

# **EL IMPACTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ CHINA EN EL ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA**

**PRESENTADO POR: Claudia Marcela Velez J**

**Código: d4010458**



**TUTOR: Sergio Plata García**

**Economista – Magister en Educación**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, D.C.  
2017**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>1. El marketing internacional y en el enfoque de competitividad</b> .....	4
<b>2. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008)</b> .....	6
<b>3. Situación actual de la industria automotriz en China</b> .....	12
<b>3.1. Siete pilares del éxito de las empresas exportadoras chinas</b> .....	15
3.1.1. Maximización de la creatividad y la innovación .....	15
3.1.2. Desarrollo de alianzas estrategias.....	16
3.1.3. Entender al consumidor estadounidense .....	16
3.1.4. Excelencia en la distribución .....	16
3.1.5. Plan estratégico .....	17
3.1.6. Acceso a financiamiento.....	17
3.1.7. La función del gobierno para impulsar el sector.....	17
<b>3.2. Relación bilateral Colombia China</b> .....	18
<b>4. Situación actual de la industria automotriz en América Latina</b> .....	19
<b>5. Análisis de sector automotriz chino bajo las cinco fuerzas de Porter, que le permite competir en Colombia</b> .....	21
<b>5.1. Rivalidad entre los competidores</b> .....	22
<b>5.2. La amenaza de los nuevos entrantes</b> .....	22
<b>5.3. Poder de negociación de los proveedores</b> .....	23
<b>5.4. Poder de negociación de los compradores</b> .....	24
<b>5.5. La amenaza de productos sustitutos</b> .....	24
<b>6. Evolución del sector automotriz en Colombia</b> .....	25
<b>6.1. Posición de los vehículos chinos en Colombia</b> .....	32
<b>7. Nivel de competitividad del sector automotriz en Colombia</b> .....	35
<b>CONCLUSIONES</b> .....	38
<b>REFERENCIAS</b> .....	42

## **RESUMEN**

El ensayo tiene como objetivo principal examinar el impacto de la industria automotriz China en el enfoque de competitividad de la industria automotriz en Colombia, basados en las cinco fuerzas de Michael Porter, por medio de una investigación cualitativa, con revisión y análisis de documentos, lo cual permite enfocar el trabajo en hacia el objetivo principal. Partiendo de que el sector automotriz en Colombia y el mundo cada día cobran gran relevancia, gracias al impacto directo que tiene este con la sociedad, donde ya los automóviles no son vistos como un bien de lujo sino como algo que permite la solución a una necesidad. Teniendo en cuenta que la industria China se afianza fuertemente en este mercado gracias a que se logra poseer un vehículo con características similares a las mejores marcas a un precio que más se acomoda a la realidad económica del país.

Palabras clave: Competitividad, Industria automotriz

## **ABSTRACT**

The trial aims to examine the impact of the Chinese auto industry in the approach to competitiveness of the automotive industry in Colombia, based on the five forces of Michael Porter, by means of a qualitative research, review and analysis of documents, allowing you to focus the work on towards the main objective. On the basis of that the automotive sector in Colombia and the world every day takes on great importance, due to the direct impact that has this society, where already are automobiles not seen as a luxury good, but as something that allows the solution to a need. Taking into account that Chinese industry is strongly anchored in this market because it does possess a vehicle with similar features to the best brands at a price that fits more to the economic reality of the country.

Keyword: Competitiveness, Automobile industry

## INTRODUCCIÓN

Interesados en la competitividad de la industria automotriz en Colombia, desde el ángulo de la Alta gerencia de las organizaciones y desde la perspectiva del egresado en administración de empresas, es indispensable el manejo previo del tema de “competencia”; El administrador de empresas se prepara para cumplir el trabajo de “estratega”, dirigir organizaciones y enfrentar la competencia; de otra parte las organizaciones se apoyan en el gobierno esperando contribuir al crecimiento de la economía con desarrollo, por tanto entender y comprender el tema de la “competitividad” cómo aplica en el mercado local y global es necesario e importante. En este sentido, se desprendió el objetivo del presente ensayo que es hacer un examen del impacto de la industria automotriz China en el enfoque de competitividad de la industria automotriz en Colombia, a la luz de dos teorías: Primero, la teoría de marketing internacional y, segundo el concepto de competitividad según (Porter, 2008) que señala que *“la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector”*.

Para lograr lo anterior, en la primera parte se presenta brevemente la propuesta la teoría de marketing internacional, seguido de la teoría de Michael E. Porter, en la tercera parte se estudia la industria automotriz China, y finalmente el enfoque de competitividad de la industria automotriz en Colombia, con un eje transversal que hará referencia a las condiciones del comercio mundial e interno del país.

### **1. El marketing internacional y en el enfoque de competitividad**

Según (García Cruz, 2002), el marketing internacional, como ciencia aplicada, aparece primero en la práctica de la actividad empresarial, y posteriormente pasa a ser contextualizada como un elemento de nuevas ideas de hacer negocio a nivel internacional, en donde las empresas entienden la necesidad de internacionalizar

las operaciones comerciales, permitiendo afrontar nuevas oportunidades de mercado con niveles altos de competitividad, los cuales se hacen necesario desarrollar para lograr subsistir en un mercado altamente competente.

El marketing internacional hace parte del conocimiento para administrar las empresas y gestionar negocios, desde dos sentidos: El primero desde las compras que los nacionales hacen de los bienes de otros países, y el segundo desde los bienes que se producen y venden los nacionales. Las operaciones comerciales de origen externo que afectan la producción nacional, el empleo, el ingreso nacional, por lo tanto es relevante en todo momento fortalecer la producción nacional y orientarla en el proceso de internacionalización, y es una razón por la cual el administrador de empresas debe tener una perspectiva de la internacionalización de las actividades empresariales (García Cruz, 2002), apoyándose en la teoría del marketing internacional, le permite cambiar la realidad de los sectores, las industrias y las empresas de la nación. Conocer de las estrategias aplicables en los mercados externos, y revisar cómo impacta la competitividad cualquier sector de la economía del país. En relación con el tema, el caso de la industria automotriz China-Colombia, puede servir para revisar la estrategia de “inserción en mercados internacionales” o “enfoque de competitividad del Industria automotriz en Colombia”, el riesgo a asumir, el nivel de influencia, y las cuantías de inversión financiera y de capital.

El marketing internacional comprende formas de internacionalización, de negociar y penetrar mercados en todo el mundo (Puerto Becerra, 2010); El marketing con una visión global debería llevar al administrador de empresas a comprender la relación entre la globalización y el crecimiento de las empresas, por ende, de las economías de las naciones, y desarrollar estrategias de internacionalización.

El marketing internacional debería llevar al administrador de empresas a innovar a medida que la organización se sumerge en los mercados internacionales, manejando diferentes enfoques (Rialp Criado, 1999) y aplicando el adecuado a su naturaleza.

La claridad en cada uno de los elementos del “marketing mix internacional” como son: El producto, el precio, la comunicación internacional, la promoción; en la estrategia debería permitir al administrador de empresas evaluar el impacto de las opciones elegidas frente al posicionamiento en los mercados (Guisado Tato, 2003).

Ya más internamente le permitiría al administrador de empresas poder valorar el nivel de éxito o no, y en la práctica de la implantación del marketing mix por parte de las empresas externas y nacionales (García Cruz, 2002), particularmente en la industria automotriz. Adicionalmente con la teoría de “market orientation” (Martínez Serna, 2004).

En conclusión el marketing internacional no es más que el proceso que las empresas utilizan para lograr posesionarse en mercado globales de forma eficiente y eficaz, en donde uno de los principales elementos en los que más importancia se da es a la innovación, permitiendo que las organizaciones sean más competitivas y que se ajusten a los cambios que a nivel internacional los mercados ofrecen. Donde para ellos se logran impulsar estrategias que permitan presentar procesos más flexibles y productos o servicios con más diversificación.

En complemento de lo anterior, a continuación, se sintetiza el modelo de Michael E. Porter. En el orden que se considera puede ofrecer mejor perspectiva para estudiar el impacto. Haciendo aclaración que para el presente trabajo la palabra “sector” hace referencia a “industria”. El sector está compuesto por varias industrias.

## **2. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008)**

Los administradores de empresas no deberían olvidar las siguientes palabras de Michael E. Porter “*comprender la estructura del sector en el cual compiten y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques*” (Porter, 2008). Esto resume bien la importancia que deben dar los administradores de empresas de saber valorar el “impacto de las fuerzas” de la industria entre los países, a través de estudiar la “estructura subyacente a la competitividad y rentabilidad del sector”. Está en las manos de los administradores de empresa

defender todos y cada uno de los sectores de la economía frente a la competencia externa y procurar mejora en la rentabilidad.

Cuadro NO. 1 Fuerza Competitiva uno. Rivalidad entre competidores existentes

Síntesis
<p>RIVALIDAD EN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Descuento de precios</li> <li>❖ Lanzamientos de nuevos productos</li> <li>❖ Campañas publicitarias</li> <li>❖ Mejoramiento del servicio</li> <li>❖ Luchas por participación de mercado</li> </ul>
<p>RIVALIDAD INTENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, no hay empresa líder.</li> <li>❖ Crecimiento lento del sector</li> <li>❖ Barrera de salida alta</li> <li>❖ Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.</li> <li>❖ Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.</li> <li>❖ Competencia sostenida por precios</li> <li>❖ Costos fijos son altos y los costos marginales son bajos</li> <li>❖ La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz</li> <li>❖ El producto es perecible</li> <li>❖ Dimensiones de rivalidad y rivalidad dimensión</li> <li>❖ Competencia de suma cero o suma positiva</li> <li>❖ Comprensión de los fundamentos estructurales de la rivalidad</li> </ul>

Fuente: (Porter, 2008). Síntesis del autor.

Con repasar el cuadro NO.1, puede observarse una fuerte relación entre los temas el marketing internacional como “marketing mix internacional”, “posicionamiento en el mercado” y la fuerza de “rivalidad entre competidores existentes”, pero esto hay que estudiarlo a nivel internacional y nacional, desde la simple comercialización (compra y venta-consumo) y desde la producción (ensamblador-fabricante (la inversión directa nacional y extranjera) y la venta) , los acuerdos de libre comercio, y la apertura de la economía o libre comercio. Es decir, el análisis del mercado nacional y el análisis del mercado mundial. Para el caso del presente ensayo, se delimita al mercado nacional, a la rivalidad entre competidores existentes en la industria automotriz (Citroen, SEAT, Kia, Daewo, Volvo, Nissan, Mitsubishi, Hyundai, Renault, Opel, Ford, Wolf, mercedes, BMW, etc), pues cualquier industria automotriz extranjera puede impactar la industria automotriz en Colombia. Sin embargo, la rivalidad entre competidores extranjeros existentes en Colombia, puede imponer otro orden y ritmo de la competitividad.

Cuadro NO. 2 Fuerza Competitiva dos. Amenaza de nuevos entrantes por barreras de entrada bajas

Síntesis
<p>AMENAZA EN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Introducen nuevas capacidades (financiera, tecnológica, mano de obra)</li> <li>❖ Deseo de adquirir participación de mercado</li> </ul>
<p>AMENAZA INTENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presión sobre los precios, costos y tasa de inversión necesaria para competir</li> <li>❖ Apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer la competencia</li> <li>❖ Límites a la rentabilidad potencial de un sector</li> <li>❖ Represarías (enérgicas y prolongadas)</li> <li>❖ Comprensión de los fundamentos estructurales de las barreras de entrada</li> </ul>
Fuente: (Porter, 2008). Síntesis del autor.

El cuadro No.2, se relaciona con los acuerdos de libre comercio, la apertura económica, la globalización, la ampliación del intercambio, participar en otros mercados, y la llegada de nuevos productos; está fuerza señala la importancia de



la posición en el sector y no rentabilidad, por parte del recién llegado, y nuevamente la estrategia de marketing mix internacional para aprovechar “barreras de entrada bajas” y enfrentar las represarías; mientras los actores establecidos basen su estrategia frente a los recién llegados, en las ventajas de la barreras de entrada, cuyas fuentes son: “1. *Economías de escala por el lado de la oferta*”, es importante la inversión directa nacional y extranjera. “2. *Beneficios de escala por el lado de la demanda*”, es importante la preferencia por comprar confianza, y no a un recién llegado; el recién llegado mantiene precios bajos; puede relacionarse con “market orientation”, “3. *Costos para los clientes por cambiar de proveedor*”, es importante, asociado a los costos subyacentes de accesorios, repuestos, servicio y soporte técnico, falta de conocimiento o infraestructura de sostenimiento. “4. *Requisitos de capital*”, es importante nuevamente la inversión directa nacional y extranjera en grandes sumas y cubrimiento de gastos irrecuperables frente a retornos bajos. “5. *Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño*”, es importante la ventaja comparativa frente al recién llegado. “6. *Acceso desigual a los canales de distribución*”, es importante el marketing internacional para alentar a los compradores a compras directas. “7. *Políticas gubernamentales restrictivas.*” Cuando existe proteccionismo de la industria nacional o el medio ambiente. Un estudio profundo de las barreras de entrada a la industria automotriz es requerido y cuando sea necesario un estudio profundo de las “*capacidades de los potenciales entrantes y su creatividad*” y otro de “*represarías existentes y potenciales*”.

Cuadro NO. 3 Fuerza Competitiva tres. El poder de los proveedores en el grado de dependencia, los montos y tiempos de cobro-pago

Síntesis
<p>AMENAZA EN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cobro de precios altos (Ejemplo: Sueldo, comisiones, salarios)</li> <li>❖ Restricción de la calidad o de servicios</li> <li>❖ Transferencia de los costos a los participantes del sector</li> </ul>
AMENAZA INTENSA:

- ❖ Concentración de mano de obra (sindicatos, gremios, asociaciones)
- ❖ Imposibilidad de transferir los costos a sus propios precios
- ❖ Restricción de posibilidad de alzar sus precios
- ❖ Comprensión de los fundamentos estructurales del precio de los factores

Fuente: (Porter, 2008). Síntesis del autor.

El cuadro NO.3, se relaciona con la cadena de abastecimiento, suministros, insumos, partes, repuestos, accesorios, la ubicación y la intermediación en la cadena, los canales de distribución, y nuevamente la inversión directa nacional o extranjera, mantener influencia en la cadena de producción, protección de propiedad intelectual, inversión vertical, horizontal con productos homogéneos y con productos diferenciados, y las oportunidades de financiación. Los proveedores de la plataforma de fabricación y ensamble de vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas, además de la fabricación de partes y piezas utilizadas en la fabricación y para reposición; su participación en el mercado latinoamericano, la generación de empleo, y considerando el tamaño del parque automotor y el porcentaje de participación de unidades de vehículos importados. Es decir, los proveedores de la producción y composición del mercado en Colombia.

Cuadro NO. 4 Fuerza Competitiva cuatro. El poder de compradores o clientes, su nivel de ingresos y capacidad de adquisición

#### Síntesis

##### AMENAZA EN:

- ❖ Puja a la baja de precios
- ❖ Exigencia de calidad o mejor servicio
- ❖ Liga de consumidores

##### AMENAZA INTENSA:

- ❖ Incremento de costos
- ❖ Rivalidad de los oferentes
- ❖ Comprensión de los fundamentos estructurales de los canales de distribución

Fuente: (Porter, 2008). Síntesis del autor.
---

Según el cuadro NO.4, Hay necesidad de observar el poder de negociación de los compradores: productoras o ensambladoras y comercializadoras, intermediarios o canales de distribución.

Cuadro NO. 5 Fuerza Competitiva cinco. La amenaza de los productos sustitutos y los complementarios

Síntesis
<p>AMENAZA EN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Disminución de la demanda</li> <li>❖ Competencia y caída en los precios</li> <li>❖ Cambio en el estilo de vida</li> </ul>
<p>AMENAZA INTENSA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La rentabilidad</li> <li>❖ Decisión de inversión directa nacional o externa</li> <li>❖ Comprensión de los fundamentos estructurales de decisiones de consumo</li> </ul>
Fuente: (Porter, 2008). Síntesis del autor.

Con base en el cuadro NO.5, en la medida que la tecnología traiga cambios a las tradiciones, van ingresando sustitutos y cambiando el estilo de vida. En todo momento los administradores de empresas deben estar atentos a los cambios, seguramente la situación de la industria automotriz en china afecta sus ventas, y muy seguramente generan impactos positivos y negativos en aquellos

Como conclusión de este apartado se puede decir al respecto sobre las 5 fuerzas de Porter que es un modelo holístico para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, es decir que es lo que hace a las organizaciones, a los países y a las industrias muy rentable, donde se influye directamente en las acciones estratégicas de las empresas, ya que estas deben estar dirigidas a brindar una ventaja competitiva, haciendo así diferente a la organización, es decir es el elemento diferenciador que le agrega valor, pero que además es difícil de copiar, teniendo

tanto como consecuencia que es para largo plazo, donde el principal fin es presentar a los clientes una propuesta de valor.

### **3. Situación actual de la industria automotriz en China**

El sector de manufacturas es el corazón del desarrollo de China y ha sido promovido durante los últimos 35 años por medio de la política industrial enfocada en aprovechar sus ventajas relativas, en particular los bajos costos laborales en dicho país, lo cual ha favorecido el desarrollo de productos con precios competitivos para la exportación. En los años recientes, sus políticas industriales han comenzado a enfocarse en sectores con mayor sofisticación tecnológica y valor agregado (Roldan , Castro, Perez, Echavarria , & Evans, 2016)

Este sector involucra gran variedad de entidades chinas: empresas estatales Como Xuzhou Construction Machinery Group (XCMG) y Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC); empresas respaldadas por provincias y ciudades locales, como Chery (vinculada con la provincia china de Anhui); empresas grandes privadas, como Sany Heavy Industries, y productores pequeños, como los fabricantes de motos Jialing y Jincheng. En algunos casos, la decisión del productor principal de establecer una fábrica atrae a sus empresas proveedoras. (Roldan , Castro, Perez, Echavarria , & Evans, 2016)

China como potencia mundial y en continuo crecimiento integrado y organizado, es líder en la globalización productiva en varios sectores industriales siendo uno de los más importantes el automotriz. Las culturas orientales muestran su evolución por el trabajo en equipo sabiendo que si se ayuda al otro se está beneficiando el equipo en general, mentalidad que no se tiene en los países de Latinoamérica y eso puede ser la gran diferencia.

La industria automotriz en China, es una de los principales ejes de desarrollo económico y tecnológico de este país y se caracteriza por ser uno de los líderes de la globalización productiva (comercialización, subcontratación y comercio electrónico), además el enorme dinamismo del mercado interno chino genera enormes cambios en las estrategias de las automotoras nacionales como

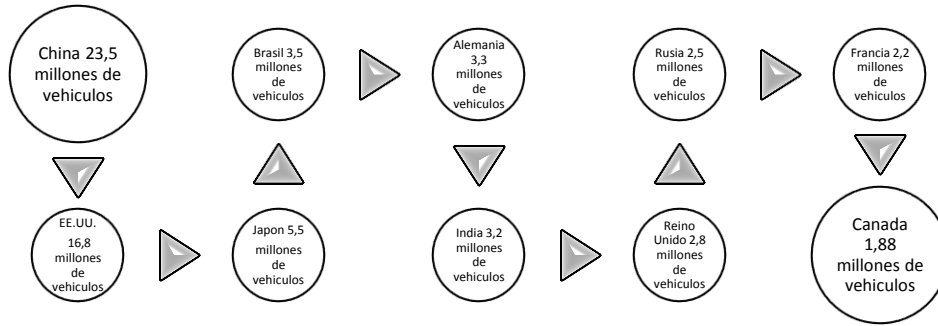
extranjeras. (Soto, 2015), es por tanto que la concepción sobre la eficiencia de los vehículos de origen Chino ha cambiado sustancialmente, gracias en primera medida al gran dinamismo que en las últimas décadas ha mostrado su economía, especialmente en la utilización de nuevas tecnologías en que ha permitido que por ejemplo el sector automotriz este llegando a todo el mundo.

China está tomando una ventaja importante como mercado dentro del sector automotriz, ya que se ha convertido en una locomotora de la economía mundial, puesto que las ventas de automóviles en los últimos años han dejado grandes dividendos para el gigante asiático, siendo el primer mercado para este sector, permitiendo que en la crisis económica mundial este país pudiera salir adelante y crecer de manera progresiva. Su dinamismo además exige innovar a las compañías automovilísticas, ya que para estos el desafío medio ambiental también hace parte de las nuevas tendencias en el mercado mundial.

China de forma cómo pasa el tiempo está tomando una ventaja importante dentro del mercado automotriz mundial, ya que no es solo la fabricación o ensamble de vehículos, sino que a raíz de los nuevos avances tecnológicos que ha tenido china, ha generado que muchas compañías automotrices del mundo lleven sus vehículos para que terminen de ensamblar. Generando la necesidad inclusive a compañías de marcas importantes a utilizar el mercado chino para potencializar sus vehículos.

China en los últimos años china es el país número uno en fabricación de autos, como se puede observar en la figura 1 China en cifras está muy lejos del segundo que es Estados Unidos. Por lo anterior es que este país asiático también recibe el título del gigante asiático.

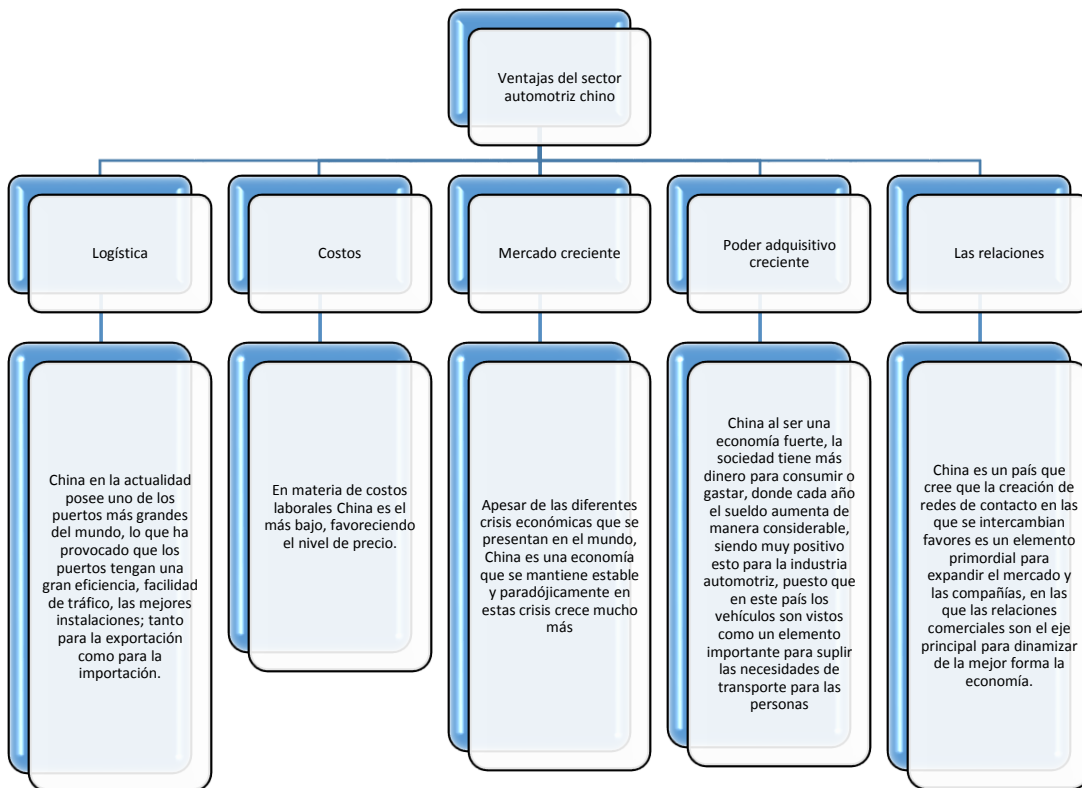
### **Figura NO.1 Top 10 ventas por países 2014**



**Fuente: La vanguardia (2015). Diseño de autor**

La figura NO.1 muestra que en el año 2014, las ventas en cantidad de vehículos, demostrando que es el país número en ventas de autos a nivel global, es China, que ocupa el primer lugar. Con las ventajas que se muestran a continuación.

**Figura NO.2 Ventajas del sector automotriz Chino**



**Fuente: Navarrete (2007). Diseño de autor**

La figura NO.2 resume las ventajas en aspectos de logística, costos, mercado, poder adquisitivo, y la relaciones a nivel global. La industria automotriz China, evidencia en el proceso de expansión global de esta industria, donde muchas empresas extranjeras decidieron en primera instancia comprar acciones de compañías chinas, y luego crearon alianzas estratégicas que les permitiera potencializar sus empresas y el mercado automotriz chino y luego mundial. En donde uno de los elementos de importancia fuera de los costos y la tecnología es la conservación de la tierra y el uso racional de los recursos, además de la creación de vehículos que ayuden a optimizar el espacio público. (Navarrete, 2007). Las ventajas pueden estar en los siguientes siete pilares en las exportaciones.

En conclusión, el sector automotriz chino se ha fortalecido gracias a sus cambios en los procesos de ensamblaje de vehículos, en donde los procesos se están realizando con nuevas tecnologías que les permiten poner en el mercado vehículos muy llamativos a precios más bajos que la competencia. Esto también se da por su forma de afrontar los procesos cambiantes que genera un mercado que en la actualidad es muy competitivo, generando estrategias de marketing internacional donde principalmente se deja ver a los clientes las bondades de adquirir un vehículo. Además de el gran acierto en la innovación no solo en los procesos internos de las empresas, sino en los modelos que son amoldados a las culturas o necesidades de los clientes.

### **3.1. Siete pilares del éxito de las empresas exportadoras chinas**

#### **3.1.1. Maximización de la creatividad y la innovación**

Este es uno de los principales elementos de las empresas para el éxito, ya que la innovación permite que las empresas puedan subsistir en mercados donde la competencia es fuerte y se hace necesario que estas realicen procesos más desarrollados, donde es importante la utilización de nuevas tecnologías. Si las empresas pretenden crecer rentablemente más aceleradamente y ser competitivas, tienen que asumir en su modelo de pensamiento y acción que las ideas no sólo tienen que venir de adentro, sino también de afuera, como por ejemplo de

universidades, centros de investigación, investigadores independientes, y de toda y cualquier empresa del planeta que agregue valor a sus ideas (Taringa, 2013). Es así como China ha modelado un mercado altamente competitivo gracias a la innovación y la creatividad a la hora de realizar sus productos y servicios, y de la forma de cómo realizar comercio en mercado altamente competitivos, de esta forma ha logrado tener una posición de lujo en el sector empresarial y económico a nivel mundial, convirtiéndose en potencia en los últimos años.

### **3.1.2. Desarrollo de alianzas estrategias**

Para el desarrollo de sus productos, China se basa en alianzas con proveedores que le otorgan los insumos de alta tecnología necesarios para fabricar los bienes de exportación. Se debe hacer una selección correcta de estos proveedores que trabajan juntos con las empresas chinas para desarrollar productos competitivos para la exportación. (Taringa, 2013). Las alianzas permiten generar valor agregado a los procesos de comercialización de los bienes y servicios, además de que permite llegar más fácilmente a países donde nunca se ha llegado, de una forma fuerte y con productos o servicios que pueden ser llamativos a los nuevos consumidores.

### **3.1.3. Entender al consumidor estadounidense**

China ha entendido que es importante conocer mucho sobre el consumidor estadounidense, ya que este es un mercado muy importante para el mundo, ya que los niveles o porcentajes de consumo son muy altos y a su vez exigentes, por lo tanto, al posesionarse en un país el cual a su vez es una potencia, permitirá llegar de forma más fácil a otros países donde no se ha podido posesionar de forma adecuada.

### **3.1.4. Excelencia en la distribución**

Las empresas chinas dependen de distribuidores localizados en el mercado estadounidense que hacen el trabajo de distribución para ellas. Las empresas chinas establecen relaciones de trabajo cercanas y duraderas con sus distribuidores. Estas empresas locales de distribución con fuertes contactos en los



Estados Unidos facilitan la entrada hacia los principales clientes estadounidenses (Taringa, 2013). China ha entendido que la eficiencia y la eficacia en el proceso de distribución es muy importante, ya que le permite ser más competitivo, y es allí donde muchas empresas fallan, por tanto, este es un proceso vital para lograr la satisfacción del cliente y a su vez en la utilización correcta de los procesos logísticos que hoy en día son muy difíciles de observar con altos niveles de eficiencia e innovación.

### **3.1.5. Plan estratégico**

El plan estratégico permite alinear todas las áreas de una empresa hacia el cumplimiento de los objetivos, China ha comprendido que este es un paso fundamental para el éxito, ya que se plantean estrategias que permiten a las empresas posesionarse de manera fuerte en un mercado, donde también se analizan cada una de estas estrategias con el fin de corregir las desviaciones que se tengan, por tal motivo es que el plan estratégico debe estar fundamentado en cierta forma en la prospectiva estratégica, que le permite planear y dirigir a la empresa a supuestos o escenarios deseados, partiendo de tendencias actuales para construir el futuro planteado en el plan.

### **3.1.6. Acceso a financiamiento**

Los emprendedores chinos también han logrado conseguir capital para sus emprendimientos en exportación recibiendo, las empresas mixtas de China que se encuentran dentro de los sectores estratégicos económicos definidos por el Estado, préstamos a tasas preferenciales de los bancos estatales para acelerar el crecimiento internacional. La inversión directa extranjera es otra fuente importante de financiamiento (Taringa, 2013).

### **3.1.7. La función del gobierno para impulsar el sector.**

El gobierno chino supo identificar cuáles son los sectores con los que el país debía competir en el ámbito internacional, entre los que se encuentra el automotriz. Además de que los empresarios también fueron muy hábiles al darse cuenta de la

importancia de unirse para competir en los países desarrollados era muy importante, ya que esto le permitirá formar una economía fuerte. La globalización dio a los gobiernos de los países la oportunidad de elegir entre tres estrategias diferentes. La primera es una estrategia altamente proteccionista, con el objeto de defender los puestos de empleo y a las empresas locales. Este camino no conduce a buenos resultados económicos ni sociales. La segunda estrategia es la de dejar que los empresarios compitan por su cuenta en el mercado global, la cual ha demostrado no ser exitosa en los países en vías de desarrollo, el tercer tipo de estrategia consiste en lo que Philip Kotler llama de “activadores de gobierno”. Su principal objetivo es fomentar el desarrollo de planes estatales para atraer la inversión extranjera a partir de estrategias de marketing país, región, estado y/o ciudad (Taringa, 2013).

Es importante delimitar el momento de la influencia del sector automotor chino, Es decir, desde cuando China es socio comercial e inversionista en Colombia y el significado. Porque permite identificar de qué forma se ha beneficiado Colombia de un sector que hasta en los últimos años para el país ha ido convirtiendo en un sector fuerte de la economía interna.

En conclusión los 7 pilares de éxito son una forma importante para generar rentabilidad y desarrollo a las organizaciones, de esta forma la empresas Chinas han alcanzado mercado difíciles, en donde la competencia es demasiada alta, pero las estrategias son fundamentadas en el lograr crear nuevas oportunidades por medio de nuevos elementos como la innovación, las alianzas estratégicas, excelencia y creatividad en la distribución, planes estratégicos alineados a hacia los objetivos, lograr apoyos gubernamental que ayudan a impulsar un sector muy competitivo en todo el mundo, donde las empresas chinas han incursionado de manera exitosa.

### **3.2. Relación bilateral Colombia China**

Colombia en la actualidad no tiene un tratado de libre comercio con China, aunque en el año 2015 el presidente Santos inicio negociaciones con este país para

crear un tratado que le permita a Colombia multiplicar las relaciones económicas con el gigante asiático, donde el principal argumento dado es que China es el segundo socio comercial de Colombia, y se busca crear una alianza más fuerte que permita a los dos países tener una economía más fuerte permitiendo el intercambio de bienes y servicio eliminando las barreras comerciales.

El objetivo de la alianza es multiplicar las relaciones económicas entre ambos países, ya que se tienen grandes potencialidades, a pesar de la lejanía geográfica, existen muy estrechos contactos de cooperación económico-comercial, sumado además a la experiencia que tiene China en materia de construcción de infraestructuras y una gran capacidad industrial, permitiendo participar en las diferentes construcciones que tiene proyectadas que tiene Colombia. (El Herald, 2015)

En conclusión, la relación bilateral entre Colombia y China no es muy fuerte, pero el gobierno colombiano ha querido buscar una alianza estratégica que le permita llegar a otros mercados entre los que este el este gigante asiático. Donde el principal elemento es el intercambio de bienes y servicios, donde es importante tener en cuenta que esta alianza debe ser mirada desde la estrategia no solo de ganar amigos, sino mas allá, ya que los productos chinos pueden ocasionar que los productos internos no sean consumidos y por ende afectaría la economía del país, ya que a la china reducir sus costos, ofrecen bienes y servicios a bajos precios. Pero por ahora no hay un tratado comercial que permita tener un intercambio más fluido entre las partes.

También, es importante observar la industria automotriz en América Latina y su evolución. Pues porque permite identificar de qué forma este se ha posicionado en un sector donde hay marcas muy fuertes y reconocidas en todo el mundo.

#### **4. Situación actual de la industria automotriz en América Latina**

La industria automotriz se coloca en América Latina como uno de los sectores más importantes, ya que este genera empleo, inversión y sobre todo rentabilidad para los países. Es una de las industrias que continúan marcando la pauta en el

ámbito económico de América Latina, es sin duda la automotriz, la cual contribuyó en el año 2015 a generar ingresos importantes para los países, gracias también en cierta forma a los convenios comerciales que los países latinoamericanos tienen vigente. Donde las empresas que se encuentran dentro de este sector contribuyen al desarrollo de grandes clústeres de fabricación en diferentes regiones de Latinoamérica, contabilizando en la gran cantidad de complejos productivos de vehículos ligeros y motores.

El sector automotriz latinoamericano tiene dos grandes protagonistas, Brasil y México, las dos grandes potencias latinoamericanas en producción y venta de automóviles desde la llegada de Volkswagen a territorio brasileño en la década de 1950 y al mexicano en la década de 1960, época en la que el modelo Escarabajo se convirtió en un auténtico símbolo en ambos países. En la actualidad Brasil y México concentran el 90% de la producción de la región, y son el 6º y 10º productor mundial de vehículos, respectivamente. (Restrepo, 2012).

El principal productor y exportador automotriz en Latinoamérica es México, gracias en que en cierta parte a que ha aprovechado su situación geográfica privilegiada que posee, donde la gran extensión de costas, le permite tener salida a mercados de Europa y Asia. Aunado a la localización geográfica, la mano de obra eficiente y los tratados de libre comercio que este país cuenta, han incentivados que marcas como General Motors, Ford, Volkswagen, Honda, Nissan, BMW, Toyota, Mazda, Audi, Mercedes Benz y Kia, busquen invertir en este país, en la cual se construyeron plantas de producción, logrando impulsar la fabricación de autos, motores, entre otras autopartes. Con un impacto económico que coloca esta industria como la mayor generadora de empleos indirectos en este país y en todo Latinoamérica, permitiendo que el desarrollo económico sea positivo y que este continente juegue un papel importante en el desarrollo automotriz mundial.

Brasil a causa de la crisis económica y social que desde hace unos años vive, ha generado de que pierda su papel de primer productor en la industria automotriz en Latinoamérica, por lo tanto, ha afectado de manera considerable el sector, viéndose reflejado en la poca producción y en los niveles bajos de crecimiento que ha tenido

este sector en Brasil. Esto afecta de manera directa a Latinoamérica, ya que el desarrollo económico esperado no será cumplido. Esto ha generado que grandes fábricas de marcas importantes en el mundo estudien la posibilidad de cerrar las plantas y buscar países que brinden estabilidad o crecimiento de la industria automotriz.

El crecimiento de la economía en Latinoamérica está por encima de los que se conoce en otras partes del mundo, hay volatilidad, pero el futuro está muy claro. Una vez que Latinoamérica tenga estabilidad económica, política y se establezca una clase media, habrá un poder adquisitivo impresionante. Esto es importante para la industria automotriz, ya que, si la economía del continente crece, la industria crecerá de igual forma. Es importante tener claro que muchas compañías de marcas importantes ven América Latina como una oportunidad para expandir el mercado automotriz y generar nuevas oportunidades de empleo y desarrollo para la economía Latinoamericana. (ProQuest, 2012)

Por tanto, el sector automotriz en América Latina no está pasando por un buen momento, ya que gran parte de los países están sufriendo un crecimiento económico bajo, donde se ve afectado directamente el sector automotriz, evidenciado por el cierre de algunas plantas, ya que los costos han aumentado generando de que la rentabilidad no sea la esperada. Pero el panorama no es tan desolador, ya que México sigue creciendo, junto con Colombia y Argentina en cuanto al ensamble de vehículos y a la producción de autopartes, impulsando de cierta forma la economía y por ende creándose las oportunidades de que el sector pueda crecer.

##### **5. Análisis de sector automotriz chino bajo las cinco fuerzas de Porter, que le permite competir en Colombia**

Este apartado es de gran relevancia en el ensayo, porque está encaminado a identificar de qué forma el mercado automotriz chino compite en Colombia, utilizando para ello las cinco fuerzas de Michael Porter que fueron ya analizadas.

Permite comprender la forma de cómo se puede incursionar en un mercado innovando y siendo más competitivo.

### **5.1. Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores podría decirse que es muy fuerte en esta industria, los principales actores en esta también están muy cerca uno del otro, en el ámbito del rendimiento con respecto a las ventas y cuota de mercado relativa, con el fin de ganar cuota de mercado en la industria del automóvil, China por su parte debe ganar cuota de mercado para conquistar a los clientes de sus competidores y lo ha realizado como ya menciono anteriormente por medio de vehículos con modelos muy llamativos a precios que se acomodan muy fácilmente al bolsillo de los colombianos, gracias a que un vehículo chino puede costar 40% menos que otros vehículos de marcas importantes.

Existe una falta de diferenciación de esta industria, por lo que esto conduce a una alta rivalidad entre los competidores, Porter (2008) afirma “cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compra se basan en consideraciones de precios y de servicios”, por lo que quiere decir que el precio y la calidad del servicio son factor importante para que el cliente tome la decisión de comprar. Lo que da como resultado una mayor competencia, en este sentido, todos los intervinientes en el mercado o los competidores se evalúan unos a otros todo el tiempo, poniendo especial énfasis, en el momento cuando un consumidor le gustaría hacer una compra o tiene los deseos de adquirir un auto, de acuerdo a las características inmiscuidas en los pilares competitivos.

### **5.2. La amenaza de los nuevos entrantes**

Esta se considera un rubro relativamente bajo en la industria del automóvil, ya que esta ha estado en funcionamiento durante un periodo relativamente largo de tiempo, el sector chino en los último 10 años ha logrado incursionar a mercados estratégicos del mundo con sus vehículos, convirtiéndose este en una amenaza para los autos de marcas más conocidas y de mayor prestigio y que han llegado hacer economías de escala a nivel mundial. Para poder competir en la industria

automotriz colombiana, China ha logrado ser una economía de escala a un ritmo acelerado, con menores costos tanto para la empresa como para quien decide adquirir un vehículo, generando que la competencia busque otras estrategias, tanto para fabricar como para vender.

En cierta forma el mercado chino puede ser considerado como una amenaza para las empresas que ya tienen tiempo tanto vendiendo como fabricando vehículos ya que han ingresado vehículos con modelos similares a los que ya existen y a precios más ajustados a los bolsillos de los clientes y esto de que algunas empresas han cuestionado la calidad de los vehículos, y aun así la tendencia de los vehículos chinos en Colombia es al alza, ocasionando de que con el paso de los años estén acrecentando su posición en el mercado nacional, ya que hace 10 años era del 1% y ahora está cerca del 10%, lo que permite evidenciar de que se han ganado un puesto en un mercado muy difícil.

### **5.3. Poder de negociación de los proveedores**

En la industria del automóvil, especialmente la China el poder de negociación de los proveedores es considerada realmente baja, dado que existen muchas vertientes y tecnologías, que son utilizadas para producir un automóvil y se necesitan varios proveedores para lograr esto, de acuerdo con las reglas de Porter sobre el poder de negociación de los proveedores cuando hay muchos proveedores en una industria que no tiene mucho potencial de poder sobre el precio y el mercado, es así que hay tantos proveedores de la industria automotriz que las empresas fabricantes Chinas pueden cambiarse fácilmente a otro proveedor, si es necesario o no satisfacer sus estándares o sus necesidades.

El poder de negociación de los proveedores del sector automotriz en Colombia puede determinarse como poderosos, ya que las circunstancias del mercado en la industria, ya que puede notar que los proveedores tienen poder en el mercado, puesto que las mercancías ofrecidas son limitadas y los clientes generan una gran demanda para obtenerlas, conduciendo al consumidor a una negociación más débil. (ANDI, 2016)

#### **5.4. Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores refiere a las opciones de compradores disponibles que tienen entre sus fabricantes, y dentro de esta industria automotriz es moderadamente alta, los compradores son los consumidores y los concesionarios de automóviles que compran casi toda la producción de la industria. Los fabricantes como Changan, Faw, Haima, entre otros. Dependen de ellos para permanecer en el mercado. Los compradores sustituyen una parte significativa de los ingresos de la industria, si los fabricantes de automóviles no pueden mantener a los compradores felices, y esta felicidad se entiende como la satisfacción de sus necesidades, donde se enmarca el precio y calidad de los vehículos. Corren el riesgo de perder frente a la competencia, y este ha sido una estrategia fundamental de la industria China, ya que han tratado de canalizar los clientes de los competidores, puesto que los compradores tienen bajo costo de conmutación sino son felices, lo que significa que los compradores, pueden vender fácilmente el vehículo de su propiedad y adquirir uno nuevo. La razón por la que el poder no es completamente alto es que los compradores no son muchos, cuentan como individuos, no hay grupos y son pocos en número.

#### **5.5. La amenaza de productos sustitutos**

Dentro de la industria del automóvil no hay muchos productos sustitutos, puesto que algunos de los sustitutos existentes hacen referencia al uso de la bicicleta, el transporte público y la motocicleta, en este contexto es oportuno evocar que los productos sustitutos en su mayoría dependen arduamente de la ubicación geográfica de los consumidores, por ejemplo, en Colombia es común el uso del vehículo debido a las grandes distancias entre algunas ciudades principales y centros turísticos reconocidos, además sumado a los malos servicios del transporte. Por lo tanto, en Colombia la amenaza de los sustitutos no es tan grande, se puede categorizar en un porcentaje de amenaza de relativamente muy bajo.

Lo anterior ha generado que la industria automotriz China tenga más oportunidad en el mercado colombiano, ya que tiene la oportunidad de llegar con más facilidad

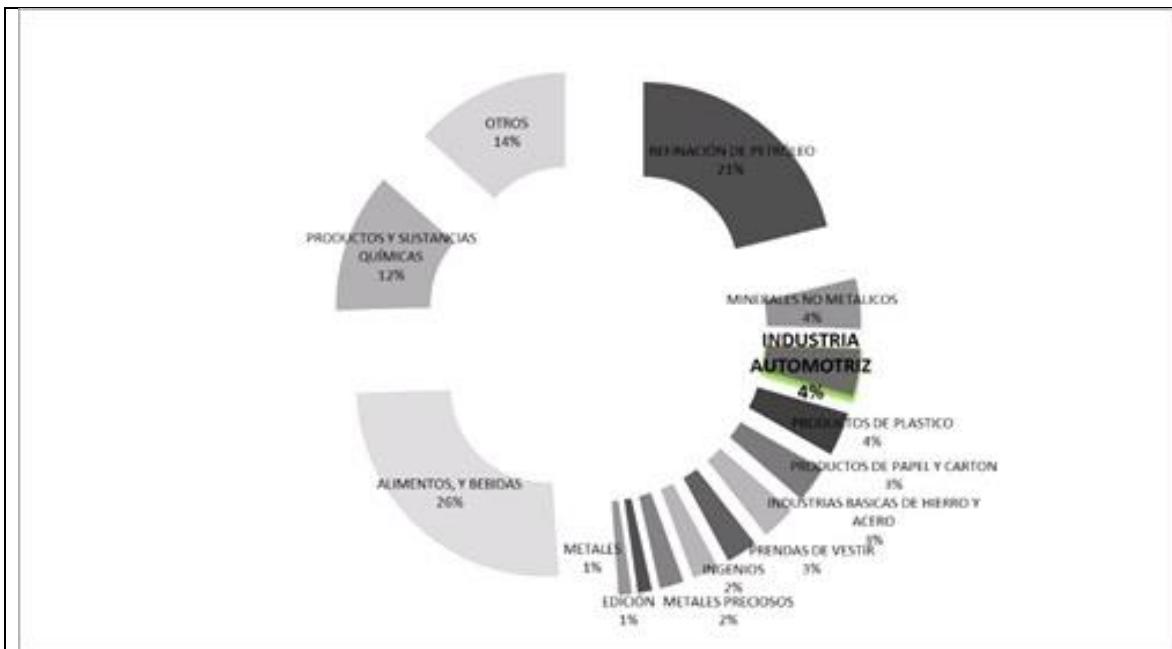


a cualquier cliente que desee adquirir un vehículo, puesto que se ha convertido en medio de movilidad más ágil y eficiente para realizar trayectos más largos.

En conclusión, el sector automotriz en Colombia es amplio, donde a las empresas chinas le ha costado mucho ganarse un puesto importante en el mismo, ya que hay mucha competencia especialmente de marcas muy importantes a nivel mundial, por lo que la aplicación de las 5 fuerzas de Porter es un elemento fundamental para lograr posesionarse de un mercado altamente competitivo. Por tanto, la aplicación de esta estrategia le ha permitido al sector automotriz chino tener una participación del 4% en el mercado colombiano, donde la principal ventaja competitiva se ha estado dando por un producto de calidad con nuevas tecnologías y a precios que se ajustan a las necesidades de los clientes. Además, basados también en un análisis interno de los procesos y externo del mercado, con lo que permite identificar estrategias para lograr adecuar a las empresas chinas a la flexibilidad del mercado en Colombia.

## 6. Evolución del sector automotriz en Colombia

Figura NO.3 Sector automotriz colombiano



Fuente: Andi (2016). Diseño del autor

La figura NO.3 muestra el sector automotriz colombiano. En la actualidad las condiciones mundiales son oportunas en Colombia aprovechar las ventajas de trabajar como una industria, como sector. La industria automotriz en Colombia comprende la actividad de ensamblaje (vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas) y fabricación de partes y piezas utilizadas en dicho proceso, así como el mercado de repuestos. Así mismo, se involucran proveedores de insumos de otras industrias como metalmecánica, petroquímicos (plásticos - cauchos) y textiles; aporta un 4% al PIB industrial; genera aproximadamente 25.000 empleos directos entre la industria terminal y los proveedores nacionales de autopartes y 100.000 indirectos incluyendo la red de comercialización, con empleo formal, altamente calificado y salarios promedio por encima del resto de los sectores de la industria nacional aportando al crecimiento de la economía. En el año 2012 Colombia ocupó el puesto 35 a nivel mundial en la producción de vehículos de motor.

La industria automotriz Colombiana se afecta por la devaluación del peso frente a la divisa extranjera, las importaciones se vuelven caras y las exportaciones se hace baratas; incide en la decisión del consumidor por los productos nacionales vs los extranjeros; al devaluarse el peso eleva los costos de las materias primas y partes importadas, y lleva a la sustitución de productos procesados, los precios del crudo reducen los costos; en Colombia es alto el costo de la energía y la logística; se afecta por la desaceleración mundial, el contrabando y la informalidad. La competitividad está dada por la calidad, el precio y la diferenciación de la industria o el producto en comparación su similar.

Es decir, la industria automotriz del país gana competitividad vía precio frente a los importados. Las ventas reales de las ensambladoras colombianas aumentaron 0,5%, por la tasa de cambio. Sin embargo, en Colombia al parecer falta un gran trabajo en competitividad intrínseca estructural; El objetivo del presente ensayo es examinar el impacto de la industria automotriz China en el enfoque de competitividad del sector automotriz en Colombia a través del estudio de las variables de la competitividad en los últimos años.

La industria automotriz y de autopartes de Colombia empezó el salto al mercado internacional y planea seguir diversificando los mercados y la oferta, ya que se puede observar que hoy en día Renault Sofasa y GM Colmotores dieron el salto de ensambladores a productores y, además, iniciaron planes de buscar nuevos mercados. Aunque el país está iniciando la tarea de vender carros hechos en Colombia, el mercado es promisorio si se tiene en cuenta que hace una década solo se vendía a Venezuela y algo a Ecuador de carros ensamblados, no producidos en el territorio colombiano. Hoy, la industria automotriz local, llega a Centroamérica, a las naciones del Caribe, a los países del Mercosur y ya reporta ventas a México. (EDMON, 2014)

Todos estos adelantos hicieron que el Gobierno seleccionara a la industria automotriz como uno de los líderes para el comercio internacional. La meta del sector es ser productor de vehículos y venderlos en los mercados de la región. Buena parte de las metas que se tenían ya se están cumpliendo. En el esfuerzo hay que reconocer el apoyo de las multinacionales de vehículos, como Renault, que tomó la planta de Medellín como plataforma para producir para la región los modelos Logan, Sandero y Duster. Ello le ha permitido a la industria paisa tener refuerzos en la promoción del producto local en otros mercados. (EDMON, 2014)

En 1990, durante el mandato de César Gaviria, el mercado automotor nacional dio un giro radical con la apertura económica, que eliminó muchas barreras comerciales a algunos productos importados. Esta estrategia permitió el ingreso de nuevos competidores, lo cual dinamizó el mercado y permitió alcanzar cifras que en su momento fueron históricas: 140.615 unidades en 1994. (El Universal, 2013)

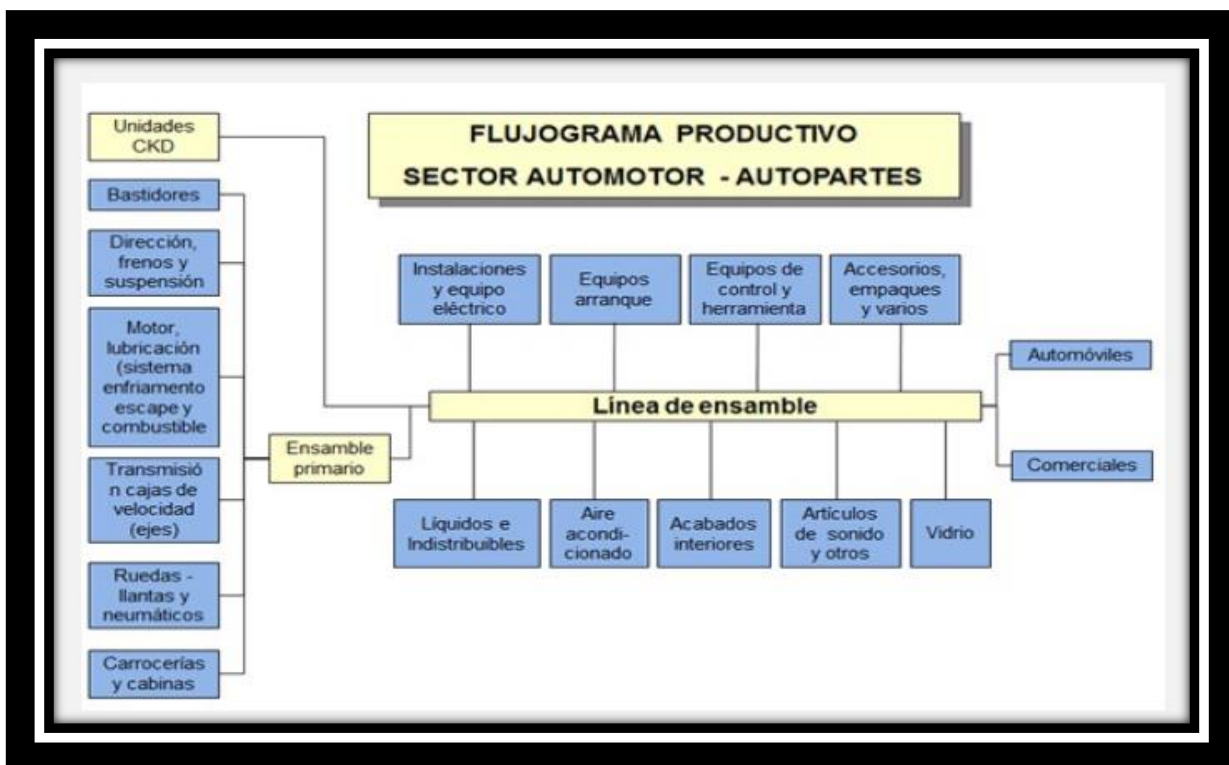
La industria automotriz en Colombia cobra mayor relevancia a partir de los años noventa, donde se vio la gran importancia que puede ser este sector para la economía del país, por tal motivo el gobierno realiza una estructura al sector con la finalidad de dar dinamismo y competitividad al mismo. Los diferentes tratados comerciales firmados a través de las últimas dos décadas, permite que este sector impulse su fabricación, llegando a niveles importantes nunca antes visto en

Colombia. Cabe resaltar que los automóviles en los últimos años se han visto como una solución efectiva a los grandes problemas de movilidad que se presenta en Colombia, por lo tanto, ya no es considerado como un artículo de lujo, sino como un bien que le ayuda a la sociedad suplir una necesidad, que en este caso es el de la movilidad eficiente.

Con esa creciente demanda en la industria automotriz, el mercado triplicó la presencia de marcas en el país. Ante tantas opciones y algunos ajustes políticos en el tema de aranceles, los modelos importados fueron una opción cada vez más recurrente dado los precios favorables. Hubo promociones por montones y guerra de precios que beneficiaron a los consumidores (El Universal, 2013). Gracias a los avances en materia tecnológica, inversión y mano de obra calificada le han permitido que Colombia entre a jugar un papel fundamental dentro del mercado automotriz latinoamericano, viéndose que este sector con el paso del tiempo se ha convertido en parte fundamental de la economía mundial.

La industria automotriz colombiana está conformada por la actividad de ensamble de vehículos, de producción de autopartes y de ensamble de motocicletas. Esta industria contribuyó con el 4% del total de la producción industrial del país, del cual el 1.1% corresponde a la actividad de ensamble de motocicletas. Es reconocido a nivel mundial como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial. Sus altos aportes a la innovación y a la transferencia de tecnología lo constituyen en uno de los sectores líderes y una de las locomotoras para el desarrollo de Colombia. (ANDI, 2016)

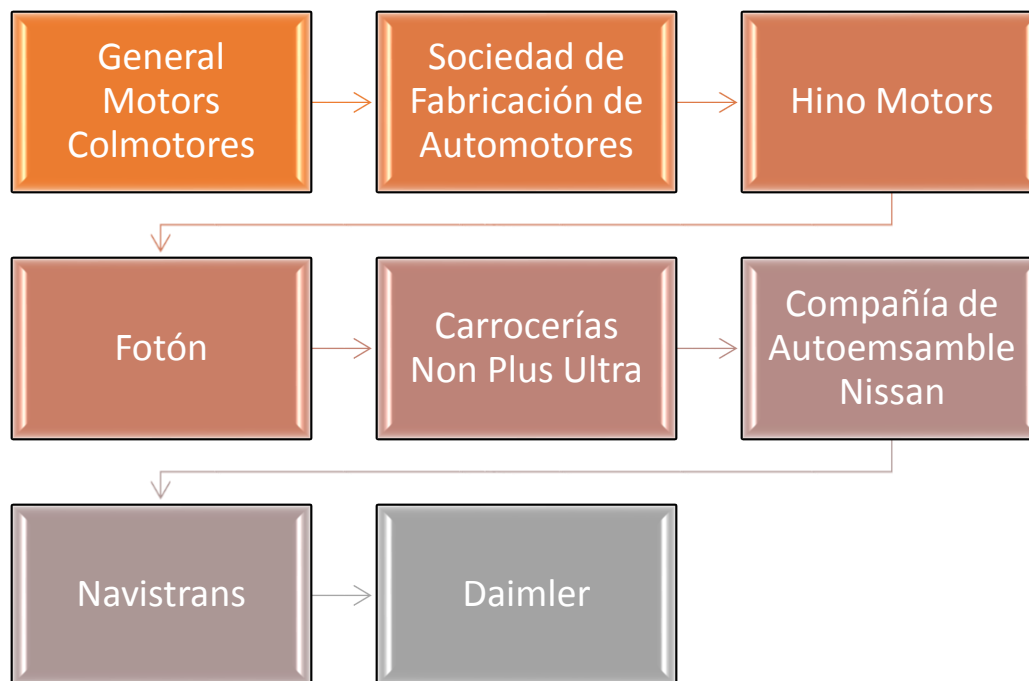
**Figura NO.4 Flujograma productivo del sector automotriz**



**Fuente: ANDI (2016)**

En la figura NO.4 se puede observar el flujograma productivo del sector automotriz en Colombia, en que se puede observar que este sector está dimensionado no solamente por la producción y venta de vehículos, sino que también los nuevos avances tecnológicos han permitido que Colombia entre fuertemente en el mercado de autopartes, lo que genera dinamismo al sector y crecimiento económico para el país.

**Figura NO.5 Ensambladoras que operan en Colombia**



**Fuente: ANDI (2016). Diseño del autor**

En la figura NO.5 se observa que la Industria de ensamble de vehículos en Colombia está representada por Renault - Sofasa General Motors Colmotores, Hino Motors de Colombia y Foton que con su reciente inversión inició operaciones en el mercado colombiano en 2015, se consolidan cada vez más en el mercado colombiano, participando en 2015 con un 36% en el consumo aparente, cuatro puntos porcentuales más que su participación en 2014.

Los años 2011 y 2014 fueron los mejores en ventas de automóviles en Colombia. Este comportamiento reciente se explicó, en primer lugar, por la fase de abaratamiento de los vehículos importados durante gran parte del año; y en segundo lugar, el consumo de las familias por bienes durables se aceleró luego de un 2013 poco dinámico. Por último, cuando terminaba el 2014, debido a inestabilidades en el precio de hidrocarburos que se esperaba afectaría al tipo de

cambio y por ende encarecería los productos importados, se dio el mayor nivel de ventas de vehículos en el año anticipando este suceso (Aktiva, 2015).

Actualmente, las nuevas exigencias en materia de desarrollo del sector Minero-Energético y las necesidades logísticas de los tratados de libre comercio, están incentivando la adquisición de nuevos vehículos pesados de carga, puesto que el 72% total del transporte en Colombia se hace por vía terrestre. Estos nuevos proyectos mineros, petroleros, de infraestructura y biocombustibles, requieren una flota de camiones aproximadamente de 3.000 unidades para movilizar sus cargas. Según las empresas petroleras, se están dejando de movilizar 80.000 barriles diarios de crudo por la falta de medios de transporte, los empresarios están adquiriendo no unidades sino flotillas de 10, 15 o 20 unidades para soportar sus operaciones.

FOTON es la una ensambladora China que tiene una posición importante en la fabricación de vehículos en Colombia con una participación del 36% en el 2015, lo cual es una cifra muy importante, ya que según la ANDI (2016), FOTON es una empresa que en el 2014 ha realizado una inversión muy importante para iniciar operaciones en el año 2015, y su participación es posible gracias a las nuevas tecnologías en el proceso de fabricación de los mismos.

En el año 2015 la producción del mercado nacional fue de 131.235 vehículos, donde como ya se afirmó el 36% es de la ensambladora FOTON, lo que equivale a 47.245 vehículos fabricados por esta. Las importaciones llegan 180.603 vehículos, en lo cual el 7% de estos son vehículos chinos, que es 12.642 vehículos. Con estas cifras se evidencia que en la actualidad el mercado chino tiene más relevancia en fabricando los vehículos en el país, que importarlos de China (ANDI, 2016).

Realizando el mismo análisis, pero ya con respecto a las exportaciones, se tiene entonces que FOTON fabrica 47.145 vehículos en el 2015, de los cuales 14.812 son exportados a diferentes países de América Latina, por lo que se evidencia que esta ensambladora tiene una participación importante no solo en el mercado nacional sino a la hora de abarcar otros mercados desde Colombia (ANDI, 2016).

Lo anterior le permite a Colombia que la industria sea más competitiva, esto le ha permitido que la industria automotriz sea más importante, donde se genera más empleo, se implementa nuevas tecnologías y lo más importante dinamiza la economía, por lo tanto, la llegada de la ensambladora FOTON a Colombia es muy positivo, puesto que es claro que es más importante producir y exportar vehículos que importarlos.

Como conclusión en de este apartado se puede afirmar que el sector automotriz representa para Colombia oportunidad de inversión, gracias al gran dinamismo que en la actualidad tiene este sector, teniendo en cuenta que Colombia es un escenario ideal para generar una plataforma de fabricación y ensamble de vehículos, camiones buses y autopartes, destinado abastecer el mercado nacional y regional. Lo cual es muy importante ya que genera gran cantidad de empleo y desarrollo económico y social. Lo más importante de todo esto es que en la actualidad Colombia se ubica en el quinto puesto de América Latina, gracias a la apertura económica que el país en los últimos años ha buscado por medio de los tratados de libre comercio

### **6.1. Posición de los vehículos chinos en Colombia**

Los tres mayores mercados asiáticos: Japón, Corea y China tienen presencia en el sector automotriz colombiano, pero ninguno se logra destacar como los vehículos chinos. Aunque Corea es el principal origen internacional de donde más entran vehículos a Colombia (con más de 24.700 unidades importadas entre enero y junio de 2014) y Japón es el que más creció en ventas durante el primer semestre de 2014 (35,3%) frente al mismo período de 2013, China es el país de donde más han llegado marcas para operar localmente, La lista de marcas chinas en el mercado colombiano es larga. LR contó al menos 23 sellos diferentes, los cuales participan en todas las categorías de vehículos: desde camiones hasta autos compactos. BYD, Chana, Chery, Donf Feng, Geely, Great Wall, JAC, Daihatsu, ZNA, Zotye, Baic, Changhe, DFSK, FAW, Foton, Gonow, Hafei, Jinbei, Higer, JMC, Dfac, JBC y Joylong, son algunas de las marcas que actualmente venden su portafolio en el país (Pérez, 2014)



**Figura NO.6 Importaciones de vehículos en el año 2015**



**Fuente: ANDI (2016)**

La figura NO.6 muestran los países que Colombia tiene como fuente de importación de vehículos y autopartes, donde se logra evidenciar que China tiene la cuarta participación junto con Japón, esto a raíz de los nuevos cambios en las tecnologías que la industria automotriz China ha presentado, permitiendo cada año ganar un espacio en el mercado Colombiano, a pesar de los diferentes mitos que acompaña sobre la calidad de dichos vehículos, pero que al final están teniendo una aceptación positiva en quienes toman la decisión de adquirir un vehículo de dicho destino.

Donde las importaciones reales del mercado de vehículos en Colombia, para el año 2015, las matrículas totales fueron 283.267 unidades, en donde los automóviles participan con el 53% del mercado, los utilitarios con el 27% del mercado, los taxis con el 5%, los comerciales de carga que corresponde a los camiones, tracto camiones y volquetas participan con el 5%, las pick ups con el 4%, las camionetas con el 3%, los comerciales de pasajeros (microbuses, busetas y buses) participan con el 2% y las vans con el 1%. (ANDI, 2016)

Hace una década el mercado automotor colombiano se sacudió con la entrada de nuevos actores llegados de China, cuya propuesta parecía ser muy atractiva y económica para los usuarios. En el corto tiempo empezamos a ver vehículos pequeños como los city cars y los mini utilitarios, que no tuvieron tanta fortuna dada su calidad, durabilidad y poca originalidad en sus diseños, razón por la que se creó un cierto estigma alrededor de ellos. Pero el problema no fue solo de nuestro mercado. También sucedió en otras latitudes donde los modelos chinos circulaban. Conscientes de ello y dentro de su proceso de crecimiento, las marcas fueron evolucionando de una manera rápida y respondieron casi de manera inmediata a los requerimientos de los diferentes mercados, elevando el nivel de calidad en muchos aspectos. (El Universal, 2014)

Por su parte, los carros provenientes de China ahora significan un 6,6% del total, sin embargo, entre estas importaciones se cuenta una marca tradicional, que tiene origen en otro país, pero tiene planta de ensamblaje en Asia. Si descontáramos estas compras, la participación china sería de 4,9%, lo cual representaría en todo caso un aumento con respecto a la cuota casi nula que tenía al inicio del siglo (BBVA Research, 2013)

Según Díaz (2014) el mercado chino es una competencia muy compleja de manejar porque, aunque la calidad no es muy buena el consumidor final mira precio y asume el riesgo. Los industriales bajaron sus niveles de producción y ellos mismos se fueron a la China a traer los productos, eso es muy grave porque significa menos compra de materias primas y menos mano de obra, mientras el comercio genera cinco empleos nuevos, la industria pierde tres.

Es evidente que para muchos expertos en la entrada del mercado chino a Colombia no es muy beneficioso para el país, ya que consideran que los productos no son de calidad, y que las ventas de estos están dadas más por el lado del precio, ya que muchos de ellos se acomodan a las condiciones económicas que el país afronta en la actualidad y donde la desigualdad es cada día mayor.

Por tanto, con respecto a este apartado es importante concluir afirmando que los vehículos chinos en Colombia tienen una aceptación positiva, especialmente por el costo de los mismos que se adapta con mayor facilidad a las condiciones económicas de los clientes, es así que en los últimos años estas marcas de vehículos se han fortalecido, y por ende ganando posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

## **7. Nivel de competitividad del sector automotriz en Colombia**

La industria automotriz continúa trabajando en el fortalecimiento del sector. Aporta en un 4% al PIB industrial, genera aproximadamente 25.000 empleos directos entre la industria terminal y los proveedores nacionales de autopartes y 100.000 indirectos incluyendo la red de comercialización, con empleo formal, altamente calificado y salarios promedio por encima del resto de los sectores

Colombia en la actualidad busca entrar en los países donde los niveles de innovación y el uso de nuevas tecnologías sean altos, para ello se ha propuesto organizar el sector de tal forma que algunas empresas que importaban autopartes desde China han decidido utilizar tecnología de punta para fabricar las mismas partes que se importaban, proporcionando rebaja en los costos y en un aumento importante de empleos, lo cual ayuda al fortalecimiento de la economía del país.

Es importante entonces reconocer que Colombia por algo es uno de los principales fabricantes de vehículos en América Latina, después de México, Brasil, Argentina y Chile, teniendo en cuenta de que en los últimos años las empresas ensambladoras se la han jugado por innovar en los procesos de fabricación, lo que la ha llevado, a que este sector sea un sector importante para el PIB.

Colombia con el paso de los años ha mejorado mucho en el sector automotriz, logrando como ya se mencionó anteriormente ser más competitivos en el mercado interno y en el Latino americano, donde se tienen en cuenta elementos fundamentales del mercado y del entorno del mismo para tal fin muchos expertos relacionan la competitividad de este sector en Colombia con la utilización en cierta

medida las cinco fuerzas de Michael Porter (2008). A continuación, se realiza un análisis partiendo de estas fuerzas al sector automotriz en Colombia.

La intensidad de la competencia es el primer elemento, donde se logra observar el estudio que anualmente se realiza al sector automotriz en Colombia y en Latino América, se logra evidenciar cuanta cantidad de competencia tiene el sector, donde identificando si la competencia es baja o alta, con el propósito fundamental de conocer que posibilidades de éxito se puede tener en el mercado. Además de esto se analiza el crecimiento del sector o el nivel de crecimiento del mercado, de lo cual se observa que Colombia hay mucha competencia en el sector, esto le crea dinamismo e innovación, ya que las empresas que hacen parte de este deben de buscar la forma de sobresalir en el mercado, permitiendo que este sector sea más rentable, no solo para las empresas sino también para la economía de Colombia.

Análisis de las barreras de entrada y las barreras de salida, muchas empresas en Colombia analizan estas barreras de forma individual, donde en las barreras de entrada se tienen en cuenta factores relevantes que ayuden a proteger el sector como son, el capital, la diferenciación del producto, economías de escala, curvas de aprendizaje y las nuevas tecnologías. En cuanto a las barreras de salida, las cuales son aquellas variables que le permiten conocer a las empresas sobre qué tan fácil se puede salir del sector, esto llegado el caso en que la empresa no sea competitiva.

El poder de negociación de los clientes, es decir que tanto poder tienen estos para presionar sobre las empresas, o sobre el sector automotriz hacia la baja de precios, para ellos es importante la identificación de algunos factores como concentración geográfica de los clientes, ya que eso le permite reunirse, organizarse y presionar hacia la baja de precios. El manejo de información de los clientes sobre el sector, los precios, los vehículos, la competencia, donde actualmente con el poder de la internet, esto le da más poder al cliente, puesto que estos pueden comparar ahora con más facilidad. Se analiza el sector, donde se verifica si el producto que en este caso son los vehículos están estandarizados, ya que es importante que los productos sean diferenciados, lo cual no les proporciona la facilidad de cambiarse de producto.

El poder de los proveedores, dentro del sector automotriz también existe los proveedores y estos pueden ejercer un poder hacia el alza de los precios de los vehículos, es decir que, a través de la presión que estos pueden ejercer, las empresas pueden estar obligadas a pagar un precio más alto por los insumos o materias primas que se utilicen en el proceso de fabricación. Por lo tanto, lo que le da poder aun proveedor es que si son pocos estos podrán manejar o ejercer presión hacia el precio en el sector, también algo que se debe de tener en cuenta es que si no hay productos sustitutos genera de que sea necesario utilizar a los proveedores existentes.

La cantidad de productos sustitutos, definitivamente que en la medida que haya mayor cantidad de productos sustitutos, eso hará de que exista una competencia mucho más intensa, obligando a las empresas a competir basados en una estrategia de precios.

Lo anteriormente expuesto son elementos que se deben de tener en cuenta en el sector para generar competitividad e innovación, es importante tenerlo claro ya que Colombia en los últimos años la industria automotriz a avanzado de manera rápida, ya que existen factores que muestran la fortaleza de la industria colombiana y su gran potencial a medio plazo, como son el buen desempeño en el ingreso promedio de los hogares, el bono demográfico que experimenta Colombia, el aumento de las clases medias, la baja penetración de sus vehículos o la necesidad de renovación del parque automotor. (Aguilar, 2016)

No obstante, todos los esfuerzos adelantados a lo largo de la cadena, es claro que la industria está pasando por una crisis estructural. Los adelantos tecnológicos y la búsqueda de nuevos y mejores productos para el mercado no han sido suficientes para fortalecer a la industria automotriz colombiana en el mercado nacional (Villa, 2014), por tal motivo se hace necesario la importación de nuevos vehículos con el propósito de suplir la demanda interna de los mismos y es de esta forma que el mercado Chino ha visto en Colombia una nueva oportunidad con Colombia y viceversa, ya que esta industria en la actualidad es muy fuerte y al igual

que en el punto anterior el costo-calidad permite de que estos vehículos ya se estén tomando las carreteras de Colombia.

El sector automotriz en Colombia ha notado que es más competitivo ensamblar los vehículos en interior del país que impórtalos, ya que por costos puede salir más económico fabricar un vehículo en Colombia que fabricarlo en otro país e incurrir a su vez en el transporte hasta Colombia, esto ha permitido a su vez de que los clientes adquieran con mayor frecuencia los vehículos ensamblados en Colombia, ya que más fácil adquirir los respuesta de los mismo a la hora de un daño o realizar mantenimiento de los vehículos, lo que permite reducir los costos y la satisfacción del cliente de la mejor forma.

Al final del presente ensayo, se exponen las conclusiones que permiten determinar el impacto de la industria automotriz china en el enfoque de competitividad de la industria automotriz en Colombia

## **CONCLUSIONES**

Con base en el presente trabajo se derivan las siguientes conclusiones de cada capítulo,

### **Marketing internacional**

El marketing internacional no es más que el proceso que las empresas utilizan para lograr posesionarse en mercado globales de forma eficiente y eficaz, en donde uno de los principales elementos en los que más importancia se da es a la innovación, permitiendo que las organizaciones sean más competitivas y que se ajusten a los cambios que a nivel internacional los mercados ofrecen. Donde para ellos se logran impulsar estrategias que permitan presentar procesos más flexibles y productos o servicios con más diversificación.

### **Aporte del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo holístico para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, es decir que es lo que hace a las organizaciones, a los

países y a las industrias muy rentable, donde se influye directamente en las acciones estratégicas de las empresas, ya que estas deben estar dirigidas a brindar una ventaja competitiva, haciendo así diferente a la organización, es decir es el elemento diferenciador que le agrega valor, pero que además es difícil de copiar, teniendo tanto como consecuencia que es para largo plazo, donde el principal fin es presentar a los clientes una propuesta de valor

### **Situación actual de la industria automotriz China**

El sector automotriz chino se ha fortalecido gracias a sus cambios en los procesos de ensamblaje de vehículos, en donde los procesos se están realizando con nuevas tecnologías que les permiten poner en el mercado vehículos muy llamativos a precios más bajos que la competencia. Esto también se da por su forma de afrontar los procesos cambiantes que genera un mercado que en la actualidad es muy competitivo, generando estrategias de marketing internacional donde principalmente se deja ver a los clientes las bondades de adquirir un vehículo. Además de el gran acierto en la innovación no solo en los procesos internos de las empresas, sino en los modelos que son amoldados a las culturas o necesidades de los clientes.

Los 7 pilares de éxito son una forma importante para generar rentabilidad y desarrollo a las organizaciones, de esta forma la empresas Chinas han alcanzado mercado difíciles, en donde la competencia es demasiada alta, pero las estrategias son fundamentadas en el lograr crear nuevas oportunidades por medio de nuevos elementos como la innovación, las alianzas estratégicas, excelencia y creatividad en la distribución, planes estratégicos alineados a hacia los objetivos, lograr apoyos gubernamental que ayudan a impulsar un sector muy competitivo en todo el mundo, donde las empresas chinas han incursionado de manera exitosa.

La relación bilateral entre Colombia y China no es muy fuerte, pero el gobierno colombiano ha querido buscar una alianza estratégica que le permita llegar a otros mercados entre los que este el este gigante asiático. Donde el principal elemento es el intercambio de bienes y servicios, donde es importante tener en cuenta que esta alianza debe ser mirada desde la estrategia no solo de ganar amigos, sino más

allá, ya que los productos chinos pueden ocasionar que los productos internos no sean consumidos y por ende afectaría la economía del país, ya que a la china reducir sus costos, ofrecen bienes y servicios a bajos precios. Pero por ahora no hay un tratado comercial que permita tener un intercambio más fluido entre las partes.

### **Sobre la situación actual de la industria automotriz en América Latina**

Por tanto, el sector automotriz en América Latina no está pasando por un buen momento, ya que gran parte de los países están sufriendo un crecimiento económico bajo, donde se ve afectado directamente el sector automotriz, evidenciado por el cierre de algunas plantas, ya que los costos han aumentado generando de que la rentabilidad no sea la esperada. Pero el panorama no es tan desolador, ya que México sigue creciendo, junto con Colombia y Argentina en cuanto al ensamble de vehículos y a la producción de autopartes, impulsando de cierta forma la economía y por ende creándose las oportunidades de que el sector pueda crecer.

### **Sobre el análisis del sector automotriz chino bajo las 5 fuerzas de Porter, que le permite competir en Colombia.**

El sector automotriz en Colombia es amplio, donde a las empresas chinas le ha costado mucho ganarse un puesto importante en el mismo, ya que hay mucha competencia especialmente de marcas muy importantes a nivel mundial, por lo que la aplicación de las 5 fuerzas de Porter es un elemento fundamental para lograr posesionarse de un mercado altamente competitivo. Por tanto, la aplicación de esta estrategia le ha permitido al sector automotriz chino tener una participación del 4% en el mercado colombiano, donde la principal ventaja competitiva se ha estado dando por un producto de calidad con nuevas tecnologías y a precios que se ajustan a las necesidades de los clientes. Además, basados también en un análisis interno de los procesos y externo del mercado, con lo que permite identificar estrategias para lograr adecuar a las empresas chinas a la flexibilidad del mercado en Colombia.



### **Sobre la evolución del sector automotriz en Colombia.**

El sector automotriz representa para Colombia oportunidad de inversión, gracias al gran dinamismo que en la actualidad tiene este sector, teniendo en cuenta que Colombia es un escenario ideal para generar una plataforma de fabricación y ensamble de vehículos, camiones buses y autopartes, destinado abastecer el mercado nacional y regional. Lo cual es muy importante ya que genera gran cantidad de empleo y desarrollo económico y social. Lo más importante de todo esto es que en la actualidad Colombia se ubica en el quinto puesto de América Latina, gracias a la apertura económica que el país en los últimos años ha buscado por medio de los tratados de libre comercio.

Los vehículos chinos en Colombia tienen una aceptación positiva, especialmente por el costo de los mismos que se adapta con mayor facilidad a las condiciones económicas de los clientes, es así que en los últimos años estas marcas de vehículos se han fortalecido, y por ende ganando posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

### **Sobre el nivel de competitividad del sector automotriz en Colombia.**

El sector automotriz en Colombia ha notado que es más competitivo ensamblar los vehículos en interior del país que impórtalos, ya que por costos puede salir más económico fabricar un vehículo en Colombia que fabricarlo en otro país e incurrir a su vez en el transporte hasta Colombia, esto ha permitido a su vez de que los clientes adquieran con mayor frecuencia los vehículos ensamblados en Colombia, ya que más fácil adquirir los respuesta de los mismo a la hora de un daño o realizar mantenimiento de los vehículos, lo que permite reducir los costos y la satisfacción del cliente de la mejor forma

### **Sobre el impacto de la industria automotriz China**

El sector automotriz chino ha crecido con gran dinamismo los últimos años y en la actualidad han llegado muchos países del mundo, gracias a su económica y a la innovación tecnológica, los cuales han apuntado a un mercado más competitivo, fabricando vehículos con modelos llamativos para el cliente y aun precio más

económico que los de otras marcas más reconocidas, esto le ha permitido a los Chinos mostrarle a las marcas más importantes que estos son los líderes de la competitividad y la innovación en los procesos industriales, lo cual les permite tener un sector automotriz fuerte.

## REFERENCIAS

- Aguilar, C. A. (2016). *Top 5 de fabricantes de la industria automotriz en Latinoamérica*. Obtenido de <http://motorbit.com/>:  
<http://motorbit.com/mayores-fabricantes-de-autos-de-america-latina/?pais=>
- Aktiva. (2015). *Informe sectorial*. Bogotá.
- ANDI. (2016). *La industria automotriz*. Obtenido de [andi.com.co](http://www.andi.com.co):  
<http://www.andi.com.co/cinau>
- BBVA Research. (10 de enero de 2013). *Situación automotriz*. Obtenido de [bbvaresearch.com](http://www.bbva.com):  
[https://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1301\\_SitAutomotriz\\_Colombia\\_Ene13\\_tcm346-370632.pdf](https://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1301_SitAutomotriz_Colombia_Ene13_tcm346-370632.pdf).
- Díaz, M. (10 de Enero de 2014). *El 'made in China' seguirá en Colombia*. Obtenido de [elespectador.com](http://www.elespectador.com): <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-made-in-china-seguira-colombia-articulo-467725>
- EDMON. (19 de Septiembre de 2014). *Autopartes y vehículos van por el mercado regional*. Obtenido de Portafolio:  
<http://search.proquest.com/docview/1563032412?accountid=30799>
- El Heraldo. (23 de Mayo de 2015). *Colombia y China negociarán Tratado de Libre Comercio*. Obtenido de [elheraldo.co](http://www.elheraldo.co):  
<http://www.elheraldo.co/nacional/colombia-y-china-negociaran-tratado-de-libre-comercio-196434>
- El país. (4 de Marzo de 2015). *España recupera tres puestos y ya es el noveno fabricante de coches*. Obtenido de <http://economia.elpais.com/>:

[http://economia.elpais.com/economia/2015/03/04/actualidad/1425466359\\_034852.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/03/04/actualidad/1425466359_034852.html)

El Universal. (2 de Octubre de 2013). *Un mercado en constante evolución*.

Obtenido de eluniversal.com.co:

<http://www.eluniversal.com.co/suplementos/turbo/un-mercado-en-constante-evolucion-136891>

El Universal. (23 de julio de 2014). *La nueva era de los autos chinos*. Obtenido de

eluniversal.com.co: <http://www.eluniversal.com.co/suplementos/turbo/la-nueva-era-de-los-autos-chinos-165374>

García Cruz, R. (2002). Introducción. En R. García Cruz, *Marketing Internacional* (pág. 365). España: ESIC.

Guisado Tato, M. (2003). Introducción. En M. Guisado Tato, *Estrategia de multinacionalización y políticas de empresa* (pág. 544). Madrid: Piramide.

La vanguardia. (2015). *Ranking mundial de ventas de coches por países*. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150918/54435331991/ranking-mundial-de-ventas-de-coches-por-paises.html>

Martínez Serna, M. (2004). Introducción. En M. d. Martínez Serna, *Orientación a mercado* (pág. 324). Mexico: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Navarrete, J. E. (2007). *China: la tercera inflexión del crecimiento acelerado al desarrollo sustentable*. Mexico.

Pérez, V. (1 de Septiembre de 2014). *Vehículos chinos, segundos que más crecen de las importaciones asiáticas*. Obtenido de larepublica.co:

[http://www.larepublica.co/veh%C3%ADculos-chinos-segundos-que-m%C3%A1s-crecen-de-las-importaciones-asi%C3%A1ticas\\_162591](http://www.larepublica.co/veh%C3%ADculos-chinos-segundos-que-m%C3%A1s-crecen-de-las-importaciones-asi%C3%A1ticas_162591)

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Cambridge.

- ProQuest. (22 de Noviembre de 2012). *En A. Latina hay volatilidad pero el futuro es muy claro*. Obtenido de [http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?:  
http://search.proquest.com/docview/1179714192?accountid=30799](http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?http://search.proquest.com/docview/1179714192?accountid=30799)
- Puerto Becerra, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*, 171-195.
- Restrepo, D. (17 de Abril de 2012). *El sector automotriz en América Latina*. Obtenido de [Latinamerica.co](https://latinamerica.co): <https://latinamerica.com.co/2012/04/17/el-sector-automotriz-en-america-latina/>
- Rialp Criado, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa. *Revista de economía*, 177-128. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=12482>
- Roldan , A., Castro, A., Perez, C., Echavarría , P., & Evans, R. (2016). *La presencia de China en América Latina* . Bogotá: Universidad EAFIT.
- Soto, M. (12 de Septiembre de 2015). *La industria automotriz en China: competitividad y perspectiva en el comercio internacional*. Obtenido de [www.uv.mx/chinaveracruz](http://www.uv.mx/chinaveracruz):  
<http://www.uv.mx/chinaveracruz/files/2015/12/Orientando-9-Art-2.pdf>.
- Taringa. (2013). *Resumen libro Export Marketing de Ruben Rico*. Obtenido de [taringa.net](http://www.taringa.net): <http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/16743378/Resumen-libro-Export-Marketing-de-Ruben-Rico.html>
- Villa, P. (09 de Mayo de 2014). *La industria automotriz en Colombia*. Obtenido de [andi.com.co](http://www.andi.com.co):  
<http://www.andi.com.co/cinau/Documents/La%20industria%20automotriz%20en%20Colombia%20en%202013.pdf>.