

Las transnacionales en México y su impacto en las pymes: caso KIA Motors México en Nuevo León

Las transnacionales en México y su impacto en las pymes: caso KIA Motors México en Nuevo León



Coordinadores

Abraham Alfredo Hernández Paz
Salvador Gerardo González Cruz
David Horacio García Waldman

Las transnacionales en México y su impacto en las pymes: caso KIA Motors México en Nuevo León

Abraham Alfredo Hernández Paz
Salvador Gerardo González Cruz
David Horacio García Waldman
Vera Patricia Prado Maillard
José Manuel Vázquez Godina
Rafael Cruz Reyes
Patricia Rebeca Sepúlveda Chapa

Coordinadores:

Abraham Alfredo Hernández Paz
Salvador Gerardo González Cruz
David Horacio García Waldman

Rogelio Guillermo Garza Rivera
Rector

Carmen del Rosario de la Fuente García
Secretaria General

Celso José Garza Acuña
Secretario de Extensión y Cultura

Gerardo Tamez González
Director Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales UANL

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales
Unidad Mederos, Ave. Praga y Trieste s/n
Col. Residencial Las Torres. C.P. 64930
Monterrey, Nuevo León, México. Teléfono: +52 (81) 8329.4000
Página web: www.facpoliticas.uanl.mx

Primera edición, 2017

- © Universidad Autónoma de Nuevo León
- © Abraham Alfredo Hernández Paz
- © Salvador Gerardo González Cruz
- © David Horacio García Waldman
- © Vera Patricia Prado Maillard
- © José Manuel Vázquez Godina
- © Rafael Cruz Reyes
- © Patricia Rebeca Sepúlveda Chapa

ISBN UANL: 978-607-27-0830-3

ISBN Ediciones de Laurel: 978-607-8477-18-0



Reservados todos los derechos conforme a la ley.
Prohibida la reproducción total y parcial de este texto
sin previa autorización por escrito del autor.

Impreso en Monterrey, México
Printed in Monterrey, Mexico

El presente libro es el resultado del trabajo colaborativo generado por el cuerpo académico UANL-CA-319 Mercados y estudios regionales internacionales y el núcleo académico del Doctorado en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, asimismo por los investigadores del Centro de Estudios Asiáticos de la Universidad Autónoma de Nuevo León y la empresa KIA Motors México.

Buscando generar y difundir el conocimiento, la materialización del presente libro es gracias a los financiamientos del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) y al proyecto de investigación titulado “Relaciones comerciales México-Corea. Modelo explicativo de los determinantes para que las pymes del Estado de Nuevo León puedan insertarse como proveedores en la cadena de suministros de KIA Motors México”, apoyado por la Secretaría de Educación Pública a través de la Convocatoria 2016 de Fortalecimiento de Cuerpos Académicos (UANL-CA-319).

La Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, agradece a los estudiantes de licenciatura y posgrado que en su calidad de becarios investigadores prestaron apoyo a la presente investigación:

Alondra Abigail Rodríguez Cantú

Francisco Jesús Villegas Rangel

Gustavo Daniel Ortiz Téllez

Mónica Alejandra Benavides Arellano

Paola Giselle Santos Sánchez

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Rafael Velázquez Flores
Universidad Autónoma de Baja California
Asociación Mexicana de Estudios Internacionales

Dr. Santos López Leyva
Universidad Autónoma de Sinaloa
Red de cuerpos académicos en Relaciones Internacionales y Desarrollo Global

Roberto Dominguez, PhD
Suffolk University
Department of Government

Introducción

Las relaciones comerciales, políticas y culturales que surgen entre los Estados es fenómeno de las Relaciones Internacionales que han sido estudiadas por la disciplina que lleva el mismo nombre. Los internacionalistas desde el surgimiento como ciencia en 1919 se han dado la tarea de describir, analizar e interpretar los fenómenos, políticos, económicos y sociales que se manifiestan en el Sistema Internacional.

Las transformaciones mundiales que están operando en la actualidad son producto de un conjunto de interrelaciones que se generan entre la diversidad cultural, los procesos de cambio tecnológico, la globalización de las fuerzas económicas, el entorno natural y la necesidad de nuevos valores, que son los que afectan la práctica de las relaciones internacionales.

La apertura económica generada a partir del proceso de globalización ha provocado incentivos para una mayor competencia de las unidades subnacionales en el mercado internacional por colocar sus exportaciones y atraer inversión a sus territorios (Schiavon, 2010).

Los estudios que se han realizado sobre las relaciones bilaterales entre Corea del Sur y América Latina, principalmente México, demuestran un incremento en las inversiones económicas en los últimos 15 años. De esta manera observamos que las relaciones México-Corea se componen de diversas situaciones y vicisitudes que estos países han tenido que padecer y las cuales han ido sorteando. Para tal efecto es importante conocer los antecedentes históricos de sus políticas tanto al interior como al exterior de estos países, así como el entendimiento de la transformación de sus economías, para finalmente poder comprender cómo la relación entre ambos países se fue forjando hasta llegar a signar acuerdos comerciales, políticos y culturales los cuales se han ido capitalizando con importantes inversiones en México y fortaleciendo la actividad de importación y exportación de productos y servicios entre las dos naciones.

Un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013), menciona que el principal aprendizaje que América Latina y el Caribe pueden asimilar de las relaciones económicas, políticas y culturales con la República de Corea, es que alcanzar el desarrollo depende críticamente de la calidad y la coherencia de las políticas públicas de cada país.

Los lazos comerciales entre América Latina y el Caribe y la República de Corea se han estrechado en los últimos años. En sus inicios el comercio entre ambas regiones se concentraba en ciertos países, productos y empresas que se componían principalmente de productos primarios. En los últimos tiempos la inversión coreana se ha enfocado principalmente en el sector manufacturero, con presencia en una amplia gama de industrias.

A través de este libro se pretende determinar los factores que en la práctica KIA Motors México aplica para admitir a las pymes del estado en Nuevo León dentro de su cadena de suministros ya que esto actualmente es desconocido. Podemos recurrir a la literatura y encontrar una serie de mejores prácticas, pero todo eso no está contextualizado ni a México, ni a Nuevo León y tampoco a KIA. Y es este desconocimiento lo que el proyecto buscará esclarecer.

En este sentido se realizó un trabajo de investigación el cual se llevó a cabo en dos etapas. La primera etapa consistió en un estudio cualitativo en donde se desarrollarán entrevistas a profundidad a los líderes de la empresa KIA Motors México, a funcionarios de gobierno y académicos. En la segunda parte el estudio tuvo un enfoque cuantitativo en donde se determinará el modelo explicativo y correlacional a partir de los resultados obtenidos en la primera etapa.

Índice

CAPÍTULO 1. Planteamiento del problema	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Antecedentes	16
1.3 Objetivos de la investigación.	19
1.3.1 Objetivos generales.	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4. Justificación	20
1.5 Diseño metodológico	21
CAPÍTULO 2. Negociación intercultural	25
2.1 Fundamentos teóricos	26
2.1.1 Valores y normas.	29
2.1.2 Cultura y sociedad	31
2.1.3 Cultura en el trabajo	32
2.1.4 Lenguaje.	33
2.2 Diferencias culturales México-Corea del Sur	35
2.2.1 Estilos de negociación en México	35
2.3 Relaciones diplomáticas y comerciales entre México y Corea del Sur	45
2.3.1 Antecedentes de las relaciones diplomáticas y comerciales entre México y Corea del Sur.	45
2.3.2 Relaciones comerciales entre México y Corea del Sur	46
2.3.3 La complementariedad económica entre México y Corea del Sur	49
2.3.4 Política económica de Corea.	50
2.3.5 Política económica de México	52
2.3.6 Beneficios de la creación de un TLC entre México y Corea del Sur	53
2.3.7 Instrumentos de las Políticas Comerciales entre México y Corea del Sur	53

2.3.7.1 Convenios aduaneros para fortalecer el comercio bilateral	53
2.3.7.2 Acuerdo de Reconocimiento Mutuo.	54
2.3.7.3 El Acuerdo Básico de Cooperación Económica, Científica y Técnica	54
2.3.7.4 Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI)	54
2.3.7.5 Grupo de Expertos México-Corea.	55

CAPÍTULO 3. Negociación para la implementación de la planta

KIA Motors en Nuevo León	56
3.1 Estrategia de expansión y diversificación de KIA Motors Company	56
3.1.1 Estrategia y empresa	56
3.1.2 Cadena de valor	58
3.1.3 Expansión en el mercado KIA Motors	59
3.1.4 Economía de localización KIA Motors	60
3.2 Objetivo de KIA al implementar su planta en México.	61
3.3 Marco regulatorio jurídico en la negociación KIA Motors N.L.	66
3.4 Ley del fomento de la inversión y al empleo en el estado de Nuevo León	66
3.5 Incentivos a la inversión	69
3.6 La renegociación con la nueva administración del gobierno de Nuevo León	74

CAPÍTULO 4. Emprendimiento empresarial y la competitividad de las

pymes como factor fundamental para exportar	77
1. Análisis del entorno industrial (perspectiva externa)	77
4.1 La nueva teoría del comercio.	77
4.2 Diamante de Porter	79
4.3 Análisis interno de la empresa	88

CAPÍTULO 5. Industria, clúster y triple hélice.	95
5.1 Industria	95
5.1.1 Concepto de industria	95
5.1.2 Tipos de industria	96
5.1.3 Evolución de la industria automotriz en México	96
5.1.4 La industria automotriz en Nuevo León: antecedentes y situación actual	97
5.1.5 Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México	99
5.2 Clústeres	100
5.2.1 Concepto de clúster	100
5.2.2 Aparición y expansión de los clústeres	101
5.2.3 Elementos básicos de los clústeres	101
5.2.4 Tipos de clústeres	102
5.2.5 Ciclo de vida de los clústeres	102
5.2.6 Metodología para identificar clústeres	103
5.2.7 Procedimiento de identificación de clústeres	103
5.2.8 Factores de éxito en la conformación de clústeres	106
5.2.9 Aportación de los clústeres a la competitividad.	106
5.2.10 Características económicas del estado de Nuevo León y la importancia de clústeres	107
5.3 La triple hélice	107
5.3.1 Definición del modelo	107
5.3.2 La triple hélice en el desarrollo regional	108
 CAPÍTULO 6. Análisis del sector automotriz	 109
6.1 Análisis del desarrollo del sector automotriz a nivel mundial	110
6.2 Análisis del sector automotriz Mexicano	115
6.3 Análisis del sector automotriz de la República de Corea del Sur	121

CAPÍTULO 7. Diseño metodológico de la investigación	125
7.1 Unidad de análisis, población y muestra	126
7.2 Instrumento de medición y recolección de datos	128
7.3 Modelado de los datos	129
7.3.1 Especificación del modelo	130
7.3.2 Estimación del modelo	131
7.3.3 Evaluación del ajuste del modelo	131
7.3.4 Modelo de medición o modelo exterior (<i>outter model</i>)	131
7.3.5 Modelo estructural o modelo interior (<i>inner model</i>)	137
CAPÍTULO 8. Análisis de los datos y resultados	144
Conclusiones	147
Bibliografía	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Análisis de datos del modelo por ecuaciones	23
Figura 4.1 Diamante de la ventaja competitiva de Porter	80
Figura 7.1 Modelo de relaciones desarrollado en base a resultados de investigación cualitativa	130
Figura 7.1.2 Coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación	138
Figura 7.1.3 Evaluación de las significancias de las relaciones. Elaboración de la Corrida <i>Bootstrapping</i> para evaluación de las significancias de las relaciones	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Comparación de negociaciones entre México y E.U.	37
Tabla 2.2 Cuadro comparativo por tamaño de empresas y personal ocupado	44

Tabla 2.3 Cronología de acuerdos comerciales entre México y Corea del Sur	47
Tabla 2.3.1 Cronología del crecimiento económico de Corea del Sur.	51
Tabla 2.3.2 Cronología del crecimiento económico de México	52
Tabla. 4.1 Ventajas y desventajas de una moneda débil para las compañías	84
Tabla 5.1 Descripción de empresas por programas de calidad e insumos.	98
Tabla 7.1.1 Carga de los indicadores	132
Tabla 7.1.2 Confiabilidad compuesta de las variables. Información obtenida en la investigación	134
Tabla 7.1.3 Resultados de la varianza promedio extraída de los indicadores de las variables	134
Tabla 7.1.4 Validación discriminante mediante cargas cruzadas. Información obtenida de la investigación realizada	135
Tabla 7.1.5 Criterio de Fornell & Larcker aplicado a resultados. Información obtenida de la investigación realizada	137
Tabla 7.1.6 Coeficiente de determinación para el modelo	138
Tabla 7.1.7 Coeficientes de correlación entre las variables independientes y la dependiente	139
Tabla 7.1.8 Significancia de las relaciones del modelo	141
Tabla 7.1.9 Valores del factor de inflación de varianza entre las variables del modelo	135
Tabla 7.1.10 Apreciación del papel mediador de la variable Competitividad a través de los efectos directos e indirectos	142
Tabla 8.1. Resumen de los resultados de las hipótesis de la investigación	144

1

Planteamiento del problema

1.1 Planteamiento del problema

Las relaciones comerciales, políticas y culturales que surgen entre los Estados son un fenómeno que pertenece al estudio de las relaciones internacionales. Los relacionistas desde el surgimiento como ciencia en 1919 se han dado la tarea de describir, analizar e interpretar los fenómenos políticos, económicos y sociales que se manifiestan en el sistema internacional.

Una variante para estudiar el desarrollo comercial que se manifiesta entre dos Estados es a través de la Teoría de la Dependencia, donde Henrique y Falleto, consideran que, a pesar de las desigualdades generadas por el capitalismo, países como México y Brasil han logrado una mejor inserción en el sistema internacional a partir de políticas industriales nacionales y el desarrollo de un mercado interno.

La incorporación de avances en la ciencia y tecnología en los sectores productivos, exige a los gobiernos adecuar sus políticas conforme a las tendencias exigidas en los mercados y, con ello lograr avanzar en los peldaños de la competitividad, que dinamice sus sectores productivos y a la sociedad en general para mejorar sus ingresos.

De acuerdo con Schiavon (2010), el Sistema Internacional ha experimentado enormes cambios en su estructura, instituciones y funcionamiento desde la caída del muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría en 1989. Estos cambios han impactado a la gran mayoría de los países del mundo al modificarse de manera sustancial. Las estrategias comerciales entre los Estados han sido los instrumentos de política exterior utilizadas por los gobiernos con el objetivo de incrementar su participación en la arena internacional.

Las transformaciones mundiales que están operando en la actualidad son producto de un conjunto de interrelaciones que se generan entre la diversidad cultural, los procesos de cambio tecnológico, la globalización de las fuerzas económicas, el entorno natural y la necesidad de nuevos valores, que son los que afectan la práctica de las relaciones internacionales.

La apertura económica generada a partir del proceso de globalización ha provocado incentivos para una mayor competencia de las unidades subnacionales en el mercado internacional por colocar sus exportaciones y atraer inversión a sus territorios (Schiavon, 2010).

Schiavon (2004), divide a las entidades federativas en mayor, medio y bajo de acuerdo a su participación en relaciones internacionales, en el cual Nuevo León estaba considerado como medio, y entre los de mayor participación se encontraban Jalisco, Baja California y Chiapas. Las áreas que consideró para el estudio fueron: a) establecimiento de oficinas de representantes de las entidades en capitales o ciudades de otros países; b) organización de viajes altamente publicitados de los ejecutivos locales a otros países; c) envío de misiones de funcionarios locales al exterior; d) organización de ferias internacionales para los productos locales en los ámbitos estatal y externo; e) profundización de las relaciones con otras entidades federativas regionales o sobre temas globales; y f) participación de funcionarios locales en los trabajos de reuniones u organismos internacionales.

Los estudios realizados de las relaciones bilaterales entre Corea del Sur y América Latina, principalmente México demuestran un incremento en las inversiones económicas en los últimos 15 años. De esta manera observamos que las relaciones México-Corea se componen de diversas situaciones

y vicisitudes que estos países han tenido que padecer y las cuales han ido sorteando. Para tal efecto es importante conocer los antecedentes históricos de sus políticas tanto al interior como al exterior de estos países, así como el entendimiento de la transformación de sus economías, para finalmente, poder comprender cómo la relación entre ambos países se fue forjando hasta llegar a signar acuerdos comerciales, políticos y culturales, los cuales se han ido capitalizando con importantes inversiones en México y fortaleciendo la actividad de importación y exportación de productos y servicios entre las dos naciones.

Un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013), menciona que el principal aprendizaje que América Latina y el Caribe pueden asimilar de las relaciones económicas, políticas y culturales con la República de Corea, es que alcanzar el desarrollo depende críticamente de la calidad y la coherencia de las políticas públicas de cada país.

Los lazos comerciales entre América Latina y el Caribe y la República de Corea se han estrechado en los últimos años. En sus inicios el comercio entre ambas regiones se concentraba en ciertos países, productos y empresas, y se componían principalmente de productos primarios. En los últimos tiempos la inversión coreana se ha enfocado principalmente en el sector manufacturero, con presencia en una amplia gama de industrias.

A través de este proyecto se pretende determinar los factores que en la práctica KIA Motors México aplica para admitir a las pymes del estado de Nuevo León dentro de su cadena de suministros ya que esto actualmente es desconocido para las empresas pequeñas y medianas del estado. Podemos recurrir a la literatura y encontrar una serie de mejores prácticas, pero todo eso no está contextualizado ni a México, ni a Nuevo León y tampoco para la armadora KIA y es este desconocimiento lo que el proyecto buscará esclarecer.

En este sentido lo que se realiza en este proyecto es un trabajo de investigación el cual se llevará a cabo en dos etapas. La primera etapa consiste en un estudio cualitativo en donde se desarrollarán entrevistas a profundidad a directivos de la empresa KIA Motors México, a funcionarios de gobierno y

académicos. En la segunda parte el estudio tuvo un enfoque cuantitativo en donde se determinará el modelo explicativo y correlacional a partir de los resultados obtenidos en la primera etapa.

1.2 Antecedentes

En este apartado se desarrollarán los estudios realizados y proyectos existentes sobre nuestra problemática, primero a nivel internacional, segundo desde América Latina, tercero desde México en general y cuarto desde Nuevo León específicamente.

Existe una diversidad de estudios referentes a la participación económica de la República de Corea en América Latina, así como las relaciones bilaterales llevadas a cabo con países latinoamericanos como es el caso de Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil, etc., y principalmente con México, en lo general. Sin embargo son escasas las investigaciones o proyectos referentes al caso de Nuevo León.

Referente a los estudios sobre las relaciones comerciales de la República de Corea con América Latina, menciona Bárcena (2014), que durante el decenio 2013 a 2012, dos tercios de las inversiones directas coreanas a la región se registraron en las dos mayores economías de la región, Brasil y México. La mayoría de los flujos IED coreanos se invirtieron en la industria manufacturera.

Cabe destacar que históricamente, la República de Corea ha sido conocida por mantener una política comercial heterodoxa que mantiene sus relaciones comerciales, políticas y sociales con diferentes regiones y países.

Para el caso de la CEPAL no se explica las razones por las cuales México sigue desaprovechando la oportunidad que le brinda Corea para convertirse en su principal socio y sigue manteniendo a Estados Unidos en este rubro. México debería de considerar el voltear hacia el Este en lugar de al Norte o al Oeste en búsqueda de modelos de desarrollo que le permitan tener una mejor visión para el futuro de México.

La CEPAL (2013), recomienda a los países miembros establecer un proceso de consulta periódica entre los líderes de la industria, el sector obrero y el Gobierno, con el objetivo de alcanzar y mantener un consenso en materia de salarios, ganancias, empleos, y niveles de importación/exportación.

Corea del Sur se convirtió en un sector importante para América Latina y México al formar parte de los mecanismos de cooperación de la *Asia-Pacific Economic Cooperation* (APEC) la cual fue creada en 1989, de los cuales tres de sus 21 miembros son latinoamericanos (México ingresó en 1993, Chile en 1994 y Perú en 1998). Sin embargo desde el 2008 a la fecha Corea ha sido vista como una potencia media con gran influencia en el mundo global y como una puerta de entrada al mundo asiático.

La República de Corea mantiene contacto económico con países latinoamericanos a través de negociaciones o firma de tratados bilaterales con Chile, Colombia, Argentina, a quienes les han favorecido ya que gracias a estos contactos se ha podido incrementar el PIB per cápita en los últimos tres años (BID, 2014).

La Ciudad de Monterrey, de acuerdo al Banco Mundial (2006), mantiene un nivel bajo en términos de cumplimiento de contratos. Esto implica que cuando una empresa requiere hacer cumplir el pago de un adeuda a través de procedimientos legales, el proceso necesario es largo y costoso.

El desarrollo saludable de las relaciones económicas y comerciales depende de procesos que escapan al ámbito estrictamente gubernamental y el de la política exterior, que por sí solos son insuficientes para lograr el desarrollo de una relación sostenible en el largo plazo, es por ello que se requiere una mayor participación de gobiernos estatales, legisladores, empresarios, académicos, intelectuales, estudiantes y de la sociedad civil (Ramírez, 2012).

En el caso específico de Nuevo León, los estudios previos sobre las relaciones comerciales de México y Corea han sido escasos. Existen antecedentes importantes sobre el tema generalizando las relaciones comerciales de Asia vs México, así como el contacto de Corea del Sur con el gobierno mexicano, en los cuales han prevalecido los intentos de llegar a concretarse un tratado de libre comercio, pero sin llegar a fructificar.

En lo que atañe con el objetivo de nuestra investigación tenemos que la *International Automotive Task Force* (IATF) se encuentra desarrollando un consenso de los requisitos del sistema de calidad internacional de carácter fundamental, dirigido a los proveedores directos de las empresas que solamente participan en la cadena de suministros, como partes de productos o servicios de acabado (por ejemplo, el tratamiento térmico de la pintura y de las planchas). Estos requisitos también estarán disponibles para otras partes interesadas en la industria del automóvil.

Es necesario que las pymes del sector automotriz cuenten con políticas y procedimientos para el sistema de registro de terceros en la *International Automotive Task Force* (IATF), esto para garantizar una calidad en la producción en series y piezas de recambio original en la industria automotriz.

Por ello los gobiernos locales a través de sus agencias de servicios de asesorías a las pymes, deben de darles una formación adecuada para apoyar IATF 16949:2016, que es la norma de gestión de la calidad (SGC) para la industria del automóvil. Esto gracias a que el objetivo de esta norma es proporcionar a las industrias una mejora continua, haciendo hincapié en la prevención de errores.

Tanto las agencias de gobierno, las asociaciones y clústeres de armadoras, deben de establecer los enlaces formales con los organismos pertinentes para apoyar los objetivos de la IATF, ya que se ha convertido en un requisito esencial para cualquier organización que trabaja en una cadena de suministros de las armadoras automotriz a nivel global.

Fabricantes de automóviles a nivel mundial ya exigen que los proveedores cuenten con la norma IATF como es el caso de: BMW Group, Grupo Chrysler, Daimler AG, Fiat Automobile Group, Ford Motor Company, compañía de General Motors, PSA Peugeot Citroen, Renault SA, Volkswagen AG y las respectivas asociaciones comerciales de fabricantes de automóviles - AIAG (EE. UU), ANFIA (Italia), FIEV (Francia), SMMT (Reino Unido) y VDA (Alemania) (IATF, 2016).

1.3 Objetivos de la investigación

Debido a la naturaleza de la problemática esta es una investigación mixta, donde se consideran objetivos de naturaleza cualitativa y cuantitativa.

1.3.1 Objetivos generales

Objetivo de la investigación cualitativa:

- Encontrar los determinantes claves que las pymes en Nuevo León deben considerar para ser parte de la cadena de suministro de KIA.

Objetivo de la investigación cuantitativa:

- Explicar mediante un modelo la relación entre las variables independientes (determinantes) y la dependiente (la inserción en la cadena de suministro de KIA).
- Medir cada una de las variables que resultaron de la investigación cualitativa, su correlación con la dependiente.
- La relación de cada una de las variables independientes que resultaron del estudio exploratorio con la dependiente, siendo un objetivo específico de la investigación.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar y describir las características de las relaciones comerciales entre la República de Corea y México.
- Identificar y describir las características de las políticas públicas llevadas a cabo por el gobierno de Nuevo León en términos de Inversión Extranjera Directa (IED).
- Identificar y describir los elementos requeridos por la empresa KIA Motors a las pymes de su cadena de suministros tanto nacionales como internacionales.

- Analizar los elementos con los que cuentan las pymes del estado de Nuevo León.
- Identificar las variables de las pymes en la participación de una empresa armadora.

1.4 Justificación

La principal justificación del presente proyecto se encuentra en los beneficios que arrojará a los diferentes grupos de la sociedad del estado de Nuevo León que son:

- a) Dada la diversidad de enfoques que tienen los estudios de las Relaciones Internacionales, uno de ellos es encontrar los elementos que deben de contener las pymes del estado de Nuevo León al ingresar a la cadena de suministros de una empresa extranjera. En este sentido, se busca impactar positivamente en las pymes que desean ingresar a la cadena de suministros de la empresa KIA Motors México instalada en el estado de Nuevo León. Esta cuestión, al día de hoy es desconocida, es decir existe una brecha en el conocimiento que puede ser explicada con los resultados de este proyecto de investigación, ya que no hay un estudio que actualmente considere el contexto de una empresa transnacional, manufacturera, del sector automovilístico de las características de KIA Motors, que se hayan instalado en el estado de Nuevo León y que se analicen las relaciones que se dan entre esta nueva empresa y las pymes locales. A diferencia de otros estudios que no consideran armadoras asiáticas y con una visión global, esta investigación por el contrario se enfoca en una armadora asiática y con una visión más local. Por esta razón es importante este proyecto.
- b) Considerando la generación de conocimiento científico y empírico acerca de los elementos que deben ser considerados por las pymes al desear ingresar a la cadena de suministros de KIA Motors México, se

espera hacer un aporte significativo de literatura sobre los elementos que deben de considerar las pymes al desear ingresar a una empresa armadora de estas mismas características y las políticas públicas a considerar por los gobiernos locales. Esto es importante porque el proyecto plantea un caso empírico, sobre la base de la realidad que existe en Nuevo León. Esto hoy no ha sido medido ni analizado y da una gran oportunidad para que se genere un aporte científico de un hecho que está ocurriendo en este momento en el estado de Nuevo León y que ayude a explicar el fenómeno para tener información que en el futuro resulte útil para casos similares.

- c) También hay que considerar que durante el proceso del proyecto se plantea la formación investigadores y de profesores, para lo cual los beneficios directos serán para los integrantes y colaboradores del Cuerpo Académico que presenta este de investigación y las aportaciones de manera directa a la actividad docente. Por consiguiente, la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales se verá beneficiada con el presente proyecto.

1.5 Diseño metodológico

Esta es una investigación en dos partes: una exploratoria y otra confirmatoria llevada en forma secuencial. La parte exploratoria es una investigación cualitativa, transversal, no experimental, en la cual se aplicará la técnica de entrevista a profundidad a una serie de expertos de KIA, académicos, empresarios y del gobierno del estado.

Se aplicará el método *Qualitative Data Analysis* o QDA cuyas partes principales son:

- Familiarización
- Organización
- Transcripción
- Codificación

- Análisis mediante *Grounded Theory*
- Conclusión

El perfil del entrevistado es una persona experta en el tema, que se encuentre relacionado con el negocio de la empresa KIA desde el punto de vista académico, empresarial o gubernamental. Lo anterior para considerar todos los puntos de vista desde los empresarios, cámaras empresariales, personal ejecutivo, personal de gobierno y académicos, ayudando a tener una visión más amplia de la situación que se está presentando en la localidad.

La segunda parte confirmatoria es una investigación cuantitativa, transversal, no experimental, del tipo explicativa y correlacional que se basará en la creación de un modelo de ecuaciones estructurales con las variables independientes y dependientes que resulten de la primera parte exploratoria de la investigación.

Las fases que conformarán esta parte de la investigación son:

- Definición y operacionalización de las variables
- Elaboración del marco teórico
- Formación del modelo teórico
- Creación de instrumentos de medición
- Muestra y muestreo
- Aplicación y recolección de datos
- Análisis e interpretación
- Conclusión

Las variables obtenidas mediante la parte cualitativa serán medidas con ayuda de encuestas aplicando la escala Likert de 5 que está diseñada para medir actitudes y comportamientos. Dicha encuesta será aplicada a una muestra representativa del universo del total de las pymes dedicadas al sector automotriz del estado de Nuevo León.

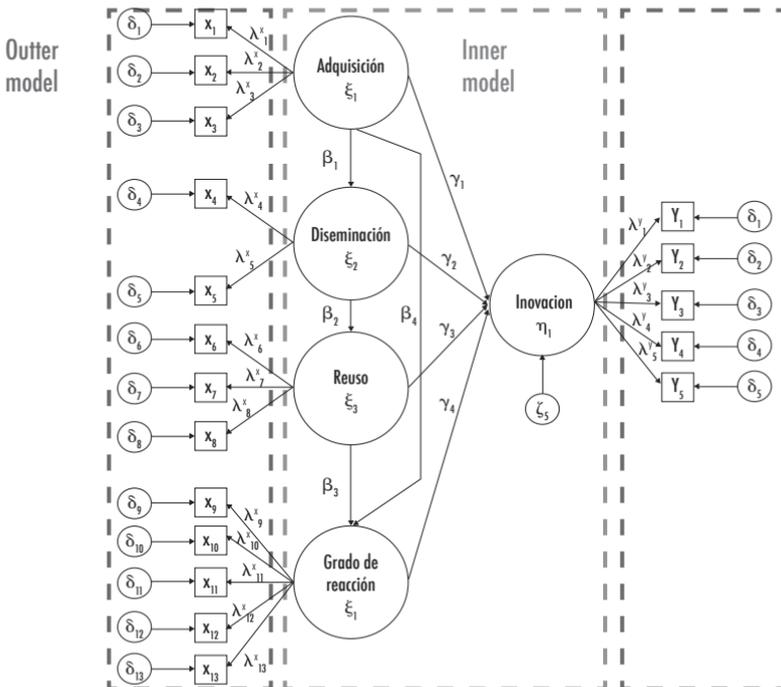
La representatividad de la muestra se asegurará mediante la aplicación de las fórmulas estadísticas considerando:

- Nivel de confianza del 95 %
- Una tolerancia al error del 5%
- Y una varianza de 0.8333

Además de considerar un poder estadístico del 80%. Los cuestionarios que se crearán se aplicarán en forma electrónica usando herramientas como el Google Forms para que puedan ser llenados vía web por parte de los representantes de las pymes instaladas en el área del estado de Nuevo León.

Para el análisis de los datos se aplicará la técnica de modelado por ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales o PLS-SE (regresión de mínimos cuadrados parciales) como se muestra en la figura 1.1 a manera de ejemplo ilustrativo.

Figura 1.1. Análisis de datos del modelo por ecuaciones.



El proceso de análisis de los resultados seguirá la siguiente metodología:
Análisis del modelo de medición (Hult, Ringle, Sarstedt y Hair, 2013):

- Confiabilidad de los indicadores (> 0.7)
- Consistencia Interna
 - CR (> 0.7)
- Validez de Convergencia
 - Average Variance Extracted (> 0.5)
- Validez de Discriminante
 - Prueba de Cross loadings (≤ 0.4 o \geq a diferencia de 0.2)
 - Prueba de Fornell-Lacker (raíz cuadrada de AVE mayor que correlaciones)

En análisis del modelo estructural para evaluar que también se ajusta se seguirá según lo recomendado por Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2013):

- Coeficiente de determinación R^2
- Coeficientes de correlación (Beta) (> 0.2 , 0.2 a 0.49 , ≥ 0.5)
- Significancia $> T$ crítica a un alfa de 0.05
- f^2 Efecto del tamaño (0.02, 0.15, 0.35)
- Q^2 Relevancia Predictiva del modelo (> 0)
- Variance Inflation Factor (< 4 o < 10)

2

Negociación intercultural

En este capítulo se explican los fundamentos teóricos de la negociación internacional, las implicaciones y distintas aristas que la rodean. Asimismo se hace una descripción del rol que juegan los valores y normas dentro de las sociedades actuales. Posteriormente tocaremos el tema de la importancia de los aspectos culturales desde distintos puntos de vista como la cultura en lo general y la sociedad, la cultura en el trabajo o en las organizaciones y el cambio cultural. Esto con la finalidad de comprender la relación intercultural entre México y Corea del Sur quienes, como se ha mencionado anteriormente, son parte del objeto de estudio del presente proyecto.

Del mismo modo, se explicará la importancia del lenguaje en los procesos de negociación al momento de entablar una relación con personas e instituciones que cuenten con diferentes tradiciones y comportamientos. Finalmente, el estudio se enfocará en puntos trascendentales como las diferencias culturales entre México y Corea del Sur, los estilos de negociación, empresas familiares y negociaciones entre las pymes y empresas transnacionales.

2.1 Fundamentos teóricos

Dentro del desarrollo de las relaciones internacionales existen un sin número de situaciones que experimentan los países entre sí. Algunas de esas situaciones consisten en explorar las posibilidades de establecer acuerdos comerciales, de cooperación regionales, así como el analizar y resolver problemáticas relativas a temas de derechos humanos tanto nacionales como internacionales, igualmente cuestiones ambientales y hasta la posibilidad de solucionar conflictos militares o de seguridad internacional en los que están involucrados dos o más países. De estas posibles situaciones que pueden experimentar los estados-nación a través de la actividad negociadora es que se determina la necesidad de establecer representantes negociadores que tengan la habilidad y competencias necesarias, así como las estrategias para generar y edificar acuerdos o bien resolver conflictos.

De acuerdo con González y Prado:

En el contexto mundial en el cual cada vez se genera un mayor interés entre los países por el desarrollo de condiciones socioculturales, políticas jurídicas y económicas que determinan como objetivo principal el poder generar áreas de oportunidad y de relación conjunta en los que participan distintos actores nacionales e internacionales llámense empresas pertenecientes a la iniciativa privada, al sector público, organismos gubernamentales y no gubernamentales y sindicatos entre muchos otros y para lo cual es importante generar formas de convivencia y de interacción que generen relaciones de armonía y respeto entre los individuos y las naciones (2015:348).

Los procesos de negociación de tipo internacional cuentan con un grado importante de complejidad, ya que se combinan diversos factores que tienden a convertir los procesos de negociación en verdaderos retos para los involucrados, ya que en todo proceso intervienen diversos factores, tales como: el conocimiento o desconocimiento de la cultura de las partes nego-

ciantes, la capacidad de asimilación o entendimiento rápido de la cultura del país o nacionalidad de la contraparte, así como el interés por conocer aspectos de política interna de las empresas y de los gobiernos que representan las partes negociadoras. Al mismo tiempo se deben considerar otros factores como el idioma, sistemas jurídicos, sistemas económicos, fiscales y laborales entre muchos otros.

Es necesario recalcar que la participación de representantes de los Estados-Nación en el proceso de negociación internacional, en la mayoría de las ocasiones son para establecer acuerdos, tratados y convenios de participación o colaboración regional bilateral o multilateral, en los cuales se ve reflejado el interés y objetivo compartido.

También existen otras formas en las cuales intervienen los países; en las cuales la negociación se convierte en el elemento fundamental, siendo el canal de comunicación la generación de acuerdos o resolución de conflictos o bien intervenir como un tercer mediador de un conflicto.

Para Ávila la negociación internacional es:

Toda aquella negociación en la cual las partes representan intereses de diferentes nacionalidades, con sus inherentes implicaciones transculturales. Es decir, en determinado momento trataríamos con personas de una misma nacionalidad y observaríamos, sin embargo, que sus reacciones podrían ser diferentes al basarse en una herencia cultural distinta (2008:32).

El conocimiento, manejo, aplicación de modelos y estrategias de negociación es una actividad y una herramienta de valiosa utilidad las cuales cada vez son más recurrentes por empresas y gobiernos. Como ya lo hemos mencionado anteriormente, los procesos de negociación son formas para la conformación de acuerdos o resolución de conflictos. Por tal motivo es importante que las universidades o centros educativos de nivel superior pongan mayor énfasis en la enseñanza de este tipo de competencias que les serán de una utilidad significativa a los egresados dentro de su desarrollo pro-

fesional en cualquier tipo de disciplinas pero de manera determinante para aquellas que tienen que ver con las relaciones y negocios internacionales, derecho y ciencias políticas.

Por otro lado los procesos de negociación en general cuentan con un grado de complejidad por el solo hecho de que son presididos por seres humanos, aún y cuando dichos procesos sean celebrados por personas que pertenezcan a un mismo país, en el cual la cultura y el idioma pudieran ser iguales lo que daría un mayor grado de dificultad; de esta manera cuando los procesos de negociación son celebrados por personas de distinta nacionalidad, cultura, idioma e inclusive religión, el grado de complejidad se incrementa.

Para Aquilar y Gallucio:

La negociación en el contexto internacional puede ser definida como una herramienta interdisciplinaria que facilita la actividad internacional en un esfuerzo por manejar la interdependencia entre los asuntos internacionales de una manera pacífica a través del compromiso y los acuerdos que tienen la capacidad de la satisfacción mutua de los intereses de los actores. Es la reunión de un proceso de decisión y realización a través del cual las partes negociadoras adaptan sus conflictos de intereses en un mutuo y aceptable acuerdo (2008:6).

La negociación internacional definitivamente está basada en gran parte en el conocimiento de aspectos de tipo transculturales, los cuales son interesantes para el desarrollo satisfactorio y consolidación de relaciones entre entes públicos y privados de distintos países, organismos e instituciones. Pero como ya lo hemos mencionado la negociación internacional conlleva una indeterminada lista de situaciones y aspectos que pueden afectar el resultado de estas ya que estos procesos están cargados de cuestiones culturales, psicológicas y percepciones de experiencia adquirida por parte de aquellos que forman parte de los procesos de negociación.

Hay que mencionar, que durante el desarrollo de la negociación (sobre todo las de tipo internacional), existen elementos que afectan tanto el pro-

ceso, como el resultado de la misma, unas lo hacen en sentido positivo y otras en sentido negativo. Así, por ejemplo, dentro de las negociaciones de carácter internacional el factor de la cultura se vuelve un reto que hay que superar ya que se puede volver un dolor de cabeza para los negociadores en caso de que no tengan un entendimiento del tipo de cultura de su contraparte y más aún si el proceso se lleva a cabo en el país al cual no pertenece alguno de los negociadores.

En el caso de los procesos de negociaciones comerciales internacionales es vastamente diferente, difícil y complejo y el estado de progreso se basa primero en la relación y en la construcción de la confianza, la cual está cimentada en varios factores de cómo las diferencias culturales pueden evaluarse. Las diferencias culturales aparentan una gran amenaza, pero son formas o medios que de manejarse con estrategia y tácticas prudentes, pueden convertirse en grandes oportunidades de alcanzar el éxito en las negociaciones comerciales internacionales (Sakar, 2010).

2.1.1 Valores y normas

En el presente tema es importante establecer que el mismo apela a la aplicación de un criterio subjetivo y de apreciación un tanto filosófica de elementos tan intangibles, pero a la vez tan importantes en el desarrollo de las sociedades como los son los valores y las normas. En cuanto a lo anteriormente mencionado pudiéramos considerar que los primeros (valores) conllevan a la creación de las segundas (normas) pero que al final del día ambos están supeditados al libre albedrío del ser humano del cumplimiento o no de los mismos. Esto en concordancia con la idea de que el hombre es un ente perfectible o dicho de alguna otra manera, seres imperfectos, lo cual conlleva a otra discusión de lo que es perfectible o no, pero no es el caso en el presente estudio.

Los valores y las normas se constituyen de creencias o de la imposición de las mismas a través del establecimiento de formas de conducta que fue-

ron estableciendo precedentes en el desarrollo de los grupos sociales. Para tal efecto quisiéramos poner en perspectiva cómo los primeros grupos humanos, sin tener un tipo de comportamiento regulado o estatuido, tenían la capacidad de solucionar conflicto o en su momento sancionar ciertas acciones que pudieran considerarse no bien vistas por el grueso del grupo. Esto a su vez, como ya lo mencionamos, establecía precedentes de cómo solucionar situaciones que se presentaran de manera similar y quién o quiénes eran los encargados de sancionar sobre dichos actos.

Según Lewicki, Saunders y Barry:

El segundo enfoque para conceptualizar la cultura se concentra en comprender los valores y normas principales, y después desarrollar un modelo sobre la forma en que estas normas y valores afectan las negociaciones dentro de esa cultura. Se comparan las culturas al detectar las normas y valores importantes que diferencian una cultura de otra, y después comprender el modo en que estas diferencias afectan una negociación internacional (2012:258).

Así pues, conforme la sociedad evoluciona, se constituye la figura del Estado y sus instituciones. Los valores son criterios morales instituidos como una forma de vida establecida de forma generalizada dentro de los grupos sociales que conforman a los estados. De alguna manera lo que los valores nos van determinando dentro de una sociedad es considerado como el deber ser del comportamiento humano. Ahora ese deber ser o comportamiento debe ir estableciendo formas de conducta regulatoria de los seres humanos pero a su vez deberán existir o generarse organismos que se encarguen de la observancia y cumplimiento de dichos preceptos, que a su vez se deberán de convertir algunos de ellos en normas jurídicas, las cuales determinen derechos y obligaciones además de fijar la competencia de los organismos representativos del Estado-Nación encargados de administrar y aplicar la norma de manera justa y equitativa.

García señalaba que:

Una moral que solamente mandase pensar bien resultaría estéril. El moralista examina de manera preferente la pureza de nuestras miras, mas no desdeña las manifestaciones externas de la voluntad. Por ello exige que las buenas intenciones trasciendan a la práctica. El derecho tampoco se conforma con la pura legalidad. A menudo penetra en el recinto de la conciencia y analiza los móviles de la conducta, atribuyéndoles consecuencias jurídicas de mayor o menor monta (2006:20).

2.1.2 Cultura y sociedad

La cultura es un elemento que está implícito en el desarrollo de los países. Es básicamente el sustento y el cúmulo de situaciones que le dan identidad a los grupos sociales o pueblos que se van desarrollando y evolucionando dentro de los Estados-Nación y a su vez estos grupos se convierten en entes más numerosos, complejos y sofisticados, ya que van generando su propia identidad y subculturas además de establecer relaciones con grupos sociales de otros países.

La cultura de un país puede ir variando o puede modificarse conforme exista una mayor movilidad interna y externa de los miembros y sus grupos sociales. Esto aunado al efecto globalizador en el que están inmersos actualmente todos los países y en donde cada vez la migración y las facilidades de traslado a otros lugares son más frecuentes. Por tal motivo es más difícil asimilar un tipo de cultura estandarizada o representativa. Dichas situaciones se presentan de manera más concurrente en aquellos países los cuales confluyen un número importante de individuos pertenecientes a distintos países.

Para Brett:

La cultura consiste en elementos psicológicos, de valores y normas compartidos por los miembros de un grupo, así como los elementos de una estructura social: los económicos, sociales, políticos e instituciones

religiosas que son el contexto de la interacción social. Valores culturales de atención directa para determinar qué asuntos son menos importantes e influyen las estrategias de los negociadores. Las normas culturales definen qué comportamientos son apropiados e inapropiados en la negociación e influyen en la estrategia del negociador. Instituciones culturales preservan y promueven valores y normas. Los valores, normas e ideologías culturales sirven como estándares compartidos para la interpretación de situaciones (2016:6-7).

2.1.3 Cultura en el trabajo

La cultura organizacional es otra forma de cultura que no está aislada de los aspectos culturales de un país ya que dicha cultura organizacional o del trabajo depende de aspectos culturales y regulatorios de los países en donde se desarrollan las actividades laborales o institucionales de empresas tanto públicas como privadas. Este tipo de cultura está presente en empresas nacionales o dentro de las llamadas multinacionales. En el caso de la cultura organizacional de las empresas nacionales asumimos que en el momento de su constitución los fundadores pueden tomar en cuenta aspectos culturales, legales y económicos que de alguna forma no contravengan las normativas y aspectos culturales del país al que pertenecen.

Por otro lado, en el caso de las empresas multinacionales la situación puede ser distinta ya que su cultura organizacional podría chocar con aspectos culturales y de otra índole en aquellos países en los que deciden establecerse. Esta problemática se presenta en los casos en los cuales la cultura organizacional tiende a ser muy arraigada al país de origen y poco tolerante con las cuestiones culturales de los países en los que realizan operaciones. Estos factores pueden dilatar el proceso de asimilación y adaptabilidad de las empresas y de sus empleados y más aún cuando quienes la conforman en mayor parte son empleados nativos del país en que se estableció la empresa extranjera.

Según Kremenyuk las:

Subculturas tales como la cultura familiar, religiosa, de género o corporativa también pueden influir en el comportamiento negociador proveyendo sus propias normas de conducta, símbolos y significados. La cultura corporativa, por instantes, puede complementar o contradecir la cultura étnica nacional, esto puede favorecer los valores que pueden ser muy diferentes e inclusive conflictuarlos. Hofstede (1991) separa seis dimensiones de la cultura organizacional: proceso u orientación de resultados, empleado u orientado en el trabajo, parroquial o dominio profesional, sistema abierto o cerrado, control suelto o ajustado, acercamiento normativo o pragmático. Martin (1992) distingue entre tres aspectos de la cultura organizacional: una visión integradora, caracterizada por homogeneidad igualitaria, armonía, empleo del bienestar, consistencia y claridad; una diferenciación de la perspectiva, enfocarse sobre separación y conflicto, contradicción, y grupos culturales dentro de la organización; y una visión fragmentada, basada en tales como la multiplicidad, flujo de interpretación que no se fusione, complejidad, ausencia de un orden visible e imprevisibilidad. A la cultura corporativa también retiene la calidad transnacional, por instantes, la compañía es multinacional, operando simultáneamente en diversos países (2002:396).

2.1.4 Lenguaje

De acuerdo con la Real Academia Española (2017) el lenguaje “es el conjunto de sonidos articulados con que el hombre manifiesta lo que piensa o siente”. A través de esta manifestación o tipo de comunicación el lenguaje puede expresar las formas de pensamiento, cultura, valores y tipos de comportamientos de los grupos sociales que conforman a los países a los que pertenecen.

Por otra parte, Kremenyuk señala que:

El lenguaje es el resultado que puede ayudar dilucidar qué factores culturales influyen en la acción social. Una función básica del lenguaje es

la de estructurar la realidad y organizar las experiencias. El lenguaje también refleja los valores de las sociedades y formas de comportamientos aceptables. El lenguaje provee categorías para entender y expresar qué se percibe y traducirlo a una forma de pensamiento. Cada lenguaje particular tiene sus propias categorías para interpretar la realidad (2002:396).

También tenemos el idioma el cual pertenece al propio lenguaje y que en muchos de los casos es realmente el elemento importante que se requiere establecer dentro de un proceso de negociación internacional para poder determinar en cuál de los distintos idiomas se celebrará la negociación o si existirán terceros (traductores) que faciliten el proceso de comunicación entre las partes, pero los cuales, en nuestra opinión, deberán tener conocimiento técnico de los términos que serán empleados por las partes negociadoras a manera de que los mensajes y formas de pensamiento y tomas de decisiones sean los más acertados y adecuados a las realidades que expresen las partes.

En la práctica diplomática y comercial a nivel mundial el lenguaje que prevalece es el inglés, pero obviamente no siempre, y en todas las ocasiones el idioma que se determine va a depender de qué es lo que pacten las negociaciones o como ya se mencionó se utilizarán los denominados traductores.

Dentro de los diversos aspectos que influyen dentro de los procesos de negociación internacional sin duda la cultura de los países juega un papel preponderante, pero debemos tomar en cuenta que existen otros tipos de factores que pueden afectar los resultados de los procesos de negociación tales como: la preparación académica de los negociadores, si ha radicado en unos o más países durante su vida y ha adquirido conocimientos de otras culturas y que esto de alguna manera hayan contribuido a desarrollar una personalidad determinada; el tipo de vida privada y familiar que lleva pueden ser elemento a considerar en la personalidad de un negociador. “El negociador que entra en una cultura extranjera debería tener cuidado de no permitir que los estereotipos culturales determinaran sus relaciones con las personas de negocios locales” (Salacuse, 1991).

2.2 Diferencias culturales México-Corea del Sur

En el presente apartado se analizarán los elementos culturales, así como las características de los tipos de negociación y negociadores de los países de México y la República de Corea, para lo cual se abordarán estudios existentes de ambos países. De esta manera algunos autores como Budjac (2011) han llegado a afirmar que las diferencias transculturales en la comunicación y la negociación son lo que más interesa hoy en día; que los problemas principales son la semántica, la connotación, el tono, y las expectativas. En cuanto a la semántica, se debe estar consciente de que algunas palabras no se traducen a otros idiomas. En términos de las connotaciones, en algunas culturas hay palabras cuyo significado puede variar en los diferentes idiomas y contextos. Y en cuanto al tono, hay que mantener en mente que en algunas culturas se prefiere un estilo personal e informal y en otras uno más formal. Estas expectativas se relacionan con el grado general de formalidad en la cultura.

2.2.1 Estilos de negociación en México

Aquí se realiza una descripción de los estilos o tipos de negociación existentes a nivel internacional y los cuales son ya un referente en la mayoría de la literatura internacional, la cual explica dichos tipos de negociación y negociadores. La mayoría de los autores en este tema han dividido a las negociaciones en dos grandes rubros; por un lado, tenemos a las negociaciones distributivas y por el otro a las integrativas. Posteriormente se abordará el tema de los negociadores en el caso particular de México y Corea del Sur.

Las negociaciones distributivas o también denominadas por posiciones tienen una naturaleza de tipo retador y competitiva, o inclusive desafiante, y son del tipo de filosofía o forma de pensamiento de ganar-perder. Generalmente en este tipo de negociación viene implícito un conflicto, ya que

los objetivos e intereses de las partes tienden a ser divergentes. Este tipo de negociaciones se vuelven aún más complejas cuando se realizan por negociadores pertenecientes a distintas culturas o nacionalidades.

La negociación distributiva de alguna manera permite lograr ciertos objetivos independientemente del tipo rudo de su estructura, el cual en algún momento y en algún tipo de culturas pudiera funcionar, pero en otros podría ser materia de conflicto por los métodos utilizados en la misma. “El poder distributivo otorga recompensas, pero por su naturaleza es desafiante, impredecible en este mundo contradictorio en que vivimos... En cualquier negociación (domésticas o internacionales), los participantes cuentan con diferentes puntos de vista y diferentes objetivos, según lo mencionan” (Drew, M., Mayfield, J., Herbig, P. en Lewicki, 2003).

Por el contrario, las negociaciones integrativas distan mucho de las características de la negociación distributiva, están basadas en explorar y cumplir con los intereses de las partes y se caracterizan por crear valor a la relación, ya que a diferencia de las negociaciones distributivas no se efectúa estableciendo posiciones. La característica principal de esta negociación es que la participación de las partes es de forma muy activa y colaborativa además de buscar conocer y encontrar los intereses comunes a través de una apertura eficiente de la comunicación y el intercambio importante de información, lo cual facilita el poder encontrar consensos y acuerdos.

Dentro del contexto de la negociación integrativa, como ya lo mencionamos, está el buscar crear valor al proceso de negociación y establecer entre las partes la filosofía del ganar-ganar reflejado en los acuerdos a los que llegan las partes.

Para Lax & Sebenius “la forma de crear valor requiere descubrir ganancias mutuas, ingenuidad, y variedad de actitudes y técnicas. Las partes deben tratar a la negociación como la solución de un problema común, deben organizar sesiones de lluvias de ideas para inventar soluciones creativas para sus problemas” (1996:154).

Luego de haber descrito los tipos de negociaciones y negociadores mayormente conocidos en el ámbito académico y de negocios, procederemos

a realizar un análisis de las características con las que cuentan los negociadores mexicanos tomando como referencia algunos estudios al respecto. En primera instancia mencionaremos el estudio cultural elaborado por Metcalaf, Bird, y Dewar denominado *México y los Estados Unidos: Frontera común orientación de la negociación común*, el cual podemos ver en la tabla 2.1. Explica un trabajo empírico y comparativo de las dimensiones y rangos de la negociación y negociadores entre México y Estados Unidos. El estudio en su contenido realiza descripciones del tipo de personalidad de los negociadores mexicanos en comparación con los negociadores estadounidenses. El estudio es considerado de mucha utilidad ya que de entrada permite analizar dos culturas que en teoría son opuestas una de otra.

Tabla 2.1 Comparación de negociaciones entre México y E.U.

Dimensión	México	Estados Unidos
Conceptos básicos: distributiva o integrativa.	Los mexicanos tienen una actitud ganar-ganar. Difíciles negociadores, largo y vigorosos para discutir.	Solucionador de problemas. Buscan ganancias mutuas, cuando todo es posible.
Asuntos más significativos: encomiendas o relaciones.	Los mexicanos son re-orientadores de la negociación.	Establecen pronto el <i>rapport</i> antes de iniciar para hacer negocios. Ignoran las relaciones con que se discuten los diversos asuntos.
Selección de los negociadores: habilidades o estatus.	La poca experiencia es menos importante que encajar con el grupo.	Los negociadores cuentan con relevantes habilidades y experiencia.
Influencia de las aspiraciones individuales.	Los mexicanos persiguen objetivos y reconocimiento personal. Los intereses grupales son un factor predominante.	Negociadores con interés propio.

Dimensión	México	Estados Unidos
Proceso interno de toma de decisiones: independiente o regla mayoritaria.	La autoridad en la toma de decisiones es tomada por algunos de arriba. Los mexicanos prefieren el consenso.	Solucionadores de problemas independientes.
Orientación dirigida tiempo: monocrónica o policrónica.	No se espere puntualidad. Forma fácil de llevar los negocios. Rápida percepción en la toma de decisiones, así como en las concesiones. Los mexicanos se toman tiempo para alcanzar decisiones.	Las juntas comienzan y terminan pronto. Son manejadores de la agenda. Orientadores de las acciones. Las decisiones son alcanzadas al final de las juntas.
Propensos a la toma de riesgos: reacio al riesgo o tolerante al riesgo.	Los negociadores mexicanos evitan tomar riesgos.	Termino corto como orientadores, concentrados en ganancias inmediatas.
Orientación dirigida tiempo: monocrónica o policrónica.	No se espere puntualidad. Forma fácil de llevar los negocios. Rápida percepción en la toma de decisiones, así como en las concesiones. Los mexicanos se toman tiempo para alcanzar decisiones.	Las juntas comienzan y terminan pronto. Son manejadores de la agenda. Orientadores de las acciones. Las decisiones son alcanzadas al final de la juntas.
Propensos a la toma de riesgos: reacio al riesgo o tolerante al riesgo.	Los negociadores mexicanos evitan tomar riesgos.	Termino corto como orientadores, concentrados en ganancias inmediatas.
Bases de confianza: externa o interna.	La confianza está basada en las relaciones personales.	Alta confianza en el sistema legal. Los abogados están inmersos de principio a fin.

Dimensión	México	Estados Unidos
Preocupación con protocolo: formal o informal.	Los mexicanos valoran la formalidad, les gusta seguir etiquetas.	No les gusta la formalidad en la interacción en los negocios.
Estilos de comunicación: bajo contexto o alto contexto.	Los mexicanos evaden las respuestas directas.	Directo y al punto.
Naturaleza de la persuasión: factual-inductiva o afectiva.	La verdad está basada en los sentimientos. Los argumentos emocionales son más afectivos que los lógicos.	Los acuerdos son evaluados en base a sus méritos técnicos
	Las palabras no generan un acuerdo legal. Las relaciones aseguran los avances en las negociaciones.	Hacen énfasis en los contratos de acuerdo a puntos finos en los acuerdos.

Fuentes: Business México (2002); Culture Gram (2007); Elashmawi (2001); Fisher and Ury (1991); Hall and Hall (1990); Hampden and Trompenaar (2000); Investor's Business Daily (2004); Kras (1989); Moran and Stripp (1991) and Morrison Conway, and Borden (1994).

Tenemos por otro lado el estudio presentado por Jo Ann G. Heydenfeldt denominado la influencia del individualismo-colectivismo en las negociaciones comerciales mexicanas y norteamericanas. El presente estudio provee evidencia empírica que en las pruebas prevalecen ideas sobre cómo los negociadores mexicanos y norteamericanos son probablemente comportables de acuerdo con el modelo individualista y colectivo de la variación cultural.

Dentro de los hallazgos de la presente investigación los autores mencionan que “los mexicanos piensan que es necesario establecer buenas relaciones en el orden de realizar buenas decisiones de negocios” (Adler 1991; Weiss & Strip, 1984). En parte, esto está relacionado a su orientación hacia el tiempo pasado y el futuro. Los mexicanos esperan lidiar con problemas

futuros dentro de un marco de la relación que anteriormente se preestableció. La gente de negocios estadounidense lo hace secuencialmente o anticipa problemas futuros y tratan de trabajar en los detalles dentro del tiempo que dura la negociación o, cuando surge un asunto durante la misma, comienzan la discusión como algo aparte (Trompenaars, en Heydenfeldt, 2000).

2.2.1.1 Estilos de negociación en Corea de Sur

En el presente apartado mostraremos algunos datos que describen de alguna forma elementos históricos, culturales y económicos importantes de Corea y sus formas para establecer relaciones comerciales que es básicamente lo analizado en nuestro estudio. De inicio debemos mencionar que:

Corea incluso en su historia antes de la república, y debido a su rol geopolítico estratégico ha concentrado sus esfuerzos y estrategias diplomáticas en nutrir y conservar y manejar las relaciones comerciales con sus vecinos tales como China, la Federación Rusa (otra Unión Soviética) y Japón; para posteriormente poner en el mismo plano de importancia a Estados Unidos de América. Empero, Corea del Sur mostró desde el siglo pasado interés en establecer contacto con la región latinoamericana, razón por la cual sus relaciones diplomáticas con casi todos los países de la región –a excepción de Cuba– datan de principios de la década de 1960 (Balderrama & Velázquez, 2016).

Algunas de las cuestiones que se ha manifestado es que los coreanos en sus compañías, ya sean establecidas en su propio país u otro, buscan estar posicionados en puestos directivos y gerenciales, y con más razón cuando estas se establecen en otros países.

Sin embargo, las compañías coreanas en las cuales usualmente los empleados coreanos mantienen las posiciones importantes, puedes encontrar en cualquier parte del mundo que la mayoría de los coreanos no les gusta trabajar en el extranjero por muchos años. La razón principal

de esto es que sus familias no los pueden acompañar, porque sus hijos se retrasan rápidamente cuando atienden escuelas extranjeras. Adicionalmente el propio empleado pierde su afiliación social de las redes al interior de la compañía (Schneidewind, 2016).

En relación con el tipo de cultura negociadora coreana y teniendo en cuenta que históricamente están ligadas tanto la cultura coreana como la japonesa, aún están presentes entre la gente de mayor edad algunos aspectos de la cultura japonesa. En cambio, las nuevas generaciones, así como los funcionarios coreanos tanto en instituciones públicas como privadas tienen un buen manejo del idioma inglés lo que les permite un mayor grado de adaptabilidad y trato con personas extranjeras que provengan de países occidentales.

El acceso a los centros educativos universitarios les permite a los estudiantes coreanos tener contacto con el idioma inglés, inclusive algunas universidades cuentan con programas totalmente en inglés; esto aunado a que cada vez más existe la movilidad estudiantil a universidades estadounidenses y europeas lo que les permite a muchos de ellos cursar programas de negocios internacionales en los cuales se contemplan cursos sobre negociación internacional o transcultural.

Los coreanos, como la mayoría de los asiáticos, dentro de los procesos de negociación buscan de manera inicial establecer un tipo de relación con la contraparte y de conocimiento de la misma, además de que en la mayoría de los casos se generan por parte de ellos equipos multidisciplinarios de negociación que les permitan tomar decisiones consensadas y con respeto a las jerarquías. Los asiáticos son muy respetuosos de estas jerarquías que existen entre ellos mismos o de la institución a la que representa. Aunado a esto, la toma de decisiones se realiza de manera lenta en comparación con el tiempo que les toma a los negociadores occidentales.

Nuevamente, como menciona Schneidewind:

Las negociaciones políticas o comerciales internacionales a veces son muy difíciles, dependiendo del ambiente cultural de los negociadores.

Un caso especial de esto son las negociaciones entre los negociadores norcoreanos y surcoreanos, ya que ambos se conocen sus mentalidades y posiciones muy bien, pero tenemos mientras tanto que las mentalidades se han desarrollado y cambiando y se han vuelto irreconocibles. En el curso de las últimas décadas, los surcoreanos han ganado mayor penetración global lo que decisivamente ha ampliado su horizonte internacional. Esto no aplica para los norcoreanos (2016:206).

Y para Hofstede:

El Individualismo pertenece a sociedades en las que los lazos entre individuos son poco definidos: se espera que cada uno se cuide de sí mismo y de su familia inmediata. En oposición, el Colectivismo se da en aquellas sociedades en las que las personas a partir del nacimiento se hallan integradas en fuertes y cohesivos grupos propios (o camarillas), que continúan protegiendo a la persona durante toda su vida a cambio de una lealtad incuestionable (1997:51).

Por otro lado la relación entre México y la República de Corea no es nueva, en diversas ocasiones se ha propuesto con mayor insistencia por parte del gobierno coreano la suscripción de un tratado comercial de libre comercio entre ambas naciones, situación que no se ha podido consolidar más por la negativa de México en distintas administraciones que por la complejidad que conlleva la estructuración de un tratado de ese tipo ya que, como sabemos, México es uno de los países con mayor número de tratados celebrados a nivel mundial lo cual no es una excusa el no tener conocimiento del manejo y estructura para la elaboración de tratados.

Según López:

Visto lo anterior en conjunto, el rechazo al TLC con Corea se debe en buena parte al temor fundado de que las empresas coreanas obtendrán mayor provecho del instrumento comercial y pondrán en peligro las rentas de las grandes empresas mexicanas. El mismo temor es compartido con las pequeñas, ya que las grandes empresas coreanas suelen esta-

blecerse acompañadas de su red de proveedores en el mismo territorio mexicano. Además, la creación de empleos quizá no sea una motivación suficiente para destrabar las negociaciones (2011:56).

2.2.1.2 Empresas familiares

Las pequeñas y medianas empresas como en la mayoría de los países están constituidas por empresas o negocios familiares que van de alguna forma trascendiendo y evolucionando con el pasar de los años. Aquellas pymes que se preocupan por buscar un mejoramiento organizacional, de mercado, económico y de condiciones laborales tanto para sus directivos como de sus trabajadores tienden a incrementar su estatus, el cual les permitirá acceder a la realización de mejores tipos de acuerdos con empresas con mayor capacidad y recursos económicos tanto nacionales como internacionales.

Los negocios familiares en México son una forma de vida en la cual los miembros de estas empresas juegan diversos roles y establecen relaciones con otras empresas de igual o mayor tamaño lo que les permite de alguna forma subsistir y generar riquezas para el estado tomando en consideración que un buen porcentaje de este tipo de negocios familiares son contribuyentes cautivos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público además de tener que formar parte del padrón de empresas del Instituto Mexicano del Seguro Social a fin de brindarle seguridad social a sus trabajadores.

En las pymes se encuentra concentrado el mayor número de trabajadores del país, por esta razón es tan importante el análisis y la relevancia que tienen para la economía del país, además de ver de qué manera estas empresas se relacionan de manera individual y colectiva con trabajadores, sindicatos, instituciones gubernamentales y con empresas extranjeras o multinacionales. Situación que se presenta de manera cada vez más frecuente a nivel mundial.

En México también predominan las empresas familiares sobre otras formas de organización. Se estima que el 90% de las empresas mexicanas

establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de nuestro país. La mayoría de las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas. Y aunque se piensa que las empresas familiares no tienen gran posibilidad de crecer, existen muchas empresas familiares que no son precisamente pequeñas o medianas, sino grandes negocios que compiten en el mercado (La Salle, Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares, 2014:9).

En el caso de México, como ya lo mencionamos, existe un grupo importante de pequeñas y medianas empresas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.2 Cuadro comparativo por tamaño de empresas y personal ocupado.

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3,952,422	97.6	75.4
Pequeña	79,367	2.0	13.5
Mediana	16,754	0.4	11.1
Total	4,048,543	100.0	100.0

Fuente: INEGI. La información para esta encuesta se levantó durante los meses de junio y julio de 2015 en 26,997 unidades económicas a nivel nacional, conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas.

Para Padilla:

Este tipo de empresas requiere acopiar aprendizajes y experiencias productivas, desarrollar sus habilidades de absorción y acumulación de capacidades tecnológicas, mejorar sus destrezas a la hora de negociar y vincularse con las EMNs (Servicios de producción electrónica), pero sobre todo les es imprescindible pasar de ser productores y proveedores de productos simples, estandarizados de bajo contenido tecnológico y,

por ende, de bajo valor agregado, a ser fabricantes de mercancías más complejas e intensivas en conocimiento (2008:43-45).

Por otro lado, las empresas transnacionales tienen cada vez más una participación activa en distintas regiones del planeta como consecuencia del efecto globalizador de la economía mundial y del acelerado crecimiento de las tecnologías que facilitan la interconexión entre los individuos, las empresas y los gobiernos. Este tipo de empresas, cuando deciden realizar inversiones en un país determinado, se dan a la tarea de analizar y conocer los diversos sectores con los que deberán interactuar y establecer relaciones tales como el empresarial, gubernamental, académico y sindicales entre varios.

Torres afirma:

Como se ha afirmado, la EM, en el contexto de la globalización, se constituye en un actor protagónico en la medida en que a través de esta se canalizan los mayores flujos de inversión, servicios, capital, comercio y conocimiento, lo cual ha rebasado fronteras y afectado la situación de todos los actores nacionales (2011:165-185).

2.3 Relaciones diplomáticas y comerciales entre México y Corea del Sur

2.3.1 Antecedentes de las relaciones diplomáticas y comerciales entre México y Corea del Sur

La República de Corea del Sur y México comenzaron a tener diálogos recién fue fundada la república tras ser dividida en dos coreas en 1949.

Desde un inicio, el pequeño país asiático, buscó consolidar buenas relaciones tanto diplomáticas como comerciales con México, aunque este último realmente solo buscaba tener buenas relaciones con sus vecinos más cercanos. “Las razones por las que México en un principio mantuvo un perfil bajo hacia Corea del Sur fueron razones geográficas, ya que se enfocaba en las áreas próximas, es decir, tenía una preferencia por Estados Unidos y

Europa" (Licona, Celaya, Valenzuela y González, 2014:37). Finalmente, en 1962 ambos establecieron relaciones diplomáticas.

A principios de la década de los ochenta la República de Corea tenía un PIB per cápita inferior al de México; luego de veintitrés años, México obtuvo un PIB per cápita menos de la mitad que el de Corea del Sur, a mitad de los años ochenta Corea dio un gigantesco salto en su economía comenzado a ser una potencia en su región, a la par México comenzaba a abrir su economía a la inversión extranjera por lo cual ambos comenzaron a tener relaciones comerciales incluso antes de la consolidación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. "Cabe señalar que desde los ochenta, Corea del Sur empezó a importar petróleo de México, lo cual continuó hasta la década de los noventa, mientras que México importaba electrodomésticos, azúcares en bruto, tejidos estampados, etc." (González, 1995).

Desde entonces las relaciones comerciales entre ambos países han crecido sin cesar, ahora con un Tratado de Libre Comercio en ciernes es necesario repasar y analizar cómo va el comercio entre ambos y ver si será positivo una vez que éste sea firmado y entre en vigor.

2.3.2 Relaciones comerciales entre México y Corea del Sur

México es un país que depende enormemente de Estados Unidos desde la firma del TLCAN en 1994; sin embargo, mantuvo una pequeña relación comercial con Corea del Sur desde antes que este tratado entrara en vigor. "La relación de México con Corea del Sur ha sido excepcional, pues dicha nación ha buscado incrementar su presencia comercial en México como una estrategia bien definida de diversificación de sus mercados y acceso al de Estados Unidos" (Naciones Unidas, 2001).

Por otra parte, Corea del Sur no es dependiente de un solo país como en el caso de México, ya que ha buscado expandir su comercio a diferentes rincones del mundo.

De acuerdo con un estudio realizado por las Naciones Unidas (2001) “hoy día Corea es el quinto socio comercial de México, después de Estados Unidos, Japón, Canadá y Alemania. Por el valor de sus exportaciones a aquel país México ocupa el vigésimo sexto lugar en importancia entre los socios comerciales de Corea, aunque en el caso de las importaciones tiene el quinto sitio” (1150).

En un periodo de sesenta años de relaciones diplomáticas, México y Corea del Sur han firmado en total trece acuerdos tanto comerciales, de índole cultural, entre otros.

Tabla 2.3 Cronología de acuerdos comerciales entre México y Corea del Sur.

Acuerdos bilaterales entre México y Corea del Sur

Acuerdo	Firma	Entrada en vigor
Acuerdo de cultura	29 de abril de 1966	17 de marzo de 1969
Acuerdo de comercio	12 de diciembre de 1966	17 de marzo de 1969
Canje de notas sobre la supresión de visas	5 de marzo de 1979	6 de abril de 1979
Acuerdo sobre el servicio		
Aéreo entre sus territorios respectivos	21 de julio de 1988	9 de noviembre de 1989
Acuerdo sobre la cooperación económica, científica y técnica	9 de noviembre de 1989	21 de agosto de 1990
Arreglo sobre la cooperación científica	25 de septiembre de 1991	25 de septiembre de 1991
Protocolo de cooperación sobre el plan de desarrollo económico y social	25 de septiembre de 1991	25 de septiembre de 1991
Acuerdo sobre la evitación de doble tributación y de fuga de impuestos	6 de octubre de 1994	11 de febrero de 1995
Acta de entendimiento sobre la cooperación en el ámbito de telecomunicaciones	24 de febrero de 1995	24 de febrero de 1995

Acuerdo	Firma	Entrada en vigor
Protocolo sobre la cooperación en materia de turismo	29 de noviembre de 1996	3 de junio de 1997
Canje de notas sobre la supresión de visa para los pasaportes diplomáticos y oficiales	27 de junio de 1997	1 de agosto de 1997
Acuerdo sobre la extradición de delincuentes	29 de noviembre de 1996	27 de diciembre de 1997
Acuerdo sobre la promoción y protección recíproca de las inversiones (APPRI)	14 de noviembre de 2000	9 de agosto de 2002

Fuente: elaboración propia con datos tomados de la Secretaría de Relaciones Exteriores y Comercio de Corea.

De acuerdo con lo que mencionan Liconsa, *et al.* (2014) “a pesar de estos acuerdos firmados, ratificados y vigentes, Corea del Sur y México no han llegado a un Tratado de Libre Comercio. Esto sería predecible teniendo en cuenta que el intercambio comercial bilateral ha crecido 80 veces desde 1980, pero esto representa apenas el 1.2% del comercio de México”.

Cabe mencionar que Corea del Sur sí tiene intereses comerciales en México y desde hace casi una década ha intentado firmar un Tratado de Libre Comercio con México, esto debido a la ubicación geográfica y los recursos naturales con los que cuenta nuestro país.

Sin embargo con la llegada del actual presidente estadounidense Donald Trump en Estados Unidos, las relaciones comerciales de México con esta nación se han visto afectadas de manera estrepitosa, por lo que México se ha visto obligado a voltear su mirada hacia otros mercados y Corea del Sur es uno de ellos ya que este representa opciones amplias de intercambio comercial e inversión debido a su industria, tecnología y a su sistema económico de libre mercado, y el principal interés es el que refiere a la inversión extranjera directa en donde México no tenía intención de llegar a firmar un Tratado de Libre Comercio con Corea sino hasta hace poco.

2.3.3 La complementariedad económica entre México y Corea del Sur

Como bien se sabe, las relaciones entre Corea del Sur y México han ido creciendo luego del Tratado de Libre Comercio (TLC) en 1994, y es a través de esto que México se abre camino al comercio internacional en donde pudo entablar y fortalecer relaciones comerciales con la República de Corea; además de que ambos países como miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC), tienen un compromiso de mayor libertad en las transacciones comerciales, lo cual favorece el comercio bilateral e incrementa las inversiones. En la actualidad ambos países adquirieron presencia en el comercio internacional y se ubican entre los países más importantes de acuerdo con el volumen comercial que manejan.

Para el 2011 según estadísticas de (2015), la República de Corea ocupaba el lugar número ocho en importaciones, éstas sumaban un total de 524 mil millones de dólares, mientras que en las exportaciones ocupaba la sexta posición. México en cambio, en las exportaciones ocupaba el lugar número quince y en importaciones el número dieciséis para el mismo año.

México es el principal socio comercial de Corea del Sur en América Latina, para la Secretaría de Economía de México (SE), “el comercio entre México y Corea del Sur ha tenido una evolución satisfactoria en los últimos catorce años” y las estructuras económicas se definen como “complementarias”, es decir, con mínima competencia.

Mientras México se dedica a la importación mayoritaria de productos industriales y tecnológicos provenientes de Corea “pantallas planas y sus componentes, circuitos modulares, circuitos integrales digitales, gasolina, unidades de memoria y lavadoras, partes para aparatos eléctricos, aparatos emisores con dispositivo receptor incorporado, automóviles (de marca coreana), partes para equipo de cómputo” (López, 2011:42), Corea se dedica a importar mayoritariamente materia prima proveniente de México “zinc y cobre, desperdicios de aluminio, automóviles (ensamblados en México) y autopartes, vidrio, tequila y cerveza, mariscos, carbonato, carnes” (*Idem.*), es así como podemos darnos cuenta cómo cada una de estas

economías se complementa, ya que cada una se dedica a exportar productos diferentes pero que son necesarias para su población, aunque esto solo sea a menor escala, una vez que se realizara un tratado de libre comercio los beneficios para ambos serían mayores y cada economía se fortalecería con la inversión extranjera directa, ya sea empresas mexicanas establecidas en Corea o viceversa.

Con lo anterior mencionado, podemos concordar con López (2011), al decir que la relación económica entre México y Corea es dependiente en cuanto al patrón de intercambios comerciales, el cual se basa en la exportación de productos manufacturados que exporta Corea contra las exportaciones mexicanas de materia prima. Esto quiere decir, que la diferencia se encuentra en el desempeño del sector científico y tecnológico coreano, lo cual ha permitido un crecimiento notable de la innovación industrial y tecnológica; mientras que, en México, estos sectores continúan con un retraso importante a comparación de Corea.

Se puede concluir que esta relación de inversiones no resulta ser del todo positiva para el desarrollo de las industrias mexicanas, por lo que México ante Corea se coloca en una situación de desventaja y lleva directo a una dependencia tecnológica, parecido a la dependencia que había tenido con Estados Unidos en el pasado.

2.3.4 Política económica de Corea

Corea del Sur es un país que ha sorprendido a toda la comunidad internacional debido a la forma que creció en tan poco tiempo, todo esto gracias a planes de desarrollo económicos muy bien elaborados y realizados para que se cumplieran en periodos a largo plazo, fue un país que desde un inicio supo aprovechar abrir el mercado y expandirse a lo largo de todos los países alrededor del mundo lo que después de unas décadas le trajo bastantes ventajas.

La estrategia usada por Corea se basó en la combinación de políticas sustitutivas de importaciones con una promoción las exportaciones, esto

con el apoyo de un intervencionismo fuerte del Estado esto en cuanto a planificar, conducir y promover el desarrollo; y como parte de esta política, los coreanos prestaron atención al desarrollo tecnológico, en donde incrementaron sus inversiones en ciencia y tecnología; además Corea optó por desplegar una política crediticia, la cual favoreció las exportaciones a través de tasas de interés subsidiadas; así como también se puso en marcha una política de comercio exterior pragmática, esto quiere decir, que se protegieron los segmentos inmaduros de la industria, y también se fomentaron las exportaciones a través de incentivos fiscales, subsidios y créditos.

Corea del Sur es uno de los principales líderes en el sector tecnológico, sin embargo; el sector más débil que posee Corea es el sector de las materias primas, entre lo que cultiva mayormente es arroz, cebada, el trigo el maíz, la soja y el sorgo por lo cual la importación de estos bienes es lo que más necesita el mercado interior coreano. En cuanto al sector mineral únicamente destaca el oro y la plata.

El mercado potencial de Corea del Sur es la industria del acero, automotriz, textil acero, la construcción naval y la electrónica.

Corea del Sur desaceleró su crecimiento económico a partir de la llegada del nuevo milenio, es en este momento cuando el gobierno toma nuevas medidas fiscales y monetarias para poder seguir siendo competente en el mercado internacional, seguido del crecimiento chino que ha provocado que Corea del Sur se sienta amenazado de perder sectores económicos tanto en la región como en todo el mundo.

Tabla 2.3.1 Cronología del crecimiento económico de Corea del Sur.

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016
PIB (miles de millones de USD)	1.305,61	1.411,33	1.377,87	1.404,38
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,9	3,3	2,6	2,7
PIB per cápita (USD)	25.998	27.989	27.222	27.633

Fuente: elaboración propia con base en el Fondo Monetario Internacional.

2.3.5 Política económica de México

México, por su parte, durante todo el lapso de 1940 a 1980 tenía un modelo en el cual no permitía un libre mercado, tenía cerrada sus fronteras a la inversión y las pocas empresas que entraban al país (coreanas) lo hacían con estricta regulación. Fue hasta finales de los años ochenta cuando México entró al mundo de la globalización a través de una estrategia neoliberal, es decir, la apertura comercial unilateral, la reducción de las políticas económicas y sectoriales, y comenzó a firmar tratados de libre comercio.

En la actualidad México es uno de los principales productores de materias primas, entre las que destacan: café, azúcar, maíz, naranjas, aguacate y lima, además sobresale por las actividades de pesca y ganadería. En contraste a Corea, México se encuentra entre los principales países que producen minerales, los más destacados son la plata fluorita, zinc, mercurio, gas y petróleo.

En cuanto a la industria, México sigue creciendo y se encuentra en una posición favorable en la cual su industria representa la tercera parte del Producto Interno Bruto (PIB), no a la misma par de Corea del Sur, pero el gobierno apoya a las pymes para que estas sigan creciendo y hacer a las industrias más competitivas a nivel mundial.

Tabla 2.3.2 Cronología del crecimiento económico de México.

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016
PIB(miles de millones de USD)	1.261,98	1.298,18	1.143,80	1.063,61
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,4	2,2	2,5	2,1
PIB per cápita (USD)	10.659	10.844	9.452	8.699

Fuente: elaboración propia con base en el Fondo Monetario Internacional.

2.3.6 Beneficios de la creación de un TLC entre México y Corea del Sur

En los últimos años la creación de un TLC decayó bastante tanto para los gobiernos de México y Corea del Sur, esto debido a que con la llegada del Tratado de Transpacífico ambos países estarían dentro del tratado y podrían beneficiarse como si fuera un TLC pero con mucho más beneficios.

Ahora que el Tratado de Transpacífico ha perdido el apoyo de la principal potencia (Estados Unidos) este probablemente no vaya nunca a entrar en funciones, razón por la cual sería necesario aplicar tratados de libre comercio bilaterales, tanto para que México expanda su mercado y no sea dependiente aun del TLCAN, y para que las empresas coreanas establecidas en México puedan tener mayor facilidad de instalarse en territorio mexicano, además de que sería una buena oportunidad para que las pymes en México puedan expandir su negocio hacia el territorio coreano. Esta creación de un nuevo TLC no supone muchos riesgos para ambos países, ya que ambos tienen negocios desde hace ya tres décadas y ambos se han beneficiado del poco comercio que han tenido, si el TLC facilitara aún más el traslado de empresas y de productos, haría que México comenzara a tener más presencia en Asia donde en estos momentos se está dando el mayor crecimiento económico, más que en otros continentes.

2.3.7 Instrumentos de las Políticas Comerciales entre México y Corea del Sur

2.3.7.1 *Convenios aduaneros para fortalecer el comercio bilateral*

Este convenio permite una mayor rapidez al despachar los productos que entren al territorio de ambos países en las aduanas sumado a esto también se permite la instalación de puntos de contacto que resuelven algunas disputas que puedan presentarse al momento del despacho de los productos por los agentes aduaneros.

2.3.7.2 Acuerdo de reconocimiento mutuo

El acuerdo de reconocimiento mutuo entre México y Corea del Sur ayuda a que ambas empresas establecidas en estos territorios tengan una mayor facilidad de reconocimiento y acceso a los mercados. Esto es muy positivo para las empresas mexicanas establecidas en Corea ya que “prevé la reducción de inspecciones y atención personalizada y expedita por parte de la aduana coreana, lo cual disminuye tiempos y costos para las empresas, haciéndolas más competitivas en mercado” (Banco Interamericano del Desarrollo, 2017), estos beneficios son igualmente para las empresas coreanas establecidas en México. Este tipo de acuerdos ayudan a fortalecer las relaciones comerciales entre los países, por lo cual es un buen paso para acercar el comercio entre México y Corea.

2.3.7.3 El acuerdo básico de cooperación económica, científica y técnica

Este mecanismo que regula las relaciones en el área económica, científica y técnica, con la cual busca poder acercarse a las instituciones especializadas en lo anteriormente dicho, todo esto con el fin de poder agilizar todos aquellos tramites comerciales, el acceso más rápido entre estudiantes en temas científicos para poder empezar a tener una relación más estrecha y que no sea solo diplomática.

2.3.7.4 Acuerdo de la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI)

A finales de la década de los noventa, la inversión extranjera coreana aumentaba año tras año, por lo cual el gobierno de Corea propuso el acuerdo de la promoción y protección recíproca de las inversiones el cual fue firmado en el año 2000, el APPRI establece una serie de compromisos recíprocos para proteger y estimular la inversión extranjera e impulsar el intercambio económico entre Corea y México.

2.3.7.5 Grupo de expertos México-Corea

En el año 2005 México y Corea del Sur establecieron un grupo de expertos para fortalecer las relaciones económicas bilaterales, que está integrado por representantes de los ámbitos gubernamental, académico y empresarial de ambos países, este grupo de expertos analiza “temas de comercio y cooperación económica, como acceso a mercados en materia de bienes y servicios; disciplinas de inversión; compras de gobierno; solución de controversias; facilitación del comercio” (Rodríguez, 2016).

3

Negociación para la implementación de la planta KIA Motors en Nuevo León

3.1 Estrategia de expansión y diversificación de KIA Motors Company

3.1.1 Estrategia y empresa

Para Nuevo León es de suma importancia que KIA Motors Company decidiera establecer su planta armadora en el estado, ya que esto implica desarrollo en cuanto a innovación tecnológica, generación de empleo e inversión de la compañía lo que generará que el estado se vuelva más productivo. En un discurso que dio el entonces gobernador del estado, Rodrigo Medina de la Cruz, mencionó:

Si KIA eligió a Nuevo León para establecer su planta, es porque la entidad cuenta con la capacidad, la calidad y la cantidad de gente para poder llevar a cabo este proyecto. Todo este esfuerzo que estamos haciendo de manera conjunta, esta firma que estamos llevando el día de hoy representa ese compromiso con el empleo y con el trabajo para nuestra gente por una mejora de la calidad de vida, representa sin duda que Nuevo León siga siendo punta de lanza y líder en el desarrollo económico de nuestro país, y que en tiempos difíciles de nuestra economía

Nuevo León salga adelante y represente precisamente la entidad que está siendo punta de lanza para la atracción de inversiones y para la generación de empleo... aquí en Nuevo León los factores de la producción están alineados, el gobierno del estado está trabajando para lograr los objetivos y el día de hoy con la presencia de todos nuestros proveedores de este gran grupo, de este gran equipo de trabajo, se refrenda una vez más el compromiso, el entusiasmo, pero sobre todo las acciones concretas en beneficio de nuestra economía y particularmente en beneficio de nuestra gente (15 de enero del 2015).

Por lo que los objetivos del gobierno al negociar para que KIA Motors invierta en Nuevo León son claros. Pero ¿qué significa negociar?, y ¿cuál sería el objetivo final de una negociación? La negociación es el acercamiento de dos partes en donde uno y otro obtienen una postura aceptable que beneficie a las dos. El objetivo final de la negociación debe ser que las dos partes se beneficien y el desarrollo se dé de igual manera para todos los participantes en la misma.

Carrión (2007), dice que hay dos tipos de negociaciones las competitivas y las colaborativas. La diferencia en cada una de ellas es que la competitiva busca una negociación en donde solo uno de los participantes será el beneficiado, mientras que la colaborativa busca llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todas las partes participantes. Pero no se puede aseverar que uno de los modos de negociar sea el correcto, todo depende del tipo de relación a la que se quiere llegar y de la situación en que se lleve a cabo la negociación. Se debe tomar en cuenta si es un negocio simple o complejo, o si es a corto o largo plazo. En el caso de la negociación de Nuevo León con KIA Motors es compleja y a largo plazo. Por lo que existe la posibilidad de que pueda frustrarse el acuerdo ya que si se comete algún incumplimiento, se puede cancelar el mismo.

El hecho de obtener la firma del contrato por los partícipes no significa que se dé por sentado que éste fluirá por sí mismo. La seriedad con que se cumpla lo pactado en el convenio es la parte más compleja de la relación entre las dos partes. "Si los negociadores no han conseguido el suficiente

compromiso de la otra parte y no se han asegurado de que existe la capacidad y voluntad necesaria como para llevar a término lo estipulado de palabra o en el papel, no habrán hecho otra cosa más que perder el tiempo” (Carrión, 2007). Si las condiciones de negociación se dieron de manera competitiva y lo que se busca es tener una relación duradera, la situación se puede tornar muy beneficiosa para una parte, pero para la otra puede ser perjudicial por lo que el cumplimiento del contrato será difícil de realizar, aunque se tenga la disposición.

3.1.2 Cadena de valor

La cadena de valor es un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad, en donde el último eslabón de la cadena es el consumidor, quien impulsa el resto de los procesos para satisfacer sus necesidades, por lo que el valor creado por la cadena es la suma de los valores creados individualmente.

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1. **Actividades primarias:** son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post venta.
2. **Actividades de soporte a las actividades primarias:** se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación, las de infraestructura empresarial

(finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal y gerencia general).

3. **Margen:** es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Porter (1986) define a los generadores de valor y de costos como un conjunto de factores en la cadena de valor que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado en las actividades de la cadena de valor. Estos pueden ser:

- a) **Generadores de costos:** son las causas estructurales de costo de una actividad, en la cadena de valor de una organización y pueden estar más o menos bajo el control de la empresa. Algunos generadores de costo de la cadena de valor podrían ser: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, el *timing* o la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, políticas gubernamentales, entre otras.
- b) **Generadores de valor:** son las razones fundamentales dentro de la cadena de una organización de por qué una actividad es única (exclusiva). En esta se encuentran los siguientes generadores de valor: las políticas empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, entre otros (Quintero 2006:383).

3.1.3 Expansión en el mercado KIA Motors

La cadena de valor se extiende desde los proveedores hasta los clientes. Las tareas de cada uno de los eslabones que conforman esta cadena están bien definidas, por ejemplo, el fabricante tiene la función de la calidad y la innovación en el producto, el mayorista tiene en su haber la consolidación y

distribución eficiente de los productos, el detallista de la comercialización del producto y así sucesivamente. La manera en que cada uno de estos integrantes se desenvuelva repercutirá en el adecuado o inadecuado funcionamiento de la cadena.

Para analizar la expansión de una empresa en el mercado, es necesario tomar en cuenta factores externos y factores internos debiendo implementar lo que se llama “estrategia de negocios”. La estrategia de negocio es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva, explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.

En la estrategia de negocio la empresa determina la manera en que va a competir en el mercado en que desea incursionar. Las elecciones son importantes porque hay una conexión establecida entre las estrategias y la empresa y su desempeño a largo plazo.

Los temas que se deben analizar para la expansión son los siguientes:

- Los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre las empresas que compiten

3.1.4 Economía de localización KIA Motors

La economía de localización se refiere al análisis macroeconómico que realiza la empresa del país hacia donde se quiere expandir. Se analiza la situación política, social, económica, desarrollo tecnológico, entre otros.

En el caso de KIA Motors decidió expandir sus actividades a México para aprovechar los diferentes tratados de libre comercio que tiene el país, ya que tiene relación comercial en todo el continente; hacia el norte con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y hacia el sur con la Alianza Pacífico. Con lo anterior la compañía aprovechará para expandir su producto hacia todo el continente.

También aprovecha el desarrollo que tiene México en el sector automotriz, ya que se encuentra dentro de los primeros diez a nivel mundial. El país cuenta con una mano de obra especializada que ayuda a que la calidad del producto sea mejor y a que la producción sea más eficiente.

3.2 Objetivo de KIA al implementar su planta en México

En una entrevista que se le realizó a Soon Nam Lee en *El Financiero* (1° de marzo del 2015) confirmó que una de las razones por las que la compañía decidió establecer una planta en México es por los tratados de libre comercio que México tiene, específicamente el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la Alianza Pacífico (AP); ya que entre estos dos tratados se genera un corredor en toda América para lograr buscar la penetración de sus carros en todo el continente.

Otro factor que se tomó en cuenta es que el sector automotriz en México es de los más desarrollados del mundo, por lo que el entorno nacional cumple con todos los factores necesarios para desarrollar de manera satisfactoria los objetivos de la transnacional. México es uno de los países con mayores recursos naturales en el mundo, lo que lo hace uno de los destinos preferidos para la Inversión Extranjera Directa (IED). La situación geográfica del país es ventajosa ya que limita al oeste con el océano pacífico, al este con el Golfo de México y el mar Caribe, lo cual facilita y economiza la logística de las empresas en sus importaciones y exportaciones.

El hecho que México pertenezca al TLCAN y a la AP facilita el tránsito de los productos de KIA en el continente americano ya que se homologan las condiciones para exportar unidades entre los diferentes países. Según Guajardo (2014) en pláticas que tuvieron los tres líderes de los países que conforman el Tratado de Libre Comercio (TLCAN) se estableció un comité para homologar las normas y estándares a las cuales estarán sujetos los sectores productivos de América del Norte y dar énfasis en tres puntos:

Primero, la simplificación en los procesos de trámites aduaneros y el mejoramiento de la infraestructura de los puntos de cruce fronterizos. El segundo punto es la alineación de estrategias de logística en el transporte de mercancías, el diseño de puertos, de carreteras, de cruces fronterizos hacia el futuro, debe diseñarse en forma coordinada entre México, Canadá y los Estados Unidos. El TLCAN tiene 23 años de haber entrado en vigor por lo que los procesos fronterizos entre los tres países que conforman el tratado se realizan de manera dinámica. El tercer punto es que es increíble que hoy empresas altamente integradas, sectores altamente integrados estén enfrentando regulaciones diferenciales en los tres gobiernos federales. (Secretaría de Economía, 25 de marzo del 2014).

México cuenta con 12 Tratados de Libre Comercio (TLC). Uno de los más recientes es la Alianza Pacífico el cual entró en vigor en el 2016, éste conecta a México con América del Sur ya que está integrado por Colombia, Chile, Perú y México en donde además de tener cláusulas referentes al libre comercio también tiene cláusulas referentes al libre tránsito de personas entre los cuatro países integrantes. Por otro lado, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) es el más importante para México por el movimiento comercial que se genera entre Estados Unidos y México, siendo el porcentaje más alto del total de importaciones y exportaciones de México. Como integrante de estos dos tratados México tiene una línea comercial en América del Norte y América del Sur en donde se puede comerciar libremente por medio de estos tratados.

Uno de los sectores mexicanos que ha llegado a tener un reconocimiento a nivel mundial por el desarrollo que ha tenido es el automotriz. Según datos de PROMÉXICO en el 2015 México fue el séptimo productor mundial de automóviles en general por segundo año consecutivo y el cuarto exportador de vehículos ligeros y pesados.

El contexto de costos más competitivos a nivel internacional ha afectado a los países productores de automóviles. Un ejemplo claro es que

mientras en los últimos años Canadá y Francia –países con larga tradición en la industria– sufrieron importantes descensos en sus niveles de producción, países emergentes como China, India, Brasil y Corea registraron incrementos notables en sus volúmenes de producción. Anuncios de inversión por parte de distintas empresas en México, permiten confirmar que la industria automotriz mexicana seguirá contribuyendo a la producción automotriz de los países emergentes en los próximos años (S.E., 2016).

Desde la apertura de México al libre comercio la IED (Inversión Extranjera Directa) ha llegado a incrementarse en un 50% según datos del INEGI. Estados Unidos invierte un 46% del total, seguido por España con un 12%, lo que convierte al vecino del norte en un importante aliado en el tema de la IED. Según datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) en el 2015 México ocupó el lugar 15 como país receptor de IED y se posicionó como la octava economía más atractiva para invertir en los siguientes tres años (2015-2018).

Dachner (2016) quien es experta en comercio por parte del Banco Mundial comenta que a pesar del desarrollo que México ha tenido, cuenta con dos desafíos importantes como área de oportunidad: 1) mantener e incrementar la Inversión Extranjera Directa fortaleciendo su capacidad de retener dicha inversión, 2) crear las condiciones para que la IED llegue a más regiones ya que el 84.1% de la inversión actual es captada por 15 de los 32 estados de la república. Según un estudio realizado por Banamex City, Nuevo León ocupa el tercer lugar en desarrollo según resultados obtenidos en el 2016 después del estado de México y la Ciudad de México (antes Distrito Federal).

La inversión buscada por cada estado depende mucho del desarrollo que tenga cada uno y se convierte a su vez en una ventaja competitiva que se ofrece a las empresas que buscan invertir en alguna entidad. “También depende del clima para la inversión, que incluye las condiciones para el establecimiento, operación y protección de la inversión, así como de las con-

diciones para el suministro de insumos, servicios y mano de obra requeridos por los inversionistas.” (Banco Mundial, 31 de mayo del 2016).

La empresa Galeza & Chan determina:

Varios factores que influyen en la decisión de una compañía de realizar una inversión directa, incluido el análisis de los costos de comerciar con un país extranjero. Si esos costos –que incluyen aranceles (impuestos sobre las importaciones), barreras comerciales tales como cupos, y transporte– son mayores que el costo de establecer una presencia en el país extranjero, incluidos los costos de producción en el exterior, la empresa maximizará sus utilidades mediante la inversión directa (2015:34).

Otro factor que manejan estos autores que impulsa la IED es el acceso a la mano de obra calificada y a recursos tecnológicos, lo que los lleva a competir directamente por una participación en el mercado local.

Nuevo León (N.L.) se caracteriza por un desarrollo económico generado por las industrias del vidrio, empaque, metal mecánica, fibras sintéticas, productos cerámicos, químicos, fibras sintéticas y servicios financieros y educativos. Lo que lo distingue como un estado innovador y de gran desarrollo tecnológico. Otro factor de importancia que ofrece N.L. es la diversificación de pequeñas y medianas empresas (pymes) que dan un soporte como proveedores para las transnacionales y multinacionales que quieran invertir en el estado.

En cuanto al recurso humano Nuevo León ofrece fuerza de trabajo bien capacitada, productiva y estable. Tomando en cuenta que dentro del estado se encuentran universidades reconocidas a nivel nacional e internacional lo cual se refuerza con profesionistas altamente capacitados. Según un estudio realizado por el gobierno de Nuevo León el 20% de la población mayor a 18 años cuenta con educación superior.

El Banco Mundial propone cuatro conceptos fundamentales que deben de tomar en cuenta los estados en el momento de formular políticas de inversión y estrategias de atracción de inversiones, los cuales son:

1. La política de inversión no consiste en privilegiar la inversión extranjera sobre la inversión nacional o viceversa, sino de conectarlas a través de las cadenas globales de valor.
2. La inversión extranjera no es una transacción sino una relación. Implica una relación continúa integrada por muchos y muy distintos actores con diferentes intereses. La estrategia de política de inversión no solo deber buscar la atracción de la inversión, sino también hacer posible su establecimiento, retención y encadenamiento con el sector productivo local para así maximizar sus beneficios.
3. No todas las inversiones son iguales ni tienen los mismos efectos. Distintos tipos de inversión aportan diferentes beneficios, oportunidades y desafíos y tienen diferentes efectos sobre el desarrollo socioeconómico del estado receptor, por lo que se necesitan diferentes enfoques para capturar los beneficios potenciales de cada uno de ellos y mitigar sus externalidades. Por ejemplo, la inversión en búsqueda de recursos naturales no es igual que la inversión que busca producir bienes y servicios para suplir al mercado local, o de la inversión que se establece en una localidad para producir bienes y servicios y exportarlos.
4. La promoción proactiva y estratégica es necesaria para atraer la inversión que se desea. Ante una competencia cada vez más feroz por la inversión extranjera directa, las localidades (países, estados o comunidades) necesitan contar con una visión estratégica, identificando aquellos segmentos que brindan mayores beneficios y que a la vez son de gran interés para los inversionistas, dado el nivel de competitividad real o latente. Con esa base, se construyen propuestas de valor relevantes para cada tipo de inversión que se desea atraer, y se busca a los inversionistas meta de forma proactiva, normalmente utilizando técnicas de mercadeo y venta directa y relacional. En paralelo, se brinda a los inversionistas interesados un buen nivel de servicios de información, asesoría, exploración de sitio, contacto con autoridades y proveedores relevantes, resolución de problemas, y mejoramiento constante del ecosistema, entre otros.

Las razones por las que los Estados alientan la Inversión Extranjera Directa es que las empresas que se establecen en otros países están sujetas a las leyes tributarias locales lo que genera un incremento en los ingresos tributarios del país donde se establecen. Otros puntos que benefician son el incremento de empleo, transferencia de tecnología, mejor productividad y la competencia genera una mayor y mejor producción. Por otra parte, el desarrollo de empresas internas se incrementa ya que fungen como proveedores de la trasnacional que genera la inversión.

3.3 Marco regulatorio jurídico en la negociación KIA Motors N.L.

Dentro del contexto legal mexicano para la Inversión Extranjera Directa se desarrolló la Ley de la Inversión Extranjera Directa la cual fue publicada en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) el 27 de diciembre de 1993. Esta ley se desarrolló con el objetivo de determinar las reglas para canalizar la inversión extranjera hacia el país y propiciar que ésta contribuya al desarrollo nacional. Solo unos días después entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte en el cual dicha ley reguló la manera en que se comportaría la IED en México y las facilidades que se le darían a las empresas que buscaban desarrollarse en México. Sin embargo, cada entidad federativa es responsable de buscar la manera de atraer a las trasnacionales que busquen establecerse en México.

3.4 Ley del fomento de la inversión y al empleo en el estado de Nuevo León

En la ley del fomento de la inversión y al empleo en el estado de Nuevo León (LFIENL) se establecen los lineamientos para negociar con las empresas trasnacionales y atraerlas al estado. En el capítulo primero artículo 3 define va-

rios conceptos de los cuales tomaremos dos que son de importancia para esta investigación. El *agrupamiento empresarial* como una concentración de empresas relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado con varias competitivas. En esta sección se definen a *las cadenas productivas* como los sistemas productivos que integran conjuntos de organismos y empresas que proporcionan un alto valor agregado a los procesos de generación de productos o servicios.

En el artículo 4 de la Ley del Fomento a la Inversión publicada en el Diario Oficial el 20 de julio de 2007 se establece como objetivo:

- I. Fomentar la inversión en el Estado, a través de incentivos claros y transparentes que otorguen seguridad institucional a los inversionistas, fortaleciendo la competitividad de las actuales empresas instaladas y facilitando el establecimiento de nuevas fuentes de trabajo que generen empleos más estables, mejor remunerados y de un alto valor agregado.
- II. Dictar las medidas que propicien la competitividad de las empresas de la entidad.
- III. Promover el desarrollo económico de la entidad, a fin de impulsar su crecimiento equilibrado sobre bases de desarrollo sustentable y del desarrollo del capital humano.
- IV. Fomentar la generación de nuevas fuentes de empleo y consolidar las existentes; sobre todo de aquellos sectores que propicien en mayor medida el desarrollo de capital humano; la innovación, investigación, el desarrollo y la transferencia del conocimiento y las tecnologías; así como los de mayor impacto en modernización y competitividad logística.
- V. Promover la mejora regulatoria en el estado, a través de las distintas dependencias y organismos estatales y municipales, con especial énfasis en lo relativo a los trámites que impactan la competitividad de las empresas.

- VI. Incentivar la asociatividad y colaboración de empresas y centros de investigación e innovación tecnológica, particularmente en los sectores definidos como estratégicos, con el objetivo de consolidar el desarrollo de la economía del conocimiento.
- VII. Estimular el desarrollo de la cadena empresarial de proveedores de Nuevo León.
- VIII. Fomentar un crecimiento industrial ordenado y descentralizado, a través de establecimiento y consolidación de parques y zonas industriales en los distintos municipios del estado.
- IX. Fortalecer la infraestructura logística, comercial, industrial y de servicios existente en el estado.
- X. Integrar un banco de datos que permita contar con información suficiente y oportuna como apoyo para las labores de planeación y promoción económica del estado de Nuevo León.
- XI. Promover, establecer y consolidar mecanismos financieros que permitan contar con mayores recursos para el fomento a la inversión y el empleo en la entidad.
- XII. Estimular el comercio exterior con especial énfasis en el desarrollo de programas estratégicos que impulsen el desarrollo y promoción de la oferta exportable, así como el fortalecimiento de cadenas productivas, el desarrollo de proveedores y la captación de divisas.
- XIII. Fomentar la creación y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, promoviendo en su favor los instrumentos de financiamiento y gestionar apoyos municipales, estatales y federales.
- XIV. Los demás objetivos que se establecen en esta y otras disposiciones legales aplicables.

Dachner (2015) dice que una ventaja que tiene un estado al atraer IED es que:

La inversión privada tiene el potencial de ser un importante motor de crecimiento económico, diversificación económica y transformación estructural. Puede ser fuente de nuevos y mejores empleos, capital, nue-

vas tecnologías y de la difusión de nuevos conocimientos, ayudando a mejorar el nivel de vida de los ciudadanos. En particular, puede contribuir con la diversificación de las exportaciones, conectar a la economía interna de una región a las cadenas globales de valor e incentivar la innovación.

Contrastando lo mencionado en el párrafo anterior con los objetivos que tiene la trasnacional al momento de su instalación en Pesquería Nuevo León, en donde nos dice que, aunque la producción comenzó en mayo del 2016, con un anuncio de inversión conjunta de la armadora y 12 de sus principales proveedores por 3,000 millones de dólares, donde se alcanzará una producción anual de 100,000 unidades en el presente año, mientras que para el 2017 se producirán 300,000. El efecto que ha tenido la instalación de Kia Motors y sus principales proveedores en Pesquería, Nuevo León, ha sido la creación de cerca de 7,000 empleos, cifra que promete duplicar el año próximo. La armadora coreana estima que “el efecto va a ser positivo, no únicamente en la parte de productores de componentes, sino también en servicios para proveedores, desde hotelería, restaurantes, el desarrollo de carreras universitarias y técnicas para las nuevas habilidades de las empresas; va más allá de 3 dólares de retorno por cada dólar invertido”, (*El Economista*, 8 de septiembre del 2016).

3.5 Incentivos a la inversión

Es importante mencionar que la negociación para el contrato con el que KIA Motors decidió establecerse en Nuevo León se dio durante la administración de Rodrigo Medina (2009-2015), en donde se negociaron diversos puntos que la siguiente administración de Jaime Rodríguez Calderón (2015-2021) calificó de inalcanzables para la situación económica que el estado vivía en ese momento. En este punto analizaremos por qué se renegó el acuerdo entre el gobierno de Nuevo León y KIA Motors, ya que según comentarios del actual gobernador del estado lo calificó de “ventajoso e

irrealizable”, mientras que Fernando Turner Dávila, titular de la Secretaría de Desarrollo Económico de Nuevo León, comentó que lo prometido por Rodrigo Medina carecía de sustento legal, por lo que se tendría que buscar un nuevo convenio, ya que los incentivos prometidos por Medina fueron de más de 8 mil millones de pesos, el 28 por ciento de la inversión que trajo la empresa coreana. (*Sin embargo MX*, 14 de diciembre del 2015).

En la ley del fomento a la inversión y al empleo en el estado de Nuevo León en el artículo 16 establece que las autoridades estatales competentes en los términos de esta ley podrán otorgar incentivos a la inversión nacional y extranjera para la creación de una nueva empresa o para incrementar la capacidad de operación de una ya existente en la entidad con el fin de crear nuevas fuentes de empleo. Con entrada de KIA Nuevo León tenía la expectativa de generar con su planta de ensamblaje en Pesquería, Nuevo León un total de 14 mil empleos directos y 56 mil indirectos, con una inversión inicial de 2 mil millones de dólares.¹

En el artículo 17 de la ley de incentivos en la fracción II dice que se podrá dar la reducción de hasta un 95% de los derechos estatales. Sin embargo en el nuevo convenio que se realizó en el punto 14 dice que la administración de Medina le solicitó al municipio que se considerara la exención del pago del impuesto predial a KIA Motors en un 100% por los primeros 5 años, el 100% del pago de contribución del 7% del valor del inmueble donado a KIA por Fideicitrus, c) el 100% de reducción en el pago del permiso de construcción, d) del 100% en el pago del impuesto sobre la adquisición de inmuebles en virtud de la inversión de KIA en el estado.

En la fracción IV se estipula que se puede reducir hasta el 95% del pago sobre el Impuesto Sobre la Nómina (ISN) hasta por cinco años en proporción al número de empleos generados y su nivel de remuneración. Sin embargo, lo otorgado a la trasnacional es la exención del 100% del pago del ISN del 5 de noviembre del 2014 al 5 de noviembre del 2018.

¹ El índice de Atkinson se basa en el criterio de definir para cada población el nivel de ingreso equivalente, de tal forma que si cada individuo recibiera ese monto de recursos, el bienestar total sería el mismo para toda la población.

En artículo 17 de la misma ley dice que el estado en coordinación con el municipio, en este caso el de Pesquería, le puede proporcionar asesoría para la instalación y funcionamiento de las empresas; en las fracciones V, VI, VII, VIII, IX y X se establecen los siguientes puntos los cuales tienen relación con lo estipulado en el contrato:

- V. Realización de hasta el 100% de las obras de infraestructura que propicien el asentamiento, instalación o expansión de las empresas, u otorgamiento de recursos económicos para su ejecución.
- VI. Aportación estatal para la creación, instalación o mejoramiento de servicios públicos.
- VII. Otorgamiento en donación, venta condicionada, permuta, arrendamiento, comodato, fideicomiso o cualquier otra figura jurídica que sirva de instrumento legal a través de los organismos estatales competentes, de bienes inmuebles con vocación industrial o acorde al giro del proyecto, y condicionado al aprovechamiento en la ejecución del proyecto de inversión.
- VIII. Aportaciones económicas directas para la adquisición de bienes inmuebles propiedad del Estado o de particulares, necesarios para el desarrollo del proyecto de inversión, los cuales no podrán superar el 50% del valor del inmueble, previo avalúo realizado por instituciones o peritos y a través de un convenio de colaboración en donde se establezcan los compromisos de inversión y generación de empleos.
- IX. Aportaciones económicas hasta el 100% para contratar en arrendamiento bienes inmuebles propiedad de particulares, por un periodo de hasta 10 años, previo avalúo realizado por instituciones o peritos especializados.
- X. Apoyos para establecer vínculos con proveedores potenciales de acuerdo con el sector industrial del que se trate.

Jaime Rodríguez Calderón comentó (*Sin embargo MX*, 14 diciembre 2015) el contrato que realizaron la administración de Rodrigo Medina con la trasnacional y lo que se establece en dicha publicación, es que se le otorgó

un terreno con un costo de 186.4 millones de pesos, la empresa quedó exenta de impuestos y de inversiones que se requieren para poner en marcha la planta quedando con el derecho absoluto de ocupar y utilizar todo o parte del sitio designado conforme a sus necesidades y discreción. Aunque en este mismo artículo estipula que se puede ofrecer hasta el 100% de las obras de la infraestructura que propicien el asentamiento, instalación o expansión de las empresas, u otorgamiento de recursos económicos para su ejecución también depende de la capacidad económica del estado en ese momento. Se estipuló que el gobierno deberá mejorar la zona en donde se encuentra la planta, así como sus alrededores sin ningún costo para la armadora, lo anterior como condicionante para que la empresa pueda cumplir con lo establecido en la ley ambiental.

Dentro de lo que se negoció con la administración anterior se acordó arreglar de manera exclusiva para KIA el abastecimiento de agua y gas, facilitarles dinero para carreteras, casas. En este punto KIA proporcionará los diseños de la empresa a lo que el gobierno del estado debe garantizar las construcciones y mejoras de los caminos los cuales serán coordinados por la trasnacional y se realizarán una vez que sean acordados mutuamente por KIA, la SCT y el gobierno estatal.

La exención en el pago de impuestos, así como también ayuda para continuar con su expansión en el estado. En este punto la administración actual involucró al gobierno federal para que pueda ayudar a la aportación de lo pactado. En donde se pactó que se debe proporcionar sin costo para KIA la construcción de vías férreas, extensiones y mejoras al sitio del proyecto. Es importante puntualizar que varios de los beneficios otorgados a KIA también se harán extensos a sus proveedores que vendrán a instalarse en México junto con la empresa.

Para asegurar la parte de la exención de impuestos establecida en la fracción I del artículo 17 en donde establece la reducción de hasta el 95% del pago de los derechos estatales, lo que estipuló en el contrato establece que en caso de que KIA deba pagar impuestos por incentivo otorgado a ella, el Estado le deberá pasar el dinero a la empresa a más tardar tres días antes.

En el artículo 18 dice que todos los incentivos antes mencionados se sujetarán al límite de disponibilidad presupuestal del fondo, lo que en palabras del actual gobernador no se dispone de presupuesto para poder solventar lo negociado dentro de este contrato y dio pie a una renegociación por parte de la nueva administración del gobierno de Nuevo León. En cuanto a los montos que se pueden ofrecer están regulados en el artículo 20 de la misma ley en donde se estipulan los montos, tipo, plazos, términos y condiciones del otorgamiento de incentivos según el ámbito de su competencia. En este caso de acuerdo con el monto estipulado en el párrafo anterior corresponde al Consejo Estatal de Promoción a la Inversión en el párrafo III en donde estipula que, el monto que se otorgará debería ser mayor a 2,000,000 SMG.

Los factores que se deben tomar en cuenta para negociar el otorgamiento de los incentivos tienen relación directa con los criterios de la inversión como son:

- I. El número de empleos directos a generar.
- II. La remuneración promedio de los nuevos empleos.
- III. La correspondencia con los sectores y proyectos estratégicos de inversión para el desarrollo económico del Estado.
- IV. El monto de la inversión directa.
- V. Ubicación del proyecto de inversión.
- VI. La contribución de la inversión a la innovación, al desarrollo tecnológico y científico.
- VII. El compromiso de permanencia en la entidad por el inversionista.
- VIII. El tiempo máximo para la creación de los nuevos empleos.
- IX. El tiempo máximo para la aplicación de la inversión.
- X. El fortalecimiento de la proveeduría de empresas locales.
- XI. El volumen de exportación esperado.
- XII. Los programas de capacitación y desarrollo de capital humano que se lleven a cabo.
- XIII. El consumo y tratamiento del agua.
- XIV. El uso de tecnologías más limpias que permitan la protección y el mejoramiento del medio ambiente.

- XV. La descentralización geográfica de la inversión en el Estado.
- XVI. Los demás que en los términos de esta Ley y su reglamento consideren relevantes según el caso de que se trate sin omitir la referencia y consideración de las anteriores.

Los factores considerados para la negociación en la administración de Rodrigo Medina, en su sexto informe (2015), comentó que “KIA y sus proveedores representan una inversión inicial de 2 mil 500 millones de dólares y generarán 24 mil empleos en los primeros cinco años, 30 mil al término de la primera década; la derrama económica general ascenderá a poco más de 27 mil millones de pesos en esos años, según estimaciones”. Otro de los factores que se tomaron en cuenta mientras las negociaciones avanzaron y ya teniendo definida la instalación de la armadora en Pesquería, KIA estaría incrementando su inversión de mil millones de dólares a mil 500 millones, y a esto se le sumaría la inversión de los proveedores la cual asciende hasta 700 millones de dólares más para dar el total de dos mil doscientos millones. La SEDEC señala que el aumento del flujo proveniente de la ensambladora se destinará al centro de investigación y diseño.

Dentro de las negociaciones que se realizaron con KIA Motors también se incluía a los 12 proveedores de los distintos niveles que KIA traería para iniciar sus 75 operaciones en el estado, a los cuales se les otorgarían los mismos beneficios que se han mencionado hasta ahorita. Los beneficios mencionados anteriormente son solo algunos de la totalidad que se negoció con la armadora.

3.6 La renegociación con la nueva administración del gobierno de Nuevo León

Cuando se dio el cambio de administración, se realizó una auditoría al convenio que se había hecho con KIA Motors, en donde resaltó el incumplimiento a la ley del Fomento de la Inversión y el empleo del estado de Nuevo

León, así como a varios artículos de la Ley Federal de la Inversión Extranjera, los cuales se mencionaron en el punto anterior. Es por esta razón que el gobernador Jaime Rodríguez Calderón solicitó a la empresa una renegociación del convenio.

Los lineamientos que se tomaron en cuenta para la renegociación del convenio, los cuales salieron publicados en diferentes medios impresos, son los siguientes (*Hora cero*, 25 de octubre del 2016):

1. Falta de apego al marco normativo del Estado y en particular a la Ley para el Fomento de la Inversión y el Empleo (LFIE), y otras disposiciones normativas del Estado.
2. La inclusión en el paquete de incentivos de infraestructura de la zona del municipio de Pesquería, que no son exclusivos de KIA sino para todos los habitantes actuales y futuros de esta zona.
3. La inclusión de incentivos fiscales meta legales, como el pago del impuesto sobre la renta, del IVA, del impuesto sobre nóminas y de algunos otros que no están comprendidos por la ley. Este solo punto representaba para el Estado una erogación de casi 4 mil millones de pesos.
4. Estos incentivos significaban una exageración que atentaba contra la dignidad del Estado, las demás empresas nuevoleonenses y la comunidad en general, tales como la exención del pago de la tenencia vehicular a los altos ejecutivos de KIA, la fiesta de inauguración, decoración de avenidas y frente de la empresa, etc.
5. La difícil situación financiera de las arcas estatales y, bajo el concepto de obras de infraestructura. Se tomó en cuenta lo que ya se había erogado el sexenio anterior (3 mil 600 millones de pesos aproximadamente) y lo que faltaba por erogar en obras necesarias para operar la planta KIA en Pesquería (mil 270 millones de pesos aproximadamente).

El nuevo convenio se firmó el 25 de octubre del 2016 en el cual el gobierno de NL se ahorraría más de 7 mil millones de pesos.

Dentro del paquete de incentivos que se negociaron para los proveedores de KIA se encuentran a) la donación de terrenos en el municipio de Pesquería, b) obras de infraestructura como la vía de ferrocarril, c) la reubicación de un gasoducto que se encuentra en medio de los terrenos donados, d) Incentivos de exención de impuestos sobre nóminas hasta por el 95% por cinco años, e) incentivos municipales de 50% en el predial por 10 años.

En la página web del gobierno de Nuevo León se publicaron los siguientes cambios que se realizaron en el convenio:

Entre los acuerdos que llegaron, en ambas partes se encuentran:

- Cumplir con el procedimiento de la Ley de fomento a la inversión y al empleo para Nuevo León.
- Arbitraje conforme a las reglas de la Cámara de Comercio Internacional (ICC).
- Cumplir con el otorgamiento de incentivos a KIA Motors entre los que destacan:
 - Reducción de 95 % del impuesto sobre nómina por cinco años.
 - Eliminación de la exención del pago del impuesto predial por cinco años; ahora deberá pagar el 50% del valor por 10 años y posteriormente el valor que corresponda.
 - La infraestructura no será exclusiva de KIA, beneficiará a la sociedad.
- KIA tendrá una inversión de 2 mil 500 millones de dólares en nueve años.
- Se crearon 2 mil 117 empleos bien remunerados en 2016.
- Se integraron compras a proveedores locales.
- Habrá apoyo al municipio de Pesquería para construir infraestructura urbana.

Con estos cambios el contrato realizado entre el gobierno de Nuevo León y la empresa KIA Motors se le da una certeza jurídica ya que todos los lineamientos se encuentran dentro del marco jurídico tanto estatal como federal.

4

Emprendimiento empresarial y la competitividad de las pymes como factor fundamental para exportar

4.1 Análisis del entorno industrial (perspectiva externa)

4.1.1 La nueva teoría del comercio

Para entender la nueva teoría del comercio, debemos comprender lo que es una economía de escala, las cuales son las reducciones a los costos unitarios que se obtienen con grandes volúmenes de producción:

Proceden de varias fuentes, como de la capacidad de prorratear los costos fijos en un volumen cuantioso o la de los grandes productores de recurrir a trabajadores y equipo especializados más productivos que los empleados y equipos menos especializados. Las economías de escala son una causa importante en la reducción de costos de muchos sectores, desde el software hasta los automóviles y desde productos farmacológicos hasta el sector aeroespacial (Hill, 2015:176).

Por lo que, como comenta el autor, las compañías automotrices obtienen economías de escala al producir un volumen alto de vehículos en una línea de montaje en donde cada empleado tiene una tarea especializada.

La nueva teoría del comercio establece dos puntos fundamentales; primero, que el comercio por su efecto en las economías de escala puede aumentar la variedad de productos que se ofrece a los consumidores y reducir sus costos. Y segundo, en aquellos sectores en que la producción necesaria para lograr economías de escala representa una parte considerable de la demanda mundial total, el mercado global solo soporta pocas empresas. Por ello, el comercio mundial de determinados productos es dominado por naciones cuyas empresas fueron las primeras en elaborarlos (Hill, 2015:176).

4.1.1.1 Economía de escala y variedad de productos

Con la definición de la nueva teoría de comercio establecida ahora podemos hablar a más grandes rasgos de lo que implica de manera más profunda:

La implicación, según la nueva teoría del comercio, es que cada país puede especializarse en una gama limitada de productos, lo cual no haría si no hubiera comercio; pero al mismo tiempo, al comprar los bienes de otros países, cada nación aumenta la variedad de bienes que se ofrece a los consumidores y reduce sus costos, lo que abre la oportunidad de ganancias para todos, aunque los países no difieran en cuanto a recursos y tecnología (Hill, 2015:176).

4.1.1.2 El primero en actuar

El hecho de que economía, trate de especializarse por primera vez en una gama particular de productos, le trae un sinfín de ventajas:

Las ventajas del primero en actuar son las económicas y estratégicas que obtienen quienes incursionan primero en un sector de la econo-

mía. La capacidad de alcanzar economías de escala antes que otros, y con ello beneficiarse de una estructura de costos menores, es la ventaja esencial de actuar primero. La nueva teoría proclama que en los productos en que las economías de escala son significativas y representan una parte sustancial de la demanda mundial, quienes actúan primero en ese sector adquieren una ventaja de costos que es casi imposible que alcancen quienes llegan después (Hill, 2015:177).

Pero así como tiene beneficios lo planteado por la nueva teoría del comercio, existen ciertas repercusiones que son de importancia, en especial cuando sostiene que las naciones deben beneficiarse del comercio, aunque sus recursos y su tecnología no varíen. El comercio permite a una nación especializarse en la producción de determinados productos, alcanzar economías de escala y reducir los costos de producción, al mismo tiempo que compra los bienes que no produce a otras naciones que se especializan en ello. Debido a este mecanismo, aumenta la variedad de productos que se ofrece a los consumidores de cada país, mientras que sus costos promedio bajan, lo mismo que el precio y así se liberan recursos para producir otros bienes y servicios.

Asimismo, la teoría indica que una nación puede dominar en la exportación de un bien simplemente porque una o más de sus empresas lo produjeron primero. Como logran economías de escala quienes actúan primero en un sector económico ponen sobre el mercado mundial un cerrojo que desalienta la entrada de otros. La capacidad de quienes actúan primero para aprovechar el incremento de los rendimientos levanta una barrera de entrada (Hill, 2015:178).

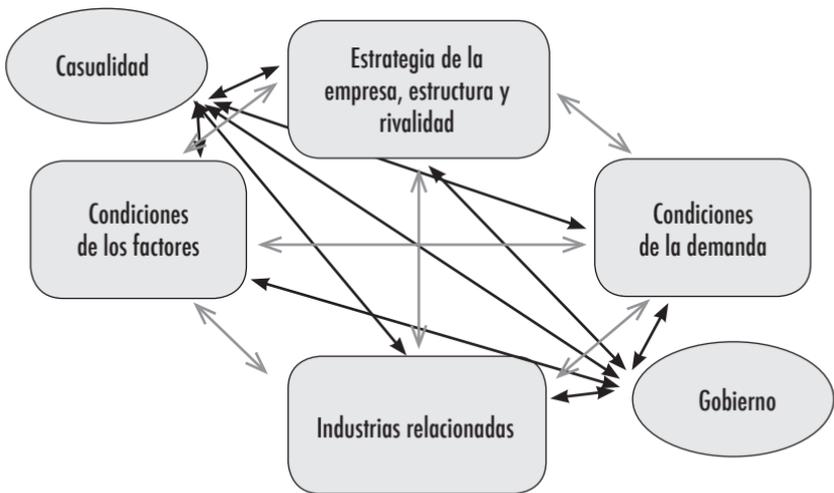
4.2 Diamante de Porter

En los resultados de una investigación que realizó Michel Porter (1990), en la cual quería determinar por qué unas naciones prosperan y otras fracasan

en la competencia internacional, plantea lo que ahora se conoce como el Diamante de Porter (ver figura 4.1) en donde propone que existen cuatro factores generales en un país que definen el entorno en que compiten las empresas locales, y que esos factores promueven u obstaculizan la creación de una ventaja competitiva, los cuales son:

- Dotación de factores
- Condiciones de la demanda
- Sectores afines y de apoyo
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Figura 4.1. Diamante de la ventaja competitiva de Porter.



Fuente: (Porter, 1990).

4.2.1 Condiciones de los factores

En este punto se refiere a la situación de un país en cuanto a su capacidad de desarrollarse. Estos factores se pueden dividir en:

- Factores básicos
- Factores avanzados

Los factores básicos tienen que ver con la posición del país o de la región respecto a sus recursos naturales, ubicación geográfica, datos demográficos y clima, los cuales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes.

Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores (David, 2013:67).

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos. Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos de servicios y estrategias distintas (David, 2013:67). La teoría de la movilidad de los factores menciona que conforme la cantidad y calidad de las condiciones del factor de los países cambian, sus capacidades relativas también, posiblemente debido a circunstancias internas.

El capital de corto plazo es más sencillo de mover que el capital de largo plazo que es la Inversión Extranjera Directa y que es la que acomete a esta investigación. Las compañías invierten a largo plazo para aprovechar los mercados, mejorar la calidad y disminuir los costos de operación. Sin embargo, los negocios no constituyen todos los movimientos internacionales. Los gobiernos dan ayuda exterior y préstamos. Las organizaciones no gubernamentales donan dinero para mitigar condiciones económicas y sociales inquietantes. Los individuos envían fondos para ayudar a sus familias y amigos en países extranjeros. Sin importar el donante o el motivo, los resultados afectan las dotaciones de la movilidad (David, 2013:240).

Los factores avanzados es la situación de un país en cuanto a factores de producción, como trabajadores capacitados, infraestructura de comunicaciones, centros de investigación y capacidades tecnológicas necesaria para competir en una industria. Estos factores son los más importantes para tener una ventaja competitiva. A su vez los factores avanzados se pueden clasificar en:

- Recursos humanos
- Recursos de conocimiento
- Recursos de capital

Los recursos humanos se refiere a la concentración demográfica capacitada con la que se cuenta en el país o región para abastecer la demanda de las empresas en los puestos específicos, cuál es el costo de la mano de obra y la cultura del trabajo del mismo.

En cuanto a los recursos del conocimiento, compete a la capacidad y recursos que se tiene para generar conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importan para los bienes y servicios de la industria, como son las universidades y organismos gremiales, privados o estatales que generan innovación.

Los recursos de capital son la disponibilidad y el costo de financiamiento. Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias que pueden seguir las empresas. El Neoliberalismo dice que el libre comercio ayuda al desarrollo de los países, por lo que según esta teoría no debería existir diferencias entre las naciones. Sin embargo, la diferencia entre unos países y otros es significativa.

Cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta. Unas de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones son:

- Cambio a una economía de servicios en los mercados internacionales
- Disponibilidad de créditos
- Propensión de las personas a gastar
- Nivel de ingresos disponibles

- Tasas de interés
- Tasas de inflación
- Tasas del mercado de divisas
- Déficit en el presupuesto gubernamental
- Tendencia del producto interno bruto
- Patrones de consumo
- Tendencias de desempleo
- Tendencias de desempleo
- Niveles de productividad de los trabajadores
- Valor de moneda nacional en los mercados mundiales
- Tendencias de la bolsa de valores
- Condiciones económicas internacionales
- Factores de importación/exportación
- La demanda cambia en diferentes categorías de bienes y servicios
- Diferencias en los ingresos por región y por grupos de consumidores
- Fluctuaciones de precios
- Exportación/importación de mano de obra y capital
- Políticas monetarias
- Políticas fiscales
- Tasas de impuestos
- Valor del dólar frente al peso

Este último punto es de gran importancia ya que de esto depende el crecimiento o la disminución de las exportaciones y las importaciones en el país. En el caso de México el valor del peso frente al dólar ha sido de gran ayuda para economizar los costos de los productos hechos en México. En el sector automotriz mexicano, el cual ha logrado ser un líder a nivel mundial, el valor del peso frente al dólar ha sido uno de los factores que han ayudado al impulso del mismo. El alto valor del dólar beneficia a la economía mexicana de muchas maneras ya que en primer lugar, ayuda a evitar los riesgos de deflación y también reduce el déficit comercial del país, incrementando las ventas al extranjero y las utilidades de las empresas establecidas en México.

Tabla 4.1. Ventajas y desventajas de una moneda débil para las compañías.

Ventajas	Desventajas
Hay más exportaciones	
Hay menos importaciones	
Abarata los productos nacionales para los consumidores en el extranjero	Puede provocar inflación
Combate la deflación al impulsar los precios de las importaciones	Puede provocar un aumento en los precios del petróleo
Puede contribuir al aumento de los precios de las acciones en el corto plazo	
Alienta a los demás países a disminuir sus tasas de interés	
Aumenta las ganancias y las utilidades de las empresas que hacen negocios fuera del país	Puede debilitar al gobierno
Obliga a las empresas extranjeras a subir los precios	Vuelve los viajes internacionales poco atractivos para los nacionales
Reduce el déficit comercial del país	
Alienta a las empresas a globalizarse	Puede contribuir a la caída de los precios de las acciones a largo plazo
Estimula el turismo extranjero	

Fuente: (David, 2013:67).

La importancia de la infraestructura se refiere al tipo, calidad y precio de los servicios de transporte, mensajería y paquetería, comunicaciones, transferencia de fondos, viviendas, entre otros; son servicios determinantes de la ventaja competitiva.

Con relación a este punto, Porter afirma que “la ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con

que se desplieguen" (1990:126). Por lo que es importante resaltar que la mera disponibilidad de recursos no garantiza el éxito para ser competitivo, sino que depende de la calidad de los factores y la forma en que se utilicen; de hecho, más importante que la dotación de los factores en un momento dado, es el proceso de creación y de perfeccionamiento de ellos.

La relación entre los factores básicos y los avanzados es complicada. Los básicos proporcionan una ventaja inicial que luego se refuerza y extiende mediante inversiones en los factores avanzados. Por otro lado las desventajas en factores básicos generan presiones para invertir en factores avanzados.

4.2.2 Condiciones de la demanda

Porter destaca la función que tiene la demanda interna en el mejoramiento de la ventaja competitiva. Las empresas están más atentas a las necesidades de sus clientes más cercanos. Mientras más exigentes sean los consumidores de un país las empresas adquirirán mayores ventajas competitivas, ya que éstos exigen a las compañías a que cumplan con las normas de calidad que satisfacen sus necesidades, por lo que forzosamente se debe desarrollar mejor tecnología e innovación.

Respecto a la composición de la demanda interior se puede apreciar el que un mercado interno segmentado, generalmente tiene compradores exigentes, quienes además demandan innovación para el desarrollo. En cuanto al tamaño y ritmo de crecimiento de la demanda puede conducir ventajas competitivas sobre todo en aquellos sectores donde se apliquen economías de escala que impulsen inversiones en investigación y desarrollo. No obstante Porter señala la necesidad de ser cuidadoso, pues una gran demanda interior no es una ventaja, a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones o bien la existencia de compradores locales itinerantes o multinacionales, es decir, la internacionalización (Kaplan, 2013:129).

4.2.3 Sectores afines y de apoyo

De acuerdo con Hill “es la presencia o ausencia de proveedores y empresas afines que compitan en el plano internacional. Los beneficios de inversiones en factores avanzados de producción en sectores afines y de apoyo pueden extenderse a otros sectores, lo cual contribuye a conseguir una firme posición competitiva internacional” (2015:181).

La presencia de industrias competitivas en un área geográfica crea condiciones de ventaja en las industrias que están al final de la cadena de valor. Una de estas ventajas es el acceso más eficiente, rápido y preferencial a insumos de bajo costo. Cabe mencionar que el simple acceso a la disponibilidad de maquinaria e insumos no es suficiente, por lo que se debe poner especial atención a la eficiencia en la utilización de dichos insumos (Neme, 2006). En adición a lo anterior, Porter (1990) comenta que es preferible mantener una industria de proveedores competitiva a contar con proveedores extranjeros; en virtud de que la proximidad del personal técnico y administrativo, así como la similitud cultural facilitan el flujo de información, lo que se traduce en bajos costos de transacción.

No obstante en los países en desarrollo, por la limitada presencia de proveedores competitivos, las empresas se ven forzadas a procesos de integración vertical, lo cual es bueno dado que se impulsa la innovación, también se debe hacer un esfuerzo por desarrollar una integración horizontal, para promover economías de escala y de alcance, así como intercambios científicos y técnicos (Kaplan 2013:129).

4.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Son las condiciones que determinan cómo se crean, organizan y administran las compañías, así como el carácter de la rivalidad nacional. En este punto Porter (1990) hace dos observaciones: “la primera es que los países tienen diferentes ideologías administrativas que estimulan u obstaculizan el

logro de una ventaja competitiva nacional. El segundo punto es que existe una asociación sólida entre una vigorosa rivalidad interna y la creación y persistencia de una ventaja competitiva del sector”.

“La vigorosa rivalidad interna obliga a las compañías a buscar los medios para mejorar la eficiencia, lo cual las hace mejores competidores internacionales. La rivalidad interna genera presiones para innovar, mejorar la calidad, reducir costos e invertir en la modernización de los factores avanzados. Todo ello crea competidores de clase mundial” (Hill, 2013:181).

David (2013) comenta que un punto importante de la competitividad es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. El recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para poder tomar decisiones estratégicas. La competitividad en todas las industrias es intensa y algunas veces encarnizada, en donde el afán por ganar el mercado los lleva a realizar estrategias sumamente agresivas.

David (2013) establece siete características que describen a las compañías más competitivas:

- 1) Les importa mucho la participación de mercado.
- 2) Comprenden y recuerdan con precisión en qué negocio están participando.
- 3) No les importa si algo está funcionando bien, porque consideran que siempre hay oportunidad de arreglarlo o mejorarlo; esto es válido no sólo para los productos, sino para la compañía en general.
- 4) Conocen la importancia de la innovación y saben que nada se desvanece tan rápido como el éxito, sobre todo en los negocios determinados por la tecnología.
- 5) Están conscientes de que las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; las compras más exitosas se realizan en nichos que aportan una tecnología o un mercado relacionado.
- 6) La gente hace la diferencia.
- 7) La calidad no tiene sustituto, y no hay amenaza más grande que no ser competitivo en materia de costos a nivel global.

Los siete puntos mencionados arriba no se pueden desarrollar de manera independiente cada uno de ellos, todos son dependientes entre sí. Lo que significa que los compradores exigentes y la competencia de las empresas, van a generar una rivalidad que motivará a buscar una innovación y un desarrollo.

Porter menciona que las empresas poseen más probabilidad de prosperar en sectores económicos en los cuales el diamante es más favorable. También explica que el diamante establece un sistema de refuerzos recíprocos por lo que el efecto de un factor depende del estado de los demás. Porter, (1990) afirma que el éxito de una nación (o región) se debe a las ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que ostenta (Kaplan 2013:127).

Por lo que también dice que hay otras dos variables que pueden influir en el diamante nacional: a) Los acontecimientos fortuitos: son los inventos, discontinuidades tecnológicas, cambios significativos en los mercados financieros, alzas insospechadas de la demanda mundial o regional, guerras, desastres naturales, entre otros. b) El gobierno: las leyes, normas y políticas del gobierno puede causar un efecto negativo o positivo en los cuatro componentes del diamante, hay que recalcar que el gobierno puede influir en la competitividad, pero no es el responsable de crearla. Las políticas públicas que realiza el gobierno como los subsidios, las que están dirigidas a los mercados de capital, las políticas educativas. Las normas del gobierno pueden afectar los sectores afines y de apoyo por medio de regulación, y en la rivalidad entre empresas, mediante mecanismos como la regulación de los mercados de capital, políticas fiscales y leyes en contra de los monopolios.

4.3 Análisis interno de la empresa

Para poder ser competitivas las empresas deberán hacer un análisis interno para determinar fuerzas y debilidades. Las debilidades deberán ser consi-

deradas como áreas de oportunidad a desarrollar por los empresarios para convertirlas en ventajas competitivas para poder incursionar en la cadena de suministros de las transnacionales o bien para internacionalizarse.

Las fuerzas internas clave de una empresa que no se pueden igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas e incluso, tal vez, en competencias distintivas (David, 2013:95).

El proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa es convertir las debilidades en fortalezas para poder desarrollar competencias distintivas para que proporcionen a la empresa ventajas competitivas sobre sus rivales.

Debilidades → Fortalezas → Competencias distintivas → Ventajas comparativas

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos. Pueden definirse en el nivel corporativo, de negocios y funcional donde cada uno establece su propia instrumentación para conseguir los objetivos pretendidos. Las estrategias enfocadas a la competitividad de pymes son elegidas por la dirección y se desarrollan a nivel negocio (Mintzberg, 1991).

Hay que dejar en claro que según la visión basa en los recursos para lograr una mayor eficiencia en las empresas, como principio dice que siempre los recursos que una empresa posea internamente es lo decisivo para poder conseguir y mantener una ventaja competitiva, dejando los factores externos en segundo plano.

Es de suma importancia que las empresas cuenten con los recursos suficientes y modernizados para que sus productos sean de calidad y competitivos

en precio en el mercado. Mantener actualizados los recursos a largo plazo genera un ahorro y garantiza a sus clientes el soporte de un servicio de calidad.

Los recursos son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una, corporación. Incluyen activos físicos, como planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y su capacidad y activos organizacionales, como la cultura y la reputación. Las capacidades se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas (Hunger, 2007).

Por lo tanto, la competitividad se relaciona con la capacidad de manejar de manera interfuncional tanto los recursos como las capacidades, las que a su vez pueden ser de manufactura, de administración de recursos humanos y de *marketing*. Por lo que la VBR (tasa de bits variables), se puede clasificar en tres categorías:

- Recursos físicos: comprenden las instalaciones y el equipo, la ubicación, la tecnología, las materias primas y la maquinaria.
- Recursos humanos: incluyen a todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades.
- Recursos organizacionales: son la estructura de la empresa, los procesos de la planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual, las bases de datos, entre otros.

La premisa básica del enfoque VBR es que la combinación, el tipo, la cantidad y la naturaleza de los recursos internos de una empresa son los aspectos más importantes al momento de formular estrategias que puedan conducir hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible.

Las pymes han tenido que planear y desarrollar estas estrategias para lograr mantenerse en la industria, ya que con la globalización la internacio-

nalización de compañías de otros países ha facilitado que se establezcan en México. Como consecuencia de esto la cultura de calidad ha tomado una posición vital en la competitividad empresarial. Las pymes exportadoras de México enfrentan una competencia internacional que obliga a mantenerse a la vanguardia en desarrollo tecnológico e innovación, así como en la efectividad de sus procesos. Una de las formas más efectivas para que las empresas sean más competitivas en el escenario global es asegurarle calidad en el producto y tiempo de entrega efectivo al cliente.

En las últimas décadas ha surgido un paradigma la gestión de calidad, las definiciones de este término varían mucho en cuanto a su alcance: desde definiciones puramente pragmáticas que la entienden como un conjunto de principios, prácticas y técnicas, hasta definiciones de mayor calado teórico que la definen como un nuevo paradigma de dirección y gestión de empresas. Como afirman Camisón (2006), cabe preguntarse si tanta actividad refleja las necesidades de los usuarios de (Heras, 2008).

Heras (2008) define el concepto de Gestión de la Calidad (*Quality Management*), como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de la mejora de la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general. Robledillo (2013), mencionan que la forma de gestión más novedosa para tratar de alcanzar dicho estado de perfección es la aplicación del concepto de calidad total, que, como se ha explicado anteriormente, consiste no solo en la revisión del resultado final de las actividades de la organización, sino también en el seguimiento de todos los procesos intermedios utilizados para obtener dicho resultado, con la finalidad de minimizar en la medida de lo posible los errores que puedan surgir durante la fabricación de los productos.

La gestión de una organización a través de un sistema de calidad total requiere conocer previamente los niveles vigentes de calidad de la gestión y de los resultados en una empresa; una de las herramientas más completas para obtener este conocimiento es la realización de una autoevaluación.

Hay diferentes normas de calidad que exige el mercado global y que las empresas deben implementar para cumplir con los requisitos de calidad que se requieren para su crecimiento. Las transnacionales del sector automotriz que han llegado a México requieren a sus proveedores que estén acreditados por ciertas normas de calidad mundial específicas como la normativa ISO 16949 que les garantizan la competitividad de las pymes que formarán parte de su cadena de suministros.

Los fabricantes de vehículos requieren la aplicación de estándares de calidad para garantizar el control de sus proveedores para lograr las metas de productividad, competitividad y la mejora continua del sector.

La normativa ISO 16949 viene a sustituir a las normativas regionales del sector del automóvil: QS-9000, VDA6.1, EAQF y ASQ.

La IATF (*International Automotive Task Force*) es la organización internacional bajo la cual se ha concebido la Norma ISO TS 16949, por lo que podemos decir que esta norma ha sido amparada por la propia industria de la Automoción, por lo que se ha convertido en un requisito de los fabricantes de vehículos más importantes del sector.

En esta norma encontramos los requisitos para el diseño, fabricación, instalación de cualquier producto del sector automotriz. Actualmente cuenta con más de 40.000 certificados a nivel mundial con una tendencia de crecimiento en torno al 10% anual (ISO SURVEY, 2010).

La industria automotriz mexicana se apoya en tres aspectos fundamentales para mantenerse en los primeros lugares a nivel mundial:

- Asegurar la calidad de las partes suministradas
- Productividad
- Mejora continua

Saltillo (6 mayo 2015) en la revista manufactura comenta que los fabricantes de vehículos insisten en que los proveedores se certifiquen en la norma de gestión de calidad para proveedores del sector automotriz, conocida como ISO/TS 16949, y apoyarse en *Core Tools*, para el desarrollo e imple-

mentación de sistemas de gestión diseñados para asegurar el cumplimiento con los requerimientos del producto en cada etapa.

Core Tools es una serie de herramientas creadas por la industria automotriz para facilitar a las organizaciones las estrategias en la planeación, diseño en la etapa de desarrollo de un nuevo producto y control de variaciones, con una metodología a través de un Proceso de Aprobación de Parte de Producción (PPAP) para asegurar la calidad de las partes suministradas de manera consistente, así como el uso de estadísticas para controlar las variaciones del proceso a través de una adecuada gestión de riesgo, tomando en cuenta cinco herramientas fundamentales:

- 1. Planeación Avanzada de la Calidad del Producto y plan de control (APQP).** Asegura la efectividad en el diseño de un producto. En esta etapa se analizan los riesgos que se contemplan en la ISO/TS 16949 y su factibilidad: considera, por ejemplo, aspectos como rentabilidad, capacidad técnica y humana, recursos disponibles, entre otros aspectos, además del cumplimiento de los factores técnicos en tiempo, forma y calidad, así como su rentabilidad para la organización.
- 2. Análisis del Sistema de Medición (MSA).** Evalúa, analiza y mide en el marco de un conjunto de operaciones y procedimientos, herramientas y equipos de medición, *software* y personal utilizado. Es necesario asegurar que la incertidumbre de la medición sea controlada y asegure la consistencia en los resultados, medición y monitoreo. En resumen, se trata de asegurar los requisitos del producto.
- 3. Modo de Fallas Potenciales y Análisis de Defectos (FMEA).** Analiza los riesgos potenciales del producto desde la etapa de diseño, hasta la entrega. Verifica los principales modos de falla asignándoles una clasificación, ponderando los riesgos para implementar acciones preventivas y con ello reducir la variación y los costos operacionales.
- 4. Proceso de Aprobación de las Partes del Producto (PPAP).** Su objetivo es entregar partes (o muestras) para la producción masiva por proveedores y clientes de una forma consistente y repetir el proceso

de cumplimiento de las especificaciones. Ello asegura la cadena de valor y también se aplica a los proveedores. Es decir, como mínimo los proveedores deben estar certificados en ISO 9000, pero es vital su alineación al proceso de aprobación de partes PPAP, de tal manera que tanto las organizaciones proveedoras de la industria automotriz y los proveedores mismos, garanticen esa cadena de valor de las partes suministradas y los materiales.

5. **Proceso de Control Estadístico (SPC).** Esta herramienta pide a las organizaciones la definición de las herramientas estadísticas con el objetivo de identificar causas para controlar las variaciones en las piezas entregadas. Es una poderosa herramienta preventiva para el alto desempeño de los procesos y fabricación de los productos.

5

Industria, clúster y triple hélice

5.1 Industria

5.1.1 Concepto de industria

Desde la perspectiva del derecho administrativo se tiene la siguiente definición: industria es cada actividad ejercida de forma independiente y tendente a la obtención de una ganancia que se realiza no de forma esporádica sino continuada, que no sea la producción de materias primas ni la administración de un patrimonio propio, que no se trate de profesiones científicas, artísticas o de escritores o servicios personales de elevada condición (Stober, 1992).

En este sentido se le denomina a la industria como el conjunto de empresas que se originan de un sector en específico que se le conoce como rama industrial. Cada una de ellas genera el mismo tipo de bienes o, en su defecto, el mismo tipo de servicios. De esta manera cada uno de ellos llega a conocerse oficialmente con la misma nomenclatura.

5.1.2 Tipos de industria

La industria automotriz tiene un papel relevante en las economías nacionales que ya genera desarrollo económico y social, lo cual ha provocado que algunos de sus países se dediquen a fortalecer esta industria; México es uno de ellos, debido a que este sector es considerado estratégico para el desarrollo de nuestra economía. Su peso en las exportaciones ha logrado colocarla como la industria más importante del país y esto, nos ha posicionado dentro de los países más importantes a nivel global en los sectores de manufactura y exportación.

Además, esta industria ha generado competitividad en la región, por ello, se ha fortalecido el desarrollo del recurso humano, se han creado empleos, algunos de los existentes son mejor remunerados. También se ha innovado en procesos de producción y especialización, generando un efecto positivo en otros sectores como el eléctrico.

En México, la industria automotriz se conforma por dos sectores principales; el primero es la industria terminal (Tier 1), que se encarga del ensamble de los vehículos. El segundo, la industria de autopartes, produce las piezas necesarias para la integración de los mismos. México es uno de los principales centros de manufactura automotriz, en donde la fabricación de estas piezas va destinada, en su mayoría, a la exportación, siendo Estados Unidos el principal destinatario.

5.1.3 Evolución de la industria automotriz en México

Para poder comprender la evolución de las maquiladoras en México y, particularmente, la conformación de potenciales clústeres industriales, así como los tipos de empresas que, en términos generales, se han desarrollado y que aún hoy coexisten, la evolución de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) se ha dividido en tres etapas. La primera abarca desde el establecimiento del programa de maquiladoras en 1965 hasta la gran crisis econó-

mica en 1982. La segunda transcurre a partir de esta crisis hasta la entrada del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Finalmente, la tercera etapa se inicia con la firma del TLCAN en 1994, la cual sigue vigente.

Además, México ofrece ciertas ventajas a nivel global que lo han posicionado como un país competente en este sector haciendo hincapié principalmente en su geografía, su mano de obra calificada y la creación de tratados de libre comercio con otras regiones.

En el aspecto geográfico, México siempre se ha destacado por gozar de una buena posición geográfica debido a que tiene frontera con la principal potencia mundial y con el mercado más grande del mundo. Esto, hace más fácil su inserción en el mercado, así como la exportación de vehículos, y la rápida llegada de los mismos.

Sobre la mano de obra calificada, México se distingue por tener una mano de obra con experiencia debido a la gran demanda de los estudios de ingeniería y escuela técnica, además los costos laborales son relativamente bajos, lo cual lo hace atractivo para la inversión extranjera directa.

México ha sido uno de los primeros países en América Latina en adoptar una política de apertura económica. Además, México es el país que cuenta con más tratados y acuerdos comerciales en el mundo en donde, en algunos de ellos se pueden encontrar tarifas preferenciales, lo cual se vuelve un incentivo o un atractivo, también, para la inversión extranjera.

5.1.4 La industria automotriz en Nuevo León: antecedentes y situación actual

Las empresas de mayor tamaño en la industria automotriz de Nuevo León se caracterizan por contar con inversión extranjera y participar en el mercado de exportación.

Las empresas consideradas como representativas de la industria son: Dirona, Metalsa, Nematik, Axa-Yazaki, Carplastic y Denso de México. A continuación, se presenta una tabla descriptiva:

Tabla 5.1 Descripción de empresas por programas de calidad e insumos.

Empresa	Productos	Programa de calidad	Insumo
Dirona (SISAMEX)	<ul style="list-style-type: none"> Ejes Frenos Componentes para camión 	QS-9000	<ul style="list-style-type: none"> Forja* Fundición de acero y hierro nodular Troqueles* Partes y Componentes*
Metalsa	<ul style="list-style-type: none"> Chasis Tanque de combustible Estampados 	QS-9000 ISO-14 000	<ul style="list-style-type: none"> Acero (7% necesidades)* Componentes estampados (5% necesidades)*
Nemak	<ul style="list-style-type: none"> Fundición de aluminio, cabezas de monoblock 	QS-9000	<ul style="list-style-type: none"> Chatarra de aluminio* Herramientales*
Axa-Yazaki	<ul style="list-style-type: none"> Arneses Instrumentos automotrices 	QS-9000	<ul style="list-style-type: none"> Conectores* Partes para tablero de instrumentos*
Carplastic	<ul style="list-style-type: none"> Tableros, consolas Productos de plástico 	ISO 9001 QS 9000	<ul style="list-style-type: none"> Plásticos* - Polipropileno - ABS - Acrílico
Denso México	<ul style="list-style-type: none"> Componentes Tablero de control 	ISO 9001 QS 9000	<ul style="list-style-type: none"> Piezas de plástico moldeadas* Vaciados de aluminio* Aceros rolados*

Fuente: elaboración propia con datos tomados de la industria automotriz en el estado de Nuevo León. Recuperado el 14 de julio, 2017 de <http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/Documentos/Capitulos/ NLN01C2.DOC>

5.1.5 Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México

Dados los avances que se han logrado durante las últimas décadas, se han ido diseñando diferentes estrategias que sirven como fundamento para el sector de las autopartes en México. Gracias a esto, todas las empresas, junto con todas las cadenas de producción, se ven en la necesidad de reducir sus costos, mejorar la calidad de sus productos o servicios y de actualizar constantemente la tecnología utilizada. Estas empresas y cadenas replantean constantemente sus modelos de negocio y van adaptándose a los cambios en los costos de los insumos que utilizan, igual que a los riesgos de reubicarse en nuevos países.

Las empresas estudian y reconocen estados y municipios atractivos a la inversión a largo plazo, con disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos, en ambientes propicios a la industrialización.

A partir de la apertura del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), el comercio internacional se multiplica y las exportaciones se convierten en prioridad de los países avanzados, así como de aquellos países emergentes, alentados por los primeros en su afán expansivo. La industria automotriz, del acero y la electrónica destacan como punteros en el sector manufacturero de exportación.

Según Álvarez (2002), existen cinco factores que han sido utilizados para definir los cambios en eficiencia y competitividad de estas empresas:

- a) **Calidad.** El 100% de estas empresas cuenta con algún tipo de certificación de calidad como son ISO9000 y QS9000 que es la certificación específica de la industria automotriz en Norteamérica.
- b) **Sistemas justo a tiempo.** El sistema tiene diversos matices y opera según las necesidades. Los proveedores de tableros, asientos y partes que cambian con relación al color del automóvil deben ajustarse más a los tiempos de entrega.
- c) **Incremento en la escala de producción.** Todas han incrementado su producción y son proveedoras en el ámbito global.

- d) **La automatización de la producción e investigación y desarrollo tecnológico.** La investigación y desarrollo no es una actividad común dentro de la industria de autopartes a excepción de algunas empresas, pero el uso de CAD-CAM se relaciona con sus capacidades de diseño y todas estas empresas entrevistadas han reportado su introducción en los últimos años. En 1993 la edad promedio de la maquinaria utilizada en la industria de autopartes fluctuaba entre 10 y 20 años de antigüedad. Sin embargo, no se reporta la antigüedad de la tecnología actualmente.
- e) **La capacitación de la mano de obra** ha jugado un rol preponderante, además de que su nivel de estudios permite calificarla como especializada. Pero no existen observaciones sobre la intensidad del trabajo que, como se sabe, se incrementa con las prácticas de reingeniería de procesos.

5.2 Clústeres

5.2.1 Concepto de clúster

Según Czamanski y Ablas (1979), la definición de *clúster* se refiere al proceso de agrupamiento entre empresas, a menudo en forma de red, donde las empresas complementarias compiten y colaboran a la vez en un régimen llamado de competencia, este último utilizado en los estudios de Nallebuf y Brandenburger (2005), aliadas hacia mercados u oportunidades de negocio de alto valor.

Por otra parte, Porter (1998), define un clúster como un agrupamiento físico de empresas, proveedoras especializadas, oferentes de productos y servicios de alto valor que se unen en conjunto con instituciones asociadas (gobiernos locales, universidades, centros de investigación, empresas certificadoras, asociaciones comerciales) para competir y cooperar en un campo económico específico. Cuando el Gobierno interviene en conjunto

con otras instituciones en forma planeada hablamos de una “iniciativa de clúster” con una estructura propia.

5.2.2 Aparición y expansión de los clústeres

En el surgimiento de los primeros clústeres, los empresarios solían elegir ubicaciones cercanas a las de sus proveedores o bien, a sus clientes. Asimismo, buscaban integrar y colaborar con otras instituciones como gobierno y universidades. Con esto, desarrollaron lo que se conoció como economías de asociatividad o aglomeración. Algunos ejemplos de áreas que se desarrollaron de esta manera serían Silicon-Valley y el Puerto de Rotterdam. Las economías de asociatividad surgen producto de su ubicación, concentración, coordinación, tecnología y aprendizajes conjuntos.

En países más competitivos, con mayor índice de desarrollo e innovación, los clústeres suelen ser más fuertes que en los países en vías de desarrollo.

5.2.3 Elementos básicos de los clústeres

Según los estudios de García, González, y Leal (2012) los elementos básicos en los clústeres son los siguientes:

El primer elemento son las compañías, donde lo vital e importante es que se encuentran interconectadas es decir que, tienen la capacidad técnica, legal, administrativa y cultural de colaborar la relación entre las compañías, podría ser jerarquía vertical, cadenas de compradores y vendedores, desde las materias primas hasta la comercialización al cliente final, o cadenas de empresas integradas horizontalmente, que pueden ser servicios complementarios o de uso de proveeduría similar, o bien tecnología compatible, evidentemente en las dos formas debe haber beneficio para las partes.

El segundo sería un espacio físico, donde residen las empresas, obteniendo ventajas de esta concentración; la tecnología de comunicaciones e información, al permitir la conectividad a cualquier distancia, amplía este concepto llevándolo a niveles mundiales, de regiones y países.

El tercero se compone por instituciones de apoyo como las de servicios financieros o despachos de asesoría. Sin embargo, hace falta considerar elementos adicionales que intervienen en los clústeres como parte importante, una cuarta sería el gobierno, cuya participación es fundamental por aspectos de políticas públicas de apoyo al desarrollo de la competitividad mediante clústeres. Un quinto elemento según Sölvell (2003) serían las instituciones de investigación y desarrollo, que en México especialmente se encuentran conformadas por las universidades.

5.2.4 Tipos de clústeres

Los niveles de análisis varían desde pequeños grupos de empresas hasta los grandes agregados sectoriales de la economía. De acuerdo con Roelandt (1998), en la clasificación de los clústeres existen tres niveles básicos de análisis:

- Nacional o macro clústeres, que enfatizan el papel de los encadenamientos sectoriales en la economía nacional y que están determinados a partir del análisis de los patrones de especialización y comercio del país.
- Sectoriales o meso clústeres; en este nivel el análisis enfatiza los encadenamientos inter e intersectoriales de una industria específica de la economía, y centra la atención en las ventajas competitivas estratégicas para el sector.
- Empresariales o micro clústeres; estos son clústeres que surgen como resultado de la interacción y la creación de redes. En este nivel de análisis las alianzas estratégicas y las asociaciones son fundamentales.

5.2.5 Ciclo de vida de los clústeres

Waelbroeck, Andersson, Shwaag, Sörvik & Wise, (2004) crean un modelo de desarrollo de clúster, bajo un enfoque de un ciclo de vida, que consta de cinco grandes fases:

1. **Aglomeración:** una región tiene algunas compañías de un sector específico y otras de sectores de servicios complementarios a este sector.
2. **Clúster emergente:** a partir de la aglomeración los actores del clúster empiezan a cooperar alrededor de un área de negocio específica. Generando y aprovechando oportunidades, iniciando ligas de negocios.
3. **Clúster en desarrollo:** nuevos actores se integran a la región en actividades similares desarrollando nuevas ligas de negocio, se desarrolla una imagen, etiqueta, con una connotación de la actividad de negocio que se desarrolla.
4. **Clúster maduro:** una gran cantidad de actores sobre la misma área de negocios se ha integrado y se han establecido relaciones, ligas fuera de la región básica de influencia, con otros clústeres, internamente se generan nuevas empresas, y asociaciones.
5. **Clúster transformación:** el tiempo transcurre los mercados, las tecnologías y los procesos cambian, para sobrevivir el clúster se transforma, pudiendo crearse nuevos clústeres enfocándose en otras actividades, o bien simplemente adaptarse a las nuevas formas del mercado.

5.2.6 Metodología para identificar clústeres

Al tomar un clúster como una entidad de análisis se consideran las siguientes razones:

- La cooperación y agrupamiento entre empresas o industrias se da a consecuencia de múltiples estudios y aproximaciones que van más allá de las empresas.
- Para estudiar el desenvolvimiento de las empresas generalmente se les toma como una unidad arraigada, sin embargo, en el enfoque de clúster, este aspecto se integra.
- Este concepto permite generar estudios que favorezcan la toma de decisiones en cuanto a políticas económicas.

5.2.7 Procedimiento de identificación de clústeres

Sánchez y Bracamonte (2006) definen cinco criterios básicos como parte del procedimiento de identificación de clústeres:

1. *Identificación de empresas en la región*

Esta actividad consiste en la identificación de las empresas que pertenecen a un determinado clúster mediante el uso de bases de datos existentes o estadísticas regionales como los registros de matrículas mercantiles de las cámaras de comercio.

2. *Definición de negocios en la región*

Definir los negocios en que participan, para esto la clave es tener un enfoque de mercado y no de producción. De esta manera se construye una base de datos con la información principal en cada negocio: número de empresas, ventas y empleados.

Para ayudar en la definición de negocios se recogen datos cualitativos de las instituciones y empresas locales, para lo cual se puede recurrir a realizar entrevistas con personas conectoras que tienen contacto o relación frecuente con las empresas (técnicos, asesores, directivos gremiales, etcétera).

3. *Definición de clúster en la región*

El paso siguiente es precisar los criterios que ayudarán a determinar lo que será considerado como un clúster en la región, para lo que se pueden utilizar los siguientes:

- Firmas en un mismo negocio: las empresas deben pertenecer a un mismo negocio o sector y tener un cierto grado de especialización.
- Masa crítica: debe haber una masa crítica (número de empresas) y un tejido de otras industrias y servicios relacionados.
- Concentración geográfica: debe haber una aglomeración regional clara e identificable de empresas.
- Orientación a mercados externos: las empresas deben operar en mercados diferentes al local (no necesariamente mercados de exportación, pero sí externos a la región).

4. *Definición de potenciales iniciativas de refuerzo a la competitividad*

Luego de tener la lista de los clústeres regionales identificados, se pasa a definir los criterios para priorizar las iniciativas de acuerdo con los intereses existentes y a las posibilidades de éxito. Cuando no existen estadísticas locales a nivel de cada negocio, es recomendable abordar un proceso de concertación regional apoyados en el conocimiento que tenga el equipo de consultores que está al frente del proceso y realizar consultas para conocer las opiniones de personas representativas con lo que se pueden definir las prioridades y valorar cada uno de los criterios elegidos, es así como el conocimiento y la experticia se convierten en piezas clave del análisis.

Los criterios a tener en cuenta para definir las posibles iniciativas de refuerzo a la competitividad pueden ser los siguientes:

 - Impacto en la región: generalmente se percibe como el valor agregado regional y el empleo generado.
 - Crecimiento del sector: medido por el desempeño en ventas del negocio en el último año.
 - Posibilidad de conexión con tendencias internacionales: medido por la disposición de los empresarios del clúster a internacionalizarse y adaptar nuevas tendencias.
 - Probabilidad de éxito de la iniciativa: percepción de los técnicos que han trabajado con el sector o las manifestaciones que han hecho los empresarios de involucrarse en los programas ofrecidos y su disposición a trabajar.
 - Relevancia institucional: comprende los esfuerzos actuales y pasados realizados por las instituciones locales, esto con el ánimo de no repetir esfuerzos y coordinar las posibles intervenciones.
5. *Análisis estratégico preliminar*

Por último, se analizan de forma general las tendencias globales para decidir cuál de las posibles iniciativas de refuerzo a la competitividad puede ser más fácil de reorientar a esas tendencias globales, definiendo de esta manera por cuál empezar (Rodríguez, 2015).

5.2.8 Factores de éxito en la conformación de clústeres

Existen factores de éxito en el proceso de conformación de clústeres, los cuales están divididos en básicos y avanzados. Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi-especializada y los recursos ajenos a largo plazo. Se obtienen de forma pasiva o gracias a una inversión privada. Suele ser importante en sectores dedicados a la extracción o a la agricultura, también, en aquellos en los que la necesidad de tecnología no es tan marcada. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, tales como ingenieros titulados y los científicos informáticos y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas. Estos son los más importantes para la ventaja competitiva, permiten conseguir beneficios diferenciados y tecnología propia. Son más difíciles de conseguir debido a que para desarrollarlos se requiere de fuertes inversiones tanto monetaria como de capital humano.

5.2.9 Aportación de los clústeres a la competitividad

La influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. La composición de la demanda interior conforma el mundo en el que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a la empresa local para que innoven más de prisa y logren de esta forma alcanzar ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros (Porter, 1991).

5.2.10 Características económicas del estado de Nuevo León y la importancia de clústeres

En el caso de Nuevo León, en el año 2007 se desarrolló el concepto de clústeres como respuesta a la necesidad de impulsar la industria de la misma manera que las naciones más avanzadas lo hacen. Son siete clústeres los que se crearon inicialmente: Aeroespacial, Automotriz, Biotecnología, Electrodomésticos, Nanotecnologías, Servicios Médicos y Tecnologías de Información. Con el tiempo se integraron tres más: Agroalimentos, Medios Interactivos, Vivienda y Desarrollo Urbano Sustentable.

En el caso de los clústeres de asociaciones civiles, estos se integran por miembros de la industria, el gobierno y la academia y es a esto a lo que se le conoce como el enfoque de “triple hélice”.

5.3 La triple hélice

5.3.1 Definición del modelo

La “triple hélice” es un modelo espiral de innovación que capta las múltiples y recíprocas relaciones en diferentes puntos del proceso de capitalización del conocimiento, expresa la relación universidad-industria-gobierno como una asociación entre iguales, relativamente independientes, de esferas institucionales que se traslapan y toman el papel de las otras, con el propósito común de estimular el desarrollo económico basado en el conocimiento (Etzkowitz, 2002).

A continuación, se definen cada uno de los puntos que forman parte de este modelo:

1. *Industria*. Es una entidad educadora a través de universidades empresariales y el gobierno es un capitalista de riesgo por medio de la Investigación de la Innovación en Pequeñas Empresas (SBIR) y otros programas (Etzkowitz, Gulbrandsen y Levitt, 2000).

2. *Gobierno*. Ha estimulado también la investigación y desarrollo entre empresas, universidades y laboratorios nacionales para resolver problemas de competitividad nacional (Wessner, 1999).
3. *Universidad*. La sociedad del conocimiento se ha desarrollado, ya que considera que las instituciones de educación (en nuestro caso las universidades, las cuales se les considera como empresas fundadoras mediante instalaciones de incubación), son una clave fundamental para el proceso de globalización; donde se requiere de una formación profesional, de investigación científica, que ayude a generar procesos de innovación que sirvan para desarrollar nuevos conocimientos y enfrentar los retos que el mundo moderno exige (Chang, 2010).

5.3.2 La triple hélice en el desarrollo regional

El Clúster Automotriz de Nuevo León, A.C. surge como una solución integrada, aplicada a un sector clave del estado, el automotriz y el de autopartes. El clúster busca incrementar la competitividad de este sector; atraer mayor inversión generadora de riqueza como de innovaciones; y generar sinergias entre las instituciones representativas de la triple hélice. El CLAUT ha generado alianzas estratégicas para participar en el fortalecimiento del sector automotriz de la región. Algunos participantes son la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C., el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, BANCOMEXT, Secretaría de Economía, PROMÉXICO, entre otras.

6

Análisis del sector automotriz

A partir de la década de los noventa con la llegada de la globalización, la internacionalización del mercado y el triunfo del capitalismo sobre el comunismo, el desarrollo comercial vive un despliegue sobre todo en aquellos países industrializados como Estados Unidos, Japón, China y Corea del Sur, así como en aquellos países emergentes que contaban con mano de obra de calidad, que al mismo tiempo compartían fronteras con grandes potencias o bien pertenecían a una asociación de Estados-Nación; de esta manera la industria automotriz, terminal y autopartes inicia un proceso de desarrollo en los diversos mercados para vender la mayor cantidad de vehículos.

En esos momentos cuando el contexto global cambia, termina una guerra pero comienza otra que es esa batalla por conquistar el mercado automotriz internacional, donde la producción de vehículos ligeros y vehículos pesados ya no solamente era Estados Unidos y Alemania, sino, que se incorporaban países como Corea del Sur, India y Brasil, generando una competencia por producir, innovar y exportar.

Provocando que a finales del siglo XX y principios del XXI algunos países aprovechando su situación geográfica, política y económica alcanzaran

grandes niveles de crecimiento en el sector automotriz, por ejemplo México a diferencia de Corea del Sur, ha seguido una trayectoria diferente en estas últimas décadas; debido a que México se ha caracterizado por desarrollar industrias grandes y medianas de manufactura automotriz, sin llegar a producir su propio vehículo, mientras que Corea del Sur ha llegado a incrementar su inversión en la innovación industrial para la producción de sus propios vehículos.

Por consiguiente, en lo que va del siglo XXI la industria automotriz se ha convertido en una de las áreas de mayor importancia para los países que tienen como objetivo impulsar su economía nacional e incrustarse en el mercado internacional, por esta razón el gobierno mexicano le apuesta a este sector con el objetivo de competir con las grandes potencias.

Sin embargo, a pesar de que el gobierno mexicano impulse el desarrollo de la empresa automotriz, al mismo tiempo que desarrolla instituciones educativas para que preparen los futuros ingenieros, convirtiendo al país en una de las potencias comerciales a nivel mundial dentro de esta área, mientras que no invierta en la innovación y en la producción de sus propios vehículos, la competencia en el mercado internacional se limitara solamente a la producción y exportación.

6.1 Análisis del desarrollo del sector automotriz a nivel mundial

El desarrollo del sector automotriz posterior a la culminación de la Guerra Fría se convierte en una guerra comercial gracias a que países asiáticos como China, Japón y Corea del Sur entran a competir con países que ya tenían más de veinte años en el mercado como Estados Unidos y Alemania, sin embargo, la producción de autos compactos y pequeños fabricados por orientales comienzan a competir y más adelante a dominar un mercado que buscaba otras opciones de compra.

De esta manera la venta de vehículos compactos y pequeños penetra en un mercado internacional, un fenómeno que Caldas (2010) resalta en su estudio donde nos menciona la importancia que representa en aquellos momentos para las pequeñas, medianas y grandes empresas al incorporarse en el proceso de ensamblaje de las industrias exportadoras de vehículos.

Este fenómeno que se estaba presentando en esos momentos representó para las pymes un gran reto, debido a que deberían de cumplir una serie de requisitos para incorporarse en la cadena de suministros, entre los que se encontraban una mano de calidad, para lo cual los trabajadores requerían en esos momentos una capacitación y los que se incorporaban las exigencias eran mayores.

Continuando con el estudio realizado por Caldas (2010) quien hace referencia a las relaciones entre proveedores, consumidores y clientes, tipo de tecnología empleada, herramientas de apoyo para la gestión, estrategia definida y análisis de costos e inversión, todos estos son diferentes niveles en los cuales deben de cuidar las pymes al momento de convertirse como parte de la cadena de suministros de las grandes armadoras de automotriz.

Lo anterior es debido a que las armadoras extranjeras que llegan a una localidad, lo primero que hacen es buscar a sus proveedores de servicios, que cuenten con una tecnología de punta, metas, misión, visión, políticas de calidad y, si es necesario, se encuentren integradas a un grupo y/o asociación de empresas.

Esta investigación realizada por Caldas (2010), se efectúa en Colombia dirigida para diversos sectores que abastecen a las armadoras que se encuentran instaladas en diferentes localidades al interior del país. Es importante conocer cómo las diferentes proveedurías se encuentran en un proceso de desarrollo cultural, para cumplir cada una de las reglas o requisitos establecidos por las armadoras extranjeras.

Por lo regular las armadoras cuando llegan a instalarse a una localidad no cuentan con proveedores en todas sus áreas, para lo cual es necesario que las pymes especializadas cuenten con certificados de calidad o bien

pertenezcan a un clúster, debido a que ellas van a ser las encargadas de proveer a las armadoras de vehículos, en este sentido Harvey (1997) menciona que el enfoque de la teoría de sistemas se aplica perfectamente a esta diversidad de áreas donde la logística juega un papel determinante.

De esta manera, una de las actividades que se incorporan a las relaciones internacionales es la logística, gracias a que el proceso de producción de vehículos ligeros y pesados se convirtió en una de las áreas de suma importancia para las armadoras de vehículos, ya que cuando se instalan estas grandes industrias como sucede en el caso de Colombia, Argentina y México, llegan con sus empresas Tier 1 y Tier 2 mientras que las abastecedoras locales ocupen esos lugares.

Al realizar un análisis de la cadena de suministros a nivel mundial como un fenómeno que se viene presentando desde los inicios de la década de los noventas, la participación de cada una de las empresas participantes genera que el mundo se perciba como una aldea global, donde el comportamiento de ellas es similar en los países de América Latina empero que al mismo tiempo ocasionen cambios de organización empresarial.

Los cambios de comportamiento empresarial internacional han ocasionado al mismo tiempo, que las empresas locales generen cambios culturales en su personal sobre todo en aquellos que van a negociar con los líderes empresariales extranjeros, ya que a nivel mundial existe una diversidad de comportamiento de los negociadores a los cuales hay que convencer que el producto o la empresa es la mejor opción.

Por consiguiente, la cadena de suministros de una armadora automotriz se convierte en un sistema donde cada uno de los elementos funcionan a la perfección, por tal razón los encargados de las grandes corporaciones internacionales buscan a los mejores proveedores, si estos no se encuentran en la localidad, buscan a nivel nacional o bien a nivel internacional dependiendo de la situación o de los acuerdos que se llegaron al momento de la negociación.

Esto pasa frecuentemente con las armadoras de automóviles, ya que existen piezas de vehículos que no se encuentran en el mercado local, o

bien no cumplen con las exigencias de la misma empresa, frente a esta situación se busca en otros mercados nacionales e internacionales, jugando un papel importante el área de la logística, ya que las decisiones se toman de acuerdo con el tiempo, distancia y costo.

Al momento que algunas de las pymes se incorporan al sistema de suministros, que oficialmente ya forman parte del sistema de producción, es un compromiso para ellas que deben de respetar y cumplir al cien por ciento, es por esta razón que muchas de ellas no desean ingresar a este modelo, prefieren buscar mercados locales donde las exigencias no sobrepasen sus condiciones de producción.

A principios del siglo XXI, la competencia de la producción de vehículos se elevó, ya que países como Brasil, India, Corea del Sur, se incorporaron a la competencia produciendo su propia línea de autos, sin embargo para el 2012, China reafirma el tamaño de su mercado y producción a nivel internacional al colocarse como el principal productor de vehículos, por encima de Estados Unidos y Japón.

Por otra parte en el contexto de la industria automotriz la globalización y las tecnologías de la información de acuerdo a Cuevas, Soto y Rocha (2016), entre las que se encuentran la informática y las telecomunicaciones, son los principales factores que impactan en las redes de la comercialización, la concentración y el crecimiento de los capitales de las empresas de mayor tamaño, que operan como transnacionales.

Mientras que los informes de la Secretaría de Economía (2012) mencionan que la industria automotriz sobresale como una industria pionera en la creación de innovaciones transformando la organización del proceso de producción manufacturera y en la gestión de las mismas donde sobresalen las pymes de mayor capacidad en producción y servicios.

Los sistemas manufactureros de orden regional mencionan Álvarez (2016) que las estrategias empresariales eficaces responden a la formación de cadenas productivas mundiales que funcionan indisociables de varias estructuras industriales de los países y regiones emergentes. De esta mane-

ra, se fortalecen los vínculos entre firmas, industrias y países mismos que al repetirse en distintas latitudes con acciones de política hacen que todas las regiones del planeta se parezcan.

Las guerras comerciales a nivel internacional han generado que las grandes corporaciones de producción de vehículos grandes y pequeños desplacen sus industrias hacia aquellas regiones emergentes buscando mayores ventajas comparativas en virtud de la introducción de las innovaciones que eliminan los costos en tiempo y distancia.

De esta manera los beneficios se comparten, al mismo tiempo que el producto final es la combinación de una serie de servicios generados por medio de una cadena, en la cual la participación de las pymes se vuelve importante en esta cadena de producción abasteciendo a las grandes corporaciones del material necesario para la exportación de los vehículos a diferentes partes del mundo.

La cadena de producción de vehículos grandes y pequeños ha dejado de aprendizaje que una corporación por sí sola no puede competir frente a las demás, por lo tanto, surge la necesidad de crear una red mundial de pymes que ayude a la composición de la producción de automóviles generando competencia entre los que producen, exportan, importan e innovan.

Por otra parte, las competencias en la producción y exportación de vehículos grandes y pequeños, existe tanto entre los Estados-Nación como entre bloques, cuando la competencia es entre este último sobresale la región de Asia-Oceanía, con una producción de 40 millones 897 mil vehículos en el 2010 (52.7% del total), y con ello, se coloca por encima de lo que conjuntan Europa y América.

Posterior a que el mundo occidental dominó el mercado automotriz durante un siglo, el reordenamiento del sistema internacional a finales del siglo XX va a ocasionar que la producción automotriz obedezca al desplazamiento del capital mundial así como al despliegue de nuevas áreas y productos, principalmente provenientes del continente asiático.

Estados Unidos comienza a sufrir una de sus peores crisis económicas del siglo XXI, ocasionando un efecto dominó a nivel mundial, sin embar-

go este fenómeno de la crisis financiera en el año 2008 va provocar que la región de Asia domine el horizonte de la producción de la industria automotriz, mientras las grandes firmas norteamericanas registraban debilidad financiera y decaimiento en el peso relativo de la producción.

Por consiguiente, este fenómeno que inicia en Estados Unidos y se propaga por todos los demás Estados-Nación, genera que las grandes corporaciones orientales de China, Japón y Corea del Sur, comiencen a visualizar mercados en el sector automotriz.

6.2 Análisis del sector automotriz Mexicano

En el caso de México, el incremento de las armadoras de vehículos es a raíz del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), para lo que José Jiménez (2006), menciona que el modelo de articulación logística de la producción exige que todos los eslabones de la cadena operen sobre la base de un sistema homogéneo de producción.

La posición de una compañía en la cadena de suministros puede definir dependiendo del tipo de autopartes que suministra y del cliente, para lo cual Lambert (2001), menciona que en la cadena de suministros existe un proceso de interrelación natural que se da a través de una serie de etapas, que permite identificar a cada una de las partes.

Al momento de que las armadoras de vehículos generan una cadena de proveedores, estos son los encargados de surtir la producción, mediante este proceso se pueden identificar algunos elementos como: la estructura mediante la cual está compuesta la empresa, así mismo sus dimensiones de acuerdo con el número de empleados con los que cuenta e identificar a otras armadoras a las cuales abastece, con la intención conseguir referencias de la calidad de la empresa.

La participación de las pymes depende en su mayoría por el tipo de empresa y la función que desempeña en la cadena de suministros de la arma-

dora automotriz, al mismo tiempo estas armadoras se han encargado de reconocer el trabajo de ellas de acuerdo a su participación durante el proceso de producción, donde los proveedores se van clasificando en primer nivel, segundo, tercero, entre otros.

Una cadena de suministros ayuda a que las armadoras de vehículos puedan producir la cantidad de autos que pronostican vender al interior del país, así como los que se exportarán, para esto los proveedores se reconocen como cuarto nivel (Tier 4), que son aquellos que se caracterizan por la producción de aceros, plásticos y pintura; proveedores del tercer nivel (Tier 3), en este rubro se encuentran las empresas que se dedican a la producción de estampados y piezas fundidas; los proveedores de segundo nivel (Tier 2), son aquellas empresas que producen los componentes de autos, aquí estamos hablando de cinturones e indicadores; mientras que los proveedores de primer nivel (Tier 1), son las empresas que se dedican a la producción de sistemas y módulos, asientos, tableros, puertas, motor, sistemas de freno y demás.

Mientras que Follis y Enrietti (2001) distinguen tres grupos de empresas: a) primero las que son capaces de adecuar su funcionamiento para lograr la reducción de costos, estándares de calidad y capacidad de diseño; o tener en cualquier caso, recursos para emprender las acciones de innovación necesarias para lograr resultados positivos, este tipo de empresas se encuentran conformadas por 100 empleados; b) en segundo lugar se encuentran aquellas empresas usualmente de pequeñas dimensiones, por lo general no cumplen con los estándares de calidad que solicitan los proveedores; y c) en este rubro se encuentran las empresas aún más pequeñas, que además de poseer un desempeño insuficiente, les falta muchos prerrequisitos para mejorar, algo que no sucede con las empresas que se encuentran en segundo lugar.

Por otra parte, Alonso y Vázquez (2006), en su estudio hacen referencia a que un sistema de abasto similar de suministro programado es eficiente en un ambiente donde el incremento de la distancia entre proveedores y ensambladores solo es viable si el ahorro en el costo de producción, derivado de un proveedor más barato pero más lejano, compensando el aumen-

to del costo de la logística pero incrementándose el costo de transporte y almacenamiento.

Para el caso de México, alrededor de mil 500 empresas de suministros de autopartes se encuentran en segundo y tercer tipo de empresas, para lo cual Veloso y Soto (2001) mencionan en su estudio que un número significativo de esas empresas no son lo suficientemente grandes para producir una escala mínima de bienes e inclusive algunas llegan a carecer de capacidad en términos de calidad y respuesta frente a los proveedores que cada vez son más exigentes.

Al no contar con empresas que satisfagan la demanda de las armadoras extranjeras que llegan a México, ha provocado la búsqueda de un mercado mundial, importando una gran cantidad de autopartes impidiendo al mismo tiempo el crecimiento de las pymes de la localidad, esto se observa en el estudio realizado por la *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers* (OICA, 2012), que a pesar de que México ocupó el octavo lugar en el mercado automotriz, todavía existen empresas que no cuentan con las normas de calidad y las exigencias de las armadoras de vehículos.

La participación del sector automotriz mexicano continúa manteniendo una gran participación ya que de acuerdo a los informes de OICA en el 2016 México se ha mantenido en séptimo lugar en producción mundial de automóviles, con la fabricación de 3 millones 597 vehículos. Los primeros lugares en producción se encuentran China, Estados Unidos, Japón y Alemania, los cuales se han mantenido en la misma posición desde el 2009.

Ocupar el octavo lugar en producción de vehículos, después pasar a séptimo y que en el 2015 busquen llegar a un sexto lugar, es una tarea que inició desde la década de los noventa cuando México comienza a ser líder en la manufactura de sistemas, donde destacan aquellas empresas dedicadas a la producción de partes eléctricas, transmisiones, embragues, partes para motor, etc.

Algo que ha caracterizado a México es que la mayoría de las empresas armadoras que llegan a instalarse cuentan con su propio bastión de media-

nas y grandes empresas de autopartes, que regularmente llegan con ellas y se instalan alrededor de la empresa armadora, de esta manera cumplen con las exigencias de la empresa, con el tiempo de entrega y las características de calidad en el servicio.

Esto último, es decir la calidad del servicio con la que cuentan algunas pymes, ha hecho posible que las armadoras extranjeras busquen a México como una entidad que sirva de plataforma de fabricación de sus vehículos, así como para abastecer los mercados de América del Norte, América Latina y Europa, aprovechando las diferentes salidas con las que se cuentan, a través de los océanos.

La posición de México en el mercado de producción de vehículos a nivel mundial ha permitido grandes ventajas, ya que de acuerdo a Dutrénit (2015), ocupar un octavo lugar en producción, cuarto en exportación, sexto en exportador de autopartes y cuarto en vehículos pesados, permite que el país sea el foco de atención para las armadoras extranjeras.

El problema es no cumplir con las exigencias de las armadoras extranjeras, ya que la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) y la Industria Nacional de Autopartes (INA) estiman que entre el 90% y el 95% de las partes que tienen ensamble son importadas, esto debido a que un gran número de empresas no cuentan con certificados de calidad o bien costo de la logística está por encima del costo de producción.

Los problemas que se encuentran en la industria automotriz ocurren a pesar de que el gobierno mexicano, desde la década de los ochenta, ha generado estrategias para que el sector industrial ocupe los primeros lugares, y de acuerdo a un estudio realizado por Medina (2013), durante el 2011 México llegó a ocupar el sexto lugar a nivel mundial, solamente debajo de países como China, Japón, Alemania, Estados Unidos y Corea del Sur.

Las políticas públicas realizadas por el gobierno mexicano en las dos últimas décadas han permitido un crecimiento y madurez de las pymes, ya que de acuerdo al informe anual de la Secretaría de Economía (2012), menciona que las empresas de la industria terminal de vehículos cuentan con

un total de dieciocho complejos productivos distribuidas en once entidades federativas del país, en los cuales realizan actividades que van desde ensamble y/o blindaje hasta fundición y el estampado de los vehículos y motores.

De acuerdo al *ranking* de 40 países reportados por OICA (2016), en el cual usan como parámetro la producción de unidades de vehiculares, México se ubicó en el octavo lugar entre los principales productores a nivel mundial, por encima de países de Francia, Rusia, Reino Unido, y Bélgica. Los principales 10 países de países productores de automóviles son: China, seguido de Japón, Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur, Brasil, India, México y Francia.

La industria automotriz mexicana tiene un alto potencial de crecimiento y de generación de empleo de alta calidad, gracias a que en los últimos años se han incrementado las ventas de vehículos a nivel mundial; a pesar de no poder alcanzar el sexto lugar, se ha podido mantener en séptimo lugar.

La industria automotriz es un mercado potencial para México, con la llegada de KIA Motors México a la entidad federativa de Nuevo León, se esperaba repuntar y pasar a un sexto lugar alcanzando mejores ventas que Corea del Sur, sin embargo no fue así y se mantiene de acuerdo a los últimos informes del 2016 de OICA en séptimo lugar.

Posterior a que entra en vigor el TLC; el sector automotriz se convierte en prioridad para el gobierno mexicano, por tal motivo la calidad manufacturera automotriz mexicana es reconocida a nivel internacional, por esta razón diversas armadoras japonesas, chinas y coreanas elijen a México como plataforma única de fabricación para todos sus mercados.

La Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA) (2016), señala que el sector automotriz mexicano ha presentado un crecimiento en cuanto a los vehículos ligeros, esto gracias a que sus incrementos han llegado hasta un 14% de producción, manteniendo su estatus entre los mejores ocho países con mayor índice de ventas a nivel global.

Por su parte Álvarez (2016), menciona que los sectores industriales tienen comportamientos distintos y con el referente, esto es debido al consumidor, ya que su comportamiento depende del país al que pertenece, por-

que la cultura del consumidor va de lo racional a lo irracional, no se sabe las causas principales de las compras realizadas por los ciudadanos.

Sin embargo es importante resaltar que las grandes corporaciones de producción y ventas de vehículos, desde el origen de la descentralización del mundo, esos capitales industriales no sólo privilegiaron las ventajas de localización en zonas de mano de obra barata, contribuyendo a forjar la interdependencia del capitalismo actual, sino que han consolidado un régimen de acumulación mundial cuyo rasgo más sobresaliente ha sido la innovación al momento de asociarse con países de diversos grados de desarrollo.

Mientras que en aquellos países rezagados se arraigaron procesos, segmentos de procesos y de tecnología intensiva en fuerza de trabajo y de posibilidades más acotadas en escalamiento industrial, en otros sitios donde la globalización ha ganado terreno existen zonas privilegiadas, especiales para exportar aquellos vehículos con diseños innovadores.

Lo que se percibe en México es que, desde el inicio del TLCAN, en 1994, las relaciones comerciales de México con Estados Unidos y Canadá se intensificaron, lo que el gobierno de Carlos Salinas genera políticas públicas con el objetivo de que el sector automotriz juega un rol clave en este proceso no sólo por su contribución a la firma del acuerdo, sino por ser la actividad que sería la encargada de transformar el tipo de relaciones internacionales.

Durante los siguientes años posteriores al TLCAN en México se incrementarán las plantas automotrices orientadas a la exportación con costos laborales favorables, logrando para inicios del siglo XXI ser de los grandes países exportadores de vehículos grandes y pequeños, compitiendo con potencias como Estados Unidos, Alemania y Japón.

De esta manera el TLCAN se va a convertir para México en el mejor indicador de crecimiento automotriz en comparación con Estados Unidos y Canadá, gracias al incremento de las armadoras asiáticas que llegan a instalarse en diferentes lugares de la República Mexicana.

6.3 Análisis del sector automotriz de la República de Corea del Sur

La República de Corea del Sur, se puede analizar desde distintas regiones y culturas, los estudios coreanos han propiciado intercambios multiculturales y académicos entre distintos países; en los últimos años ha existido un acercamiento con el país de México con la intención de formalizar los acuerdos, de tal manera que se concreten en la firma de un tratado de libre comercio.

Corea del Sur de acuerdo con Velarde (2015) se convirtió en un país paradigmático por varias causas, la principal fue que nació como parte de un territorio dividido, donde su contraparte Corea del Norte siguió un camino diferente, ya que la República de Corea del Sur se ha caracterizado por la implementación de políticas gubernamentales dirigidas para apoyar a las empresas.

Durante la dictadura de Park Chung-hee, se da el proceso de construcción de la Corea del Sur moderna que impulsa un proyecto económico de gran envergadura y que es el despunte para colocarlo como un país *sui generis*; gracias al impulso de las innovaciones y a la ayuda recibida por parte del país de Alemania, de esta manera se fortalece y puede competir con las grandes potencias.

A pesar de la poca libertad política que se venía dando el crecimiento económico fue empujando un sistema que pudo satisfacer de cierta manera las expectativas de la sociedad, en relación con sus necesidades económicas y más delante de *confort*, gracias a que el proyecto del gobierno fue invertir en el desarrollo de las innovaciones ayudando a las pequeñas y medianas empresas.

En América Latina, Estados-Nación como Argentina Brasil, Colombia, Perú y México llevan más de cincuenta años de relaciones diplomáticas con Corea del Sur, situación que ha permitido un intercambio más o menos fructífero y donde el crecimiento coreano, ha sido en más de una ocasión una fuente de inspiración, al menos en teoría, para los latinoamericanos.

El desarrollo y crecimiento de la República de Corea durante las últimas seis décadas de acuerdo con la CEPAL (2012) se ha desarrollado como el Milagro en el Río Han, caracterizado por un crecimiento acelerado con un enfoque exportador, industrialización rápida, transformación tecnológica y un alza en los estándares de vida. Entre 1960 y 1990, este crecimiento fue de índole industrial y desde entonces ha ido evolucionando hacia las manufacturas de alta tecnología.

Mientras que por otra parte Licona y Turner (2014) hacen mención a que Corea del Sur, desde las últimas décadas del siglo XX, gana presencia en la economía internacional con sus productos del sector electrónico, automotriz y naval, generando competencia frente a las potencias mundiales e inclusive en algunos casos desplazándolas.

La competencia generada por Corea del Sur es gracias a que sus empresas tienen objetivos que se relacionan e interactúan entre sí, pero lo más importante es la búsqueda del máximo beneficio, la mejora de la productividad, el aumento del éxito competitivo y el incremento de su participación en el mercado, su logro no sólo asegura la supervivencia de la empresa, sino también, su producción ampliada y liderazgo.

Esa forma de trabajar es trasladada a los lugares a los cuales llegan, generando empresas competitivas en precios cuando ofrece sus productos, cubriendo los costos de producción y obteniendo un nivel de rendimiento mayor que el rendimiento medio sobre el capital invertido, de esta manera los logros de ingresos se comparten entre los diferentes involucrados en el proceso de producción.

Por otra parte, las estrategias de las empresas son llegar a mantener su producción nacional e internacional combinadas con los planes de desarrollo de los Estados-Nación para lo cual Porter (1999) considera que tanto las empresas como los países deben de identificar estrategias competitivas que generen las habilidades y destrezas necesarias para adaptarse y resolver problemas ante la competencia permanente que enfrentarán en los mercados nacionales e internacionales.

El desarrollo de un país depende de las estrategias compartidas entre el Estado-Nación y las compañías empresariales, para lo cual Corea del Sur ha transitado su proceso de desarrollo tecnológico por tres etapas: imitación, aprendizaje e innovación, que durante cincuenta años ha permitido un incremento en su economía ya que después de sufrir la peor de la crisis en la década de los cincuenta hoy en día es una potencia que puede competir con países como Estados Unidos y Alemania.

Aquellos momentos de crisis política y económica, posterior a que culmina la Guerra entre las dos Coreas, Corea del Sur presenta una profunda transformación en su estructura industrial, la cual encuentra un soporte en la creciente oferta de recursos humanos altamente capacitados que estimulan la innovación en los procesos y bienes que se ofrecen en los mercados, gracias a las diferentes etapas de desarrollo que implementa el gobierno.

Los logros del desarrollo industrial son gracias a una combinación de políticas públicas en la educación, en la industria y la ayuda de Alemania, de esta manera la infraestructura industrial podía con recursos humanos altamente capacitados, ocasionando que las empresas y el gobierno incrementaran la inversión en investigación y desarrollo, con el fin de incrementar su productividad y competitividad.

Las políticas implementadas por el gobierno son fructíferas, al reducir en la década de los noventa la brecha que separaba a Corea de los países desarrollados, logrando desarrollar sectores competitivos en la economía mundial y en la primer década del siglo XXI posicionándose como líder mundial en la industria siderúrgica, automotriz, naval y electrónica.

El proceso de desarrollo educativo permite que la industria automotriz en Corea del Sur sea altamente competitiva, gracias a ello se encuentra entre los primeros lugares de producción de vehículos, ganando liderazgo en los mercados empresas como Hyundai, Kia, Daewoo y Samsung (Lima, 2003).

La dinámica que inicia en la década de los noventa, continúa con la producción de autos en Corea del Sur que de acuerdo con Lima (2003) el lugar relevante alcanzado por la industria; los niveles de producción en los pri-

meros años del siglo XXI incrementando la oferta del 2001 al 2012 ha permitido que los consumidores puedan acceder a una mayor gama de autos.

El fenómeno mundial, la globalización y la internacionalización genera que el nuevo contexto sea más competitivo entre los Estados-Nación y las empresas transnacionales por conquistar un mercado, al estilo antiguo pero con nuevas estrategias ya que tanto empresas como países no buscan tierras e impuestos, sino llegar y apoderarse del mercado, de esta manera los países productores de automóviles se han enfrentado a una batalla, donde Corea del Sur, gracias a que ha incrementado su producción en los últimos años, ha logrado mantenerse entre los primeros lugares.

Las compañías armadoras han comenzado a invertir en el diseño y producción de modelos enfocados en satisfacer las necesidades de dichos clientes, ofreciendo una mayor movilidad y precios accesibles, utilizando algunos países como plataforma de producción hacia los países industrializados, de esta manera se han posesionado de aquellos países en desarrollo, y geográficamente cercanos a grandes mercados de países desarrollados o en bloques de comercio regional, como México en el TLCAN.

Los cambios en el sistema internacional posterior al finalizar la Guerra Fría van a permitir que las empresas se involucren en mercado global para lo que Quintan, Roldán, y Namkwon, (2013) mencionan que el fenómeno de la globalización generó que las cifras de las importaciones se incrementaran de un 6% a un 10% entre 1980 y 2010. Fenómeno internacional que permite que, desde inicios de la década de los noventa la brecha entre las exportaciones e importaciones se ampliara de manera favorable para los Estados-Nación al fortalecer la capacidad de generación de divisas de su economía, gracias a que en este tiempo el sector manufacturero creció 8.7 % anual, mientras que el mexicano lo hizo en 2.4%.

7

Diseño metodológico de la investigación

Posterior a los resultados obtenidos a la investigación exploratoria cualitativa, de la cual fueron extraídas las variables independientes, y en conjunto con la investigación de literatura ejecutada, se tuvo la información suficiente para elaborar un modelo confirmatorio de relaciones entre la variable dependiente y las independientes.

El abordaje en esta fase es primariamente cuantitativo, no experimental y transaccional. Se trata de un estudio desde la perspectiva positivista, deductiva y de carácter confirmatorio.

El tipo de investigación es explicativa ya que busca responder a la pregunta: ¿Cuáles factores resultan determinantes en la capacidad de la pyme para convertirse en proveedor de la armadora KIA Motors México?

Para tal efecto se elaboró un plan para obtener los datos mediante un cuestionario que midió las variables y posteriormente se hicieron las correlaciones entre ellas. Se necesitó un extenso trabajo de campo para la recolección de los datos, el proceso posterior fue el de comprobar y medir los grados de correlación e impacto que se tenía entre las variables y la contrastación de hipótesis.

7.1 Unidad de análisis, población y muestra

Para este proyecto, hemos planteado como unidad de análisis a las empresas que tienen como negocio proveer, facilitar o elaborar productos y/o servicios (enfocados exclusivamente a la producción) para la industria automotriz, con operaciones en el estado de Nuevo León, México y que se categorice como pyme (INEGI, 2009). También se incluye a las empresas consideradas Tier 1, 2 y 3 y la misma KIA Motors México.

De acuerdo con la información disponible en la página web del INEGI (2017) se cuenta con alrededor de 4,721 firmas que cumplen con las condiciones antes expuestas. Quedaron fuera todas aquellas organizaciones que proveen productos o servicios para operaciones de apoyo, como por ejemplo: servicios de comedor, intendencia, vigilancia, consumibles, etc. Todas estas quedaron descartadas y no son sujetos del estudio. Con todo lo anterior se compiló una población de 812 elementos, sobre los cuales se extraería la muestra correspondiente.

Siguiendo parte del procedimiento descrito por Bartlett, Kotrlík, & Higgins (2001) en su artículo, se determinó el tamaño de muestra. Para este efecto se consideró un nivel de confianza del 95%, una tolerancia al error del 5% y una varianza de 0.834 (derivado del uso de la escala Likert de 5 usada en el instrumento de medición) el resultado fue un tamaño de muestra de 43 elementos.

Este tamaño resulta apropiado porque en esta investigación se usaría la técnica de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales o PLS (Controlador Lógico Programable), en la cual, puede operar perfectamente con tamaños de muestra pequeños, el tamaño de muestra debe ser menor que el requerido por otros métodos (Hair *et al.* 2017) tal como Rositas (2005) lo explica en su investigación, en el trabajo de Hawng (2004) con 47 casos (31 para Japón y 16 para EE.UU.) analiza satisfactoriamente mediante PLS-Graph (Chin & Newsted, 1999) los factores a nivel individual que intervienen en la adopción de sistemas ERP.

Ya que en la técnica de PLS se utiliza un procedimiento estadístico de estimación parcial donde en cada etapa solo una parte del modelo se ve involucrado (Chin & Newsted, 1999) (Hair *et al.* 2017) (Rositas, 2005) para estimar un tamaño de muestra final, solo se debe de identificar la parte del modelo que requiere de la regresión estadística más grande en términos de variables que se estén implicando. Esto se puede determinar del diagrama de relaciones y trayectorias y comparar cuál de las dos siguientes mediciones es la más grande:

1. El bloque con el mayor número de indicadores formativos (en el caso de indicadores reflexivos, esta medición es igual a uno ya que se aplican solo regresiones simples).
2. La variable latente dependiente con el mayor número de variables latentes independientes que la impacten (en otras palabras, estamos buscando la ecuación estructural más grande en términos de variables independientes).

Por lo tanto, siguiendo esta regla heurística para determinar el tamaño de muestra, el número de encuestas recomendado debe de ser diez veces el número de variables independientes encontradas en la medición (Hair *et al.* 2017). Si observamos la figura 1 del modelo de relaciones resultante, determinamos que hay cuatro variables latentes independientes llegando a la variable dependiente, por tanto, el número mínimo requerido es de 40 casos, lo cual es congruente con lo estimado inicialmente con el método de Bartlett, Kotrlik y Higgins (2001).

Consideramos una potencia estadística de 80%, pensando en obtener una R^2 de 0.25 a un nivel de significancia del 5%, según lo recomendado por Hair *et al.* (2017) y el resultado del cálculo fueron 41 casos.

Sobre la base de estos tres criterios de determinación del tamaño de muestra, el número objetivo para esta investigación fueron 45 encuestas y para recolectarlas se aplicó un muestreo probabilístico con el método de simple aleatorio.

7.2 Instrumento de medición y recolección de datos

En esta recolección de datos de fuente primaria, como ya se definió en los capítulos anteriores, el constructo dependiente del modelo es la capacidad de la pyme para convertirse en proveedor de KIA o de sus proveedores. Para la operacionalización de esta variable, se consideraron dimensiones como:

- Condiciones económicas
- Condiciones laborales y liderazgo
- Conocimiento del negocio y del mercado
- Conocimiento de la tecnología, procesos y calidad

Las variables independientes que resultaron del estudio exploratorio arrojaron inicialmente seis variables:

- Apoyo gubernamental
- Entorno económico y político
- Familiaridad intercultural
- Competitividad
- Experiencia y participación de mercado
- Adopción de un sistema de gestión de calidad

Pero las dos primeras fueron descartadas del modelo confirmatorio por no resultar significativas en el análisis posterior realizado a los datos recolectados.

El instrumento utilizado está basado en un cuestionario en donde los ítems que se valoran con una escala de Likert de cinco puntos con los límites de Totalmente de acuerdo (5) y Totalmente en desacuerdo (1). Todos los ítems son de respuesta positiva.

La encuesta se publicó en un micro sitio web usando Google Forms para facilitar su acceso a los encuestados, lo cual contribuyó a que tuviera una tasa de respuesta muy alta (64 respuestas en siete semanas).

7.3 Modelado de los datos

Para el modelado de los datos se aplicó la técnica de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales, el cual es un método multivariable que permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia. Integra simultáneamente una serie de ecuaciones de regresión múltiple diferentes, pero a la vez interdependientes (Luque, 2012). Esto permite, en primer lugar, evaluar el ajuste del modelo teórico bajo estudio con respecto al reflejado por los datos empíricos y, en segundo lugar, examinar la significancia de las hipótesis en el modelo.

El uso de esta técnica multivariable en la presente investigación permite probar los efectos en la variable dependiente capacidad de la pyme para convertirse en proveedor de KIA o de sus proveedores causados por las variables independientes forma simultánea.

En el planteamiento del modelo de ecuaciones estructurales, cada relación causal que se ha establecido obedece a una justificación teórica o práctica de acuerdo con Hair *et al.* (2017) y Luque (2012). Las hipótesis de esta investigación fueron derivadas del estudio exploratorio y de la teoría existente sobre los determinantes en las pymes para convertirse en proveedores de KIA Motors.

Las ventajas del PLS incluyen la capacidad de modelar a múltiples dependientes, así como múltiples independientes; la capacidad de manejar multicolinealidad entre las independientes; al ser una técnica no paramétrica, la normalidad no es un problema; la robustez frente a los datos perdidos y no requiere un tamaño de muestra grande (Chin & Newsted, 1999; Hair *et al.*, 2017).

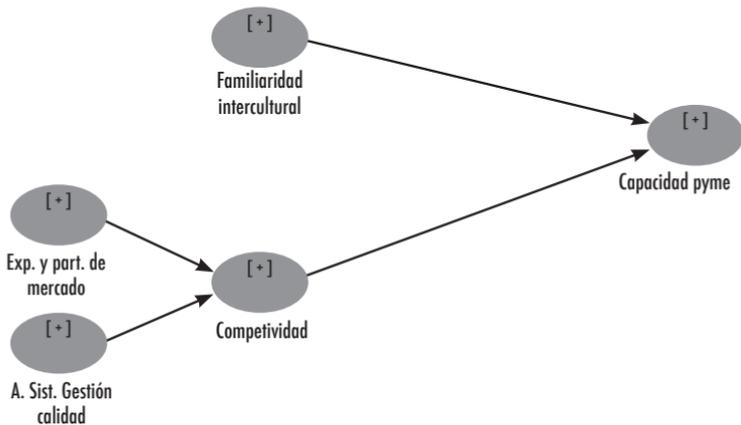
Desarrollamos el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales aplicando tres grandes fases: la especificación, la estimación y la evaluación e interpretación de dicho modelo.

7.3.1 Especificación del modelo

Desarrollo del modelo basado en la teoría; en el diseño de un modelo de ecuaciones estructurales deben establecerse relaciones de dependencia entre diversas variables que se consideran relevantes en la explicación del fenómeno de estudio, de tal forma que tal relación dependa única y exclusivamente del apoyo teórico que se tenga (Luque, 2012; Hair *et al.*, 2017). La investigación cualitativa exploratoria realizada muestra que las variables independientes son: apoyo gubernamental, entorno económico y político, familiaridad intercultural, competitividad, experiencia y participación de mercado y la adopción de un sistema de gestión de calidad.

La construcción de un modelo de relaciones; con lo anterior claro, elaboramos el modelo en forma gráfica en el que se representamos todas las relaciones razonadas en el modelo teórico justificado con anterioridad.

Figura 7.1 Modelo de relaciones desarrollado en base a resultados de investigación cualitativa.



Como se puede ver en la figura 7.1, el modelo teórico planteado muestra que la variable dependiente capacidad de la pyme para convertirse en proveedor de KIA o de sus proveedores es determinado por las variables inde-

pendientes familiaridad intercultural y competitividad. A su vez está determinada por la Experiencia y Participación de Mercado y La Adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad. Inicialmente se pensó que el modelo era bastante simple y directo, sin embargo, al analizar la información más detenidamente, se asumió una mediación por parte de la variable competitividad. Esto tuvo sustento en lo mencionado por los participantes en la investigación cualitativa y también lógica, por esta razón se modeló de esta manera.

7.3.2 Estimación del modelo

La estimación de modelo se hará mediante el método de mínimos cuadrados parciales.

7.3.3 Evaluación del ajuste del modelo

A la estimación de los parámetros le siguió la evaluación de la bondad de ajuste del modelo esto es, evaluar el grado en que los datos se han ajustado al modelo propuesto (Luque, 2012). Esto no se limita únicamente al componente estadístico. En el modelo de ecuaciones estructurales es muy relevante el componente teórico, ya que debe contar con un significado lógico sustantivo, además de ser estadísticamente significativo (Hair *et al.* 2017).

7.3.4 Modelo de medición o modelo exterior (*outter model*)

Un paso crucial antes de probar el modelo teórico fue evaluar la exactitud del modelo de medición, esto con el propósito de demostrar que las mediciones usadas son confiables y válidas, y que estas reflejan adecuadamente los constructos teóricos subyacentes.

El objetivo es reducir el error de medición tanto como sea posible, entendiendo por este la diferencia entre el valor verdadero de la variable y el medido, como se puede ver en la ecuación 1, las fuentes de error que tene-

mos son dos, una del orden aleatorio que amenaza la confiabilidad y la otra de orden sistemático que amenaza la validez.

$$x_m = x_t + \varepsilon_r + \varepsilon_s$$

Ecuación 1: el valor medido es igual al valor verdadero más el error aleatorio más el error sistemático.

Se aplican cuatro indicadores/métodos para cumplir con este requerimiento:

- Confiabilidad del indicador
- Confiabilidad de consistencia interna
- Validez convergente
- Validez discriminante

Con la confiabilidad del indicador se busca que las cargas de los indicadores sean mayores o iguales a 0.708.

La carga de los indicadores es la varianza que estos son capaces de capturar.

Tabla 7.1.1 Carga de los indicadores.

Indicador	A. Sist. Gestión calidad	Capacidad pyme	Competitividad	Exp. y part. de mercado	Familiaridad intercultural
VDCPCPKQ58		0.655			
VDCPCPKQ60		0.761			
VDCPCPKQ69		0.482			
VDCPCPKQ73		0.712			
VDCPCPKQ76		0.78			
VDCPCPKQ77		0.795			

Indicador	A. Sist. Gestión calidad	Capacidad pyme	Competitividad	Exp. y part. de mercado	Familiaridad intercultural
VDCPCPKQ78		0.786			
VDCPCPKQ86		0.676			
VIASGCQ32	0.847				
VIASGCQ34	0.819				
VIASGCQ36	0.783				
VICEQ49			0.88		
VICEQ54			0.739		
VIEMQ44				1	
VIFIQ17					0.717
VIFIQ19					0.799
VIFIQ22					0.746
VIFIQ23					0.805
VIFIQ24					0.874

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la investigación.

La tabla 7.1.1 muestra los resultados de los indicadores de las variables medidas y como se puede observar todos cumplen con este requisito. El resto de los indicadores que mostraban una carga menor al 0.708 fueron eliminados si al hacerlo la confiabilidad compuesta aumentaba.

Para medir la Confiabilidad de la consistencia interna de las variables latentes en PLS se usa la Confiabilidad Compuesta (CR) la cual típicamente es aplicada para examinar la consistencia interna de los ítems bajo hipótesis que miden un solo constructo (Fornell, 1981; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017) y se espera que sea mayor o igual a 0.70.

Tabla 7.1.2 Confiabilidad compuesta de las variables.

Variables	Composite reliability
A. Sist. Gestión calidad	0.857
Capacidad pyme	0.89
Competitividad	0.794
Exp. y part. de mercado	1
Familiaridad intercultural	0.892

Fuente: información obtenida en la investigación.

En la tabla 7.1.2 se muestran los resultados de la confiabilidad compuesta y obtenida de todas las variables y de las respectivas cargas de sus indicadores. Todas pasan el requisito de ser más grandes a 0.70.

La tercera validación del modelo de medición es la validez convergente la cual indica el grado en el cual los ítems de la escala, que en teoría están relacionados, cuánto en realidad lo están y esto en PLS se hace examinando la Varianza Promedio Extraída (AVE por sus siglas en inglés). La Varianza Promedio Extraída intenta medir el porcentaje de varianza que el componente de la variable latente captura de la varianza del error de medición. El valor mínimo esperado es que sea mayor o igual a 0.50.

Tabla 7.1.3 Resultados de la varianza promedio extraída de los indicadores de las variables.

Variables	Average Variance Extracted (AVE)
A. Sist. Gestión calidad	0.667
Capacidad pyme	0.508
Competitividad	0.66
Exp. y part de mercado	1
Familiaridad intercultural	0.624

Fuente: información obtenida en la investigación.

En la tabla 7.1.3, se puede ver que todas las variables quedan por arriba del valor mínimo requerido para considerar que se tiene una validación convergente satisfactoria.

El cuarto elemento de evaluación del modelo de medición son pruebas para la validez discriminante (divergente) al nivel ítem implican revisar si los ítems miden solo al constructo en cuestión o también a otros constructos relacionados. Es decir, esta prueba verifica qué tan diferente sea un ítem con respecto a otro. La manera de evaluar esto a nivel ítem es inspeccionando las cargas cruzadas, tratando de verificar que todos los indicadores carguen al máximo en su respectivo constructo y con ningún otro.

Tabla 7.1.4 Validación discriminante mediante cargas cruzadas.

Indicadores	Capacidad pyme	A. Sist. Gestión calidad	Competitividad	Exp. y part. de mercado	Familiaridad intercultural
VDCPCPKQ58	0.655	0.474	0.403	0.437	0.468
VDCPCPKQ60	0.761	0.329	0.254	0.356	0.363
VDCPCPKQ69	0.482	0.148	0.47	0.463	0.294
VDCPCPKQ73	0.712	0.513	0.421	0.077	0.64
VDCPCPKQ76	0.78	0.464	0.262	0.096	0.482
VDCPCPKQ77	0.795	0.334	0.289	0.303	0.423
VDCPCPKQ78	0.786	0.297	0.383	0.132	0.309
VDCPCPKQ86	0.676	0.394	0.402	0.035	0.246
VIASGCQ32	0.417	0.847	0.402	0.102	0.397
VIASGCQ34	0.464	0.819	0.304	0.076	0.419
VIASGCQ36	0.455	0.783	0.342	0.148	0.448
VICEQ49	0.472	0.438	0.88	0.277	0.261

Indicadores	Capacidad pyme	A. Sist. Gestión calidad	Competividad	Exp. y part. de mercado	Familiaridad intercultural
VICEQ54	0.361	0.239	0.739	0.244	0.334
VIEMQ44	0.333	0.134	0.32	1	0.092
VIFIQ17	0.434	0.419	0.319	0.252	0.717
VIFIQ19	0.44	0.531	0.275	-0.034	0.799
VIFIQ22	0.477	0.269	0.319	0.028	0.746
VIFIQ23	0.469	0.409	0.216	-0.006	0.805
VIFIQ24	0.544	0.415	0.276	0.122	0.874

Fuente: información obtenida de la investigación realizada.

Lo observado en la tabla 7.1.4 muestra que todos los indicadores resultantes obtienen su carga máxima en el constructo que se supone miden. Se comprueba que los ítems usados en la investigación sí miden el constructo apropiado y no otro. Esto se demuestra observando que los valores de carga son mayores en los ítems que corresponden al constructo y es menor en los otros. Todos aquellos que no satisficieron este criterio, fueron eliminados del análisis. Otro indicador evaluado en la validez discriminante uno que mide el grado en el cual cierto constructo es diferente de los otros, el grado en que las mediciones de los constructos son distintas y el grado en que los indicadores cargan en el constructo apropiado (Fornell, 1981). La forma de evaluar esto, es demostrar que los constructos comparten más varianza con sus medidas que la que comparten con otros constructos en el modelo y esto es verificando que la raíz cuadrada de la Varianza Promedio Extraída (AVE) del constructo sea más grande que las correlaciones entre él y el resto de los otros constructos (Chin & Newsted, 1999; Fornell, 1981).

Esta comparación sugiere que hay una validación satisfactoria de discriminantes dado que la Varianza Promedio Extraída de cada constructo excede la respectiva correlación cuadrada de la variable latente) En la tabla 7.1.5

se demuestra que los constructos son diferentes entre sí, cumpliendo con lo sugerido por Chin & Newsted (1999) y Fornell (1981).

Tabla 7.1.5 Criterio de Fornell & Larcker aplicado a resultados.

Variables	A. Sist. Gestión calidad	Capacidad pyme	Competitividad	Exp. y part. de mercado	Familiaridad intercultural
A. Sist. Gestión calidad	0.817				
Capacidad pyme	0.542	0.713			
Competitividad	0.433	0.518	0.813		
Exp. y Part. de mercado	0.134	0.333	0.32	1	
Familiaridad Intercultural	0.514	0.601	0.354	0.092	0.79

Fuente: información obtenida de la investigación realizada.

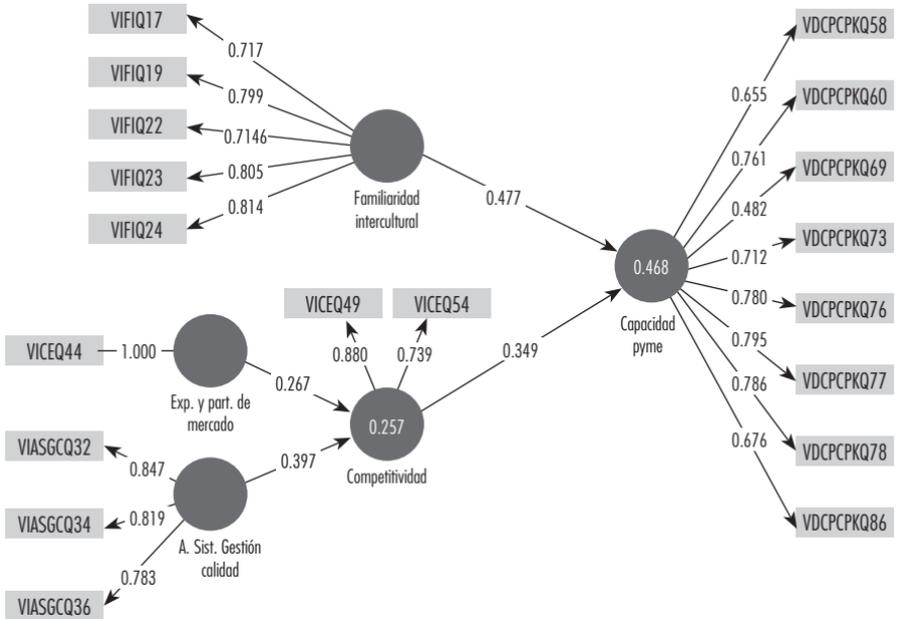
Con estos criterios hemos demostrado que el modelo de medición utilizado es válido y confiable, dando las bases suficientes para continuar con el resto de análisis hacia el modelo interior. A estas alturas, los indicadores resultantes nos permiten asegurar que lo medido es lo esencialmente necesario de las variables en cuestión.

7.3.5 Modelo estructural o modelo interior (*inner model*)

Consistente con el acercamiento de distribución libre predictivo del PLS, el modelo estructural se evalúa usando el R², los coeficientes de trayectoria estructurales (betas), el nivel de significancia y el factor de inflación de varianza.

Figura 7.1.2 Coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación.

Elaboración de salida del modelo propuesto, mostrando los coeficientes de correlación y los coeficientes de determinación, así como las cargas de los indicadores.



En la figura 7.1.2, podemos observar la salida del modelo corrido, y con lo que obtenemos los indicadores de ajuste del modelo estructural que a continuación se detallan. El primer indicador de ajuste del modelo es el coeficiente de determinación R^2 , el cual resulta en un 47%.

Tabla 7.1.6 Coeficiente de determinación para el modelo.

Variables	R Square	R Square Adjusted
Capacidad pyme	0.47	0.45
Competitividad	0.257	0.233

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la investigación.

Como se puede apreciar en la tabla 7.1.5, el modelo logra explicar el 47% de la varianza respecto a lo que una pyme necesita para ser parte de la cadena de suministros de KIA Motors. Este porcentaje creemos que es muy relevante ya que recordemos que esto es parte de una investigación exploratoria, por tanto, el lograr confirmar casi un 50% de la varianza es significativo.

El segundo indicador que usamos para medir el ajuste del modelo son los coeficientes de trayectoria o betas, que nos indican el grado de correlación que existe entre las variables.

Tabla 7.1.7 Coeficientes de correlación entre las variables independientes y la dependiente.

Variables	A. Sist. Gestión calidad	Capacidad pyme	Competitividad	Exp. y part. de mercado	Familiaridad intercultural
A. Sist. Gestión calidad			0.397		
Capacidad pyme					
Competitividad		0.349			
Exp. y part de mercado			0.267		
Familiaridad intercultural		0.477			

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la investigación.

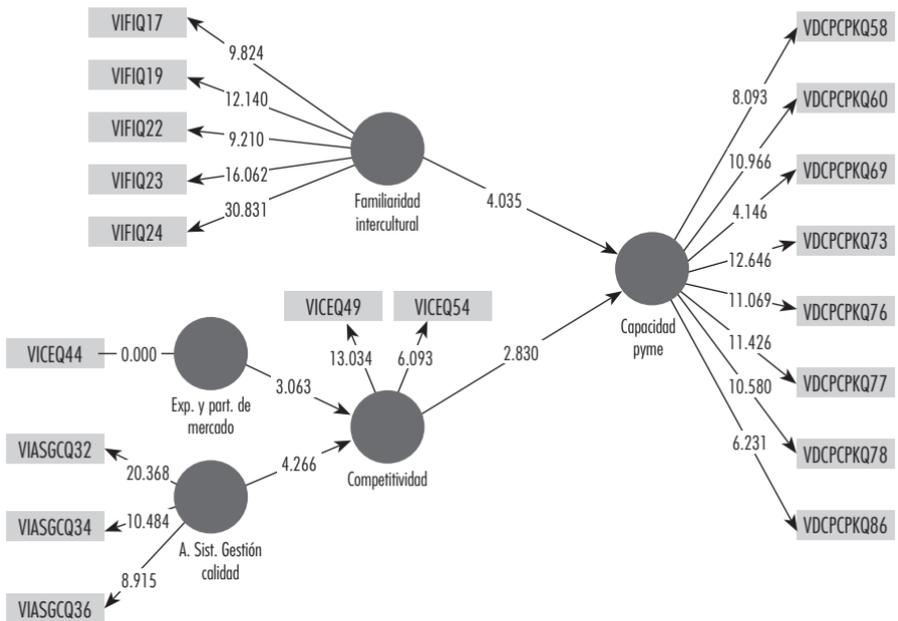
En la tabla 7.1.7, se observan los valores obtenidos respecto a los coeficientes de correlación. Recordemos lo que Cashin (1988) dice en cuanto a sus observaciones respecto al valor de los coeficientes de correlación en las ciencias sociales. Citamos textualmente: Las correlaciones entre 0.20 y

0.49 tienen utilidad práctica. Correlaciones entre 0.50 y 0.70 tiene una alta utilidad, pero son raros cuando se estudian fenómenos complejos.

Como lo podemos ver, todos los coeficientes de trayectoria tienen valores que los catalogan con utilidad práctica, lo cual es relevante para el estudio.

El tercer indicador de ajuste que usaremos es la significancia de estas relaciones, con lo cual validaremos las hipótesis que se propusieron en el modelo teórico.

Figura 7.1.3 Evaluación de las significancias de las relaciones. Elaboración de la Corrida *Bootstrapping* para evaluación de las significancias de las relaciones.



En la figura 7.1.3, se aprecia la salida del modelo después de correr el procedimiento de *bootstrapping* para determinar la significancia de las relaciones entre las variables independientes y la dependiente.

Tabla 7.1.8 Significancia de las relaciones del modelo.

Relaciones	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
A. Sist. Gestión calidad → competitividad	0.397	0.424	0.089	4.464	0.000
Competitividad → Capacidad pyme	0.349	0.37	0.122	2.871	0.004
Exp. y part. de mercado → competitividad	0.267	0.27	0.084	3.179	0.002
Familiaridad intercultural → capacidad pyme	0.477	0.477	0.12	3.973	0.000

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la investigación.

En la tabla 7.1.8, podemos ver que todos los valores P resultan menores a 0.05, incluso resultan significativos a una alfa de 0.01. Con esto tenemos la certeza de que las hipótesis sobre las relaciones de los determinantes y la capacidad de la pyme para convertirse en proveedor de KIA Motors México son aceptadas.

También como parte de la revisión del ajuste del modelo, el cuarto indicador utilizado fue el factor de inflación de varianza, el cual nos ilustra sobre si existe el fenómeno de la multicolinealidad entre las variables.

Tabla 7.1.9 Valores del factor de inflación de varianza entre las variables del modelo.

Relaciones	A. Sist. Gestión calidad	Capacidad pyme	Competitividad	Exp. y part. de mercado	Familiaridad intercultural
A. Sist. Gestión calidad			1.018		
Capacidad pyme					

Relaciones	A. Sist. Gestión calidad	Capacidad pyme	Competitividad	Exp. y part. de mercado	Familiaridad intercultural
Competitividad		1.144			
Exp. y part de mercado			1.018		
Familiaridad intercultural		1.144			

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la investigación.

En la tabla 7.1.9, se muestra que todos los valores observados están por debajo de cuatro (Schwab, 2007) lo cual es indicativo de que no existe multicolinealidad.

En la tabla 7.1.10, se muestra el rol mediador de la variable Competitividad, la cual desempeña este papel como una mediación completa (*full mediation*). Como se puede ver los efectos indirectos de las variables Adopción de un Sistema de Gestión la Calidad y Experiencia y Participación de Mercado, no son significativos, solo lo son a través de la competitividad.

Tabla 7.1.10 Apreciación del papel mediador de la variable Competitividad a través de los efectos directos e indirectos.

Relaciones	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
A. Sist. Gestión calidad → Capacidad pyme	0.139	0.155	0.073	1.898	0.058

Relaciones	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
A. Sist. Gestión calidad → Competividad	0.397	0.419	0.094	4.237	0.000
Competividad → Capacidad pyme	0.349	0.36	0.126	2.762	0.006
Exp. y part. de mercado → Capacidad pyme	0.093	0.097	0.047	1.983	0.051
Exp. y part. de mercado → Competividad	0.267	0.266	0.082	3.267	0.001
Familiaridad intercultural → Capacidad pyme	0.477	0.487	0.12	3.98	0.000

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la investigación.

8

Análisis de los datos y resultados

8.1 Contraste de hipótesis y resultados

8.1.1 Evaluación de las hipótesis

Tabla 8.1. Resumen de los resultados de las hipótesis de la investigación.

Hipótesis	Relación	Efecto propuesto	Coefficiente de trayectoria (beta)	Nivel de significancia
H1	Familiaridad intercultural → Capacidad pyme	+	0.477	0.000
H2	Competitividad → Capacidad pyme	+	0.349	0.004
H3	Exp. y part. de mercado → Competitividad	+	0.267	0.002
H4	A. Sist. Gestión calidad → Competitividad	+	0.397	0.000

En la tabla 8.1 se puede observar el comportamiento en referencia al resultado de las evaluaciones de las hipótesis planteadas en esta investigación.

En lo referente a la primera, dice:

Hipótesis 1 (H1): la familiaridad intercultural afecta en forma positiva a la capacidad de la pyme para convertirse en proveedor de KIA Motors México.

Nos indica que la interacción de la variable independiente con la dependiente se describe en la tabla 7.1.8, y al ser significativa (0.000) y con un coeficiente de correlación de 0.477 que demuestra una alta utilidad práctica (Cashin, 1988), se puede concluir que la hipótesis es aceptada.

Por lo tanto, un determinante para las pymes es que esté altamente familiarizada con la cultura coreana, en el aspecto de los negocios, pero también en general. Esto debido a que el conocimiento de la cultura coreana por parte de los mexicanos es necesaria para el desarrollo económico, así como viceversa, en los cuales surge la necesidad de conocer el comportamiento de la sociedad, sus valores, la formación de grupos humanos y la forma de interactuar entre ellos.

La familiaridad intercultural, afecta de manera positiva, gracias a que la armadora coreana de KIA busca a proveedores que conozcan en su plenitud la cultura de los negociadores coreanos, de la organización de las empresas y los valores que le otorgan a trabajo.

La hipótesis 2 enuncia:

Hipótesis 2 (H2): el grado de competitividad de la pyme afecta en forma positiva a la capacidad de la pyme para convertirse en proveedor de KIA Motors México.

Podemos apreciar que el grado de competitividad de la pyme es significativa (0.004) y con un coeficiente de correlación de 0.349 que demuestra una alta utilidad práctica (Cashin, 1988), también podemos concluir en que la hipótesis es aceptada.

Por lo tanto, un segundo determinante para la pyme es que eleve su grado de competitividad. Las siguientes hipótesis señalan qué considerar para que sea más competitiva. Las empresas grandes, medianas y pequeñas

muestran que son competentes al momento que cuentan con una diversidad de certificaciones de calidad a nivel nacional e internacional.

Uno de los puntos importantes para la demostración de la hipótesis, es el compromiso que demuestran las pymes del estado de Nuevo León, para ingresar a la cadena de suministros de KIA Motors México, para lo cual es necesario realizar una reflexión si estas empresas cuentan con la capacidad de abastecimiento de la armadora coreana.

En lo referente a la tercera hipótesis:

Hipótesis 3 (H3): la experiencia y participación de mercado afecta en forma positiva al grado de competitividad de las pymes.

Por lo que podemos afirmar que esta es significativa (0.002) y con un coeficiente de correlación de 0.267 que demuestra una utilidad práctica (Cashin, 1988), por tanto, esta hipótesis es aceptada.

Otro de los puntos importantes que afecta en forma positiva es la experiencia y participación de mercado de la pyme, esto debido a que otra de la manera mediante cual las empresas pequeñas y medianas pueden competir para incorporarse como parte de la cadena de suministros de la armadora KIA Motors México es comprobando su experiencia y participación en el mercado local, regional, nacional y/o internacional.

Para la pyme, contar con una experiencia en el mercado local, nacional o bien internacional incrementa las ventajas para incrustarse en la cadena de suministros de KIA Motors México, esto gracias a la experiencia que cuentan en un mercado automotriz y a las exigencias de la armadora coreana.

La hipótesis 4 establece que:

Hipótesis 4 (H4): la adopción de un sistema de gestión de calidad afecta en forma positiva al grado de competitividad de las pymes.

Por lo que esta hipótesis es significativa (0.000) y con un coeficiente de correlación de 0.397 que es de una utilidad práctica (Cashin, 1988), y, por tanto, esta hipótesis también es aceptada. Esta investigación no concluye en cual, sino en que es necesario este sistema en la empresa.

Otras de las ventajas de la pyme que debe demostrar si desea integrarse a la cadena de suministros de KIA Motors México, es contar con un Sistema de Gestión de Calidad, ya sea que lo avale las agencias nacionales e internacionales o bien el propio gobierno local; esta es una de las condicionantes de la armadora coreana a las pymes que desean incorporarse como proveedores.

Conclusiones

La conceptualización de la investigación, la cual fue un estudio mixto, estableció como propósito fundamental encontrar las variables que determinan la inclusión de las pymes en la cadena de suministro de KIA Motors México, no desde la literatura, sino directamente desde el campo. Esto porque consideramos que el contexto termina por definir la realidad en la que estas empresas tienen que operar y lo que puede encontrarse en los libros, no necesariamente explicaría el fenómeno actual. Es por esta razón que la primera fase fue exploratoria, fue una búsqueda de estos factores determinantes. La investigación cualitativa ofreció información valiosa respecto a cuáles son estas variables y cuáles son sus relaciones.

Con el modelo que se pudo teorizar, a partir de la fase exploratoria, se tuvo sobre la mesa a los jugadores que determinan que una empresa de este tamaño pueda participar como proveedor de la armadora o bien de sus Tier 1 y 2. Contrario a lo que el sentido común o bien a lo que la literatura puede ofrecer, el modelo consideró cuatro variables que son la adopción de un sistema de calidad, la familiaridad intercultural, la experiencia y participación del mercado y la competitividad. Podemos encontrar que la primera y la última, son más comunes o aparecen con mayor frecuencia en la literatura investigada, pero la familiaridad y la experiencia y participación del mercado no lo son. Este por sí solo es un hallazgo importante o un producto relevante de esta investigación.

Enseguida, lo nuevo que aporta este estudio, es la relación entre estas variables, lo cual define un modelo que proviene directamente de lo que sucede en el campo, reflejando esta interrelación y arrojando luz sobre cómo estos factores trabajan en conjunto para poder lograr el objetivo de la empresa de generar una relación de negocios con KIA Motors México.

El haber llevado este modelo teórico, proveniente de experiencias del campo a una fase confirmatoria, en la cual cuantitativamente se probaría.

En la sección anterior se ha documentado en detalle el proceso de evaluación y ajuste de este modelo, con los datos que fueron recolectados para este propósito y se puede comprobar que el modelo teórico, explica aproximadamente un 50% de la varianza sobre este fenómeno. Este porcentaje es alto si consideramos que se parte de un estudio exploratorio derivado de las interacciones que se dieron con personas de la industria, gobierno y academia.

De esta manera se generaron una serie de implicaciones prácticas en el desarrollo de la investigación; que llevarían a la implementación de este modelo en la vida de las empresas, se puede lograr de varias formas, y estas no son objeto de esta investigación, por ejemplo, la Adopción de un Sistema de Calidad, no especifica a uno en particular, sino la importancia de contar con uno en sí. Para el caso de la Familiaridad Intercultural, sucede lo mismo, no especifica el cómo, sino que es importante y tiene un impacto significativo en la consecución del objetivo.

En adición, es muy importante mencionar que son muy relevantes los hallazgos encontrados aquí, derivado de una investigación exploratoria y luego comprobado empíricamente, con respecto a lo que la literatura pudiera sugerir, por ejemplo, es de llamar la atención el papel de la variable mediadora competitividad con las variables adopción de un sistema de gestión de calidad y experiencia y participación de mercado y la capacidad de la pyme para convertirse en proveedor de KIA Motors México. Esta mediación es completa (*full mediation*) como se explicó en la sección del modelo estructural o modelo interior (*inner model*), esto es novedoso y es de

gran aportación científica al estudio de las relaciones comerciales entre las pymes y una armadora internacional como KIA Motors.

El desarrollo de las pymes de Nuevo León cumple un factor muy importante para el desarrollo del estado. Es por que en esta investigación buscamos un modelo que puedan utilizar cada una de las pymes que buscan insertarse en la cadena de suministros de una empresa ya sea trasnacional o multinacional: en este caso utilizando como caso de estudio a KIA Motors México, la cual inició sus actividades en Pesquería, N.L. México a partir del 2015.

Esta investigación se llevó a cabo en dos partes, la primera con una metodología cualitativa en donde se inició por pedir la opinión de expertos que conforman la triple hélice y que estuvieran involucrados de alguna manera en el sector automotriz, de manera que pudimos obtener las variables independientes a medir en la segunda fase del proyecto. En este punto se obtuvieron seis variables que los expertos consideraron para formar parte de la cadena de suministros de la trasnacional:

- Apoyo gubernamental
- Entorno económico y político
- Familiaridad intercultural
- Competitividad
- Experiencia y participación de mercado
- Adopción de un sistema de gestión de calidad

La segunda parte se llevó a cabo con el método cuantitativo, y utilizando las variables obtenidas en la primera fase como las independientes; se encuestó a empresarios que son parte de la cadena de suministros o buscan ser parte de ella y que estén establecidos en Nuevo León, en este caso de la trasnacional KIA Motors México.

Los resultados obtenidos fueron interesantes ya que en el momento de contrastar los resultados de las dos fases del proyecto no todas las variables resultaron tener correlación con la variable dependiente. Es de llamar la atención el papel de la variable mediadora competitividad con las variables

adopción de un sistema de gestión de calidad y experiencia y participación de mercado y la capacidad de la pyme para convertirse en proveedor de KIA Motors México. Esta mediación es completa (*full mediation*) como se explicó en la sección del modelo estructural o modelo interior (*inner model*).

El modelo propuesto cumple con el objetivo de encontrar las variables independientes determinantes para que una pyme se convierta en un proveedor de la empresa KIA Motors México. Las formas de implementar este modelo son variadas y no son objeto de esta investigación, sin embargo, son muy relevantes los hallazgos respecto a lo encontrado aquí, derivado de una investigación exploratoria y luego comprobado empíricamente, con respecto a lo que la literatura pudiera sugerir.

Para resumir, el modelo estudiado, arroja una gran cantidad de información sobre las relaciones entre este tipo de empresas, proviene directamente de la experiencia en el campo y ese es su gran valor para ser aplicado por las pymes del estado de Nuevo León.

Bibliografía

- Ablas, S. C. (1979). Identification of industrial clusters and complexes: a comparison of methods and findings. *Urban studies*, 16(1), 61-80.
- Aquilar, F. & Gallucio, M. (2008). *Psychological processes in international negotiations: theoretical and practical perspectives*. New York, U.S.A: Springer.
- Álvarez, M. (2002). Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México. *Contaduría y administración* (206) 29-49. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/206/RCA20603.pdf>
- Anderson, B. (2015). Presidente de KIA Motors México: "Monterrey es como Corea". *Milenio*. Recuperado de http://www.milenio.com/negocios/FTMercados-Kia_Motors_Mexico-Monterrey_0_450555232.html
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz AMIA. (2017) *Reporte estadístico de la Industria Automotriz en México*. Recuperado de <http://www.amia.com.mx/>
- Ávila, F. (2008). *Tácticas para la negociación internacional: Las diferencias culturales*. México: Trillas.
- Balderrama, R., y Velázquez, A. (2016). *Relaciones internacionales y desarrollo global: América Latina en el contexto regional*. México: Editorial Fontamara.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W. & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43-50.
- Basurto, R., y De León, G. G. (2011) Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. *Oportunidades y perspectivas para México. Structure and recomposition of the world automotive industry. Opportunities and perspectives for Mexico*. Recuperado de <http://www.amia.com.mx/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). México y Corea del Sur firman Acuerdo de reconocimiento mutuo. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/comercio/mexico-y-corea-del-sur-firman-acuerdo-de-reconocimiento-mutuo,9736.html>

- Brett, J. (2001). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. San Francisco C.A, U.S.A: Josey Bass.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson.
- Cámara de Diputados, Centro de Finanzas Públicas (2002), Análisis económico y fiscal del sector automotor de México, 1990-2001. Recuperado de <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0312002.pdf>
- Carrión, J. A. (2007). *Técnicas de negociación*. Alicante: Asociación para el estudio y la investigación del protocolo universitario.
- Cashin, W. E. (2009). Student ratings of teaching: A summary of research and literature. *Idea*, 20(1), 1-22.
- Chang, H. G. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración* 1(1), 85-91.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). *Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares*. Thousand Oaks. C.A., U.S.A: Sage Publications.
- Cluster Automotriz de Nuevo León, A.C. (s.f). *Empresas TIER 1*. Recuperado de <http://www.claut.com.mx/tier1>
- Cluster Automotriz de Nuevo León, A.C. (s.f). *Empresas TIER 2*. Recuperado de <http://www.claut.com.mx/comite>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2012). *Perfiles de infraestructura y transporte en América Latina*. Recuperado de <http://www.cepal.org>
- Colmenares, R. (2013). *Introducción a los sistemas de gestión de calidad total*. Scielo.
- Cuevas, I. Y., Rocha, L., y Soto, M. D. R. (2016). Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas. *Universidad & Empresa*, 18(30), 121-141.
- Czamanski, S., & Ablas, L. A. (1979). Identification of industrial clusters and complexes: A comparison of methods and findings. *Urban studies*, 16(1), 61-80.
- Dachner, A. M. (2016). *Constituent attachment and voluntary turnover in low-wage/low-skill service work*. Monthly.

- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Dutrénit, G. (2015). Políticas de innovación para fortalecer las capacidades en manufactura avanzada en México. (2 ed).
- El siglo de Torreón. (2005). *Buscará México otro acuerdo comercial*. Recuperado de <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/167656.buscara-mexico-otro-acuerdo-comercial.html>
- El Universal. (2000). *Cartelera*. Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas>
- Etzkowitz, H. (2002). *La triple hélice: universidad, industria y gobierno. Implicaciones para las políticas y la evaluación*. Estocolmo: Instituto de Ciencias Políticas.
- Etzkowitz, H., & Levitt, J. (2000). *Public venture capital*. New York, U.S.A: Harcourt.
- Follis, M., & Enrietti, A. (2001). Improving performances at the second tier of the automotive supply chain: a draft case study of an innovative initiative in the Italian car industry. *International journal of automotive technology and management*, 1(4), 41-47.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- García, E. (2006). *Introducción al estudio del derecho*. México: Porrúa.
- García, B., González, R., y Leal, F. (2012). *El ciclo de vida del clúster automotriz en Aguascalientes*. México: UNAM.
- González, S., y Prado, V. (2015). *Solución de conflictos en las relaciones internacionales*. México: Rehtikal.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A premier on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2 ed.)*. Thousand Oaks, C.A., U.S.A: SAGE Publications, Inc.
- Harvey, D. (2012). *Ciudades rebeldes Del derecho de la ciudad a la revolucion urbana*. Madrid España: Akal.
- Heydenfeldt, G. A. (2000). The influence of individualism collectivism on Mexican and US business negotiation. *International journal of intercultural relations*, 24(3), 383-407. DOI:10.1016/S0147
- Heras, I. (2008). *Gestion de la calidad y de la competitividad de las empresas de CAPV*. Orkestra.

- Hill, C. (2015). *Administracion estrategica*. Mc Graw Hill.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M.(2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (1 ed.). Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Hunger, D. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios*. México: Pearson.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hwang, Y. (2004). The Influence of Individual-level Cultural Orientation on ERP System Adoption. *AMCIS Proceedings*, 1-4.
- IATF. (2016). *International automotive task force*. Retrieved from <http://www.iafglobaloversight.org/co>
- Indemunix. (2015). *Listado de países*. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/es/>
- Industria Nacional de Autopartes INA (2008). *Reporte estadístico de importación de autopartes*. Recuperado de http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_147.pdf
- INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Cd. de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI. (2017, Abril). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Economicas*. Recuperado de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Economicas: <http://www.beta.inegi.org.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (1993). *Indicadores de competitividad de la economía mexicana*. México: INEGI.
- ISO SURVEY. (2010). *ISO SURVEY*: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Jiménez, J. (2006). *Un análisis del sector automotriz y su modelo de gestión en el suministro de las autopartes*. Sanfandila: IMT.
- Jiménez, E., & Santillán, S. (2008). *Observatorio de Ingeniería*. Recuperado de Observatorio de ingeniería: <http://www.observatoriodelaingenieria.org.mx/docs/pdf/2da.%20Etapa/7.La%20Industria%20Automotriz%20en%20M%C3%A9xico.pdf>

- Jiménez, J. (2006). *Un análisis del sector automotriz y su modelo de gestión en el suministro de las autopartes*. Querétaro, México: Secretaría de comunicaciones y transportes.
- Kaplan, J. (2013). *Aplicación del diamante de competitividad de Porter*. México: Centro de estudios superiores del estado de Sonora.
- Kremenjuk, V. (2002). *International negotiation: Analysis, approaches, issues*. San Francisco C.A: Jossey-Bass.
- Lambert, P. (2002). *The distribution and redistribution of income: Third Edition*. Manchester: Manchester University Press.
- Lewicki, J. R., Saunders, M., D., Minton, W. J., & Barry, B. (2003) *Negotiation: Readings, exercises and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Lewicki, R.J. Saunders, D. M., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. México: McGraw- Hill.
- Licona, A., y Rangel, J. (septiembre-diciembre 2013). Pilares de la competitividad, educación superior, nuevas tecnologías y empleo en Corea del Sur y México. *Revista análisis económico*, 28(69), 79-108.
- Licona, Á., Celaya, R., Valenzuela, R., y González, J. (Coord.). (2014). *Noreste Asiático: Diplomacia y comercio con América*. Ciudad Obregon.
- López, J. (2011), Comercio e inversión coreana en México: el TLC bilateral como víctima de respuestas divergentes a la crisis. *México y la Cuenca del Pacífico*, (41). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4337/433747499003.pdf>
- López, J. F. (2011). Comercio e inversión coreana en México: el TLC bilateral como víctima de respuestas divergentes a la crisis. *Análisis*, 14 (41), 31-64.
- Luque, M. T. (2012). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Granada, España: Pirámide.
- Manufactura información estratégica para la industria. (2015). *México es estratégico para KIA Motors*. Recuperado de <http://www.manufactura.mx/industria/2015/03/02/mexico-es-estrategico-para-kia-motors>
- Medina, S. (2013). La industria de autopartes. *Comercio exterior*, 63(3), 2-5.
- Metcalfe, N. L., Brid, A., Peterson M. F., Shankarmahesh, M., & Lituchy, T. R. (2007) Cultural influences in negotiations a four country comparative analysis. *International journal of cross cultural management*, 7(2), 147-168. DOI: 10.1177/1470595807079380

- Mintzberg, H. (1991). *El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos*. México: Prentice Hall.
- Mulli, J. M. (2006). Site selection needs for the automotive manufacturing sector and their respective tier one and tier two suppliers. *Trade and industry development*. Recuperado el 5 noviembre del 2014. <http://www.tradeandindustrydev.com/industry/automotive/site-selection-needs-automotive-manufacturing-sector-and-their-respective-tier-o#sthash.RCIHB9to.dpuf>
- MUN, N. K., y Quitana, L. (2003). El comercio de México con Corea del Sur en el marco del TLCAN. *Comercio exterior*, 53(12), 1148-1154. Recuperado de http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/60/9/Nam-Kwon_Quintana.pdf
- UN. CEPAL. Subse de México. (2001). *Elementos de competitividad sistemática de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Itsmo Centroamericano*. México: CEPAL.
- Nallebuf, H. y Brandenburger, A. (2005). *Competencia*. México: Ed. Norma.
- Nova, L. M. (2010). La investigación en gestión de la cadena de suministro a nivel mundial. *Sotavento MBA*, (15), 40-52.
- NU. CEPAL. División de comercio internacional e integración. (2003). *La calidad de la inserción internacional de América Latina y el Caribe en el comercio mundial*. Santiago: CEPAL.
- Organización Internacional de Constructores de Automóviles OICA. (2012). *Informe anual*. Recuperado de <http://www.oica.net/category/production-statistics/2012-statistics/>
- Organización Internacional de Constructores de Automóviles OICA. (2016). *Informe anual*. Recuperado de <http://www.oica.net/category/production-statistics/2016-statistics/>
- Padilla, S. (2008). Conocimiento tecnológico: El desafío para las PyMES en México. *Economía y sociedad*, (22), Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51002201>
- Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa*. México: Mc Graw-Hill.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Porter, M. (1998). The Adam Smith adress: location, clusters and the “new” microeconomic of competition. *Business Economics*, 33(1) 7-13.

- Porter, M. (1999). *Ser competitivos*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Quintana, L., Andrés, R., y Mun, N. (2013). Crecimiento y desarrollo regional de México y Corea del Sur: un análisis comparativo de las leyes de Kaidor. *Investigación económica*, 72(284), 83-110. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60128351004>
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8 (3) 377-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- R.S. Tedder, D. S.-P. (1984). Low prevalence in the U.K. of HTLV-I and HTLV-II infection in subjects with aids, with extended lymphadenopathy, and at risk of aids. *The lancet*, 324 (8395), 125-128.
- Ramírez, F. (1999). *La política de competencia y el proceso de regulación en México, 1993-1999*. Ciudad de México, México: Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rodríguez, A. (2015). Identificación de clústeres regionales. *Nao Clúster, clúster y competitividad*. Recuperado de: <http://www.naocluster.com/2015/07/identificacion-de-clusteres-regionales-i.html>
- Rodríguez, J. L. (2016). La asociación estratégica entre México y la república de Corea a diez años de iniciada. *Revista mexicana de política exterior*, (108) 87-115. Recuperado de: <https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n108/bernalr.pdf>
- Roelandt, T. & Hertog, P. (1998). Cluster analysis & cluster-based policy in OECD-countries, various approaches, early results & policy implications, borrador de síntesis del reporte La Haya/Utrecht, OECD-Focus Group on Cluster Analysis. Recuperado de <https://www.oecd.org/sti/inno/2369025.pdf>
- Romero, L. Q., Rosales, R. A., y Mun, N. (2013). Crecimiento y desarrollo regional de México y Corea del Sur: un análisis comparativo de las leyes de Kaldor. *Investigación económica*, 72(284), 83-110.
- Rositas, J. (2005). *Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana*. Monterrey, N.L., México: Disertación doctoral no publicada.
- Sakar, A. N. (2010). Navigating the rough seas of global business negotiation: Reflection on cross-cultural issues and some corporate experiences. *International journal of business insights & transformation* 3(2), 47-61. Recuperado de <https://commons.esc.edu/globalissues/wp-content/uploads/sites/1354/2014/05/navigating-global-negotiation>

- Salacuse, J. (1991). *Transacciones internacionales: Los negocios en el mercado mundial*. Barcelona España: Gedisa editorial.
- Sánchez, J. y Bracamonte, A. (2006). Aglomeraciones industriales y desarrollo económico en el caso de Hermosillo, 1998. *Frontera norte* 18(36), 87-124.
- Sebenius, J. K. (1996). Sequencing to build coalitions: With whom I should I talk first? *Harvard Business School Press*, 324-348.
- Schneidewind, D. (2016). *Economic miracle market South Korea: a blueprint for economic growth in developing nations*. Singapore: Springer.
- Schwab, A. J. (2007, Septiembre Lunes). *Solving homework problems in data analysis II*. Retrieved from http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7_spring_2007/SolvingProblemsInSPSS/Solving%20Principal%20Components%20Analysis%2
- Secretaría de Economía (2012), *Monografía de la industria automotriz*. Recuperado de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Estudios/monografia_automotriz_marzo.pdf
- Secretaría de Economía. (2012). *Programa estratégico de la industria automotriz 2012-2020*. Recuperado de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/peia_ok.pdf
- Secretaría de Relaciones Exteriores (2010). *Negociación de tratados*. Recuperado de <https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/manproce/dgan/dgan/PR-DGAN-14.pdf>
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). *The cluster initiative Greenbook*. Stockholm: Bromma Trick AB.
- Stober, Rolf. (1992). *Derecho administrativo económico*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas. Recuperado de <https://bci.inap.es/material-derecho-administrativo-econ%C3%B3mico-rolf-stober-libro-electr%C3%B3nico>
- Torres, D. (2011). *Globalización, empresas multinacionales e historia*. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/2254/1469>
- Universidad Autónoma del Estado de México. (2004) Pensamiento & gestión. *Redalyc* (16), 165-185. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=64601601>

- Universidad La Salle México. (2014). Boletín de la Comisión de desarrollo asesores de empresas familiares - La Salle, (15). Recuperado de http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf
- Vázquez, Á., Acevedo, J. A., Manassero, M. A. & Acevedo, P. (2006). Actitudes del alumnado sobre ciencia, tecnología y sociedad, evaluadas con un modelo de respuesta. *Revista electrónica de investigación educativa*, 1-38.
- Velarde, S. F. (2015). Los estudios coreanos en América Latina. *Asiadémica: revista universitaria de estudios sobre Asia Oriental*, (5), 0039-48.
- Veloso, F., & Soto, J. M. (2001). Incentives, infrastructure and institutions: perspectives on industrialization and technical change in late-developing nations. *Technological forecasting and social change*, 66(1), 87-109.
- Waelbroeck, E., Andersson, T., Schwaag, S., Sörvik, J. & Wise, Hansson, E. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. Iked.
- Wessner, C. (1999). *The Advanced technology program: challenges and opportunities*. Washington, D.C: National Academy Press.

