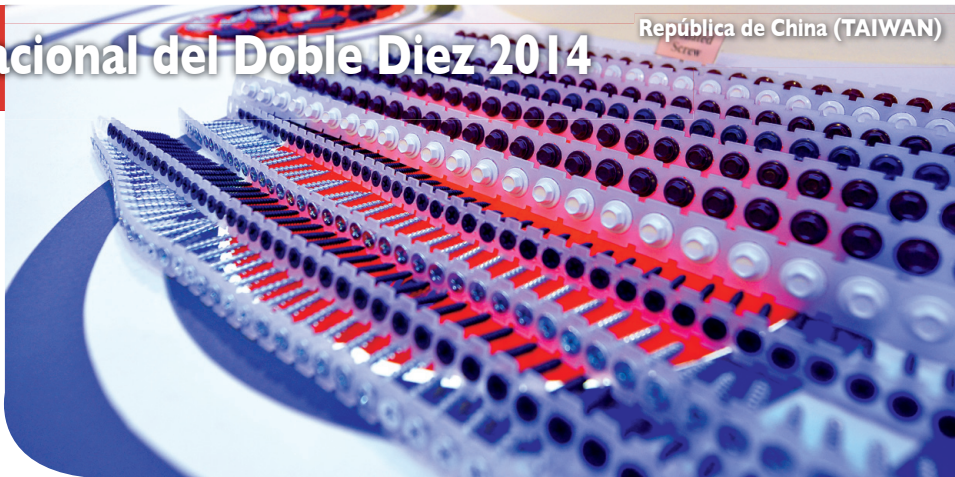




Taiwan: más cerca de lo que se imagina



Las empresas taiwanesas están involucradas en prácticamente todo tipo de negocios que se pueda imaginar, desde el diseño y fabricación de casi todas las clases de productos electrónicos, tales como electrodomésticos, dispositivos móviles y computadoras personales; hasta artículos tan diversos como bicicletas, botes, telas funcionales y equipo médico. Las empresas detrás de estos bienes están localizadas en toda la nación, siguen de cerca las tendencias de la industria mundial y proveen productos que permiten a los consumidores de todo el mundo beneficiarse de los más recientes avances tecnológicos.

Por medio de flexibles estrategias de desarrollo y su reconocida habilidad para innovar, las empresas taiwanesas han aprovechado el agrupamiento industrial local para convertirse en los más importantes elementos en los mercados internacionales. Las empresas taiwanesas en su mayoría poseen las características de los "campeones ocultos", un término creado por el académico alemán de administración Hermann Simon, para describir las compañías poco conocidas, típicamente pequeñas y medianas empresas (PYMES), que se convierten en líderes del mercado mundial al hacer hincapié en el desarrollo de tecnologías únicas y críticas en áreas específicas.

Una nación de campeones ocultos

La fortaleza del sector manufacturero de Taiwan queda demostrada no solamente por las grandes empresas como *Taiwan Semiconductor Manufacturing Co.*, el mayor fabricante de chips de computadora por contrato; *Largan Precision Co.*, líder mundial en lentes para cámaras de teléfonos inteligentes; o *HTC Corp.*, una marca de teléfonos móviles. El sector industrial de la nación está apoyado conjuntamente por más de 1,3 millones de PYMES que trabajan en virtualmente cada área de desempeño. En 2013, las PYMES contaron por más del 97 por ciento de la cantidad total de empresas en Taiwan, y emplearon a más de 78 por ciento de la fuerza laboral de la nación.



Los fabricantes taiwaneses desempeñan un papel en la industria automovilística regional, así como en la cadena de suministro mundial de partes para automóviles. (Cortesía de la Asociación de Fabricantes de Vehículos de Transporte de Taiwan)

Hay cientos de agrupamientos industriales por todo Taiwan. En su mayoría compuestos por PYMES, los agrupamientos se han formado como resultado de recursos locales en común o alrededor de líderes de la industria. Las empresas dentro de un agrupamiento industrial desarrollan una relación simbiótica, formando una cadena de suministros muy integrada por medio de la división laboral. Cada compañía individual hace inversiones en investigación y desarrollo en su campo específico, fortaleciendo así la habilidad total del agrupamiento para recibir pedidos, preparar los productos como indique el cliente y entregar los artículos. Esto permite a las PYMES compensar por su tamaño pequeño y recursos limitados cuando compiten contra conglomerados en



Pai Lung Machinery Mill Co., Ltd., en la ciudad de Nuevo Taipei, produce una amplia gama de máquinas tejedoras para el mercado mundial. (Cortesía de *Pai Lung Machinery Mill Co., Ltd.*)

Japón y Corea del Sur, al igual que con las empresas estatales en China continental.

Son los líderes de estos agrupamientos los que frecuentemente se convierten en los campeones ocultos de sus industrias específicas. Una muestra de estos campeones ocultos brinda una excelente introducción a la innovadora e industriosa naturaleza de las dinámicas PYMES de Taiwan.

Uniendo las partes

"Si dijera que estoy en segundo lugar en la industria, estoy seguro de que nadie se atrevería a decir que está en primer lugar en el mundo", declara James C. C. Wang, presidente de *Pai Lung Machinery Mill Co. Ltd.*, que fue fundada en 1977. Con clientes internacionales de reconocidas marcas como *Adidas*, *Nike*, *Uniqlo* y *Zara*; *Pai Lung* es ahora la tercera compañía más grande de máquinas tejedoras, con una participación en el mercado de máquinas tejedoras circulares de 12 por ciento.

Pai Lung Machinery vende su marca en 72 países. La compañía también produce telas para una gran variedad de sectores, incluyendo automóviles, construcción, cuidados de salud y alta moda.

Debido a su creatividad e innovación, la compañía ahora está a la misma altura en el mercado internacional que otros fabricantes con más de un siglo de existencia, como *Stoll* en Alemania o *Shima Seiki* en Japón. "Las compañías internacionales han operado por un siglo pero nosotros tuvimos que crear algo



TXT Corp. produce una variedad de componentes esenciales para la industria de la tecnología móvil. (Foto de Chuang Kung-ju)



en lo que ellos nunca hubieran pensado y tomar un camino que ellos nunca habían transitado. Creo que es absolutamente necesario para nosotros responder con rapidez (a las necesidades del mercado). De hecho, ésta es la forma correcta de hacer negocios", afirma Wang.

Visión completamente clara

“La tecnología y la calidad son imperativas para el éxito, y la competitividad es la clave para sobrevivir”, asegura Peter Lin, gerente general de *TXC Corp.*, uno de los fabricantes de componentes en tecnología de cristales de cuarzo más grandes del mundo.



El Grupo Sheico, en el nororiental distrito de Yilan de Taiwán, es un importante fabricante mundial de artículos para deportes acuáticos. (Foto cortesía del Grupo Sheico)

Fundada en 1983, *TXC* produce unidades de cristal de cuarzo, osciladores, y otros productos de control de frecuencia de alta precisión, que son usados ampliamente en teléfonos celulares, computadoras personales, equipo en red y otros productos electrónicos. Estas partes funcionan como el director de una orquesta, asegurándose de que todos los tipos de componentes electrónicos lleven a cabo el cálculo y procesamiento de datos en forma ordenada.

TXC fue establecida por los hermanos Paul y Peter Lin en 1983. Al principio, sólo podían comprar equipos usados descartados por los fabricantes japoneses. En el transcurso de una década, estudiaron constantemente e invirtieron en investigación y desarrollo, antes de lograr producir los componentes de cuarzo más delgados (0,7 milímetros-0,9 milímetros) en el mundo.

Comenzando con instalaciones pequeñas con una ganancia anual de 3.300 dólares estadounidenses, *TXC* puede ahora producir más de 50 millones de piezas de cuarzo cada año, y reportó ganancias de 317 millones de dólares estadounidenses en 2013. Los productos de esta compañía son ahora considerados componentes esenciales para una amplia gama de tecnologías de teléfonos inteligentes, tales como las comunicaciones de campo cercano en los aparatos móviles de *Samsung Electronics Co.*, las comunicaciones inalámbricas en los *iPhones* de *Apple Inc.*, y los sistemas de posicionamiento global (GPS, siglas en inglés) de los teléfonos inteligentes de *HTC*.

Penetrando nuevas industrias

El Grupo Sheico, proveedor mundial líder de ropa para deportes acuáticos, está localizado en una zona rural del distrito de Yilan, en la parte nororiental de Taiwán. Shiue Pi-goong, el fundador de la empresa, era originalmente maestro de escuela primaria. Para poder mantener a su numerosa familia de 11 personas, abrió una pequeña tienda para vender sombrillas en 1948, antes de cambiar al sector de ventas al por mayor. El Grupo Sheico fue establecido formalmente en 1966 como fabricante de impermeables y botas de hule para los vendedores al detal. La compañía llegó a ser uno de los más grandes productores de ropa para la intemperie en el país.

En 1977, el Grupo Sheico comenzó a desarrollar y producir zapatos para buceo. En menos de dos años, recibió pedidos de Japón y su mercado internacional comenzó a crecer al producir guantes y trajes para buceo. Dos años después, Sheico decidió

fabricar sus propias láminas de neopreno, sentando la base para su éxito en el mercado internacional. Para 1977, se convirtió en el fabricante más grande de trajes de buceo en el mundo, y hoy en día provee más del 60 por ciento de los trajes de buceo en el mundo.

Navegando el camino para el dominio mundial

Los aparatos de navegación portátiles guían a los usuarios en la dirección correcta, y vienen en forma de los artefactos del sistema de posicionamiento global (GPS, siglas en inglés) usados en automóviles al igual que en los relojes de navegación empleados por los corredores de larga distancia y entusiastas de los deportes de aventura. El líder en esta industria es *Garmin Ltd.*, cuya más grande subsidiaria operativa y principales instalaciones de producción están localizadas en la ciudad de Nuevo Taipei, en la parte norte de Taiwán.

Garmin fue fundada en Estados Unidos en 1989 por el estadounidense Gary Burrell y el taiwanés Min Kao. El nombre de la compañía, *Garmin*, combina partes de los nombres de los fundadores. Cuando Estados Unidos se vio involucrado en la Primera Guerra del Golfo en 1991, se ocupaban dos personas para operar un aparato de navegación por GPS en el campo de batalla. *Garmin* pudo reducir el tamaño de estos aparatos de modo tal que pudieran ser llevados por un sólo soldado. Este fue el primer aparato de navegación por GPS portátil en el mundo, y en poco tiempo, la compañía comenzó a recibir pedidos del ejército estadounidense.

Diversificar las aplicaciones de los productos de navegación ha resultado en el nacimiento de las grabadoras de conducción, un aparato muy popular en Asia; y la creación de los relojes inteligentes, que combinan las capacidades del GPS con pantallas que muestran la salud física y datos de desempeño. *Garmin* ha construido su reputación mundial por medio de innovación, inversión en talento humano y equipo, diferenciación de productos e integración vertical. Esta estrategia ayudará probablemente a la compañía a mantener su dominio en la industria de los sistemas de posicionamiento por satélite.



Un vehículo diseñado por *NOVA Design Co., Ltd.* de Taiwán. Las empresas taiwanesas han desarrollado un significativo nicho de mercado para los aparatos usados en automóviles. (Cortesía de *NOVA Design Co., Ltd.*)

Integrales para la economía mundial

Según el *Informe de Competitividad Global 2013-2014* del Foro Económico Mundial, Taiwán clasificó como octavo en cuanto a innovación y ocupó el primer lugar en el mundo en cuanto al estado de su desarrollo de agrupamientos. Estos resultados aportan mayores evidencias acerca de la efectividad y dinamismo del mundialmente famoso sector de PYMES de Taiwán. Al enfocar en el desarrollo de productos de alta calidad y de vanguardia en áreas específicas, las PYMES de Taiwán han demostrado consistentemente su habilidad para convertirse en piezas claves dentro de los mercados mundiales. Hoy en día, estos campeones ocultos conforman el pilar de las industrias de alta tecnología de la nación y la columna vertebral de la economía. También hacen de Taiwán una parte integral de la cadena de suministros mundial.