



Caso Breve 60

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE FOXCONN

Ángel Morán Muñoz
Universidad de León

Foxconn, oficialmente Hon Hai Precision Industry Co., Ltd., es una empresa multinacional taiwanesa fundada en 1974 por Terry Gou y actualmente dirigida por Young Liu, que se ha consolidado como el mayor fabricante mundial de productos electrónicos. No obstante, la compañía no vende productos con marca propia, sino que se dedica a producir y ensamblar dispositivos electrónicos para algunas de las mayores empresas tecnológicas del mundo, incluyendo Apple, Microsoft, Google, Sony, Nintendo y Amazon, siendo el principal proveedor de componentes en productos tan conocidos a nivel mundial como el iPhone (Apple) o el Kindle (Amazon). En 2025, Foxconn alcanzó ingresos récord de aproximadamente 8,1 billones de dólares taiwaneses (unos 220.000 millones de euros), un crecimiento del 18 % respecto del año anterior, impulsado en gran parte por la creciente demanda de servidores y hardware de inteligencia artificial, pues los productos de consumo tradicionales, como teléfonos inteligentes y consolas, mantuvieron un crecimiento más estable. La compañía da trabajo a cerca de 900.000 personas en temporada alta, siendo una de las empresas que genera más empleo a nivel global. Concentra la mayor parte de sus fábricas en China, aunque ha expandido sus operaciones a otros países como India, Vietnam, México y Estados Unidos, buscando diversificar riesgos geopolíticos y laborales.

La ventaja competitiva de Foxconn se sostiene en su capacidad para producir a gran escala con costes unitarios extremadamente bajos, lo que la convierte en un socio estratégico imprescindible para empresas que externalizan la manufactura de productos de consumo masivo y hardware especializado. Esta eficiencia es el resultado de la interacción de múltiples factores que la empresa ha desarrollado durante décadas. La producción masiva permite repartir los costes fijos de maquinaria, plantas y logística entre millones de unidades, especialmente frente a competidores más pequeños. Además, Foxconn ajusta constantemente su capacidad productiva para mantener sus plantas operando a un alto nivel de utilización, evitando tiempos ociosos y maximizando la eficiencia de cada línea de ensamblaje. Por otro lado, la experiencia de la empresa en el ensamblaje y el control de calidad reduce errores y tiempos muertos, optimizando tanto la coordinación interna como la productividad total de las líneas de producción, lo que se traduce en menores costes promedio tanto laborales como operativos.

Un elemento crucial del modelo de costes de Foxconn es el control de los inputs. La empresa mantiene relaciones estratégicas a largo plazo con proveedores clave de componentes electrónicos — especialmente circuitos integrados (chips, microchips), displays (como, por ejemplo, pantallas LED) y memorias— lo cual le permite negociar precios competitivos y asegurar una estabilidad de suministro difícil de replicar para competidores más fragmentados. Esto es crítico en una industria donde los componentes suelen concentrar una proporción muy elevada del coste total de producción — frecuentemente, en torno al 50% o 60% — por lo que cualquier mejora en la negociación de compras tiene un impacto directo en el coste final. Esta coordinación con proveedores, unida a la integración vertical parcial de su cadena de suministro, permiten a Foxconn responder rápidamente a variaciones en la demanda global, ajustando producción y logística sin incurrir en excesivos costes de inventario ni en inversiones en publicidad o I+D+i que no estén directamente alineadas con los principios de eficiencia operativa.





Foxconn también ajusta continuamente su localización productiva, migrando instalaciones hacia regiones donde los costes de producción son más bajos. Tras décadas concentrando su producción en la provincia de Guangdong, situada en la costa meridional de China, en los últimos años la empresa ha trasladado gran parte de su fabricación a provincias del interior como Henan y Sichuan, donde los salarios, el coste de los terrenos y los incentivos gubernamentales son más competitivos, y donde ha logrado integrar a más de 300 proveedores electrónicos regionales en un ecosistema productivo interconectado que reduce tiempos y costes de transporte. A nivel internacional, los centros que la empresa tiene en India, Vietnam o México también persiguen reducciones de costes unitarios y mayor proximidad a mercados clave, aunque aún no alcanzan la densidad de proveedores y la eficiencia logística del ecosistema chino. Por otro lado, Foxconn empezó a establecer instalaciones en Estados Unidos en respuesta a los cambios geopolíticos y comerciales que trajo consigo la llegada a la presidencia de Donald Trump en el año 2017, con el objetivo de reducir riesgos arancelarios y aprovechar los incentivos fiscales de la nueva doctrina política 'America First'.

La empresa complementa estas ventajas con inversiones en automatización y mejora de procesos, aplicando tecnologías que optimizan el uso de materiales y aumentan la productividad por trabajador, lo que a su vez ayuda a compensar el aumento de costes laborales en algunas regiones. Estas capacidades productivas y tecnológicas son utilizadas de forma conjunta para fabricar distintos tipos de productos —desde componentes de telefonía móvil hasta servidores y hardware especializado para centros de datos—, lo que permite reutilizar infraestructuras, conocimiento organizativo y sistemas logísticos comunes entre líneas de negocio. Además, las plantas están estratégicamente localizadas en regiones con acceso a energía confiable y redes de transporte eficientes, lo que reduce tiempos de entrega y costes de distribución. A lo largo de los años, Foxconn también ha tratado de beneficiarse de políticas institucionales favorables, como exenciones fiscales temporales, subsidios para el abastecimiento de electricidad y agua, o acceso a terrenos a bajo coste o gratuitos en determinadas localidades que buscan atraer inversión industrial, reduciendo así los costes indirectos de operación.

La interacción de todos los factores mencionados asegura que Foxconn pueda ofrecer precios muy competitivos sin comprometer la calidad que requieren para sus productos los grandes clientes tecnológicos, lo que explica por qué compañías como Apple confían en ella para gran parte de su producción global: la combinación de precios bajos, acceso a un ecosistema completo de proveedores, capacidad productiva masiva y fiabilidad logística es difícil de replicar para competidores que no cuentan con la misma escala, densidad industrial o incentivos locales. Asimismo, la posibilidad de producir múltiples categorías de productos para diferentes clientes utilizando procesos y recursos comunes refuerza su eficiencia global al reducir el coste medio conjunto de producción. Este enfoque resulta particularmente adecuado en un entorno donde la competencia en precios es determinante, los productos están estandarizados y los clientes pueden cambiar de proveedor con facilidad, aunque también obliga a Foxconn a mantener un foco constante en la eficiencia ante riesgos como la inflación de costes, la competencia de nuevos actores regionales o los cambios tecnológicos y geopolíticos.

Pregunta: Teniendo en cuenta la clasificación de estrategias genéricas propuestas por Porter, identifique el tipo de estrategia competitiva que sigue la empresa Foxconn, sus fuentes de ventaja competitiva y las principales ventajas e inconvenientes que implica para la empresa esta estrategia.

Fuentes de información:

Cost it right (22 de septiembre de 2025). How Much Does It Really Cost to Manufacture Electronics?
<https://www.costitright.com/blog/how-much-does-it-cost-to-manufacture-electronics/>





El País (27 de julio de 2017). Foxconn abrirá una fábrica con 13.000 empleados en Wisconsin. https://elpais.com/internacional/2017/07/27/actualidad/1501112926_731187.html

Expansión (5 de enero de 2026). Foxconn factura un récord de 220.100 millones impulsada por los servidores para IA. <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2026/01/05/695bfb42468aebc9018b4571.html>

Foxconn - Hon-Hai Technology Group (2026). <https://www.foxconn.com/en-us>

The People's Government of Henan Province (28 de febrero de 2025). Foxconn breaks ground on new business headquarters in central China. <https://english.henan.gov.cn/2025/02-28/3129590.html>

Xataka (20 de marzo de 2025). El gigante que ensambla el iPhone está a un paso de otro negocio monumental: fabricar coches para Mitsubishi, según FT. <https://www.xataka.com/movilidad/gigante-que-ensambla-iphone-esta-a-paso-otro-negocio-monumental-fabricar-coches-para-mitsubishi-ft>

Fecha del caso: julio de 2026

Más recursos docentes en: www.querrasynavas.com

