Núm. 57, vol. XXIV*, pp. 199-216.
- Rosas-Ferrusca, F., Calderón-Maya, J. y Campos-Alanís, H. (2012). "Elementos conceptuales para el análisis de la gobernanza territorial". Quivera, ISSN 1405-8626, pp. 113-136
- Rothstein, B. (2005). "Social Traps and the Problem of Trust". Cambridge: Cambridge University Press.
- Ruíz Durán, C. (2000). El paradigma de desarrollo regional basado en la cooperación público-privada: el caso de Chihuahua, México. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1-59.
- Salyers, V., Carston, C., Dean, Y. y London, Ch. (2015). "Exploring the motivations, expectations, and experiences of students who study in global settings". Journal of International Students, 5 (4), ISSN: 2162-3104 Print/ ISSN: 2166-3750 Online, pp. 368-382
- Sánchez, J. SA Redes Sub estatales e Integración Regional en la Unión Europea y América Latina pp. 180-211.

- Sánchez, Sergio. Del nuevo sindicalismo maquilador en la ciudad de Chihuahua. Un ensayo sobre el poder entre la nueva clase obrera. CIESAS, México, 2000.
- Santana, M. (2009). Desarrollo Turístico y Desarrollo Socio-Económico: un enfoque desde el nivel regional. *Revista Brasileira de Docencia, Ensino e Pesquisa em Turismo* Vol. 1, n. 2, pp. 63-89.
- Sela. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2013). Cadenas de Valor, Pymes y Políticas Públicas. Experiencias Internacionales y Lecciones para América Latina y el Caribe. SP-CELAC/RFANDPIALC/DT N° 3, pp. 1-53.
- Skjong, R. y Wentworth, B. (2000). "Expert Judgement and risk peception". Recuperado el 15 de Enero de 2006, de <http://research.dnv.com/skj/Papers/SkjWen.pdf>
- Stamm, A. (2004). "Value Chains for Development Policy. Challenges for Trade Policy and the Promotion of Economic Development". Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Staudt, K. y Vera, B. (2006). Mujeres, políticas públicas, y política: los caminos globales de Ciudad Juárez, Chihuahua-El Paso, Texas. *Región y Sociedad* Vol.XVIII, No. 37, pp. 127-172.
- Sturgeon, Timothy J., Van Biesebroeck, Johannes y Gereffi Gary. (2008). Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry. Institute for Technology, Enterprise and Competitiveness, Doshisha University Working Paper 08-02, pp. 1-34.
- Suárez, M. (2002). "Algunas reflexiones sobre la Investigación acción colaboradora en la Educación". *Revista Electrónica de enseñanza de las Ciencias*. Vol. 1 N° 1. Facultad de Ciencias da Educación. Universidad de Vigo. Campus de Ourense. [Documento en Línea] Disponible: <http://saum.uvigo.es/reec/volumenes/volumen1/Numero1/Art3.pdf> (consulta: 2007, diciembre 14)
- Tañski, N.; Báez, I.; Aquino, C.,(2009) . La relevancia de la gestión del capital intelectual, *Revista de Estudos de Administração [en línea]*, 2009, vol. 10, no. 19, pp. 27-52 [consulta: 2011-11-21], ISSN 1518-3645.
- Tapella, E. (2007). "El mapeo de Actores Claves", documento de trabajo del proyecto "Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario", *Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI)*, pp.2-18
- Tobasura A. I. y Ospina P. C. (2010). El Proceso de Gobernanza de la Cadena de la Mora. Un Estudio de Caso en el Departamento de Caldas (Colombia). *International EAAE-SYAL Seminar – Spatial Dynamics in Agri-food Systems*, pp. 1-14.
- Tran, Y. (2014). "ESL Pedagogy and Certification: Teacher Perceptions and Efficacy". *Journal of Education and Learning*, 4 (2), ISSN 1927-5250 E-ISSN 1927-5269. Published by Canadian Center of Science and Education, pp. 28-42

- Tristán-López, A. (2008). "Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrument objetivo". *Avances en Medición*, 6, pp. 37-48
- Urbina, E., Rodríguez E., Salvador, Buitrago, J. M., Amador, S, García Blanco, C., Figueroa, W. y Reyes, E. (2012). *Análisis de la Cadena de Valor de Hortalizas con énfasis en Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) Nicaragua, pp. 1-137
- Utkin, L. (2005). "A method for processing the unreliable expert judgments about parameters of probability distributions". [Versión Electrónica]. *European Journal of Operational Research*. 175(1), pp. 385-398.
- Valles, M. *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, pp. 1-62.
- Varela, E. (2010). *Gestión pública y gobernanza local en perspectiva comparada. Las políticas públicas de modernización administrativa en los gobiernos locales de Galicia al Norte de Portugal*. Tesis doctoral. Madrid
- Vazquez-Barquero, A. (2009). "Una salida territorial a la crisis". *Lecciones de la experiencia latinoamericana*. *Eure*, 35 (105), pp. 5-22.
- Vera-Cruz, A., Dutrénit, G y Gil, J. (2002). "Creacion de Redes como un Mecanismo para el desarrollo de Capacidades de los Proveedores Mexicanos de la Maquila: el caso de la Industria del Maquinado" CITA INCOMPLETA: DUDA
- Vicencio, A. (2007). "La industria automotriz en México". *Contaduría y Administración*, 221, pp. 211-248
- Villamil, J. (2010). *Gobernanza del desarrollo local para Latinoamérica*. Voxllocalix, pp. 1-12
- Whitty, M., Nagel, T., Ward, L., Jayaraj, R. y Kavanagh, D. (2015). "Evaluation of an intervention for patients with alcohol-related injuries: results of a mixed methods study". *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 39 (3), pp. 216-221
- Williamson, O. (2010). "Transaction Cost Economics: The Natural Progression". *American Economic Review*, 100, pp. 673-690.
- Williamson, O.E. (1979). "Transaction-Cost Economics. The Governance of Contractual Relations", en *Journal of Law and Economics*, 22, pp.233 – 261
- Yacuzzi, E. (2012). "Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores". Buenos Aires. Universidad del CEMA, 1, pp. 1-52
- Yu, E. y Mylopoulos, J (1997). *Modelling organizational issues for Enterprise integration*. Dept. of computer science, university of Toronto, Ontario, Canada M5S 3 H5, pp. 1-10
- Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación, Volumen 2*. 2da edición. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas

Zúñiga, G. (2010). El desarrollo de cadenas de valor agroindustriales en Nicaragua, El Salvador y Costa Rica. El caso de la agroindustria láctea. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Sede Subregional en México, pp. 1-49.

Webgrafía

<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/>

<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/12/kpmg-international-annual-review-2012.pdf>

<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/12/international-annual-review-2014.pdf>

<https://www.eleconomista.com.mx/estados/Impulsan-compra-de-insumos-y-servicios-locales-en-Baja-California-20170602-0060.html>

<https://www.amia.org/amia2015>

<https://www.eleconomista.com.mx/estados/Recursos-de-garitas-iran-a-competitividad-20160204-0119.html>

<https://www.amda.mx/category/ventas-ligeros-por-estados-2016/>

<http://www.concanaco.com.mx/wp-content/uploads/2016/boletines/Comercio-Exterior-Febrero-2017.pdf>

<https://www.gob.mx/promexico>

<https://indexjuarez.com/>

Anexos

Anexo 1.- Carta a expertos

Ciudad Juárez, Chihuahua, Octubre de 2015

Estimado(a) evaluador

De acuerdo a conversación y aprobación previa envío este anexo para su amable juicio y revisión acerca de la propuesta de cuestionario para validación que será efectuado como parte del trabajo de campo necesario para presentación de la tesis titulada ***Gobernanza de la cadena de valor por actores buyer driven en la industria maquiladora de ciudad Juárez Chihuahua: diagnóstico del desarrollo de proveedores.***

El archivo anexo en formato Excel contiene una serie de secciones (tabs) en color verde que sirven como aclaraciones para algunas abreviaturas y definiciones, incluye además las variables de estudio y los indicadores de medición que sustentan las preguntas de investigación, así como la estructura que a manera de antecedentes conlleva a la construcción de la propuesta del FORMATO DE VALIDACIÓN que usted hace el honor de analizar, mismo que a manera de distinción muestra la sección (tab) en color rojo.

Es precisamente este formato de validación para el que se solicita su evaluación sobre la forma y contenido de la pregunta a través de tres apartados. Marcar con una X para cada una de las tres secciones:

- 1- Validación, que busca si la pregunta propuesta usted la considera **fundamental** para el tema de desarrollo de proveeduría, si puede servir en base a la **utilidad** de la misma, o si se considera **irrelevante**.

Finalmente aprovecho para agradecer su aceptación por contestar en base al periodo de tiempo acordado para regresar este mismo formato contestado en su totalidad

En caso de que usted considere que otras preguntas se pueden agregar es usted bienvenido para hacerlo a partir del renglón subsecuente a la terminación del mismo formato.

Reciba usted un afectuoso saludo y un agradecimiento profundo por su invaluable apoyo

Atte. MA. Eduardo Ortigoza Díaz de Leon



Instrucciones

Estimado Señor (a):

El propósito de la siguiente es solicitar su apreciable cooperación para validar el cuestionario anexo que será aplicado en diferentes organizaciones de la administración pública y privada en las plantas maquiladoras de Ciudad Juárez Chihuahua.

La razón principal para esta petición está basada en el reconocimiento a su competencia en los temas relacionados sobre la tesis titulada: Gobernanza en la cadena de valor por actores *buyer driven* en la industria maquiladora de Ciudad Juárez Chihuahua: diagnóstico del desarrollo en proveedores.

Este cuestionario es parte del documento exigido como requisito para obtener el título de doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

La propuesta del cuestionario se enfoca diagnosticar el desarrollo de proveedores desde el tema de la gobernanza en la cadena de valor desde el mapeo, fortalezas y perspectivas de los actores *buyer driven* tienen los actores clave sobre las decisiones de desarrollo de proveeduría desde su grado de poder, su interés y finalmente sus conocimientos y habilidades en la corporación que representan desde la perspectiva *buyer driven*. Esto es: en donde dichos actores pudieran tomar la decisión sobre los proveedores que manejen.

El cuestionario está estructurado en cuatro Bloques de preguntas de la siguiente manera:

- 1- Bloque A, que contiene preguntas uno a once y 13 a 22 tienen que ver con las fortalezas de los actores a través de sus conocimientos, experiencias, habilidades y motivaciones
- 2- Bloque B, con preguntas sobre el mapeo de los actores indicado por la serie de preguntas en secuencia que principian por la número 23 hasta la 38 y que se

abocan a las dimensiones sobre acciones, liderazgo, apoyo y capital social de los actores.

- 3- Bloque C, cuyas preguntas se abocan a medir la gobernanza de la cadena de valor a través de su estructura, orientación, poder, coordinación y alcance territorial contiene las preguntas 12, 39 a 57, 59 a 62.
- 4- Bloque D que se conforma de las preguntas 58 y de la 63 a la 82, las cuales están enfocadas a la medición de las perspectivas del actor buyer driven sobre el desarrollo de proveeduría a través de las dimensiones de autonomía, poder, relación y funciones.

Para tal motivo se solicita si puede usted marcar su nivel de acuerdo con las preguntas propuestas así como apoyar con sus comentarios por escrito en caso que usted considere reemplazar la redacción de la pregunta, eliminar y/o agregar preguntas adicionales.

Agradezco cualquier sugerencia que considere usted relevante para mejorar el documento que se pone en sus manos. Quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

Saludos cordiales.

Eduardo Ortigoza Díaz de León
Correo: eduardo.ortigoza@uacj.mx

Teléfono 656 144 8775

.
.
.

Anexo 2.- Formato de aceptación por jueces y expertos

Yo,

de profesión

_____ ejerciendo

actualmente como _____ en

_____, hago

constar por medio de la presente que he revisado con fines de validación del Instrumento (Cuestionario),

a los efectos de su aplicación a una muestra de:

Actores clave para desarrollo de proveeduría ubicada en Ciudad Juárez, Chih., y alrededores.

Ciudad Juárez, Chih., a los _____ días del mes de _____ del 20_

Nombre y firma _____

Anexo 3.- Propuesta de preguntas para cuestionario piloto
 Por razones de espacio se separan en sus cuatro bloques

Pregunta	BLOQUE	preguntas	fundam	útil pero no fundamen	irrelevant e
1	A	¿Cuál fue el último año escolar que terminó? _____ GRADO DE ESTUDIOS			
2	A	¿Con cuales certificaciones para relacionarse con el eslabón de compras cuenta? CPM(), CPIM (), Otro (),			
3	A	¿Con cuántos proveedores locales cuenta su empresa?			
4	A	¿Con cuántos proveedores nacionales cuenta su empresa?			
5	A	¿Cuántos años tiene dedicándose a la actividades relacionadas con compras de productos y o servicios?			
6	A	INDIQUE: Señale las áreas donde se ha desempeñado: Provedura () Procuramiento () Ingeniería () Materiales()			
7	A	El máximo nivel que ha desempeñado en experiencia laboral ha sido como			
8	A	Las habilidades que desempeña en su trabajo las aprendió:			
9	A	He recibido diplomas relacionados a actividades de compra de las siguientes instituciones: _____			
10	A	Cuento con conocimientos teóricos o académicos para la actividad de compras y desarrollo de proveedores			
11	A	Escriba separando con una coma en cuales commodities tiene usted mayor experiencia para desarrollo de			
13	A	- ¿Irene experiencia en elaboracion de contratos de compra? 1) Nulo, 2) Parcial, 3)			
14	A	¿A cuántas asociaciones de compradores ha pertenecido? 1) ninguna, 2) una, 2) dos,) mas de dos			
15	A	Fuera de su compañía o plantas hermanas: ¿Mantiene una red de cooperación con otros grupos de compradores?			
16	A	Segun sus conocimientos en el área de compras de su empresa, ¿qué porcentaje del costo del producto terminado pertenece a este			
17	A	Desde su conocimiento de las compras en su empresa, ¿qué porcentaje en gasto monetario de sus productos pueden ser desarrollados de			
18	A	Desde su conocimiento de las compras en su empresa, ¿qué porcentaje de sus servicios pueden ser desarrollados de manera estatal? <25,			
19	A	Está usted inscrito actualmente a alguna asociacion en cadena de suministro APICS () ISM () OTRO (), mencione			
20	A	Visita usted paginas web de los commodities que maneja , mencione			
21	A	Lee usted revistas de los commodities que maneja SI () NO (), mencione cuales			
22	A	Ha leído usted libros de los commodities que maneja SI () NO (), puede mencionar: _____			

Pregunta	BLOQUE	preguntas	fundam	útil pero no fundamen	irrelevant e
23	B	Existen iniciativas actuales con otros organismos externos para desarrollar proveedores			
24	B	Existieron iniciativas en los últimos cinco años con otros organismos externos para desarrollar proveedores			
25	B	Existieron iniciativas en la década pasada con otros organismos externos para desarrollar proveedores			
26	B	La compañía se ocupa de desarrollar proveedores en la localidad			
27	B	La compañía se ocupa de desarrollar proveedores en el país			
28	B	La empresa se ha aliado con otras para iniciar DDP			
29	B	La empresa cuenta con las competencias para mantener un buen nivel de relación con otras empresas que busquen DDP			
30	B	La empresa ha trabajado con actores del sector público para DDP			
31	B	La empresa ha trabajado con actores del sector público y privado para DDP			
32	B	La empresa ha trabajado con actores del sector privado para DDP (DE MANERA COMBINADA)			
33	B	La empresa ha recibido apoyo de actores del sector público para DDP			
34	B	La empresa ha recibido apoyo de actores del sector privado para DDP			
35	B	La empresa tiene evidencias de que su visión coincide con las de otras empresas similares en cuanto a DDP			
36	B	La empresa muestra en sus estatutos alguna forma de identidad colectiva con la localidad, el estado o el país			
37	B	La empresa tiene evidencias de beneficios recibidos gracias a su apoyo al DDP			
38	B	La empresa tiene evidencias de ser mejor evaluada que otras por su apoyo al DDP			

Pregunta	BLOQUE	preguntas	fundam	útil pero no fundamen	irrelevante
12	C	Mi compañía maneja compra en su mayoría auto partes a nivel uno (Tier one), dos (Tier 2), o tres (Tier3)			
39	C	El control de la cadena de valor de la empresa lo tienen los proveedores			
40	C	El control de la cadena de valor de la empresa lo tienen los compradores			
41	C	Expresa su nivel de acuerdo si su compañía identifica investigación y desarrollo de partes como cuello de botella 1 TOT DESAC, 2 PARC			
42	C	expresa su nivel de acuerdo si su compañía identifica abastecimiento de partes por proveedores como cuello de botella 1 TOT DESAC, 2			
43	C	expresa su nivel de acuerdo si su compañía identifica la producción de partes como cuello de botella 1 TOT DESAC, 2 PARC DESAC, 3 PARC			
44	C	expresa su nivel de acuerdo si su compañía identifica entrega de partes a tiempo al almacén de producto terminado como cuello de			
45	C	expresa su nivel de acuerdo si su compañía identifica inspección y revisiones adicionales por el depto de calidad a partes como cuello de			
46	C	expresa su nivel de acuerdo si su compañía identifica traslado de partes al cliente como cuello de botella 1 TOT DESAC, 2 PARC DESAC, 3			
47	C	Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que tiene en Ciudad Juárez, Chih			
48	C	Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que tiene en el estado de Chihuahua			
49	C	Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que tiene en México			
50	C	Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que tiene fuera del país			
51	C	Señale por favor la cantidad de actores BD que intervienen regularmente para la decisión de DDP			
52	C	El grado de coordinación con los proveedores locales es diferente al de los foráneos EN MI EMPRESA			
53	C	Es más complejo hacer transacciones de compra con proveedores locales que con foráneos			
54	C	Desde la perspectiva de relación entre compradores y proveedores la relación es equilibrada			
55	C	Los proveedores locales poseen capacidad para atender las necesidades de la empresa			
56	C	Existen varios actores encargados del desarrollo de proveedores (DDP) EN MI EMPRESA			
57	C	La relación para propósitos de DDP se extiende a otras plantas de la misma empresa			
59	C	La empresa tiene presencia solo en la ciudad			
60	C	La empresa tiene presencia solo en el estado			
61	C	La empresa tiene presencia a nivel nacional			
62	C	La empresa tiene presencia en varios países			

Pregunta	BLOQUE	preguntas	fundam	útil pero no fundamen	irrelevante
58	D	Sólo se me permite desarrollar proveedores cuando mi fuente de abastecimiento es única para un producto o servicio en particular			
63	D	Mi poder de desarrollo de proveeduría queda a nivel de recomendación solamente a pesar que se presenten ventajas en la decisión de			
64	D	Estoy autorizado para evaluar y hacer las recomendaciones en nombre de mi compañía para tomar la decisión de elegir a un			
65	D	No me es permitido entablar relaciones con proveedores a pesar que se acerquen y muestren ventajas que beneficien a la compañía			
66	D	Aunque la decisión final sobre un nuevo proveedor corresponde a la corporación, estoy autorizado a desarrollar proveedores			
67	D	Cuando se trata de que la compañía se beneficie por medio de la adquisición de un producto o servicio todas las			
68	D	Estoy autorizado a participar en ferias o eventos de presentación de proveedores para entablar contacto con ellos a fin de			
69	D	Tengo autorizado todo el tiempo que necesite para explorar desarrollo de proveedores locales			
70	D	Estoy autorizado para reemplazar a un proveedor extranjero acreditado por la corporación previa carta de aviso al mismo			
71	D	Estoy autorizado a proporcionar a un proveedor potencial el precio meta para que pueda ganar el contrato previa firma de cláusula de			
72	D	Tengo autorización para ofrecer en concurso o subasta lotes de partes que permitan a los proveedores locales competir por un contrato			
73	D	Puedo apoyar a un proveedor para que visite la compañía y desde el interior observe el producto y o servicio así como sus aplicaciones			
74	D	Estoy autorizado para compartir información confidencial con el proveedor a desarrollar previa carta de confidencialidad legal			
75	D	Estoy autorizado para salir en mi horario de trabajo a visitar proveedores que interesen a la compañía			
76	D	Tengo la autorización para establecer contacto con proveedores que interesen a las operaciones de la compañía			
77	D	Señale a cuáles actores identifica como clave para que se pueda incentivar el desarrollo de proveeduría local en su empresa, todos los			
78	D	Puede por favor sugerir brevemente de qué manera se puede mejorar el desarrollo de proveeduría local por medio del gobierno municipal, estatal o federal			
79	D	Puede por favor sugerir brevemente de qué manera se puede mejorar el desarrollo de proveeduría local por medio atracción de capital de la empresa privada			
80	D	Puede por favor sugerir brevemente de qué manera se puede mejorar el desarrollo de proveeduría local por medio de las asociaciones de maquiladoras			
81	D	Puede por favor sugerir brevemente de qué manera se puede mejorar el desarrollo de proveeduría local por medio de asociaciones empresariales			
82	D	Puede por favor sugerir brevemente de qué manera se puede mejorar el desarrollo de proveeduría local por medio de las asociaciones de las cámaras de comercio local			

Anexo 4. Cuestionario piloto

La encuesta piloto se puede leer en el anexo Z3, la figura Z que se muestra enseguida es un ejemplo de uno de los cuadros del cuestionario piloto y las instrucciones para responderlo:

Gobernanza de la cadena de Valor para desarrollo de proveedores

Encuesta para Tesis doctoral.

Su amable colaboración respondiendo todas las preguntas es muy apreciada ya que ha sido seleccionado en base a sus competencias en el tema de potencial desarrollo de proveeduría en beneficio de la localidad

Es extremadamente importante que el 100% de las preguntas sean respondidas, el presente cuestionario ha sido diseñado para responderse en un plazo no mayor a 25 minutos.

Subraye por favor:

¿Cuál es su último grado de estudios?

Doctorado Maestría Profesionista Otro:

¿Con cuáles certificaciones para relacionarse con el eslabón de compras cuenta?

Certified Purchasing Manager (CPM)

Certified in Production and inventory control (CPIM)

Six Sigma Black Belt

Otro: (escriba) _____

¿Con cuántos proveedores locales cuenta su empresa?

Más de 10 Entre cinco y diez Menor a cinco Ninguno Otro:

Anexo 4. Listado de ítems del cuestionario

Gobernanza de la cadena de Valor para desarrollo de proveedores

Encuesta para Tesis doctoral.

Su amable colaboración respondiendo todas las preguntas es muy apreciada ya que ha sido seleccionado en base a sus competencias en el tema de potencial desarrollo de proveeduría en beneficio de la localidad

Es extremadamente importante que el 100% de las preguntas sean respondidas, el presente cuestionario ha sido diseñado para responderse en un plazo no mayor a 25 minutos. Las últimas preguntas que se responden de manera abierta solicitan ser respondidas en una extensión no mayor a 40 palabras.

Subraye por favor:

1 ¿Cuál es su último grado de estudios?

Doctorado Maestría Profesionista Otro:

2 ¿Con cuáles certificaciones para relacionarse con el eslabón de compras cuenta?

Certified Purchasing Manager (CPM)

Certified in Production and inventory control (CPIM)

Six Sigma Black Belt

Otro: (escriba) _____

3 ¿Con cuántos proveedores locales cuenta su empresa?

Más de 10 Entre cinco y diez Menor a cinco Ninguno Otro:

4 ¿Con cuántos proveedores nacionales cuenta su empresa?

Más de 10 Entre cinco y diez Menor a cinco Ninguno Otro:

5 ¿Cuántos años tiene dedicándose a la actividades relacionadas con compras de productos y o servicios?

Más de 10 Entre cinco y diez Menor a cinco Ninguno Otro:

6 Indique subrayando si se ha desempeñado en las siguientes funciones, tantas como quiera:

Proveedor de productos y o servicios a otras empresas

Procuramiento

Compras

Ingeniería de producto

Control de Materiales

Calidad

Logística

7 El máximo nivel que ha desempeñado en experiencia laboral ha sido como...

Director

Gerente

Superintendente

Coordinador

Líder

Supervisor

Nivel Senior

Otro:

8 Las habilidades que desempeña en su trabajo las aprendió: señale tantas como quiera

Por entrenamiento

Por cursos externos presenciales

Por páginas de internet

Por cursos externos en línea virtual

De forma autodidacta (on the job learning)

Con sus amigos

En una escuela especial

Otro:

9 Mi conocimiento en desarrollo de proveedores se sustenta en que he recibido diplomas relacionados con actividades de las siguientes instituciones:

Escuelas especializadas

Universidad

Organismos del sector público especializados

Otro:

10 Cuento con conocimientos teóricos o académicos para la actividad de compras y desarrollo de proveedores Sí No

11 Escriba en cuáles commodities tiene usted mayor experiencia para desarrollo de proveedores:

(Un commodity es un grupo de ciertos tipos de materiales, puede seleccionar más de uno)

Materia Prima (resina, madera, pieles, entre otros)

Componentes eléctricos

Componentes electrónicos

Componentes metálicos

Componentes Metal mecánicos

Vestiduras

Arneses

Partes moldeadas

Ensamblajes modulares

Otro: _____

12 Mi compañía maneja compra en su mayoría auto partes a nivel uno (Tier one), dos (Tier 2), o tres (Tier 3)

Tier 1 Tier 2 Tier 3 Ninguna de las anteriores Otro: _____

13 ¿Tiene experiencia en elaboración de contratos de compra?

Nula

Alguna

Mucha

14 ¿A cuántas asociaciones de compradores ha pertenecido?

Ninguna Una Dos Superior a dos

15 Fuera de su compañía o plantas hermanas: ¿Mantiene una red de cooperación con otros grupos de compradores? Sí No

16 Según sus conocimientos en el área de compras de su empresa, ¿qué porcentaje del costo del producto terminado pertenece a este rubro? Menor a 50% Entre 50 y 85% Mayor a 85%

17 Desde su conocimiento de las compras en su empresa, ¿qué porcentaje en gasto monetario de sus productos pueden ser desarrollados de manera local?

Menor a 25%, entre 26% y 50%, Entre 51% y 75%, Mayor a 75%

18 Desde su conocimiento de las compras en su empresa, ¿qué porcentaje en gasto monetario de sus servicios pueden ser desarrollados fuera de la localidad pero de manera estatal?

Menor a 25%, entre 26% y 50%, Entre 51% y 75%, Mayor a 75%

19 Está usted inscrito actualmente a alguna asociación en cadena de suministro?

American Production and Inventory Control S (APICS)

Institute of Supply Management (ISM)

Otro:

20 Si visita usted páginas web de los commodities que maneja, mencione _____

21 Lee usted revistas especializadas de los commodities que maneja Sí No

En caso afirmativo mencionar cuales _____

22 Lee usted libros sobre los commodities que maneja Sí No

en _____ caso afirmativo _____ mencionar
cuales _____

Puede por favor indicar su grado de acuerdo indicando del 1 al 4, donde 1 = totalmente en desacuerdo, 4= totalmente de acuerdo, con las siguientes consideraciones:

23 Existen iniciativas actuales con otros organismos externos para desarrollar proveedores

1 2 3 4

24 Existieron iniciativas en los últimos cinco años con otros organismos externos para desarrollar proveedores

1 2 3 4

25 Existieron iniciativas en la década pasada con otros organismos externos para desarrollar proveedores

1 2 3 4

26 La compañía se ocupa de desarrollar proveedores en la localidad

1 2 3 4

27 La compañía se ocupa de desarrollar proveedores en el país (DDP)

1 2 3 4

28 La empresa se ha aliado con otras para iniciar desarrollo de proveedores DDP

1 2 3 4

29 La empresa cuenta con las competencias para mantener un buen nivel de relación con otras empresas que busquen DDP

1 2 3 4

30 La empresa ha trabajado con actores del sector público para DDP

1 2 3 4

31 La empresa ha trabajado con actores del sector público y privado para DDP

1 2 3 4

32 La empresa ha trabajado de manera combinada entre actores del sector privado para DDP

1 2 3 4

33 La empresa ha recibido apoyo de actores del sector público para DDP

1 2 3 4

34 La empresa ha recibido apoyo de actores del sector privado para DDP

1 2 3 4

35 La empresa tiene evidencias de que su visión coincide con las de otras empresas similares en cuanto a DDP

1 2 3 4

36 La empresa muestra en sus estatutos alguna forma de identidad colectiva con la localidad, el estado o el país

1 2 3 4

37 La empresa tiene evidencias de beneficios recibidos gracias a su apoyo al DDP

1 2 3 4

38 La empresa tiene evidencias de ser mejor evaluada que otras por la opinión pública por su apoyo al DDP

1 2 3 4

39 El control de la cadena de valor de la empresa lo tienen los proveedores 1 2 3 4

40 El control de la cadena de valor de la empresa lo tienen los compradores 1 2 3 4

Por favor seleccione el grado de acuerdo si identifica su compañía los principales cuellos de botella o restricciones de su cadena de valor en

1 2 3 4

- 41 Investigación y desarrollo de partes 1 2 3 4
- 42 Abastecimiento de partes por proveedores 1 2 3 4
- 43 Producción de partes 1 2 3 4
- 44 Entregas a tiempo de partes al almacén de producto terminado
- 45 Inspecciones y revisiones adicionales por el departamento de calidad 1 2 3 4
- 46 Traslado de partes al cliente 1 2 3 4
- 47 Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que tiene en Ciudad Juárez, Chih.
Una Dos Tres Mayor a tres
- 48 Puede indicar el número de empresas adicionales del mismo segmento que mantiene en el estado de Chihuahua
Una Dos Tres Mayor a tres
- 49 Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que sostiene en el resto de México
Una Dos Tres Mayor a tres
- 50 Puede indicar el número de empresas del mismo segmento que poseen fuera del país
Una Dos Tres Mayor a tres
- 51 Señale por favor la cantidad de actores BD que intervienen regularmente para la decisión de DDP
(BD, Buyer Driven: intervienen regularmente para la decisión de desarrollo de proveedores: compras, calidad, ingeniería, diseño, investigación y desarrollo)
Una Dos Tres Mayor a tres
- Favor de expresar su grado de conformidad o acuerdo desde 1, 2, 3, 4 donde 1 = Totalmente en desacuerdo hasta 4= Totalmente de acuerdo
- 52 En mi empresa el grado de coordinación con los proveedores locales es diferente al de los foráneos
1 2 3 4
- 53 Es más complejo hacer transacciones de compra con proveedores locales que con foráneos
1 2 3 4
- 54 Desde la perspectiva de relación entre compradores y proveedores la relación es equilibrada
1 2 3 4
- 55 Los proveedores locales poseen capacidad para atender las necesidades de la empresa
1 2 3 4
- 56 En ni empresa existen varios actores encargados del desarrollo de proveedores (DDP)
1 2 3 4
- 57 La relación para propósitos de DDP se extiende a otras plantas de la misma empresa
1 2 3 4

58 Sólo se me permite desarrollar proveedores cuando mi fuente de abastecimiento es única para un producto o servicio en particular

1 2 3 4

59 La empresa tiene presencia únicamente en la ciudad

1 2 3 4

60 La empresa tiene presencia solamente en el estado

1 2 3 4

61 La empresa tiene presencia a nivel nacional

1 2 3 4

62 La empresa tiene presencia en varios países

1 2 3 4

63 Mi poder de desarrollo de proveeduría queda a nivel de recomendación solamente a pesar que se presenten ventajas en la decisión de trabajar con un proveedor seleccionado

1 2 3 4

64 Estoy autorizado para evaluar y hacer las recomendaciones en nombre de mi compañía para tomar la decisión de elegir a un proveedor local

1 2 3 4

65 No me es permitido entablar relaciones con proveedores a pesar que se acerquen y muestren ventajas que beneficien a la compañía

1 2 3 4

66 Aunque la decisión final sobre un nuevo proveedor corresponde a la corporación, estoy autorizado a desarrollar proveedores como parte de mis actividades laborales

1 2 3 4

67 Cuando se trata de que la compañía se beneficie por medio de la adquisición de un producto o servicio todas las recomendaciones de otras organizaciones o personas son bien recibidas

1 2 3 4

68 Estoy autorizado a participar en ferias o eventos de presentación de proveedores para entablar contacto con ellos a fin de explorar posibilidades de desarrollo

1 2 3 4

69 Tengo autorizado todo el tiempo que necesite para explorar desarrollo de proveedores locales

1 2 3 4

70 Estoy autorizado para reemplazar a un proveedor extranjero acreditado por la corporación previa carta de aviso al mismo

1 2 3 4

71 Estoy autorizado a proporcionar a un proveedor potencial el precio meta para que pueda ganar el contrato previa firma de cláusula de confidencialidad

1 2 3 4

72 Tengo autorización para ofrecer en concurso o subasta lotes de partes que permitan a los proveedores locales competir por un contrato de compraventa por un tiempo

1 2 3 4

73 Puedo apoyar a un proveedor para que visite la compañía y desde el interior observe el producto y o servicio así como sus aplicaciones para que pueda trabajar en una propuesta de mejora probada al mismo

1 2 3 4

74 Estoy autorizado para compartir información confidencial con el proveedor a desarrollar previa carta de confidencialidad legal

1 2 3 4

75 Estoy autorizado para salir en mi horario de trabajo a visitar proveedores que interesen a la compañía

1 2 3 4

76 Tengo la autorización para establecer contacto con proveedores que interesen a las operaciones de la compañía

1 2 3 4

77 Señale subrayando a cuáles actores identifica como clave para que se pueda incentivar el desarrollo de proveeduría local en su empresa, todos los que quiera:

El gobierno federal

El gobierno estatal

El gobierno local

Asociaciones de desarrollo de proveeduría

Su propia corporación

Proveedores locales

Universidades

Medios masivos de información

Cámaras locales de comercio

Redes de compradores

Iniciativa privada

Partidos políticos

Asociaciones civiles

Redes de proveedores de un mismo grupo o commodities

Otro: _____

Anexo 5.- Entrevista

Entrevista

Guía de preguntas clave para la entrevista semiestructurada

- 1- ¿Cuáles son los elementos que pueden detonar el desarrollo de proveedores locales, estatales o nacionales en la industria maquiladora?
- 2- ¿A cuales actores identifica como influencia para favorecer el desarrollo de proveedores en la cadena de valor de la empresa maquiladora?
- 3- ¿Cuáles organismos o instituciones del sector público o privado pueden apoyar la actitud de los actores que favorezcan el desarrollo de proveedores?
- 4- ¿Cuáles programas o políticas públicas han apoyado al desarrollo de proveedores?
- 5- ¿Desde la perspectiva de la actitud, cuál papel han adoptado los actores potenciales en desarrollo de proveeduría?
- 6- Desde el nivel de preparación, ¿cuál es el tipo de conocimientos que deben tener los actores encargados de desarrollo de proveeduría?
- 7- ¿Cuál es el potencial que usted identifica en los proveedores para ser desarrollados?
- 8- ¿Puede mencionar los vínculos o alianzas que recuerde entre actores del sector público o privado para desarrollo de proveedores?
- 9- ¿A cuales tipos de commodities recomendaría para ser desarrollados por los actores potenciales que pueden tomar esta tarea?
- 10- ¿Cuáles son las fortalezas que deben tener los actores de la industria maquiladora para que el desarrollo de proveedores favorezca a la cadena de valor?
- 11- ¿Cuáles ventajas puede tener contar con buenos desarrolladores de proveedores para las maquiladoras que apoyen esta iniciativa?
- 12- ¿Cuál es el rol que deben desempeñar los demás actores del sector público y privado para que se detone la iniciativa de desarrollar proveedores por los actores buyer driven?

- 13- ¿Cuáles actores dentro de la organización de la empresa maquiladora deben de tomar la iniciativa para favorecer el desarrollo de proveedores?
- 14- ¿Cuál es el grado de autonomía con que cuentan los actores desarrolladores de proveedores en la actualidad con respecto a sus corporativos?
- 15- ¿Cuál es el grado de interés que muestran los actores corporativos para favorecer desarrollo de proveedores en las localidades que establecen sus maquiladoras?

Anexo 6. Codificación de colores sobre las respuestas de la entrevista

- 1- ¿Cuáles son los elementos que pueden detonar el desarrollo de proveedores locales, estatales o nacionales en la industria maquiladora? Actor, función, importancia, poder, relaciones
 - 1.1- Las iniciativas de los actores potenciales a involucrarse en esta actividad, su competencia mejorada a través de estímulos para que se mejore la proveeduría, incentivos a las maquiladoras para que esta actividad genere beneficios, una mejor promoción de las organizaciones que promueven esta oportunidad desde la proveeduría
 - 1.2- Proveedores con las herramientas y el capital necesario para que sean elegidos, que se sepan promover mejor, apoyo del gobierno a través de estímulos fiscales a las maquiladoras que apoyen estas iniciativas y actividades de coordinación como ferias o exposiciones de proveedores que aumenten el grado de relación entre ellos
 - 1.3- Actividades enfocadas a su capacitación y apoyos gubernamentales o de las cámaras de empresarios para que los créditos que otorgan no los descapitalicen
 - 1.4- No existen clústeres para proveeduría identificados, entiendo que son muchos y que eso hace la tarea más compleja, pero si no se toma el liderazgo los equipos de DDP lo único que encuentran como motivación les lleva mucho tiempo, que generalmente no tiene el mismo nivel que la selección y o evaluación
 - 1.5- A los proveedores de las pymes el gobierno los deja solos, con regulaciones excesivas, falta de apoyos, las universidades no tienen institutos de investigación en materiales, a los compradores les falta tiempo e iniciativa para tomar el liderazgo, todas estas actividades, aunque fueran de forma aislada ayudarían, imagínate si se hacen de forma simultánea
 - 1.6- Nosotros nunca hemos recibido visitas por ejemplo del famoso INADEM que por cierto desconozco si es iniciativa privada o del gobierno, de manera interna tampoco he visto actividades de promoción por la INDEX

- 1.7- Se puede ver la falta de iniciativas de manera externa, por ejemplo apoyos de los gobiernos a los proveedores, o de manera interna por medio de acciones de coordinación por los grupos encargados de DDP
- 1.8- Son varias: por un lado falta coordinación entre los tres niveles de gobierno para incentivar esta actividad con las plantas maquiladoras pero también hace falta que los proveedores reciban apoyos para que cuenten con el capital necesario y las estructuras adecuadas para relacionarse con los otros grupos de interés (stakeholders) como las cámaras de la industria, o la index o el Inadem y el Capim
- 2- ¿A cuáles actores identifica como influencia para favorecer el desarrollo de proveedores en la cadena de valor de la empresa maquiladora? **Gobernanza, estructura, poder, orientación, tipo, alcance territorial, coordinación,**
- 2.1- Desde la perspectiva del poder considero que **el Gobierno por su poder de legislar en un cierto aspecto que obligara a cada maquila como creo que ya lo hacen en algunos países de Oriente a que sus empresas transnacionales compren productos al país donde se establecen,** también por **la facilidad de hacer que se coordinen otros organismos entre ellos como los institutos de investigación de los materiales**
- 2.2- Está primeramente **el gobierno local porque se puede acercar a los demás grupos de interés y coordinarlos,** hasta en cierto modo **forzar la relación entre los demás,** también tenemos a **la empresa que por ahora no se muestra interesada en financiar a empresarios menores (claro que el gobierno también puede apoyar en esto) y las universidades como el tec de Juárez o la tecnológica o ingeniería de la UACJ en acercese con nosotros a ver nuestros requerimientos**
- 2.3- **Se me hace que el buen juez por su casa empieza,** los encargados de desarrollar proveeduría dentro de las plantas industriales de maquila no hacemos honor al nombre de dizque DDP y solo fingimos que algo así se maneja. Nos falta interés por desarrollar la proveeduría, **se nos olvida que se pueden generar más empleos y por lo tanto más beneficios para la comunidad, no tenemos amor por nuestra ciudad.**
- 2.4- **No existen relaciones para que se puedan desarrollar proveedores. De donde van a salir: ¿del gobierno? Llevo un poco más de 20 años ligado actividades de proveedores y nunca he visto un acercamiento por ellos, las universidades no nos enseñan algo practico ni nos lo inculcan,** los únicos que hacen su lucha son los proveedores que se agrupan para luchar contra los que nos llegan ya preseleccionados, **además los corporativos limitan mucho esa actividad y no dejan tiempo para hacerlo, por eso aunque les damos a los comités de compra el poder la oportunidad de hacer desarrollo, a ellos no les motiva mucho la tarea.**
- 2.5- La frontera no ofrece muchas oportunidades para DDP, **contamos con el poder para hacerlo, pero el tiempo no ayuda, y francamente las relaciones con proveedores locales es muy poca, te puedo decir con seguridad que no conozco proveedores, que posiblemente existan sobre productos con potencial de ser desarrollados, pero no encuentro una razón para hacerlo, por un lado, se te empodera para buscar proveedores, pero por otro al menor pretexto los debes cancelar en las famosas tres cotizaciones porque o no tienen certificaciones de calidad, o les falta capacidad para construir volúmenes altos, o su capital no les da para resistir hasta que se les pague, en fin... son varias cosas. Además, solo representa tiempo que ni se te paga ni se te reconoce, ningún comité recibe**

incentivos por desarrollar proveedores, solo por ahorrar y eso es más fácil con los proveedores chinos, japoneses o coreanos. Claro que el problema se nos queda en la parte de la logística, creo que esa sería una buena motivación para hacer DDP, pero no tenemos entrenamiento sobre las ventajas en reducción de costos, pero eso es otra cosa

2.6- Mmmm...Para mí en orden de Poder y capacidad de coordinarnos está la Index (o AMAC), el gobierno local porque al gobierno federal no le interesan los problemas de Ciudad Juárez ni las relaciones entre sus organizaciones, la Canacintra porque supongo que ahí se insertan las empresas que nos servirían, creo que entre ellos se puede hacer algo para que apoyen al DDP.

2.7- El DDP es una actividad obligada en beneficio del desarrollo de sus ciudades y o regiones, desafortunadamente las relaciones entre sus actores nos indica lo contrario, la perspectiva indica que esta es una actividad obligada que de manera conjunta debe realizarse por los actores BD a través de organismos que cuentan con el poder de coordinar esta actividad tanto con la administración pública como la privada. Para que haya vendedores se necesitan compradores que reclamen un producto o servicio de calidad. El poder de compra existe pero el de venta se ve muy limitado por las debilidades y amenazas que enfrentan los proveedores locales. Falta de capacitación, capital insuficiente, una asimetría de condiciones para competir contra proveedores del exterior, falta de políticas públicas e industriales que les motive a la realización de esta actividad, escuelas que no les enseñan cómo generar estrategias de competición, pero lo más importante: actores potenciales desarrolladores cuyas competencias son incompletas e insuficientes

3- ¿Cuáles organismos o instituciones del sector público o privado pueden apoyar la actitud de los actores que favorezcan el desarrollo de proveedores? Actor, función, importancia, poder, relaciones

3.1- Secretaría de economía, el tratado de libre comercio con un apartado que forzara a que un porcentaje del spending se “transicionara” a desarrollar proveeduría

3.2- Hacen falta centros de investigación que capaciten a los proveedores como uno que se abrió en Querétaro, no recuerdo su nombre, pero leí que ellos ya tienen uno, la secretaria de economía tiene que empujar más, no conozco la existencia de esto aquí en nuestra frontera.

3.3- El gobierno tiene que reforzar esa actividad pues se la pasa buscando traer maquiladoras que generan salarios de a peso en lugar de apoyar a la proveeduría del país, hacen falta mayores estímulos a los empresarios de la ciudad, sobre todo a los que tienen el capital para que se animen a meterle billete

3.4- Los empresarios de la ciudad no hacen nada, existen iniciativas de los proveedores como las del INADEM y el CAPIM, pero no recuerdo que se haga un esfuerzo colectivo entre los equipos de compras ni tampoco individual, digo: existen otras páginas de búsqueda rápida como Planeta México y por ahí te sale algo, pero nada importante.

3.5- A nosotros nos llega una revista especializada, no recuerdo su nombre, pero se menciona por ejemplo al INADEM (Instituto nacional del emprendedor) que apoya a las pymes para que se desarrollen, la cuestión es que: ¿Y a nosotros de que nos sirve?, si por ejemplo se checan los productos que te ofrecen siempre son los

mismos y para sectores muy específicos, se me viene a la mente el empaque, las partes metálicas de alta precisión, estampados de metales, fresado, entre otras, pero todavía son muy pocas

- 3.6- Si hablas de instituciones pues existen varias que pueden hacer cosas de mucha importancia, empezando por los apoyos que el gobierno pueda facilitar pues para eso existe, ¿no?, los dueños de capitales importantes como los Fuentes o los Zaragoza, los Escobar u otros que bien podrían seguir el ejemplo de las gentes de Monterrey, y desde el interior pues nosotros arriesgando más partes a cotizar y enseñando nuestros catálogos de compras pues siento que nuestros comités son un tanto mezquinos a pesar de que se les asigna esa función del DDP
- 3.7- Se necesitan hacer cosas desde el interior como prepararnos mejor para apoyar más a nuestros proveedores, claro que siempre existen los problemas como la falta de experiencia de los encargados de hacer el DDP y que además reconocemos por ejemplo que muchas veces se escudan en las incapacidades de los proveedores, pero... ¿Cuánto hay de verdad en eso? A los gerentes nos falta tiempo para administrar esa tarea que además no representa mucha motivación. Por otro lado, en toda mi carrera en áreas de la cadena de suministro no recuerdo o no he visto nunca que las organizaciones gubernamentales o de la empresa privada nos motiven a hacer algo que le de beneficios a las maquilas en las que he andado. Esto tiene muchas caras y no vemos que se haga equipo, y solo se lee en las noticias que la proveeduría local o mexicana pierde mercado con las empresas extranjeras
- 4- ¿Cuáles programas o políticas públicas han apoyado al desarrollo de proveedores? **Gobernanza**, estructura, **poder**, **orientación**, tipo, **alcance territorial**, **coordinación**
- 4.1- **Recuerdo una** porque nos llegó el memo a la planta de un acuerdo, pero ésa venía por organismos de los empresarios del CEEG (Consejo ejecutivo de empresas globales) **sobre educar a los proveedores en mecanismos para parar la corrupción.**
- 4.2- Tuvimos **una experiencia con Nafinsa cuando nos visitó hace algunos años para ofrecer asesoría en DDP** y, ¿sabes que nos dijo? ¿Cuánto pueden aportar para apoyarlos?
- 4.3- No conozco **ni me acuerdo que en las Plantas donde trabaje antes de alguna política o acercamiento del gobierno de ningún tipo (municipal o federal)**
- 4.4- Creo que te refieres a políticas industriales mas bien... de todos modos **no, no existen y si existen no me acuerdo de ninguna, de todos modos, lo sabríamos**
- 4.5- He leído algo, pero **de manera directa nunca nos ha tocado y eso que he trabajado en otras maquilas que no son nada más del sector automotriz** de programas recuerdo que leí sobre uno de la SE (Secretaría de economía) y que se llama o llamaba SME tool kit, a algo así. **Pero ese era para los proveedores, no para apoyarnos a desarrollarlos**
- 4.7- **Secretaría de economía se adjudica esa función**, pero en 32 años de trabajo en muchas maquiladoras nunca recibí ni citatorios o publicaciones sobre apoyo para que los actores BD se motivaran a esta actividad

- 4.8- Tristemente solo he visto muchos esfuerzos de los proveedores y pocos o casi nulos en las personas que tienen el poder de hacer que pase algo, del gobierno nada.
- 4.9- En esta presidencia no recuerdo de algunas, sé por ejemplo que existía una iniciativa por el PNUD (programa de las Naciones Unidas para el desarrollo) por apoyar DDP, pero no estoy seguro de su permanencia al día de hoy.
- 5- ¿Desde la perspectiva de la actitud, cuál papel han adoptado los actores potenciales en desarrollo de proveeduría? Fortalezas, educación, experiencias, actitudes
- 5.1- Mira...si hablamos de los proveedores, la mayoría de los pocos que pueden ofrecer productos no tienen la preparación para competir por ejemplo con los de Europa y mucho menos con los de Asia, lo que hace fácil la decisión
- 5.2- los segmentos de la cadena de suministro que se relacionan con el procuramiento de los materiales son por un lado de proveeduría y por el otro el de procesamiento o compra de materiales es un hecho para mí al menos que la proveeduría se forzaría en la medida en que existan actores interesados en desarrollarla, el gran problema se presenta precisamente porque los compradores que cuentan con las fortalezas sobre todo las de la experiencia por el conocimiento que tienen de los productos que manejan se vuelven mañosos y prefieren utilizar los proveedores sugeridos por los corporativos internacionales ya que les ahorra tiempo y esfuerzo, por otro lado los nuevos integrantes de los comités de desarrollo de proveedores aprenden de los que ya existen porque las universidades sobre esto no se enseña
- 5.4- Te puedo decir que existe un trabajo muy pobre por parte de los tan mencionados comités de desarrollo de proveedores pues generalmente se estorban entre ellos mismos y aunque nosotros los empoderamos para encontrar ahorros por medio de esta actividad generalmente siempre escuchamos las mismas indicaciones: proveedores los certificados, o que no tienen suficiente capacidad, no quiere revelar sus datos financieros o sus instalaciones son inadecuadas así que prefieren lidiar con el problema de los inventarios en tránsito y las consecuencias de partes que llegan tarde y o defectuosas
- 5.5- la actitud tiene que ver con querer o no querer en nuestro caso de nada sirve tener a los compradores mejor preparados y se tropiezan con obstáculos generados por otros integrantes de los departamentos de desarrollo de proveeduría que muchas veces son operadores promovidos a inspectores supervisores de calidad sin el mínimo interés por darles oportunidad a proveedores de la localidad ya que esto requiere tiempo que por otro lado no es genera ninguna ganancia así que el imaginarás que en este caso la actitudes completamente negativa
- 5.6- a los integrantes de desarrollo de proveeduría no les molesta el trabajo de seleccionar o evaluar e incluso la certificación de proveedores locales pero cuando se le solicita hacer un trabajo de desarrollar un proveedor para desplazar al actual la resistencia al cambio es muy notoria y de inmediato empiezan las excusas sobre la calidad, entrega y servicio de estos proveedores incluso en la fase de la compra de la muestra piloto por qué te puedo decir que se necesitan otro tipo de incentivos en los responsables de desarrollo de proveedores y pues como éstos no existen es por

eso que tenemos muy pocos proveedores o incluso del Estado y unos cuantos solamente de Guadalajara, Ciudad de México o Monterrey

- 5.7- a manera de experiencia personal a mi si me interesaba desarrollar proveedores aunque no necesariamente de manera local por lo menos si dentro del país, las experiencias no siempre fueron buenas y exitosas pues realmente los proveedores mexicanos muestran muy serias limitantes ofertas de productos o servicios. A nivel tecnológico el reto es aún mayor pero quizá lo más preocupante es la falta de apoyos tanto en educación como en recursos que pueden ser provistos por otros actores como el sector gobierno y el sector educativo. Dicho de otra manera, las limitaciones que presentan los actores encargados de la proveeduría sólo desmotivan la buena actitud de los actores BD presenten para incrementar los niveles de coordinación y que mejoren las relaciones entre ambos segmentos de la cadena de valor.
- 5.8- yo diría que muy pasiva por parte de los proveedores, inexistente por los gobiernos y muy pobre por la falta de capacidades de los encargados de esta tarea, o dime tú si los comités de desarrollo de proveedores están bien entrenados para hacer esta actividad
- 5.9- yo creo que existe mucha apatía sobre el desarrollo de los proveedores, no importa que tus des a los compradores y los demás integrantes de ese departamento la autoridad para que hagan esta actividad, aunque en defensa de ellos tampoco les damos ninguna motivación para que lo haga, siempre es más fácil utilizar las recomendaciones de los compradores corporativos que meternos en un problema que sólo nos quita tiempo
- 6- Desde el nivel de preparación, ¿cuál es el tipo de conocimientos que deben tener los actores encargados de desarrollo de proveeduría? Fortalezas, educación, experiencias, actitudes
- 6.1- primero que nada, conocimiento de los tipos de materiales que desean que se desarrollen por proveedores locales, lo malo es que la mayoría de las veces eso sólo se logra por medio de la experiencia, hace falta que en las escuelas enseñen más sobre este tema
- 6.2- deben tener conocimientos de ingeniería, pero también en áreas de control de calidad y todo lo de compras y esto incluye habilidades de negociación más lo que puedan aprender de institutos como el Apics, conocimiento en six Sigma les sirven mucho también
- 6.3- educación universitaria preferentemente ingeniería y diseño de materiales, experiencia en el tipo de materiales que requieren desarrollar, entrenamiento de compras, lectura de planos y realmente un fuerte deseo por invertirle tiempo para apoyar negocios que se queden en la ciudad
- 6.4- saber mucho sobre el tipo de materiales sobre lo que se quiere que se desarrolle por proveedores locales o por lo menos cerca de la ciudad y en este caso del lado mexicano, tener conocimiento en compras, preferentemente la certificación por el ISM y también de preferencia una certificación de calidad materiales
- 6.5- carrera de ingeniería, buen manejo del idioma inglés para saber leer las especificaciones del producto y podérselas explicar al proveedor, ganas de darle el

negocio, paciencia por el tiempo que lleva y tener habilidades para seleccionar certificar proveedores que mejor ayuden a la empresa

6.6- hay que aprender bien del tipo de materiales se quiera desarrollar con otro proveedor local o nacional y sobre todo mucho amor por México porque la idea es que el proveedor se desarrolle para que se generen más empleos en el país, de preferencia en la frontera para sacarle más utilidades a las maquiladoras, hace falta también crear buenos departamentos de desarrollo de proveedores con un líder que los apoye y que los estimule para esta actividad

6.7- para contar con buenos actores BD es necesario que desarrollen las fortalezas aprendidas en una buena universidad como son la teoría de materiales, gestión de la cadena de valor, clases de motivación para buscar el bienestar de los habitantes de ciudad Juárez, prácticas desde que se está estudiando la carrera de ingeniería, administración sobre la materia prima para la fabricación de subensambles o productos terminados, para finalizar se propone las universidades pueden ser certificadoras de desarrolladores de proveedores.

7- ¿Cuál es el potencial que usted identifica en los proveedores para ser desarrollados? Mapeo, acciones, roles, liderazgo, coordinación, apoyo, territorio, capital social

7.1- Mucho, sólo hay que mirar casos como los de Taiwán, corea o Tailandia en donde las iniciativas de liderazgo por los gobiernos para apoyar sus propios proveedores locales por medio de políticas públicas que estimulaban a las empresas que se establecían en esos lugares a utilizar proveedores del país, eso y los apoyos monetarios para que estos proveedores pudieron aguantar en caso de que otorgados a los clientes de las compañías extranjeras

7.2- puede ser muy fuerte si por ejemplo el gobierno se pone las pilas y genera leyes de apoyo que protejan las inversiones de los proveedores locales generando estímulos a los compradores de las maquiladoras para que destinen un porcentaje compras con contratos de largo plazo, también es importante que se establezcan mecanismos de supervisión para vigilar que las dos partes cumplan con sus compromisos

7.3- si lo vemos desde el ángulo de los compradores o de los equipos de desarrollo de proveeduría hace falta que se reciban estímulos para ellos, sobre todo estímulos que les ayudará a vender la idea con los grandes corporativos de que habrá muchas ventajas como mejores tiempos entrega, ahorro costos logísticos, control de supervisión de calidad más cerrados y reducción de inventarios, para esto se necesita que estos equipos sean motivados a través de acciones de liderazgo por ejemplo de la INDEX o de la creación de redes de compradores de un mismo commodity, o de las cámaras empresariales como la Canacintra que coordine la petición de iniciativas de ley que proteja las acciones para incrementar el desarrollo de proveedores

7.4- creo que el potencial existe siempre y cuando se generen iniciativas que estimulen el desarrollo de proveeduría por medio de incentivos en beneficio de las maquiladoras que decidan revelar información confidencial sobre la fabricación de componentes aunque sean de tipo modular o que por lo menos permitan acciones como la ingeniería reversa o el análisis de laboratorios para identificación de

materiales considerados como críticos para la fabricación de X producto lo que se necesita urgentemente son acciones de liderazgo en ese sentido

- 7.5- si hablamos desde la tecnología lo sigo viendo muy limitado y al menos las maquiladoras se animen a tomar el liderazgo y revelar los planos de muchos componentes el desarrollo de proveeduría seguirá siendo muy bajo y nos seguiremos quedando solamente compras de material, a pesar de que un buen ejemplo de esta ciudad es el desarrollo de metalmecánica. Lo que pasa es que nuestros departamentos de desarrollo de proveeduría no lo van hacer porque no existe un estímulo para que incrementen esta actividad que tanta falta le hace a la ciudad para generar empleos mejor remunerados y no los de a peso que son los que generamos para el nivel operativo en nuestras maquilas
- 7.6- puede existir mucho potencial, pero hace falta que alguien tome liderazgo para motivar a esta actividad dentro de la maquila, hace falta que nuestras universidades hagan más estudios y que también tomen la iniciativa de presentar los por ejemplo a la index y a los gobiernos municipal estatal y federal y entre todos generen un plan de acción, porque falta mucho por hacer
- 7.7- el potencial es muy alto si se observan tan sólo los costos de exportación de productos terminados a muchos países del mundo, si se tomará por ejemplo una regla en la que del total del costo del producto el 70% pertenece al material para su fabricación y se establecieran políticas industriales en las que cada maquiladora por ley separara digamos 5 por ciento de las compras de sus materias primas o incluso sobre componentes del producto final para otorgar los proveedores la derrama económica en beneficio del desarrollo de la ciudad potenciaría enormemente, pero para que esto suceda también la legislación debe incluir programas de estímulos que beneficien a las empresas por apoyar esta actividad, si un porcentaje de las compras se destinará a la creación de un Instituto de investigación de materiales entonces está hablando de una verdadera gobernanza de la cadena de valor a través del actor buyer driven (BD)

8- ¿Puede mencionar los vínculos o alianzas que recuerde entre actores del sector público o privado para desarrollo de proveedores? **Gobernanza, estructura, poder, orientación, tipo, alcance territorial, coordinación,**

8.1- **No recuerdo a ninguna**

8.2- **La mera verdad no lo sé**

8.3- **No te sé decir**

8.4- **El CAPIM promueve desde la proveeduría, pero de ahí en adelante francamente te debo esa respuesta**

8.5- **no reconozco a ninguna**

8.6- **Pues el tratado de libre comercio es en sí una iniciativa, ¿no?**

8.7- **Uh...no identifico a ninguna**

9- ¿A cuáles tipos de commodities recomendaría para ser desarrollados por los actores potenciales que pueden tomar esta tarea? **Gobernanza, estructura, poder, orientación, tipo, alcance territorial, coordinación,**

9.1- más importante que saber los Commodities es **comprender de qué tipo puede ser la coordinación entre los segmentos de la cadena de valor, debe ser forzada a**

través de una legislación hostil o se puede estructurar por medio de convenios y acuerdos entre los integrantes de los, entonces algunos Commodity serán rápidos dado su dinamismo en la cadena de valor, los que están emergiendo y que demandan mayor tecnología serían también por convenios a largo plazo que incluyen cláusulas de confidencialidad

9.2- yo pienso que todos los Commodities puede ser desarrollados en la maquiladora por proveedores que existan o que se integren a la localidad o generen empleos. Es un hecho que unos podrían ser rápidos y otros más lentos pero lo que necesitamos es la voluntad de cualquiera de las instituciones involucradas sean gobierno o no

9.3- con que nos animemos los equipos de desarrollo de proveeduría a soltar poco a poco los planos que actualmente son confidenciales siempre y cuando el gobierno tomara su papel regulador para proteger verdaderamente la maquiladora al tiempo que apoyen con préstamos a los proveedores y con educación por parte de las universidades cualquier Commodity es candidato para la proveeduría local

9.4- En las condiciones actuales que no motivan a los equipos de compra a desarrollar proveeduría yo pienso que muy pocos Commodities pueden ser desarrollados, eso puede cambiar si el gobierno genera iniciativas para fomentar esta actividad

9.5- En mi opinión pueden ser desarrollados si no todos por lo menos la mayoría de los Commodities siempre cuando se desarrollen habilidades que de alguna manera beneficien a las plantas maquiladoras, para eso hace falta una mejor planeación pero sobre todo una verdadera coordinación entre los organismos que protegen a los dos lados por un lado está la index que nos protege a nosotros y por el otro la verdad no sé pero pienso que debe existir una organización de proveedores, la idea es que una u otra manera la relación se genere

9.6- si los proveedores mejoran sistemas de calidad, de precios y de entregas pienso que sin importar en cual Commodity estén, todos pueden ser desarrollados, lo que hace falta es quien coordine actividades para que los proveedores sobre estas metas, puede ser a través de sus asociaciones como la Canacindra o de apoyos que consigan con el gobierno

9.7- la historia es el mejor testigo de que lo que hace falta para aumentar el desarrollo de proveeduría es en primer lugar que alguno de los actores tome liderazgo para coordinar iniciativas para aumentar la tarea pendiente en beneficio de la ciudad, todos los Commodity pueden ser desarrollados siempre y cuando exista la voluntad para formar las competencias adecuadas que permitan que la gobernanza por medio de sus estructuras mejore la relación entre los eslabones de compra y de proveeduría a través de estrategias que mejoren el desarrollo de la localidad de ciudad Juárez Chihuahua

10- ¿Cuáles son las fortalezas que deben tener los actores de la industria maquiladora para que el desarrollo de proveedores favorezca a la cadena de valor? Fortalezas, educación, experiencias, actitudes

10.1- primero que nada la actitud para buscar hasta encontrar proveedores que beneficien además de su planta maquiladora a la economía local, deben tener conciencia del trabajo en equipo porque generalmente la decisión sobre un cambio de proveedor recae en varios departamentos, en la medida en que conozca mejor el tipo de materiales que se desarrolla y cuál es su comportamiento en el mercado

mejores posibilidades tendrá de relacionarse con el proveedor a desarrollar para que trabajen en alianzas de mejora continua en beneficio común

- 10.2- un fuerte conocimiento de las características de los materiales que se valor para los proveedores, y esto solamente se logra muchos años de experiencia sobre los componentes a desarrollar, es importante también haber tomado cursos sobre gestión de compras, ingeniería de producto y o calidad, de otro modo el riesgo de equivocarse en la selección de proveedores puede ser muy alto. Yo ya he pagado su precio al dejar ir muy buenos compradores que no tenían la preparación esperada
- 10.3- Sentido de pertenencia a la planta en la que trabajen, ganas de mejorar los costos de los materiales, conocimientos sobre interpretación y diseño de dibujos y planos, habilidades para la administración de compras como negociación y comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, en los casos de materia prima estarse actualizando sobre el comportamiento de los mercados de materiales como derivados del petróleo, aluminio, metales etcétera, entender los mercados reclama mucha experiencia
- 10.4- educación en el área de ingeniería preferentemente de materiales o de producto, certificación de APICS es un plus, de ser posible maestría en administración por las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, negociación, ahí aprendes que se reúnen allí, búsqueda de ahorros comprobados por cambio de proveedor, capacidad para relacionarse con los otros integrantes responsables para el desarrollo de proveedores
- 10.5- grado universitario en ingeniería de producto, ingeniería industrial con especialidad el manejo de materiales, las habilidades para conocimiento de los materiales de un tipo especial se aprenden dentro de la maquila y créeme, se toma a veces años aprenderlo, aunque lo más importante para trabajar el desarrollo de proveeduría es paciencia porque eso lleva mucho tiempo y muchos problemas por la relación compañeros del mismo equipo
- 10.6- pues mira yo digo es que mínimo tengan maestría en negocios combinado con una carrera en ingeniería, buen manejo del idioma inglés para poder leer interpretar planos y dibujos, sobre la habilidad de componentes, son datos que por eso tengo varios compradores en el área de desarrollo de proveedores y generalmente se van haciendo buenos conforme ganan experiencia en el manejo de un commodity. Más complicado para desarrollar proveedores estériles es que falta tiempo para vigilar esta actividad y aunque yo tengo la voluntad porque creo en eso la verdad es que me falta tiempo para validar las respuestas en las que generalmente proveedores locales son declarados malos, con la excusa de instalaciones pobres en términos del pago menos tiempo de los que requieren los proveedores internacionales y otras cosas
- 10.7- A lo largo de mi vida como gerente de compras puede constatar que el tipo de los conocimientos aprendidos en las universidades comparado con las expectativas se quedaba corto y esto me obligaba a mandar a los recién contratados compradores a tomar certificaciones adicionales como las promovidas por el ISM (Institute of supply management; Instituto Mundial de Proveeduría, por sus siglas en inglés) o el APIS (American production and inventory control society: Sociedad de Producción y Control de inventarios, por sus siglas en inglés), además que a

menos que ya tuvieran experiencia en el segmento de proveeduría de la Industria en que estuviera trabajando no los contrataba, pero siempre defendí que por encima de toda estaba la bandera del querer, pues si en algún lugar tomaba relevancia era a la hora de tomar la decisión de pertenecer a los comités de DDP

- 11- ¿Cuáles ventajas puede tener contar con buenos desarrolladores de proveedores para las maquiladoras que apoyen esta iniciativa? Mapeo, acciones, roles, liderazgo, coordinación, apoyo, territorio, capital social
- 11.1- por ser proveeduría local el dinero se quedaría en la misma ciudad
- 11.2- Creo que son varios beneficios mutuos: para las maquiladoras ahorros en transporte y logística, sistema de recuperación por rechazos más eficiente, servicio y entregas en un mismo día, para los proveedores aumento de ventas, para la ciudad generación de más empleos y mayor derrama económica, para las universidades mayores poblaciones para la investigación, para los gobiernos aumento de empleos, mayor captación de impuestos
- 11.3- Es fácil ver que acciones de este tipo generan una espiral positiva de ganar ganar que impactan directamente a toda la ciudad, aumentan los empleos, las maquiladoras se benefician en reducción de costos, la coordinación es mas efectiva en tiempo y forma pues se vuelve una interacción de persona a persona
- 11.4- Creo que son varias, por ejemplo, si quieres a tu ciudad estarás contento de haber generado negocios para la misma en lugar de mandar ese gasto a otros países, habrá quien te diga que dejaste de generar empleo a los transportistas foráneos, peor pues por otro lado los transportes locales se beneficiaran, desde la parte del gobierno pues le entra más dinero por concepto de impuestos.
- 11.5- Considero que son varias, un proveedor desarrollado se vuelve en la realidad tu socio y esto te ayuda en estrategias, servicio, trabajo común para reducción de costos, te permite mantener un liderazgo sobre tus competidores como ventaja competitiva, o sea, se vuelve parte de tu equipo de trabajo
- 11.6- Mira... de entrada te apoya en reducción de costos, tus riesgos de calidad se reducen pues las pruebas de las muestras son enfrente de ellos lo que simplifica la validación, te ayuda a conseguir otros proveedores que no son de su nicho, tu sabes...si ellos venden partes de metal por darte un ejemplo, te encuentran conocidos del área de electrónica o de moldeo de plástico y así
- 11.7- Uh, pues muchas... al ser locales los puedes llamar en cualquier momento para que expliquen tal o cual incluso si te caen los del corporativo, los problemas de calidad se arreglan de inmediato, el costo de inventarios se traspasa prácticamente con el VMI, la pesadilla de las facturas se termina pues los localizas muy rápido en caso de cualquier problema, lo mismo que los que se presentan en el área de recibos, a nivel estrategia pues casi se vuelve algo táctico
- 11.8- Varias, desde el nivel de servicio y de calidad que aumentan, les queda también muy definido el concepto del partnership y eso sirve sobre todo en los cambios de nivel pues los costeos son rápidos y muy eficientes, te hacen ver bien porque te ayudan a mantener los inventarios en sus libros, con niveles de just in time (justo a tiempo)

12- ¿Cuál es el rol que deben desempeñar los demás actores del sector público y privado para que se detone la iniciativa de desarrollar proveedores por los actores buyer driven? Mapeo, acciones, roles, liderazgo, coordinación, apoyo, territorio, capital social

12.1- En el caso del gobierno apoyar con incentivos a las maquilas que adopten esta estrategia, las universidades creando carreras que incluyan esta materia con maestros expertos en DDP principalmente por su experiencia en esta actividad, los departamentos de DDP debemos incrementar la flexibilidad y forzar a nuestros integrantes a darles más RFQ's (request for quote: requisiciones para cotización por su traducción del inglés) y a los proveedores, investigar y leer más en revistas de la especialidad de materiales, informarnos sobre la existencia de otros comités que manejan los mismo commodities

12.2- Tenemos que eliminar la flojera y apoyar más a los equipos de DDP en beneficio de nuestra ciudad, animarnos a explorar la proveeduría local, buscar las redes de compradores posibles en lugares como las cenas del APICS, informarnos si efectivamente el gobierno nos puede apoyar a nosotros como compradores y no nada más a los proveedores que por cierto también lo necesitan

12.3- Hay que empezar por primeramente cambiar la actitud personal como líderes de nuestras plantas y ser un poco más asertivos cuando el corporativo nos bloquea pues la corrupción no se da nada más aquí en México, la insistencia de no permitir buscar a otros proveedores locales es sospechosa para nosotros que somos por desconfiados por naturaleza, de pasada arreglas los problemas del centavismo que manejan los proveedores que todo quieren arreglar ofreciendo dinero para entrar y darte puras porquerías de producto

12.4- Para empezar los proveedores necesitan recibir apoyos monetarios y de capacitación por el gobierno y pues también las escuelas de ingeniería de materiales, ¿no? Solo así se encontrarán motivaciones para aumentar el porcentaje de oportunidades y tocar las puertas del corporativo, que generalmente tratándose de ahorros siempre tienen las orejas abiertas, eso sí... siempre y cuando no se comprometa la calidad de sus productos, en este caso las bocinas y amplificadores

12.5- Proveedores mejor preparados en todas sus fortalezas: capital propio o ajeno, esto puede ser un negocio bien productivo tan pronto como tengan capital para aguantar el costo de guardar los inventarios ellos, de asistir con visitas para asegurar la calidad, que tengan empleados mejor capacitados y obreros que cobren bien para que saquen mejores productos y con la misma importancia que a los departamentos de proveeduría se les incentive para que esta actividad deje de ser un lastre para sus miembros

12.6- El asunto tiene muchas aristas: hay que atacar la corrupción de los compradores y los equipo de DDP, hace falta que el gobierno genere políticas industriales para hacer estrategias que hagan que los actores se conozcan y que elaboren planes de acción y que los ejecuten para así aumentar la participación de mercado de los proveedores no solo de la localidad, sino del país. Ya tenemos muchos ejemplos en Asia de cómo hacer las cosas para beneficio del desarrollo de sus países en este asunto

12.7- Hay mucho por hacer, alguien debe tomar el liderazgo para que pase: no hay ninguna iniciativa por el gobierno que busque arrimarse a los DDP, los proveedores

deben ser insistentes en cuanto a que les abra las puertas, yo pienso que ni siquiera tienen idea de la cantidad de dinero que dejan ir del país y que es la están llevando otros capitales como los alemanes o los coreanos

12.8- Por un lado el gobierno quien es dueño del poder debe tomar el liderazgo, por otro los proveedores se deben formar en clústeres para tener más fuerza en su beneficio y por otro los equipos de compra deben eliminar la actitud comodina para tomar ventajas de los proveedores desarrollados: calidad, ahorros en logística, almacenamiento, ventas seguras para ellos, oportunidades de desarrollar o aprender tecnologías nuevas y mejores

13- ¿Cuáles actores dentro de la organización de la empresa maquiladora deben de tomar la iniciativa para favorecer el desarrollo de proveedores? Fortalezas, educación, experiencias, actitudes

13.1- Por supuesto que los líderes de los comités de DDP, gerentes y directores de compras, calidad, npi (new product introduction: introducción de nuevos productos) leyendo más, aprendiendo sin esperar a que nos visiten los proveedores, buscando asociaciones de compradores, las reuniones del APICS son un buen lugar para hacer eso, pero nada, llegamos a la cena, nos chutamos al expositor, comemos y nos vamos pues para esas horas ya estamos bien cansados

13.2- Supongo que nosotros mismos, de hecho, lo hacemos empoderando a nuestros empleados, pero las respuestas son las mismas: proveedores que no aguantan el net terms (términos netos) de pago, o que no tienen preparación ni certificaciones. ¿Tú sabes cuál es la primera pregunta para seguir con los famosos cuestionarios de selección de proveedores?: ¿Cuenta con certificaciones de ISO? Ya nada más empiezan con que: no pero ya se está trabajando en ello, o la famosa respuesta: en proceso... la mayoría de los comités descartan a estos proveedores

13.3- Nuestros comités tienen esa responsabilidad y nosotros estamos aquí para apoyarlos, pero la verdad es que eso conlleva tiempo y con las demandas de trabajo, ya te la sabes...

13.4- Nosotros como responsables, el problema es que falta tiempo para hacer esa actividad y como hablando con la verdad (la neta) ... no existe ningún estímulo, pues la motivación tampoco

13.5- Creo que nosotros, pero pienso que nos hace falta mejorar nuestras relaciones, es muy raro que, por ejemplo, aunque estemos afiliados a la AMAC nos arrimemos para ver las ventajas externas (si es que existen) de desarrollar proveedores, claro que entendemos el potencial, pero creo que estamos muy cómodos con el statu QUO, nuestros gobernantes no hacen nada tampoco para movernos de ahí y los corporativos no mueven un dedo en favor de eso tampoco

13.6- Las acciones deberían salir de nosotros como encargados y líderes pero a pesar de les damos a los comités toda la facilidad para que lo hagan, como por ejemplo que vayan a les expo maquilas ni a ellos les alcanza el tiempo, menos a nosotros

13.7- Creo que es una responsabilidad compartida, hace falta que se motive a los actores encargados del DDP que se encuentran en posiciones de hacerlo pero por medio de acciones de las organizaciones encargadas del desarrollo de la ciudad. Más centros de investigación, políticas públicas y o industriales, promociones sobre los proveedores porque por ejemplo las revistas que informan de eso o las páginas

de internet en español ofrecen poco y pobre, luego te pones a llamar por teléfono para contactar a muchas y te encuentras con que esos números telefónicos no existen, lo que te hace desconfiar, en fin... son muchas las cosas que vuelven complejo esto

13.8- Pues... pienso que son muchas acciones y todas difíciles: la motivación de los comités de DDP no existe porque siempre es más fácil seguir las indicaciones de los proveedores sugeridos que te dan los departamentos de DDP del corporativo, la información que recibimos de nuestra gente es que no hay proveedores o los que hay no califican, si a eso le agregas que los mexicanos aplicamos la teoría de la cubeta de cangrejos, o sea que no nos apoyamos entre nosotros sino que nos ponemos el pie o le jalamos la pata al otro para que no salga y nadie pone el ejemplo de cómo hacer acciones entre nosotros para hacer supplier aggregation (agregación de proveedores), no los gobiernos ni nuestras propias asociaciones como la AMAC o la INDEX, pues menos le movemos

14- ¿Cuál es el grado de autonomía con que cuentan los actores desarrolladores de proveedores en la actualidad con respecto a sus corporativos? Actor, función, importancia, poder, relaciones

14.1- Mientras tu ahorres cuentas con todo el poder para hacer lo que sea necesario

14.2- Es amplia, pero no total, para cambiar a un proveedor y/o desarrollarlo se debe comunicar al director del corporativo

14.3- Somos tier nivel 3, la autonomía es amplia pero los representantes del corporativo también tienen poder de voto y de veto

14.4- Todas las decisiones de desarrollo se hacen con total aprobación, el corporativo lo único que sabe es que cuando se pide el alta de proveedor es porque ha sido reemplazado

14.5- Parcial, ciertos commodities no se pueden tocar, como el caso de las resinas en mi planta, pero por ejemplo en las operaciones de estampado o preformado o extrusión se cuenta con 100% de autoridad en DDP

14.6- La autonomía va en función del gasto o "spending", las partes. Las que representan el 80% del gasto pero el 20% de componentes queda su desarrollo en manos del corporativo, el otro 20% del gasto es nuestra responsabilidad y privilegio manejar, para esto es válido y aprobado hacer DDP

14.7- Los grados de autonomía son diferentes en cada corporativo, por ejemplo hablar de la industria de autopartes y tema de esta tesis la experiencia nos dejó que la autonomía para el DDP va en función del nivel o TIER, a mayor nivel mayor grado de libertad para hacer desarrollo, aunque más limitado al momento de selección, y a menor grado de nivel el DDP se vuelve casi nulo

15- ¿Cuál es el grado de interés que muestran los actores corporativos para favorecer desarrollo de proveedores en las localidades que establecen sus maquiladoras? Actor, función, importancia, poder, relaciones

15.1- Ninguno, y si te atreves a tomar la iniciativa sienten que pierden poder y te están controlando a distancia, al final si algo funciona la medalla se la cuelgan ellos en el corporativo

- 15.2- Ciertas funciones como la selección y la certificación te la dejan, de hecho, también la de DDP con la condición de que les informes los pasos que vas dando en ese sentido, y si la cosa es de plano muy buena entonces de inmediato viajan y ellos agarran la batuta y el liderazgo
- 15.3- Nosotros tenemos la autoridad total en la decisión de DDP siempre y cuando se logren beneficios probados a la compañía, no es que les interese, simplemente nos dejan trabajar y ya, en lo que son muy delicados es en la ética que se maneja y hasta solicitan el nombre de los proveedores seleccionados y les envían cuestionarios para detectar posibles problemas de componendas o favoritismo, cosa que apreciamos
- 15.4- Ni les viene ni les va, saben que no tomamos iniciativas en ese sentido, habría que ver su reacción si hacemos algo por nuestra cuenta, pero como desde un principio dejan establecidas las reglas del juego de los famosos proveedores dirigidos, la cosa se mantiene en punto muerto
- 15.5- Los niveles de autonomía son más bien altos, pero el interés es poco y solo que las oportunidades de ahorro del TCO (total costo of ownership: costo total de la propiedad de la compra) sean importantes generalmente nos dejan trabajar las pocas veces que lo hacemos, casi siempre esperamos a que caigan del cielo, nuestros equipos de DDP dejan que desear en ese sentido
- 15.6- Nos permiten un liderazgo total y solo desean estar informados, aunque tampoco promueven eso a menos que sea algo que están manejando ellos mismos como por ejemplo con proveedores de extrusión o estampado
- 15.7- No muestran ningún interés, más bien ni ellos ni nosotros
- 15.8- Claro que nos dan libertad para hacerlo, y esto se ha observado que con el paso de los años es mayor, pero el interés solo ha salido de nosotros
- 15.9- ¿Ellos? Ninguno, se limitan a observar cuando se toma la iniciativa por nuestros comités (aquí se mezcla el concepto de nuevos productos con el de DDP, lo cual está totalmente equivocado y constantemente hay que corregir de manera política al gerente de planta que no tiene ni idea de lo que habla y por esa razón él hace uso de su poder para restringir actividades de investigación y desarrollo de proveedores