

“ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EMPRESAS MEDIANAS
DEL SECTOR AUTOPARTES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN”

SANTIAGO TABARES QUINTERO
WILSON ANDRES CABRA PATIÑO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
NEGOCIOS INTERACIONALES
MEDELLÍN

2020

“ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EMPRESAS MEDIANAS
DEL SECTOR AUTOPARTES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN”

SANTIAGO TABARES QUINTERO
WILSON ANDRES CABRA PATIÑO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE NEGOCIADOR
INTERNACIONAL

ASESOR

MARLON FERNANDO PALACIO RIOS

MAGISTER EN ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
NEGOCIOS INTERACIONALES
MEDELLÍN

2020

JULIO 11 DE 2020

**SANTIAGO TABARES QUINTERO
WILSON ANDRES CABRA PATIÑO**

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”.
Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma *Santiago Tabares Q.*

Firma



*A nuestras familias, profesores y compañeros, por acompañarnos y apoyarnos en
todo momento*

Santiago Tabares Quintero y Wilson Andrés Cabra Patiño

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo queremos darle gracias a Dios por regalarnos la vida y darnos la oportunidad de ir construyendo nuestro camino para cumplir nuestros sueños.

A nuestra directora de trabajo de grado Lady Gaviria Ochoa, por sus recomendaciones, correcciones y asesoría, por motivarnos y acompañarnos durante todo el proceso con una excelente actitud y por ofrecernos su amistad y su apoyo que nos permitió sacar adelante este proyecto.

Queremos expresarle nuestro infinito sentido de agradecimiento a nuestro asesor de trabajo de grado Marlon Fernando Palacio Ríos, por su compromiso, dedicación, esfuerzo y apoyo incondicional durante la realización de este proyecto, por su paciencia con la resolución de nuestras dudas, por estar dispuesto a corregirnos y a explicarnos cuantas veces fuera necesario por diferentes medios (reuniones, clases, correos electrónicos e inclusive Microsoft Teams).

Por último, queremos agradecer a nuestras familias por apoyarnos, acompañarnos y darnos la oportunidad de estudiar en la Universidad Pontificia Bolivariana. Donde crecimos tanto en el ámbito personal como en el académico e hicimos grandes amigos.

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMIENTOS | 5 |
| LISTA DE GRÁFICAS | 7 |
| GLOSARIO | 8 |
| RESUMEN | 9 |
| PALABRAS CLAVE: | 9 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 10 |
| 2. PROBLEMÁTICA | 11 |
| 2.1 Descripción del problema | 11 |
| 2.2 Formulación del problema | 13 |
| 2.3. Objetivos del estudio | 13 |
| 2.3.1. Objetivo general..... | 13 |
| 2.3.2. Objetivos específicos | 14 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 14 |
| 4. MARCO DE REFERENCIAS | 15 |
| 4.1. Marco de antecedentes | 15 |
| Tabla 1. Antecedentes del estudio | 16 |
| 4.2 Marco teórico | 18 |
| 4.2.1. La Globalización | 18 |
| 4.2.2. Origen de la Globalización. | 19 |
| 4.2.4. La estrategia de perspectiva basada en los recursos y capacidades utilizadas por las empresas del sector autoparte en el mercado internacional..... | 20 |
| 4.2.5. La internacionalización de empresas según la teoría recursos y capacidades | 22 |
| 4.2.6. Métodos de análisis para la internacionalización (Estrategias de recursos y capacidades)..... | 23 |
| 4.3. Marco contextual: sobre el sector de autopartes | 28 |
| 4.3.1. Sector Autopartes..... | 28 |
| 4.3.2. Características del mercado | 32 |
| 5. DISEÑO METODOLÓGICO | 33 |
| 6. ANÁLISIS Y RESULTADOS | 34 |
| 7. CONCLUSIONES | 38 |

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 8. RECOMENDACIONES..... | 39 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA..... | 40 |

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Sector de autopartes. Número de establecimientos. DANE, 2018.

Grafica 2. Diagrama de caracterización de las empresas ensambladoras más grandes del país. Guía Empresarial de Autopartes, 2013.

Grafica 3. Características de las Pymes (Productoras de Autopartes) Fuente: Guía Empresarial de Autopartes 2013.

GLOSARIO

GLOBALIZACION: Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos.

EXPORTACION: Vender bienes en otro Estado que no pertenezca al mismo territorio aduanero.

COMPETENCIA: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

VOLATIL: Que cambia o varía con facilidad y de forma poco previsible.

RESUMEN

La presente investigación se enfocará en identificar cuáles son las estrategias más acertadas para las empresas medianas del sector autopartes que desean incursionar en el comercio internacional, debido a que las altas exigencias del mercado y el agresivo crecimiento que ha tenido el sector en los últimos años, ha sido eje fundamental para evaluar la posición real de las empresas en cuanto a su capacidad de respuesta y en cómo deben direccionar su plan estratégico apuntándole a competir de manera efectiva y proyectándose a nivel internacional.

En este sentido, esta investigación busca crear una conciencia colectiva para las empresas medianas del sector autopartes, donde es de vital importancia que busquen el equilibrio para evitar perder el rumbo en el sector y de esta manera conozcan cuáles son las estrategias más apropiadas y que pueden ajustar en sus objetivos, debido a que nos encontramos en un momento de continua y acelerada evolución del mercado, donde las empresas medianas deben abrirse al mundo para ser más competitivas y de esta manera puedan entrar en una dinámica de crecimiento que les permita alcanzar una estabilidad en mercados nuevos.

PALABRAS CLAVE:

GLOBALIZACIÓN, EXPORTACIÓN, COMPETENCIA, VOLATIL

1. INTRODUCCIÓN

La actualidad de la economía del país muestra un escenario desfavorable, según el Banco de la República (2018), debido a la desaceleración en el producto interno bruto que se viene presentando en los últimos años a causa de las reformas tributarias y la fuerte volatilidad internacional, por lo cual es de vital importancia tener como foco de estudio los sectores que componen la economía del país para centralizar las diferentes problemáticas y de esta manera ejecutar planes de acciones que permitan contrarrestar los obstáculos que deben enfrentar los sectores en el país.

Colombia como mercado emergente, tiene la obligación de ejecutar planes de acción constante para todas empresas en el territorio nacional, a causa de que las exigencias del mercado son cada vez mayores se necesita optar por nuevas metodologías que impulsen la participación en los mercados internacionales y de esta manera se incentive a los diferentes sectores económicos en el aumento a la productividad y en la participación en producto interno bruto. Partiendo de lo anterior y analizando las necesidades de las empresas que conforman los diferentes sectores económicos, el presente trabajo se centrará en la relevancia de las empresas medianas como eje fundamental en la generación de empleo para los colombianos y será punto de partida para enfatizar en el sector autopartes, en cómo ha sido la construcción de políticas públicas regionales, iniciativas privadas con programas educativos y de capacitación públicos y privados, acordes a la realidad de las medianas empresas locales que buscan su fortalecimiento por medio de la participación en el mercado internacional. (Castañeda y Roa, 2018)

Para tal propósito, el presente trabajo caracteriza desde la teoría, las estrategias de internacionalización llevadas a cabo por las medianas y grandes empresas de Medellín, comenzando en el año 2017 hasta el segundo semestre del año 2019, como resultado del desarrollo de una investigación aplicada, con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, realizada en tres etapas: Una primera correspondiente a la construcción del anteproyecto de investigación, una segunda correspondiente a la ejecución del trabajo de campo y una tercera correspondiente al análisis de resultados. Los resultados permitirán ver, entre otras cosas, como

la situación actual de las empresas de Medellín, se ajusta a las líneas de estudio para encaminar su planeación estratégica a la internacionalización a partir de varias etapas que permitan recoger información y ganar experiencia, minimizando la incertidumbre y los riesgos que conlleva participar en las arenas internacionales. Tal y como plantean Tabares, Anzo & Estrada (2014) al utilizar como referentes el enfoque escandinavo y el modelo de Jordi Canals, se logrará identificar como los resultados las ubican dentro de las primeras etapas de dichos modelos.

2. PROBLEMÁTICA

2.1 Descripción del problema

En la última década Colombia ha sufrido diferentes cambios en el entorno político, social y económico; tales como reformas tributarias, devaluación del peso frente al dólar, firmas de tratados de libre comercio, caída del precio del petróleo, etc. Fenómenos que han dificultado el crecimiento en los diferentes sectores que componen la economía del país y que han sido eje fundamental para comprender los diversos problemas que se enfrentan a nivel mundial (Macroeconomía, 2006).

El sector de autopartes no ha sido ajeno al estancamiento que ha sufrido el país a causa de problemas coyunturales y que se ha visto permeado por la globalización. A pesar de la actualidad por la que están pasando los diferentes sectores, cabe resaltar que el “sector autopartes hace parte del segundo eslabón de la cadena productiva que compone la industria automotriz colombiana. Sin embargo, aunque su participación se estima en menos del 20% de la producción total de este frente económico, detrás de él existen varios grupos que ejercen actividades de fabricación, comercialización y logística de estos productos” (Metalmecánica, 2015, p.1). Partiendo de las diferentes fuentes que muestran la realidad del sector, es importante comprender que la industria automotriz muestra un escenario óptimo ligado al crecimiento y por ende debe ser un tema de estudio que se aborde de manera completa para lograr consolidar las mejoras en el sector

autopartes y que su participación en el mercado nacional aumente considerablemente (Metalmecánica, 2015).

¿Cuál es la realidad competitiva de las autopartes en Medellín? Según el ex presidente de la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes (Acolfa) Camilo Llinás, la organización ha impulsado el sector a un puesto importante, actualizando tecnológicamente y con recurso humano de alta calidad. En esto se incluye a las ensambladoras, porque se trabaja en cadena con estas empresas, lo que significa que se trabaja de la mano. Para desarrollar autopartes que deben cumplir normas internacionales y, por lo tanto, pueden ser vendidas en cualquier parte del mundo, y esto solo es posible si son competitivas en calidad, seguridad, precio y tiempos de entrega (Metalmecánica, 2015).

En el país actualmente se encuentran activas diferentes ensambladoras de carros, entre las cuales se destacan Daimler que produce la marca Mercedes Benz y General Motor las marcas Volvo, Chevrolet e Isuzu. Otras empresas encargadas de ensamblar vehículos son Fotón, Sofasa e Hino Motors que “con su reciente inversión inició operaciones en el mercado colombiano en 2016, se consolidan cada vez más en el mercado colombiano, participando en 2015 con en 36% en el consumo aparente, cuatro puntos porcentuales más que su participación en 2014”. (Transcribe, 2017, p.6).

En este sentido, la Andi (2015) considera que las ensambladoras en el sector automotriz al manejar estándares internacionales, inyectan al país los pilares de innovación y tecnología, los cuales juegan un papel muy importante en la investigación y constituyen al sector como líder y motor en el desarrollo del país. La industria automotriz ha adelantado una gran labor en busca de la diversificación de las exportaciones, teniendo para el año 2000 exportaciones hacia dos países (Ecuador y Venezuela) mientras que en 2016 se exporta a más de 13 países.

Para el país es un reto posicionarse en el mercado y seguir captando la atención de los países a partir de la producción de todo tipo de autopartes de pequeña, mediana y alta complejidad. En 40 años ha desarrollado autopartes con valor agregado y tecnología de punta, pero sigue faltando la diversificación en productos de alta tecnología como motores, cajas de cambio y partes

eléctricas. Cabe resaltar que la búsqueda de posicionarse y alcanzar los objetivos del sector, ha motivado al gremio a montar una fábrica de autopartes ubicada en el sur de Bogotá en una nueva zona franca de GM-Colmotores, donde se realizara el proceso de estampado y grabado de 11 piezas que conforman la carrocería, pasando del ensamble a la producción. (Andi,2015)

Según lo expuesto por Bonilla (2012), con lo anterior se logra evidenciar que el sector autopartes en Colombia para ser diferenciador y lograr posicionarse al mercado internacional, debe fortalecer los siguientes aspectos: primero, una mano de obra calificada y bien preparada, y segundo, una fábrica de autopartes con los requisitos de calidad más exigentes a nivel mundial, debido a que, para vender partes en el país, esta tiene que haber sido homologada antes por las casas matrices.

El Programa de Transformación Productiva del gobierno, catalogó al sector nacional de ensamble y de autopartes como de clase mundial, en cual se está buscando una coalición donde participa gobierno y sector privado para llegar los objetivos en el sector y ser productores mundiales. Es importante comprender que se debe empezar en el mercado Nacional con el fin de posicionarse, luego alcanzar a nivel latinoamericano, continente completo y después en todo el mundo. Se espera que en el mediano plazo el país logre ser lo suficientemente competitivo. (Bonilla, 2012)

2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las principales estrategias de internacionalización que se recomienda que adopten las empresas medianas del sector autopartes en la ciudad de Medellín?

2.3. Objetivos del estudio

2.3.1. Objetivo general

Evaluar las estrategias más acertadas para las empresas medianas del sector autopartes de la ciudad de Medellín, que deseen mejorar su competitividad e incursionar en el comercio exterior.

2.3.2. Objetivos específicos

- Evidenciar la participación del sector autopartes en el PIB de Colombia y como las empresas de este sector se reinventan para la internacionalización.
- Conocer las estrategias y metodologías de internacionalización de las grandes compañías del sector autopartes.
- Realizar un rastreo bibliográfico para definir las estrategias más adecuadas que puedan ajustar a su plan estratégico las empresas medianas del sector autopartes y consecutivamente participar en el mercado internacional.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocará en identificar cuáles son las estrategias más acertadas para las empresas medianas del sector autopartes que desean incursionar en el comercio internacional, debido a que las altas exigencias del mercado y el agresivo crecimiento que ha tenido el sector, ha sido eje fundamental para evaluar la posición real de las empresas en cuanto a su capacidad de respuesta y en como su plan estratégico le apunta a competir de manera efectiva buscando participar a nivel internacional. En este sentido, Indra Company (2016) plantea que al tomar como referencia las empresas multinacionales, permite evidenciar un campo de accionar diferente para la implementación de sus planes estratégicos, dando como resultado el generar valor agregado en sus proyectos e innovar en metodología y estructuras, con el fin de sobre salir y darse a conocer con más fuerza que la competencia.

Partiendo de lo anterior, es importante resaltar como ha existido una lucha constante para estas empresas en ajustar nuevas metodologías en su plan estratégico, debido a que entran en una zona de confort donde solo buscan no perder poder, pero dejan en un segundo plano seguir creciendo y como objetivo principal, prevalecer en el tiempo. Las empresas medianas en Colombia, específicamente en la ciudad de Medellín que pretenden salir y las que ya están en el mercado internacional, tienen que estar atentos a todos los cambios que generan estas grandes

compañías, teniendo en cuenta que deben partir de un diagnóstico organizacional que les permita redirigir su plan estratégico y lograr ajustar las mejores prácticas a través del benchmarking realizado con estas grandes empresas (Tabares, Anzo & Estrada, 2014).

En este sentido, tal y como plantean Tabares, Anzo & Estrada (2014) esta investigación, busca crear una conciencia colectiva para las empresas medianas del sector autopartes, donde es de vital importancia que busquen el equilibrio para evitar perder el rumbo en el sector y de esta manera conozcan cuáles son las estrategias más apropiadas y que pueden ajustar en sus objetivos, debido a que nos encontramos en un momento de continua y acelerada evolución del mercado, donde las empresas medianas deben abrirse al mundo para ser más competitivas y de esta manera puedan entrar en una dinámica de crecimiento que les permita alcanzar una estabilidad en mercados nuevos.

“En el panorama internacional las empresas medianas forman un gran tejido empresarial, y como tal, tienen la obligación de ser más competitivas, debido a que siempre se ha defendido a las empresas medianas y sus posibilidades de lucha con las multinacionales, ya que, disponen de suficientes herramientas de marketing para conseguirlo a pesar de la crisis en la que están todavía inmersos” (Muñiz, 2001, p.24)

4. MARCO DE REFERENCIAS

4.1. Marco de antecedentes

En el siguiente cuadro se mencionarán algunos trabajos que se han realizado en años anteriores con relación a la investigación en el sector autopartes y que servirán de referencia para soportar el trabajo que se está presentado en esta tesis.

Tabla 1. Antecedentes del estudio.

| Autor | Año | Título | Objetivo | Metodología | Hallazgos |
|--|------------|--|--|--------------------|---|
| Montoya, A, Montoya I, y Castellanos, O. | 2010 | Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos | Señalar los elementos actuales y los retos de la competitividad, de tal manera que sea posible reflejar mejor la problemática de las organizaciones en el sector de autopartes, para orientar esfuerzos y aumentar su competitividad. | Explicativa | Los elementos actuales que afectan a las pequeñas y medianas empresas colombianas. Proponer la integración empresarial como alternativa de desarrollo. |
| Martínez, P. | 2009 | PYME Estrategia para su internacionalización. | Ayudar en el proceso competitivo de las empresas para tengan potencial y capacidad para enfrentarse al mercado internacional, así como dar soluciones para la implementación de planes de exportación para que fomenten su crecimiento | Explicativa | El libro ilustra acerca del proceso de definición, constitución y desarrollo de las redes de empresas para la internacionalización como una vía alternativa para penetrar y desarrollar competitivamente los mercados internacionales: especialmente por parte de las pymes que tienen tantas barreras internas y externas durante el proceso de exportación. |
| ProExport Colombia | 2012 | Industria Automotriz en Colombia | Mostrar cómo está la industria automotriz en Colombia, la cual comprende la actividad de ensamblaje (vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas), también mostrar cómo está la fabricación de partes y piezas utilizadas en dicho proceso, así como el mercado de reposición para entender cómo se mueve la industria y que se quiere lograr. | Explicativa | Colombia se destaca como escenario ideal para generar una plataforma de fabricación y ensamble de vehículos, camiones, buses y autopartes, destinados a abastecer el mercado nacional y regional. El dinamismo de la producción y venta de vehículos en los años recientes, ha motivado el crecimiento del sector autopartista. |
| Naranjo, F. | 2012 | ‘Pymes de Colombia son optimistas con el futuro’ | Investigar las pequeñas y medianas empresas en el sector, mostrar el movimiento de manera positiva las empresas de alimentos, de confecciones, | Explicativa | En general los directivos mipymes consideran que la reestructuración en varios programas de entidades como el Ministerio |

| | | | | | |
|----------------------------|------|---|--|---------------|---|
| | | | la industria gráfica y la agro-industria. | | de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, el Fondo Nacional de Garantías, la Banca de Oportunidades, Bancoldex, Proexport y el Sena han permitido beneficios para el sector. |
| Martínez, A y Castillo, J. | 2014 | ‘Sector autopartes en Colombia’ | Dar a conocer como el sector automotriz se encuentra en expansión, mostrar las dificultades que tienen las compañías productoras de autopartes y las ensambladoras nacionales, ya que el mercado crece de manera positiva, pero también lo hace la cuota extranjera también, obligando a las empresas nacionales a idear la forma de reducir sus costos al máximo a teniendo presente sus utilidades y la forma innovar en sus procesos de producción y financiación con el fin de mantenerse vivos en este mercado cada vez más agresivo. | Explicativa | En Colombia el 99% de los vehículos ensamblados en el país están representados por tres empresas: General Motors Colmotores (GM), Sofasa Renault e Hino Motors del grupo Toyota. Existen otras empresas de ensamblaje de carrocerías como Non Plus Ultra o Navitrans enfocadas en el segmento de vehículos de carga y servicio público. La mayor cuota del mercado se lo lleva la marca Chevrolet con un 23,8% de vehículos matriculados en 2013, seguido por Renault con 14,6%, Kia y Hyundai con 9,6% y 7,7% respectivamente. |
| LatinPyme | 2015 | Alerta para el sector automotriz y de autopartes. | Los analistas y los representantes del sector, dicen que este año viene con pronósticos que tienden a la caída de las ventas de vehículos, generada por la revaluación del dólar y por la finalización de un ciclo económico en el que, según ASOPARTES, caerán las ventas de vehículos a alrededor de 290 mil unidades. | Correlacional | Los vehículos que más se demandaron fueron los de Hino y Renault, marca que tuvo una participación del 50,9% del “total del producido de las ensambladoras nacionales, seguido por Chevrolet con el 41,6%”, según el informe. |

Nota. Elaboración propia. Basado en Montoya, A, Montoya I, y Castellanos (2010); Martínez

(2009); ProExport Colombia, 2012; Naranjo, 2012; Martínez y Castillo (2014) y LatinPyme, 2015.

4.2 Marco teórico

A continuación, se presenta un barrido conceptual de los temas que sirven como base para el desarrollo de la investigación en curso. Inicialmente, se revisan conceptos relacionados con los modelos del mercado internacional, como son la globalización, aportes teóricos de las empresas al mercado internacional y algunas estrategias de ingreso de las empresas al mercado internacional, entre otros. En segundo lugar, se habla acerca de la importancia de las estrategias utilizadas para mantenerse y mejorar en el mercado internacional, además unos enfoques teóricos del proceso de internacionalización. Finalmente, se realiza una breve explicación acerca de las principales estrategias o de las más utilizadas.

4.2.1. La Globalización

La globalización es un término que guarda estrecha relación con la palabra integración (interacción de los sucesos regionales y locales en una gran red interrelacionada por medio de la cual el mundo va generando una sociedad unificada y que funciona de acuerdo con pautas similares etc.), y es un proceso que combina factores económicos, tecnológicos, socioculturales y políticos a nivel mundial. La globalización ha sido promovida a través de la disminución de las regulaciones en los mercados, independencia en los mercados financieros, los acuerdos de libre comercio, la creación de bloques económicos y/o mercados comunes entre países y regiones (Banco de la República, 2015).

Este proceso de integración mundial ha tenido tanto seguidores como críticos. Por un lado, integrar la economía de un país con la del resto del mundo permite abrir nuevas oportunidades de crecimiento al país, nuevas fuentes de recursos, mayor comercio internacional, nuevos destinos para los productos nacionales, entre otros beneficios; igualmente, permite la internacionalización de la producción por la acción de las empresas multinacionales, un elevado grado de apertura de los mercados de bienes y servicios, y una creciente migración internacional, etc. Sin embargo, cuando las economías están muy integradas, se corre el gran peligro de sufrir los efectos de situaciones que se presenten en otros lugares sobre las cuales no se tiene ningún control. Estas

situaciones críticas pueden traer beneficios, pero también pueden generar efectos desastrosos, no solamente en el lugar del problema sino en otros países y regiones, provocando desajustes, crisis e inestabilidades política, social y económica. (Banco de la República, 2015).

En este sentido, el Banco de la República (2015) plantea que la tecnología ha sido un factor fundamental en el proceso de globalización: el avance en las telecomunicaciones como modo de un sistema de información, en la interconexión entre personas alrededor del mundo ha permitido que el comercio y los recursos, se movilizan, redireccionen o reinviertan rápidamente. Por lo tanto, si se presentan oportunidades en uno o muchos lugares, la distancia ya no es un impedimento para acceder a ellas; de la misma forma, cuando se presentan peligros inminentes, se puede lograr la rápida salida de los recursos de ese lugar sin importar lo lejano que esté.

4.2.2. Origen de la Globalización.

La globalización constituye un fenómeno ampliamente vinculado con el avance de la sociedad capitalista y ofrece diversas manifestaciones que comprometen a las empresas y a las naciones ricas y pobres, el cual, en las últimas cuatro décadas, ha sido un factor fundamental del desarrollo y clave para el desempeño de las organizaciones (Rabanal, Ortega & González, 2003)

Para entender el fenómeno globalizador que hoy en día obliga a las empresas de todas las naciones, sin importar que tan grande sean, a desenvolverse en un ambiente en el cual existe una “omnipresencia” de algunas compañías, firmas de algunas naciones compiten en casi todos los mercados del mundo (como las chinas), la calidad de los bienes y servicios es primordial para los consumidores alrededor del mundo, la demanda de bienes y servicios se torna cada vez más homogénea en todo el planeta, los mercados domésticos se quedan pequeños para las empresas locales y la tecnología permite a los consumidores de todo el mundo conocer y adquirir (y en ocasiones personalizar) bienes en cualquier lugar del mundo; es necesario saber que el origen de dicho fenómeno se encuentra en la internacionalización de la economía y la cultura iniciada a finales del siglo XIV, la cual empieza a ser ampliamente estudiada desde el siglo XVI cuando surge en Inglaterra ‘La Teoría del Mercantilismo’ (Rabanal, Ortega & González, 2003).

De acuerdo a lo expuesto por Rabanal, Ortega & González (2003), es importante entonces hacer énfasis en que las empresas en el mundo no se encuentran frente a una realidad que se “autogeneró” sin ningún antecedente, sino que, por el contrario, existió un gran período de tiempo durante el cual el mundo cambió por completo, en la cual ocurrieron los sucesos más importantes de toda la historia de la humanidad y en el cual es posible identificar dos importantes procesos que cambiaron el comercio internacional y la relación entre las naciones y las empresas:

- La internacionalización y la transnacionalización.
- Proceso de internacionalización.

De acuerdo a lo expuesto por Rabanal, Ortega & González la internacionalización de la economía y la cultura se inició con las navegaciones transoceánicas, la apertura comercial de las sociedades europeas hacia el Lejano Oriente y América latina y la consiguiente colonización, es decir, a finales del siglo XIV. Sin embargo, este proceso, aun cuando sirvió para preparar lo que más tarde se convertiría en la globalización tal y como actualmente la conocemos, se diferencia del fenómeno globalizador en que la mayoría de los bienes y servicios consumidos en cada país se producían en el mismo, había que pasar aduanas y respetar las numerosas leyes que protegían la producción propia. En definitiva, aunque con la internacionalización de las relaciones éstas se hacían mucho más plurales y numerosas, conservaban, en la mayoría de los casos, un rasgo unidireccional de la metrópoli hacia los territorios coloniales (2016, p 7).

4.2.4. La estrategia de perspectiva basada en los recursos y capacidades utilizadas por las empresas del sector autoparte en el mercado internacional

De acuerdo a lo expuesto por Escandón & Hurtado (2013) esta teoría está enfocada en la ventaja competitiva sostenible formada por un conjunto de recursos necesarios para la empresa. Entre sus principales ideas sobresale la existencia de heterogeneidad entre las empresas, y la consideración de que la clave es el del enfoque de los recursos y capacidades que poseen, que puede ocasionar resultados diferentes para cada empresa. El enfoque amplio define los recursos como activos pertenecientes a la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles, y que le

brindan ventajas de carácter competitivo.

Por otra parte, los recursos se entienden como cualquier factor de producción (activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento, etc.) que pueden ser controlados o que estén a disposición de la empresa y que le permiten crear estrategias que mejoren su ciencia y eficacia. Desde el enfoque restrictivo, se distingue entre recursos y capacidades, los recursos considerados como inputs de la empresa que permiten la realización de las diferentes actividades de producción, y que requieren de la existencia de capacidades organizacionales para llevar a cabo cada actividad. Los recursos se definen desde el aspecto estático y las capacidades según su aspecto dinámico, definiendo las capacidades organizacionales como el conjunto de rutinas que establecen la ciencia con que la empresa logra transformar inputs en outputs. Por otro lado, las capacidades complementan el papel de la tecnología para lograr la ciencia en la transformación de inputs en outputs (Escandón & Hurtado, 2013).

La teoría de los recursos y capacidades brinda algunas claves para que las empresas diversificadas construyan sus estrategias, centrándose en los siguientes aspectos: tipo de recursos de la empresa, los recursos desarrollados en los diferentes mercados que permiten elegir el tipo de empresas deseables para adquirir. La teoría basada en recursos supone la existencia de heterogeneidad en los recursos estratégicos de la empresa, que se refleja en la ventaja competitiva obtenida.

Las características que deben poseer los recursos para ser fuente de ventaja competitiva: Valiosos. Porque permiten la explotación de las oportunidades para el diseño e implementación de estrategias que conduzcan al mejoramiento de la eficiencia, además de lograr neutralizar las amenazas del ambiente.

- Raros o poco comunes entre los competidores. Es decir que el número de empresas poseedoras de este tipo de recursos sea reducido o menor al número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en una industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva.

- Imperfectamente Imitables. Imposible de adquirirlo o de ser desarrollado por parte de la competencia; ya sea porque la experiencia y habilidad de la empresa para obtener los recursos depende de una situación histórica única, porque la relación entre recursos y ventaja competitiva es tan confusa que no hay forma de saber cómo duplicarla o porque tal vez la complejidad del fenómeno social es más grande que la habilidad de las empresas para ejercer influencia sobre él.
- Insustituibles, es decir que no exista un sustituto estratégicamente equivalente que cumpla con estas mismas condiciones.

Los recursos deberían: no ser imitables, ser durables, tener capacidad de apropiación, no ser sustituidos y permitir una ventaja superior. Los recursos cuentan con las siguientes características: complementariedad, escasez, bajo intercambio, no imitables, sustitución limitada, capacidad de apropiación, durabilidad, y que coincidan con los factores industriales estratégicos. (Escandón & Hurtado,2013)

4.2.5. La internacionalización de empresas según la teoría recursos y capacidades

En cuanto a los estudios de internacionalización, tal y como plantean Escandón & Hurtado (2013), la Teoría de los Recursos y Capacidades ofrece un sustento teórico para explicar las estrategias de internacionalización de las empresas. Las mismas deben darle importancia a tener diferentes recursos y capacidades de como factores puntuales para lograr salir al mercado internacional, sobre todo, los recursos como, el conocimiento y la experiencia internacional, que son considerados recursos valiosos, únicos y difíciles de imitar que por sus características posibilita lograr una ventaja competitiva por encima de las otras empresas.

Se plantea que la decisión de entrar en un mercado exterior específico surge del análisis de la estrategia de la empresa multinacional y de sus recursos específicos disponibles determinando su ventaja competitiva en el mercado. Para lograrlo es recomendable que aborden las estrategias y estructuras utilizadas de manera exitosa en el pasado de los competidores líderes del sector, no

teniendo en mente que el resultado puede ser diferente, teniendo en cuenta que los recursos disponibles y los mecanismos pueden causar diferencias en el rendimiento de estas empresas ya que todas tienen formas diferentes. Las estrategias son consideradas como formas de identificar, proteger y explotar las habilidades y recursos únicos a disposición de la empresa, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado, por ello solo las empresas con recursos que requieran un sistema de control estricto invertirán en el extranjero. (Morello, 2001)

Siguiendo con lo expuesto por Escandón & Hurtado (2013) según la teoría basada en recursos, la decisión de entrada a un mercado se determina por los siguientes aspectos:
El tipo de recursos de la empresa.

La forma como la rentabilidad obtenida por estos recursos puede usarse eficazmente, mediante la realización de la venta de los activos o del producto intermedio a una empresa relacionada, o por integración horizontal en mercados relacionados.

4.2.6. Métodos de análisis para la internacionalización (Estrategias de recursos y capacidades).

Con relación a las empresas medianas, Escandón & Hurtado (2013) consideran que es necesario analizar los recursos y capacidades que posean dependiendo del sector al que pertenecen (Sector Autopartes), y conforme a esto, eligen las estrategias que puedan adaptar a su modelo de negocio para competir internacionalmente.

Dentro de las estrategias que pueden mirar, se tienen las siguientes:

- Método de entrada en función de los recursos y capacidades del sector: se critica la idea convencional de tomar decisiones rápidas sobre la entrada en un mercado, teniendo en cuenta que la mayor parte de las empresas internacionales logran buenos resultados siempre y cuando tengan una gran experiencia internacional. Esto hace que la mejor decisión sea entrar a un mercado de manera lenta para garantizar la supervivencia, a través del estudio de los recursos y capacidades que posee la empresa, frente a las ventajas competitivas en recursos y capacidades que posee el sector.

- Método de entrada en función de los recursos y capacidades del país de origen: Desarrollo de capacidades mediante la entrada paulatina, estudiando las ventajas competitivas del país de origen, y el desarrollo de capacidades conforme a este referente, con el fin de minimizar el riesgo a fracasar. Se trata de un proceso de aprendizaje con el fin de obtener dichas ventajas competitivas y llegar a incrementarlas.
- Método de entrada por medio de alianzas estratégicas: Este ha sido un tipo de estrategia tradicional, donde la empresa busca internalizar las capacidades que poseen sus aliados, aprender a partir de la colaboración. También se trata de establecer recursos complementarios entre los socios o aliados, con el fin de conservar la alianza y obtener buenos resultados.

Algunas de las razones que empujan a las empresas a buscar mercados extranjeros son:

- La rentabilidad de los precios.
- La mejoría de la propia imagen con proveedores, bancos y clientes.
- La posibilidad de equilibrarse contra la entrada de competidores en el mercado interno.
- El alargamiento del ciclo de vida de un producto.
- La diversificación de los riesgos.
- Un mejor aprovechamiento de las instalaciones.
- La demanda específica de determinados productos.
- La decisión de internacionalizar las empresas es una tarea compleja que involucra, además del ámbito estratégico, los ámbitos táctico y técnico, y todas estas decisiones desde la primera hasta la última deben entrelazarse con todo el plan estratégico presente en la empresa (Sierra, 2003).

Con el fin de entender la importancia del papel de la dirección en el proceso de desarrollo por el que pasan las empresas para llegar a ser multinacionales, es preciso recurrir a distintas líneas

de investigación que, partiendo de diferentes perspectivas y objetivos, han convergido en resaltar el rol central que la dirección de la empresa ejerce en el proceso de internacionalización en general y en el proceso exportador en particular. Así, por una parte, desde la línea que pretende explicar el proceso de internacionalización de las empresas, la escuela escandinava, en la teoría de las fases de desarrollo, destaca la importancia de la dirección de la empresa al explicar la internacionalización como un proceso de compromiso incremental con los mercados exteriores guiado por el riesgo que supone el desconocimiento de estos mercados, desarrollando además el concepto de ‘Distancia Psicológica’, muy ligado al terreno subjetivo y actitudinal de la dirección, para explicar hacia qué mercados la empresa dirigirá sus primeros esfuerzos en el proceso de expansión internacional (Sierra, 2003).

Por su parte, Calof y Beamish (1995) citado en Álamo & Suárez (2001), más preocupados por entender de qué depende el que la empresa decida realizar un cambio de modo de entrada en un determinado mercado exterior, desarrollan un modelo de adaptación internacional en el que los factores explicativos clave resultaron ser las percepciones de la dirección sobre los distintos modos de entrada y sobre los mercados en cuestión. Por último, los trabajos centrados en dar explicación al fenómeno de empresas que son internacionales desde su creación, más conocidas en la literatura como “born globals”–hecho que aparentemente contradice los planteamientos de las teorías de las fases de desarrollo-, coinciden en justificar su existencia, entre otros factores, sobre la base de las características del empresario que las ha creado.

Según Álamo & Suárez (2001), parece razonable e incluso indiscutible, anticipar que cuanto más positiva sea la actitud de la dirección sobre la exportación como método de crecimiento para su empresa, mayor será el compromiso de esta con los mercados exteriores. Concretamente, se puede afirmar que los aspectos de la actitud de la dirección de la empresa o del decisor que tienen un efecto directo sobre el compromiso exportador, son las percepciones sobre los beneficios o ventajas de la actividad exportadora y las percepciones sobre las barreras y obstáculos a la exportación. Esto se traduce en una relación positiva entre las ventajas percibidas de exportar y el compromiso exportador y una negativa entre este último y las barreras a la exportación percibidas por la dirección.

No obstante, una revisión exhaustiva de la literatura permite afirmar que no existe consenso en el signo de la relación si se consideran los llamados estados pre exportadores, es decir, la diferencia entre las empresas no exportadoras no interesadas en la exportación y aquellas que no exportan, pero si tienen interés en los mercados exteriores. Para ciertos autores, las primeras percibirán menos barreras a la exportación que las segundas, lo que contradice la predicción del enfoque de innovación. En esta línea argumental, Álamo & Suárez (2001) exponen que Wiedersheim-Paul, Olson y Welch (1978) descubrieron que las empresas no comienzan a buscar información sobre la operación exportadora hasta que no tienen un fuerte interés por dicha actividad como método de expansión. Para Yang, Leone y Alden (1992), este hallazgo tiene como implicación que los no exportadores que estén más interesados en exportar pueden percatarse de forma más clara de la importancia de aprender a superar las barreras a la exportación.

Con respecto a las barreras a la exportación percibidas por los directivos, en la literatura podemos hallar trabajos que han intentado sentar una base teórica acerca de las posibles dimensiones subyacentes a las mismas.

De acuerdo con lo expuesto por Álamo & Suárez (2001), de ellos se desprende que son cuatro las fuentes de barreras a la exportación a saber:

- El conocimiento exportador
- Los recursos necesarios
- El procedimiento exportador
- Las variables exógenas que afectan a la actividad exportadora de las empresas.

En cuanto a las barreras de recursos, se puede afirmar que dos tipos de carencias comunes son:

- Carencia de recursos del mercado local (Recursos del micro entorno).

- Carencia de recursos internos no solo de naturaleza tangible sino intangible como el conocimiento sobre la actividad exportadora en general y sobre los mercados potenciales.

En relación con los recursos y capacidades internos, Johanson y Vahlne (1977) citados en Álamo & Suárez (2001) aclaran que, además del conocimiento específico de los mercados exteriores, es importante el conocimiento general sobre la exportación, que incluye aspectos como la planificación y los aspectos tácticos de la exportación independientes del mercado al que se quiera exportar. Otros recursos internos de la empresa importantes para la actividad exportadora son el personal para dedicar tiempo a la exportación y la capacidad productiva, que también pueden constituirse como barreras a la exportación para muchas pequeñas y medianas empresas.

Según Davis, 2001 citado en Sierra, 2003

“La toma de decisiones empresariales involucra procesos muy complejos, los cuales son mayores cuando las decisiones se sitúan en el ámbito estratégico, donde la capacidad de programación es relativamente escasa, porque se debe recurrir a información externa a veces simulada, y exige, en ocasiones, una cierta capacidad de previsión. Por otro lado, la complejidad aumenta, debido a la diversidad de fuentes de información tanto externa como interna: Investigación, personas con credibilidad, experiencia propia e intuición” (p.101).

Según Kahaner (1997), la información en el comercio exterior es un insumo básico para:

- Satisfacer nuevas necesidades de los consumidores.
- Percibir cambios en las políticas públicas o normativas que pudieran afectar las decisiones y actividades.
- Aprender de éxitos y fracasos propios y ajenos.
- Prever y adelantarse a los cambios en el mercado.
- Desarrollar nuevos negocios.

- Analizar de manera objetiva la propia empresa.
- Penetrar en los mercados seleccionados atendiendo el nuevo entorno al que se enfrenta la empresa.
- Distinguirse de los competidores mediante nuevas formas de management o nuevos productos.

Igualmente, hay que entender que las consecuencias negativas de contar con poca información o con información discontinuada pueden ser enormes, tal como perder un cliente clave o continuar produciendo un producto que los clientes no desean.

Finalmente, hay que anotar que la información se debe caracterizar por: Permitir la rápida toma de decisiones, ser relevante, útil, de fácil suministro, oportuna, completa, concisa y propiciar una gestión de la empresa más eficiente (Kahaner,1997).

Las grandes empresas, que poseen estructuras de propiedad y control distintas a las empresas medianas, enfrentan problemáticas diferentes (conflictos y costos de coordinación entre los diversos propietarios, la administración – incentivos, seguimiento, empoderamiento, pérdidas financieras derivadas del incumplimiento por parte del agente) respecto a las empresas de mediana dimensión, tienen un espectro de posibilidades de penetración viables más amplio que incluye los diversos tipos de acuerdos, la inversión directa en el extranjero y las alianzas estratégicas (Sierra, 2003).

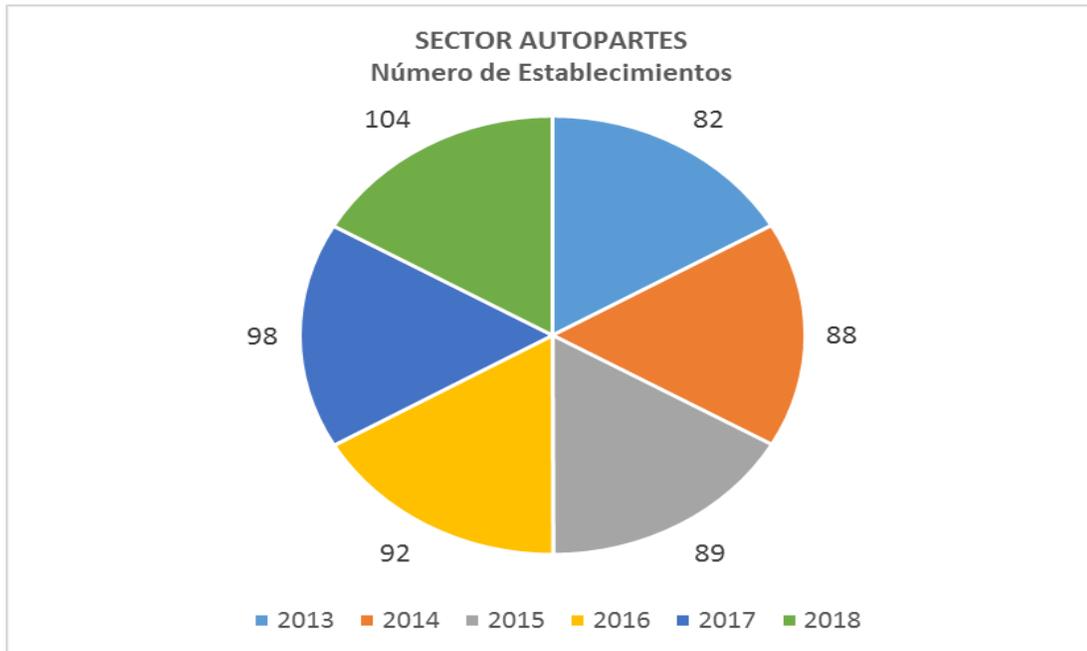
4.3. Marco contextual: sobre el sector de autopartes.

4.3.1. Sector Autopartes

El sector de autopartes en Colombia está constituido en su mayoría por empresas pequeñas o talleres de mecanizado o fundición. Asimismo, existen aproximadamente 104 establecimientos y firmas, dentro de las que sobresale el grupo Chaid Neme dueño de empresas como Imal, Incolbestos, Cofre, Amortiguadores Gabriel, entre otras. También, hay firmas

como Ciemel, Kapitool, Transejes, Fanalca, etc. (DANE, 2018).

Se observa un aumento progresivo en el número de establecimientos que pertenecen al sector. El crecimiento desde el año 2013 hasta el 2018 ha sido de 21.2%, como se observa en la gráfica.



La producción local de autopartes se ha concentrado en la manufactura de alrededor de 140 estándares de productos automotores, que incluyen: sistemas de frenos, cuerpos para buses y mini buses, chasis, ejes traseros, líneas de ensamble, vidrios de seguridad y bombas, entre otros. Según el grado de integración entre autopartistas y ensambladoras, estas se pueden considerar empresas autopartistas de primer anillo y segundo anillo. Las primeras son proveedoras directas de las ensambladoras; en general comprenden pocos proveedores y se tienden a establecer relaciones estrechas de largo plazo con la industria terminal. (Bonilla, 2012) Por su parte son proveedores del segundo anillo, aquellos que surten con materias primas a las empresas proveedoras de las ensambladoras (proveedor del proveedor) (DANE, 2018).

El sector de vehículos está dividido en una serie de actividades que corresponden particularmente a cuatro subsectores que están clasificados según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que son las actividades de fabricación de vehículos automotores

y sus motores , fabricación de carrocerías para vehículos automotores, fabricación de remolques y semirremolques, fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores, y fabricación de motocicletas.(Rivera-Godoy & Padilla-Ospina, 2016).

La exportación de las empresas pertenecientes al sector de vehículos son un factor que puede mejorar por medio de la identificación de las diferentes variables que influyen en su actual evolución, teniendo en cuenta que se observa como un sector que produce varias unidades, en Colombia se puede ver que las exportaciones corresponden a un 6,9% con respecto a las importaciones y un 9,5% con respecto a la producción de unidades (Andi, 2015). “En la actualidad este representa el 6,2% del PIB, emplea cerca de 2,5% de la población ocupada y es el quinto país productor de automóviles en Latinoamérica” (DANE, 2018).

También se debe tener en cuenta que a propósito de la generación de valor proveniente del sector autopartes, en Colombia, este está constituido en su gran mayoría por empresas pequeñas, talleres de mecanizado o fundición (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015). Sin embargo, la industria se encuentra monopolizada por 3 empresas que concentran el 97% de la producción nacional en términos de unidades y estas son la Compañía Colombiana de Automotriz (marcas Ford, Mazda y Mitsubishi), General Motors Colmotores (marca Chevrolet) y Sofasa (marcas Renault y Toyota). Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2015) existen aproximadamente 180 establecimientos y firmas dedicadas a las autopartes.

Entonces, las empresas que sobresalen son las siguientes: Carrocerías Non Plus Ultra, la cual maneja su propia marca junto con la marca CDK y la misma Volkswagen; la compañía de auto ensamblaje Nissan; Hino Motors Manufacturing S. A. (que maneja la marca Hino junto con los productos Toyota) y Navitrans la cual maneja la marca Agrale. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2015), las autopartes más vendidas son las que se ubican en la fabricación de vehículos de automotores y sus motores con una participación del 78% (DANE, 2018).

Industria de autopartes. Se fabrican diversos tipos de autopartes, entre las que se encuentran: sistemas de suspensión, sistemas de dirección, sistemas de escape, sistemas de transmisión,

sistemas de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas como baterías y cableados, productos químicos, rines, llantas, filtros para aire, lubricantes y combustibles, tapicerías en tela y cuero, vidrios templados, laminados y para blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho y metal y accesorios, entre otros. (Correa, 2014)

Tal y como plantean Escandón & Hurtado (2013), la industria automotriz empieza con los talleres de mantenimiento pequeñas que luego evolucionan en empresas dedicadas en la reposición de partes y piezas, hasta llegar al proceso de ensamblaje. Actualmente se identifican varios nichos de negocio como: ensambladoras de automóviles, ensambladoras de motos, fabricantes de autopartes, concesionarios de automotores, distribuidoras de repuestos. A pesar de que no son uno de los principales participantes internacionales en el sector industrial automotriz (por la poca participación que tiene), este sector hace parte del desarrollo económico nacional.

Con respecto a la producción, de acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera del DANE de 2018, la producción bruta de autopartes sumó \$30.964 millones de pesos de los cuales 67% corresponde, según la descripción de grupos industriales (CIU) a la fabricación de vehículos automotores y sus motores, el 11% a fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques y el 7% a fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores (Escandón & Hurtado, 2013).

El alto nivel de tecnologías ha generado confianza en los consumidores localizados en más de 50 países, lo que nos ha permitido exportar autopartes de manera más abundante y precisa, aumentando los valores de las empresas de este sector. Entre los principales productos de exportación se destacan baterías, vidrios, llantas neumáticas, material de fricción, empaquetaduras de motor y partes de suspensión, Etc. Las exportaciones tuvieron como destino países como Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, Alemania, Sudáfrica, Canadá, Honduras, Haití y Arabia Saudita, Etc. Subiendo el nivel de las exportaciones de este sector (Autopartes) (Escandón & Hurtado, 2013).

4.3.2. Características del mercado

El sector de autopartes corresponde a la venta de las partes y al ensamble. Con esto presente, la producción nacional se divide en: 1. Fabricación de vehículos automotores y sus motores, 2. Fabricación de carrocerías par vehículos automotores y 3. Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y sus motores.

En los últimos años, la producción y ventas en el sector de auto partes ha aumentado exponencialmente. El auge que se está evidenciando en los últimos años ha ayudado a que el impacto sea algo más inmediato. El aumento en las ventas hace que las ensambladoras aumenten sus pedidos y disminuyan sus inventarios en planta, lo que beneficia la producción y las ventas de las industrias de la cadena autopartes como metalmecánica, vidrio y llantas, entre otras (Escandón & Hurtado, 2013).

En las siguientes gráficas se muestran las características de los dos grandes segmentos del mercado de producción de autopartes, las ensambladoras y medianas empresas productoras de repuestos.

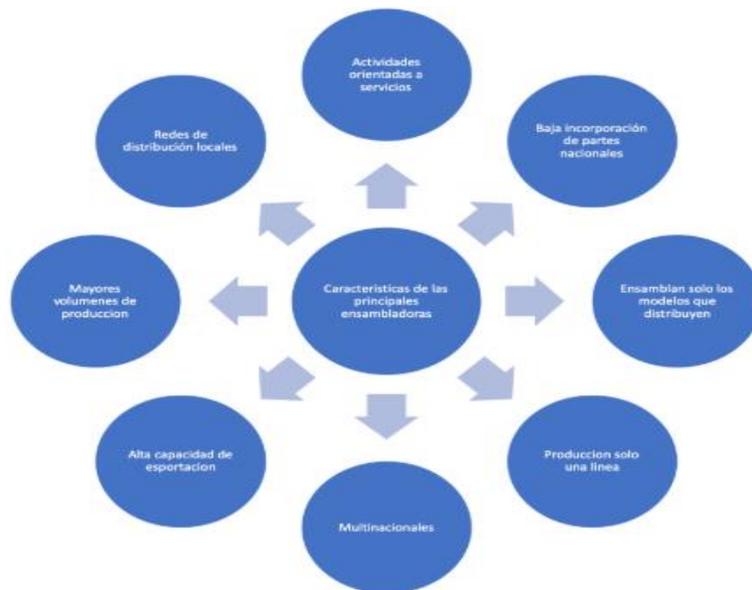


Gráfico 2. Diagrama de caracterización de las empresas ensambladoras más grandes del país.

Guía Empresarial de Autopartes, 2013.



Gráfico 3. Características de las Pymes (Productoras de Autopartes) Fuente: Guía Empresarial de Autopartes 2013.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Según Tamayo & Tamayo (2003), “las investigaciones se clasifican por forma, enfoque y tipo. La forma puede ser pura o aplicada; el enfoque puede ser cuantitativo o cualitativo; y el tipo puede ser histórico, descriptivo, experimental o algún otro” (p. 44). Una investigación aplicada es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas; esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías.

El enfoque cuantitativo es un proceso estructurado mediante un patrón preciso y predecible que relaciona y conecta sistemáticamente unas etapas con otras, las cuales no pueden estar aisladas.

“Una investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”. (Tamayo y Tamayo, 2003, p 52)

Atendiendo entonces la propuesta anterior, se apunta que el presente trabajo corresponde a una investigación aplicada, con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, realizado en tres etapas y orientado a caracterizar las estrategias de internacionalización que pueden utilizar las medianas empresas de Medellín, hasta el segundo semestre del año 2016.

La primera etapa corresponde a la construcción del anteproyecto de investigación; en ella se evaluó la pertinencia del tema, se fijaron los objetivos, se realizó una investigación documental, se construyó el marco de referencia (Con el propósito de construir las características de las posibles estrategias de internacionalización que pueden llevar a cabo las empresas medianas), se determinó la forma, enfoque y tipo de investigación, se construyó la metodología a seguir, se eligió y construyó la herramienta de investigación (Cuestionario a empresas medianas y grandes) y se determinó el método de análisis de resultados, se realizó la planeación del trabajo campo y se fijaron el presupuesto y el cronograma de la investigación.

La segunda etapa corresponde a la ejecución del trabajo de campo; en ella el investigador realizó 6 preguntas a gerentes o ejecutivos de alto rango de medianas y grandes empresas (que interactúan en el mercado internacional) de Medellín.

La tercera etapa corresponde al análisis de resultados; en ella se estudiaron las respuestas recibidas por medio del método elegido para dicho fin: La clasificación, se elaboraron las conclusiones y se realizó la presentación del trabajo.

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Teniendo en cuenta la investigación realizada y por cuestiones de confidencialidad, tomaremos como referencia a una empresa reconocida la cual nombraremos “XYZ” para abordar los resultados obtenidos y presentar las respuestas a la encuesta, es importante resaltar la participación del sector automotriz y de autopartes, debido a que los proyectos que se vienen ejecutando le han dado fuerza al sector, entendiendo que ocupa un 6.2% del PIB, el cual se compone de actividades como ensamblaje de vehículos, fabricación de partes y piezas

(Procolombia, 2017); además, el desarrollo de estas actividades involucra industrias como la metalmecánica, petroquímica y la industria textil, gracias a todo lo que encadena este sector, este ha logrado generar un aumento en el empleo del 2.5%, dándole a este sector una mirada de importancia para el crecimiento en la economía.

Según información tomada de Asecolda en el período 2011 al 2018 (Acolfa, 2018), el comienzo de la industria automotriz en Colombia se da a partir de la década de los 60 con actividades como el ensamble de vehículos, generando así creación de importantes empresas fabricantes de autopartes desde varias ciudades del país como: Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cauca, Cundinamarca, Manizales y especialmente en Medellín, cuyas actividades han generado la ocupación de 23.000 personas de manera directa y otras 10.000 de manera indirecta, siendo esta industria una fuente importante de generación de empleos en Medellín.

Durante el período de 2011 al 2018 las empresas medianas de Colombia han exportado a diferentes países autopartes, siendo como principales destinos: Ecuador, Brasil, Venezuela, Estados Unidos, Perú, Chile, y Panamá (Acolfa, 2018). Los principales productos de autopartes exportadas han sido acumuladores eléctricos de plomo, llantas neumáticas, vidrio de seguridad, ruedas y sus partes, guarniciones para frenos, ejes con diferencial faros entre otros productos, en donde las empresas de Medellín aportan una gran parte, y es ahí donde se tiene una mayor competitividad y donde se tendría que explotar al máximo la oportunidad para generar un mayor impacto.

Como resultado a la investigación se logró consolidar las siguientes estrategias que pueden ser aplicadas por las empresas medianas del sector autopartes para implementarlas en sus modelos de negocio.

Rediseñar el plan estratégico con enfoque al contexto internacional. Cuando se habla de rediseño en el plan estratégico, lo que se busca es que, a partir de la revisión detallada del funcionamiento del modelo del negocio, ejecutando un diagnostico organizacional, se logre encaminar la empresa frente a su misión y que de esta manera se consolide la ejecución de los objetivos propuestos mediante un sistema de priorización y seguimiento arrojando resultados

para la mejora continua. La reestructuración será eje fundamental para entender la posición de la empresa actualmente y proceder con el diseño de la visión para focalizar hacia dónde se quiere llegar en el mediano y largo plazo con miras al contexto internacional.

Proceso continuo de Benchmarking. Implementar plan de benchmarking con el fin de evidenciar las mejores prácticas de las grandes empresas del sector autopartes como lo son: General Motors Colmotores (Chevrolet), Sofasa (Renault y Toyota) y Compañía Colombiana Automotriz (Mazda), que ya tienen presencia en el mercado internacional del sector automotriz, esto con el fin de que las medianas empresas reorganicen la estructura productiva, rediseñando las estrategias, centralizando y globalizando las actividades relacionadas con el desarrollo de tecnologías de producto y proceso

Aprovechamiento de los tratados de libre comercio. Colombia cuenta a la fecha con aproximadamente seis Tratados Internacionales de Inversión vigentes que le da un amplio margen de salida, los cuales se hicieron dándole un beneficio y prioridad la participación del sector Automotriz y de autopartes, los cuales son con: México, Venezuela, Estados Unidos, Canadá, Europa y Corea del Sur. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). Las medianas empresas en el sector de autopartes deben sacarles el mejor provecho a los tratados de libre comercio vigentes, esto con el fin de intensificar los procesos y las relaciones comerciales para lograr participar activamente en el mercado internacional.

La mejora continua en las metodologías de producción y comercialización adaptadas al comercio internacional. Para el sector automotriz en el país es de vital importancia que los procesos de producción y comercialización se logren a través de la estandarización, esto con el fin de que haya seguridad en todo el proceso de fabricación de las partes. Lograr la mejora continua en toda la cadena de valor, permitirá reducir costos, mejorar sus estándares de eficiencia y calidad y afianzar las posiciones adquiridas para asegurar su permanencia en el escenario productivo.

El objetivo de las empresas ensambladoras es internacionalizar su producción con el fin de generar enlaces requeridos con los productores regionales de la industria de autopartes, que les

permitan compartir costos de ensamble y concentrar sus recursos en servicios especializados para los clientes.

En ese proceso, las empresas de la industria automotriz pretenden instalar sus plantas productivas en las principales regiones de Colombia, con el propósito de disminuir costos de producción y conquistar los mercados emergentes. Este cambio en la estructura productiva y comercial se ha traducido en las fusiones y acuerdos que se han venido presentando entre grandes empresas, dirigidas a aumentar las inversiones y la presencia en los mercados subregionales. Es por este motivo que los países de industrialización tardía que cuentan con una base mínima de mercado para la fabricación local de vehículos priorizan este sector dentro de las políticas industriales. En América Latina, el esfuerzo para desarrollar la industria se basó, en su mayor parte en implementar políticas proteccionistas, que han perdurado casi por cuatro décadas, dando como resultado una industria integrada nacionalmente.

Diversificación acompañada de los más altos estándares de calidad. Se debe entender la diversificación como una estrategia de crecimiento y expansión, por lo cual se recomienda a las medianas empresas del sector autopartes que busquen ofertar nuevos productos para lograr la introducción en nuevos mercados y de esta manera ampliar su área de actuación no solo en el mercado nacional sino con miras al mercado internacional. La introducción de nuevos productos conlleva a manejar unos estándares de calidad altos, lo cual permitirá generar relaciones con las diferentes casas matrices para la elaboración de productos mejorados y que dará certificación como la norma ISO/TS 16949 para entrar al mercado internacional.

Gestión en logística. Las empresas hoy en día deben gestionar todo el plan de distribución, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a tiempo de entrega como pilar fundamental en la cadena de valor de los productos. En el sector autopartes todo el tema de distribución debe ser foco para búsqueda de la especialización y el intercambio entre los diferentes segmentos de desarrollo del sector y afianzando el tema de importaciones y exportaciones para interactuar en el mercado internacional.

7. CONCLUSIONES

La venta de autopartes en Colombia está sujeta a bajas escalas de producción, determinadas por los altos estándares de calidad y por la estructura de funcionar más como ensambladores que fabricantes. Las ensambladoras importan piezas y componentes de sus respectivas casas matrices y compañías afiliadas. Razón por la cual, las compras y ventas nacionales de autopartes son determinadas en buena parte, por la meta mínima de agregado establecida en las normas legales comunitarias.

Se encuentra a lo largo de la investigación que las empresas colombianas han demostrado que los productos son de una muy buena calidad, lamentablemente hay una mentalidad en Colombia donde se cree que lo Nacional es de mala calidad, y a veces se demuestra lo contrario, donde producto colombiano termina siendo superior que el extranjero, esto se puede sustentar al ver que se exportan a varios países, no de una manera donde se cumpla la demanda o llegando al nivel de ventas deseado, pero si mostrando un alto crecimiento en donde hasta el día de hoy podemos decir que las empresas de este sector exporta a más de 40 países, pero a las empresas les falta ser más competitivos y para que el consumidor le dé más valor al producto, lo mire como una opción más viable.

Se les recomienda a las empresas medianas del sector de auto partes adaptar su modelo de negocio, teniendo en cuenta las estrategias mencionadas teóricamente y las recomendaciones para que con ello puedan alcanzar el nivel de competitividad deseada, y así estar a la altura o ir creciendo y poder enfrentarse a los nuevos retos que representa el mercado internacional.

Para finalizar, de acuerdo al contexto de las empresas del sector autopartes y respondiendo la pregunta de investigación, cabe resaltar que para que las empresas medianas puedan rediseñar sus procesos para apuntar a la apertura en el comercio exterior, se les recomienda que deben comenzar por entender paso a paso las estrategias de internacionalización a través del uso de los recursos y capacidades, todo esto con el fin de entrar al terreno subjetivo y actitudinal de la dirección, para entender hacia qué mercados la empresa dirigirá sus primeros esfuerzos en el proceso de expansión internacional y por último implementar las fases de intensificación de la

competencia, profundización de la internacionalización de la producción, la adecuación de estructuras de producción y comercialización al surgimiento de los grandes bloques comerciales.

8. RECOMENDACIONES

Es importante fomentar las asociaciones estratégicas entre los ensambladores y sus proveedores actuales o nuevos para el desarrollo de nuevas partes y piezas requeridas por los nuevos modelos de autos. Esto garantiza el desarrollo tecnológico del sector y que la oferta de autopartes este de acuerdo tanto con la demanda general de las ensambladoras como con los requerimientos del mercado tanto nacional como internacional.

Partiendo de lo antes mencionado, esto ayudará a mejorar la calidad en los procesos de producción de las autopartes, a cumplir con los tiempos de desarrollo y de planificación de la producción, también, permitirá concretar acuerdos con otras ensambladoras y sus proveedores para la obtención de componentes de difícil desarrollo en el país, la globalización de los productos hechos en Colombia y diversas asociaciones con fabricantes de marcas de prestigio mundial, pues las alianzas estratégicas permiten el desarrollo de una relación comercial de largo plazo con un beneficio mutuo.

Teniendo en cuenta la investigación realizada y analizando el comportamiento del sector de autopartes en Colombia, especialmente en Medellín frente a los tratados de libre comercio, se identificaron las siguientes recomendaciones:

Las empresas medianas del sector autopartes, deben formar alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras, buscando financiamiento; que les permita fortalecer la competitividad y productividad. Se debe enfatizar en el mejoramiento de los procesos productivos donde la producción a gran escala sea uno de los objetivos, proyectando la adquisición de nuevas tecnologías; lo cual se reflejará en la calidad y precios de los productos siendo así más competitivos en el mercado nacional como internacional.

Se recomienda realizar un estudio a las empresas grandes de Medellín que exportan autopartes, analizando el entorno, estableciendo y adaptando las estrategias mencionadas para potencializar su producción y exportación, llegando al mercado internacional de una manera más estructurada, además que se requiere de campañas, asesoría y capacitación por parte de entes gubernamentales permitiendo al empresario conocer de primera mano modalidades, TLCs, financiación, beneficios entre otros, de esta manera incentivar al sector para la promoción de actividades comerciales en el exterior.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Acolfa (2018). Desarrollo y Prospectiva de la Industria Automotriz en Colombia. Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes. Recuperado de <http://www.acolfa.org.co/index.php/acolfa/19-acolfa-2018/file>
- Álamo, F., & Suárez, S. (2001). El rol de la dirección en el proceso de internacionalización de las PYMES. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. (54), p. 129-146
- Andi. (2015). La Industria Automotriz. Cámara de la Industria Automotriz. Recuperado de <http://proyectos.andi.com.co/cinau/Paginas/default.aspx>
- Banco de la República de Colombia. (2015). Globalización. Red Cultural del Banco de la República. Recuperado de <https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Globalizaci%C3%B3n>
- Bonilla, C (2012). Autopartistas colombianos: en la lucha. Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes. Recuperado de <http://www.metalmecanica.com/temas/Auto-partistas-colombianos,-en-la-lucha+7088946>

Cámara de Comercio de Bogotá (2015). Documento de preguntas y respuestas. Cómo exportar productos del sector Autopartes. Bogotá: Polaris International.

Castañeda, E., & Roa, M. (2018). Análisis del sector de auto-partes en Colombia con la implementación de libre comercio (Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en negocios internacionales). Universitaria Agustiana, Cali.

DANE. (2018). Encuesta Anual Manufacturera. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

Escandón, D., & Hurtado, A. (2013). Internacionalización de empresas bajo la perspectiva de recursos y capacidades: caso sector autopartes. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17), 72-85.

Correa, J.C. (2014). El sector automotor local, el más desplazado por las importaciones. Redacción de Economía y Negocios. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14543015>

Indra Company (2016) Evaluación del avance y acompañamiento del Plan de Negocios del sector de autopartes y vehículos. Industria de Autopartes y vehículos. Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=64146903-3b26-4347-99db-6ce2eac55c44>

Kahaner, L. (1997). *Competitive intelligence: how to gather analyze and use information to move your business to the top*. Simon and Schuster.

LatinPyme (2015) Alerta para el sector automotriz y de autopartes. Recuperado de <https://www.latinpymes.com/alerta-para-el-sector-automotriz-y-de-autopartes/>

- Macroeconomía, G. (2006). *La economía colombiana: situación actual frente a los noventa y sus perspectivas* (No. 002980). Banco de la República, Colombia.
- Martínez, A & Castillo, J. (2014). *Sector autopartes en Colombia*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://es.slideshare.net/andres_johan/sector-autopartes-en-colombia
- Martínez, P. (2009). *Pyme: estrategia para su internacionalización*. Universidad del Norte. Ediciones Uninorte.
- Metalmecánica (2015) ¿Cómo está compuesto el sector colombiano de autopartes? Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.metalmecanica.com/temas/Como-esta-compuesto-el-sector-colombiano-de-autopartes+103134>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2019). Acuerdo internacional de inversión. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/a-internacional-de-inversion>
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1), 107-117.
- Morello, G. (2001) El proceso de internacionalización. *Economía y Desarrollo*, 129 (2) 178-192 Muñiz, R. *Marketing en el siglo XXI* (2001). Centro de Estudios Financieros. 5ª edición, Ediciones CEF. España.
- Naranjo, F (2012). *Pymes de Colombia son optimistas con el futuro*. Revista Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/pymes-colombia-son-optimistas-futuro-108398>
- Procolombia (2017). Tratado de libre comercio Colombia- Estados Unidos, Autopartes.

Recuperado de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/autopartes>

ProExport Colombia. (2012). Industria Automotriz en Colombia. Recuperado de [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20(2).pdf)

Rabanal, C., Ortega, P. y González, N. (2003) *El entorno económico actual*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Rivera-Godoy, J., & Padilla-Ospina, A. (2016). Sector autopartes en Colombia: comportamiento financiero durante el período 2010-2014. *Entramado*, 12 (1), 12-29.

Sierra, J. H. (2003). La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 99-128.

Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324.

Tamayo y Tamayo, M. (2003) *El proceso de la investigación científica*. 5. ed. México: Limusa.

Transcaribe (2017) Análisis económico del sector seleccionar las propuestas más favorables para la adquisición de vehículos padrones para la operación de la porción no. 2 del sistema integrado de transporte masivo de Cartagena de Indias – Transcaribe. Recuperado de <http://www.transcaribe.gov.co/documentos/Licitaciones%202017/TC-LPN-002-17/2.%20Análisis%20del%20Sector.pdf>

ANEXO 1

Preguntas Estrategias Empresas Medianas y Grandes.

Preguntas para los objetivos del trabajo de grado

*Obligatorio

¿Cómo es el proceso de exportación? *

Tu respuesta

¿Cómo esta organizada la empresa? *

Tu respuesta

¿Qué estrategias utilizan para mantenerse en el mercado internacional? *

Tu respuesta

¿Cuáles son las problemáticas, barreras o dificultades mas frecuente frente a la internacionalización de las empresa? *

Tu respuesta

¿Cuál cree que es la ventaja que tiene la empresa Colombiana frente al mercado internacional?

Tu respuesta

¿Qué desventajas tiene frente a las empresas que se encuentran en el mercado internacional?

Tu respuesta

Respuestas de la encuesta realizada a la empresa XYZ

1.

- Primero la logística: Nuestros coordinadores logísticos trabajan diariamente para preservar la máxima eficiencia en costos y tiempo de tránsito para todos nuestros clientes.
- Segundo seguro para CIF: Todos los seguros para los términos CIF se manejan internamente. Las auto- partes tienden a enfrentar una variedad de riesgos potenciales, particularmente durante el proceso de transporte. Por lo tanto, se debe contratar un seguro de transporte adecuado para garantizar una transición sin problemas. Los accidentes no asegurados pueden y tienden a tener consecuencias de largo alcance para los clientes y sus operaciones comerciales. XYZ empresa trabaja con las mayores compañías de seguros internacionales. Como regla general, ofrecemos pólizas de seguro a todo riesgo a los precios más competitivos.
- Tercero: También damos gran importancia a garantizar la calidad de nuestras partes antes del transporte

2. Si bien los servicios de la empresa están orientados comercialmente, nuestra actividad no se limita a comprar y vender. Ofrecemos una gama más completa de lo siguiente:

- Transporte completo y apoyo logístico para sus productos a través de nuestra asociación con agencias de transporte de carga de buena reputación.
- Control y monitoreo: si, por ejemplo, compra algo, podemos realizar una inspección exhaustiva de los productos para verificar su disponibilidad y calidad antes de proceder al pago.
- Consejo: si necesita una opinión sobre las empresas ubicadas en Medellín antes de iniciar negociaciones, podemos proporcionarle una encuesta exhaustiva y una opinión objetiva.

- Aprovisionamiento de productos especiales: si tiene más necesidades especiales, estaremos encantados de ayudarlo con ellos a través de nuestras conexiones.
- Creemos en el servicio, creemos en las relaciones, queremos que confíe en lo que ofrecemos: confianza, seguridad, tranquilidad, respeto, fiabilidad, responsabilidad y transparencia.

3. Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y poder competir de forma más eficiente la empresa se especializa en la exportación de sistemas de refrigeración, filtros para aire y aires acondicionados en las marcas de Toyota, Nissan, Hyundai, Ford, KIA, etc... y así apoderarnos de un nicho específico del mercado al cual atender.

4. Las empresas se enfrentan a otras que ya tienen todo el proceso de exportación y producción muy definido y enfocado en el entorno internacional y las empresas que están entrando al mercado internacional tienen que cambiar su sistema de producción, y proceso logístico y adaptarlos a las normas y/o leyes internacionales.

También que las empresas colombianas que entran al mercado internacional tienen un conocimiento básico de este, y es cuando están en este entorno que empiezan a estudiarlo más a fondo, cosa que los atrasa y les causa inconvenientes a la hora de estar en contacto con un cliente, proveedor o incluso enfrente de otra empresa.

5. Son las ganancias que pueden obtener por el tipo de cambio en la moneda, son mayores que las que pueden obtener de otras empresas, aunque esto también puede ser una desventaja (a la hora de importar materiales)

Que los clientes, proveedores y otras empresas que requieren que las autopartes vea a las empresas medianas colombianas que están saliendo como una fuente de materiales baratos lo cual hace a las empresas colombianas un poco más codiciadas que otras empresas

6. Las empresas que ya están en el mercado internacional ya tienen su nicho de mercado definido y asegurado, tienen proveedores y clientes fijos, lo que genera desventaja a las empresas que están apenas entrando en el entorno internacional por que tienen que ampliar aun mucho mas sus horizontes.

La mala gobernanza, los niveles altos de corrupción que se evidencian en el país y los disturbios civiles. Estos son algunos de los desafíos que enfrentan las operaciones comerciales internacionales que tienen las empresas emergentes colombianas.