

Internacionalización de empresas bajo la perspectiva de recursos y capacidades: caso sector autopartes¹

Internationalization of enterprise under perspective of resources and capabilities: auto-parts sector case

Internacionalização de empresas sob a perspectiva de recursos e capacidades: o caso do setor de autopeças

Diana Marcela Escandón- Barbosa ²

Andrea Hurtado-Ayala ³

Resumen

La Teoría de los Recursos y Capacidades está enfocada en la ventaja competitiva sostenible constituida por un conjunto de recursos y capacidades necesarios para la empresa, explicando que un proceso de internacionalización de empresas exitoso, depende de la existencia de una integración de los recursos a través de procesos de adaptación y transformación según las necesidades del entorno internacional. Esta Teoría, señala que la decisión de entrar en un determinado mercado exterior surge del análisis de la estrategia global elegida para competir internacionalmente, que depende de la ventaja competitiva en recursos y capacidades del sector, del país de origen o por alianzas estratégicas. Para establecer cómo se internacionalizan las empresas del sector autopartes desde la Perspectiva de Recursos y Capacidades, se realiza un estudio de casos múltiple analizando dos empresas del sector. Se encuentra que los recursos físicos, humanos y tecnológicos, y las capacidades del emprendedor o fundador y el reconocimiento de estas empresas dentro de su sector, permiten mayores niveles de diferenciación y competitividad dentro del sector de autopartes, concluyendo que estas empresas asumieron una estrategia de modo de entrada mediante la diferenciación de recursos y capacidades del sector.

Palabras claves: Recursos y Capacidades, Internacionalización, Ventaja Competitiva, Sector Autopartes.

Abstract

The Theory of Resources and Capabilities is focused on sustainable competitive advantage consists of a set of resources and skills to the company, explaining that the process of internationalization of firms success depends on the existence of an integration of resources through adaptation and transformation processes to the needs of the international environment. This theory states that the decision to enter a particular foreign market emerges from the analysis of the overall strategy chosen to compete internationally, that competitive advantage depends on the resources and capabilities in the sector, the country of origin or strategic alliances. To establish how internationalized auto parts sector companies from the perspective of resources and capabilities, performing a multiple case study analyzing two companies. It is found that the physical, human and

Resumo

A Teoria dos Recursos e Capacidades está focalizada na vantagem competitiva sustentável constituída por um conjunto de recursos e capacidades necessários para a empresa, explicando que um processo exitoso de internacionalização de empresas depende da existência de uma integração dos recursos por meio de processos de adaptação e transformação, segundo as necessidades do ambiente internacional. Esta Teoria assinala que a decisão de entrar em um determinado mercado exterior surge da análise da estratégia global escolhida para concorrer internacionalmente e isto depende da vantagem competitiva em recursos e capacidades do setor, do país de origem ou de alianças estratégicas. Para estabelecer como se internacionalizam as empresas do setor de autopeças, desde a perspectiva de Recursos e Capacidades, realizou-se um estudo de casos

Recibido el 25/09/2013 Aprobado el 07/11/2013

1. Artículo reporte de caso.

2. Economista, Magister en Ciencias de la Organización, Candidata a Doctora en Administración de la Universidad del Valle, Docente e Investigadora de la Pontificia Universidad Javeriana. Correo electrónico: dmescondon@javerianacali.edu.co. Dirección: Calle 18 No. 118-250. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

3. Economista y Contadora Pública, Candidata a Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, Asistente de Docencia de la Universidad del Valle. Correo electrónico: andrea.hurtado.ayala@correounivalle.edu.co

technological, and entrepreneurial capabilities or founder and recognition of these companies in its sector, allowing higher levels of differentiation and competitiveness in the auto parts sector, concluding that these companies took a strategy input mode by differentiating sector resources and capabilities.

Keywords: Resources and Capabilities, Internationalization, Competitive Advantage, Autoparts Sector.

Introducción

Actualmente el sector de autopartes hace parte de la cadena de valor automotriz y está compuesto por actividades de suministro para ensamble de vehículos y el mercado de reposición (chasis, interiores, exteriores, eléctricos y electrónicos).

Este sector se caracteriza por ser tradicionalmente pequeño, pero que en los últimos años ha logrado altos ritmos de crecimiento (cerca del 20%), casi el doble del crecimiento promedio del sector a nivel mundial (10,3%). Sin embargo, uno de los principales compradores es el mercado Venezolano, y que ha generado, por situaciones de índole político, poca estabilidad en las exportaciones, conduciendo a la necesidad de incursionar en otros mercados, con el fin de reestructurar las políticas de las empresas para poder actuar frente a la situación actual y así poder llegar a ser una industria que incursione cada vez en mayor cantidad de mercados.

Esta creciente necesidad por obtener un nivel estable de competitividad, se ha generado por un medio cambiante y exigente, que demanda de la empresa capacidades especiales que les permita detectar los requerimientos del medio, además de poseer habilidad e imaginación y voluntad de logro para proponerse metas que le permitan continuar con una posición beneficiosa en el mercado. Esta teoría está enfocada en la ventaja competitiva sostenible⁴ formada por un conjunto de recursos necesarios para la empresa⁵. Sin embargo, algunas empresas han logrado disminuir los impactos del entorno, logrando mantenerse en el mercado y mejorando su posicionamiento a partir de la innovación, la calidad, el desarrollo tecnológico y el aumento en sus niveles de exportaciones.

Asimismo parece relevante el tamaño de la empresa, debido a la complejidad a la que se enfrentan por

múltiplos, analizando duas empresas do setor. Observou-se que os recursos físicos, humanos e tecnológicos, e as capacidades do empreendedor ou fundador e o reconhecimento destas empresas dentro do seu setor, permitiram maiores níveis de diferenciação e competitividade dentro do setor de autopeças, concluindo que estas empresas assumiram uma estratégia de forma de entrada mediante a diferenciação de recursos e capacidades do setor.

Palavras-chave: Recursos e Capacidades, Internacionalização, Vantagem Competitiva, Setor Autopeças.

mantenerse en el mercado y minimizar los acacimientos del entorno. No obstante, existen empresas pequeñas que logran ser competitivas, pues logran controlar y utilizar sus recursos y capacidades de manera más adecuada, en especial, lo concerniente al capital humano. Este artículo se fundamenta en la Teoría de Recursos y Capacidades⁶, y más específicamente busca analizar el desarrollo de los recursos y capacidades⁷ de las empresas del Sector Autopartes como factores de éxito de estas empresas.

En términos generales, es necesario tratar de analizar la estrategia de internacionalización de la empresa, para intentar abordar la pregunta ¿cómo se internacionaliza las empresas en el sector de Autopartes?, considerando el contexto real de la empresa, acercándose lo más posible a ella y a quien la dirige. Para contestar este interrogante, la Teoría de los Recursos y Capacidades⁸, busca demostrar que un proceso de internacionalización es exitoso, cuando existe una integración de los recursos de la empresa a través de procesos de adaptación y transformación de los recursos a las necesidades del entorno internacional.

Finalmente la anterior pregunta, pretende contribuir con un aporte de tipo empírico en lo referente a la internacionalización de las empresas, desde las perspectivas relacionadas con los modos de entrada al mercado internacional⁹. Sin embargo a pesar de lo anterior, los estudios relativos a esta perspectiva desarrollados en

4. PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.

5. BARNEY, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99.

6. BARNEY Op. cit.

7. CONNER, K., y PRAHALAD, C. (1996). "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism". *Organization Science*, 7(5), 477-501.

8. PETERAF, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View". *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

9. PENG, M., y YORK, A. (2001). "Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources". *Journal of International Business Studies*, 32, 327-346.

nuestro país han sido escasos, por tanto la importancia de la presente investigación se hace más relevante en términos de los factores que influyen en la internacionalización de las empresas Pyme del sector Autopartes.

Este documento se estructura en seis acápite relevantes, el planteamiento del marco teórico que relaciona la Teoría de Recursos y Capacidades para el estudio de la internacionalización de empresas, el contexto económico del sector al que pertenecen las empresas analizadas, la explicación de la metodología utilizada para la recolección y posterior análisis de la información, la descripción individual de cada caso, el análisis conjunto de los casos y finalmente las conclusiones.

Teoría de recursos y capacidades

Esta teoría está enfocada en la ventaja competitiva sostenible¹⁰ formada por un conjunto de recursos necesarios para la empresa¹¹.

Entre sus principales premisas sobresale la existencia de heterogeneidad entre las empresas, y la consideración de que esta heterogeneidad se presenta por los recursos y capacidades que poseen¹², que puede ocasionar resultados diferentes para cada empresa.

El concepto de recurso, puede analizarse desde dos puntos de vista, primero, bajo un enfoque amplio y restrictivo, y segundo, bajo su aspecto estático o dinámico. El enfoque amplio define los recursos como activos pertenecientes a la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles, y que le brindan ventajas de carácter competitivo¹³. Por otra parte, los recursos se definen como aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento, etc. que pueden ser controlados por la empresa y que le permiten crear estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Desde el enfoque restrictivo, se distingue entre recursos y capacidades, los recursos considerados como inputs de la empresa que permiten la realización de las diferentes actividades de producción, y que requieren de la existencia de capacidades organizacionales para llevar a cabo cada actividad¹⁴.

10. BARNEY Op. Cit.

11. PETERAF Op. Cit.

12. PRAHALAD, C., y HAMEL, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 33, 79-91.

13. WERNERFELT, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

14. AMIT, R., y SCHOEMAKER, P. (1993). "Strategic assets and organizational rents". *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Ahora bien, los recursos se definen desde el aspecto estático y las capacidades según su aspecto dinámico¹⁵, definiendo las capacidades organizacionales como el conjunto de rutinas que establecen la eficiencia con que la empresa logra transformar inputs en outputs¹⁶. Por otro lado, las capacidades complementan el papel de la tecnología para lograr la eficiencia en la transformación de inputs en outputs¹⁷.

La Teoría de los Recursos y Capacidades brinda algunas claves para que las empresas diversificadas construyan sus estrategias¹⁸, centrándose en los siguientes aspectos: tipo de recursos de la empresa, los recursos desarrollados en los diferentes mercados que permiten elegir el tipo de empresas deseables para adquirir. La teoría basada en recursos, supone la existencia de heterogeneidad en los recursos estratégicos de la empresa, que se refleja en la ventaja competitiva obtenida.

Las características que deben poseer los recursos para ser fuente de ventaja competitiva¹⁹:

- » Valiosos. Porque permiten la explotación de las oportunidades para el diseño e implementación de estrategias que conduzcan al mejoramiento de la eficiencia, además de lograr neutralizar las amenazas del ambiente.
- » Raros o poco comunes entre los competidores. Es decir que el número de empresas poseedoras de este tipo de recursos sea reducido o menor al número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en una industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva.
- » Imperfectamente Imitables. Es decir imposible de adquirirlo o de ser desarrollado por parte de la competencia; ya sea porque la experiencia y habilidad de la empresa para obtener los recursos depende de una situación histórica única, porque la relación entre recursos y ventaja competitiva es tan confusa que no hay forma de saber cómo duplicarla o por qué tal vez la complejidad del fenómeno social es más grande que la habilidad de las empresas para ejercer influencia sobre él.

15. AMIT, R., y SCHOEMAKER Op. Cit.

16. COLLIS, D. (1994). "How valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue), 143-152.

17. Ibid

18. WERNERFELT Op. Cit.

19. BARNEY Op. Cit.

- › Insustituibles, es decir que no exista un sustituto estratégicamente equivalente que cumpla con estas mismas condiciones.

Los recursos deberían: no ser imitables, ser durables, tener capacidad de apropiación, no ser sustituidos y permitir una ventaja superior²⁰. Los recursos cuenten con las siguientes características: complementariedad, escasez, bajo intercambio, no imitables, sustitución limitada, capacidad de apropiación, durabilidad, y que coincidan con los factores industriales estratégicos²¹.

La teoría de recursos y capacidades: Una perspectiva para la internacionalización de empresas

en cuanto a los estudios de internacionalización, la Teoría de los Recursos y Capacidades ofrece un sustento teórico para explicar las estrategias de internacionalización de las empresas²². Algunos trabajos resaltan la importancia de diferentes recursos y capacidades de la empresa como factores importantes para lograr incursionar en el mercado internacional²³, en especial, los recursos basados en el conocimiento y las capacidades dinámicas²⁴. Los estudios sobre internacionalización han permitido que se identifiquen recursos como, el conocimiento y la experiencia internacional, que por sus características son considerados recursos valiosos, únicos y difíciles de imitar que permiten alcanzar una ventaja competitiva²⁵.

Basado en la internacionalización de la empresa, se plantea que la decisión de entrar en un determinado mercado exterior surge del análisis de la estrategia global de la empresa multinacional²⁶ y de sus recursos específicos disponibles determinando su ventaja competitiva en dicho mercado. Por ello es muy probable

que para lograrlo, imiten estrategias y estructuras utilizadas de manera exitosa en el pasado o incluso imitar aquellas estrategias de los competidores líderes, no sin antes tener presente que el resultado puede ser diferente, teniendo en cuenta que los recursos disponibles y los mecanismos para evitar la imitación pueden causar diferencias en el rendimiento de estas empresas. Las estrategias son consideradas como formas de identificar, proteger y explotar las habilidades y recursos únicos a disposición de la empresa, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado, por ello solo las empresas con recursos que requieran un sistema de control estricto invertirán en el extranjero²⁷.

Según la Teoría basada en recursos²⁸, la decisión de entrada a un mercado se determina por los siguientes aspectos:

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

En resumen, en esta teoría se incorpora una nueva forma de entrada en nuevos mercados, enmarcada en el aprovechamiento de recursos específicos subutilizados, con dificultad para ser transferidos en el mercado y cuyo valor no disminuye al ser utilizados en otros lugares. Los atributos que deben poseer dichos recursos pretenden que se logren ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

En este contexto, la Teoría de Recursos y Capacidades intenta resolver el interrogante, sobre la manera como las pymes pueden tener éxito en el extranjero, algunas veces mucho más rápidamente que otro tipo de empresas, esto se debe especialmente por el conocimiento tácito que se tiene sobre las oportunidades globales y la capacidad de poder ejercer influencia de dicho conocimiento que no está bajo el control de sus competidores. La Teoría de Recursos y Capacidades sugiere que al haber dificultades en obtener el conocimiento tácito adicional, la internacionalización proporciona a la empresa una ventaja competitiva en los mercados extranjeros²⁹.

20. COLLIS, D., y MONTGOMERY, C. (1995). "Competing on resources: Strategy in the 1990's". *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.

21. AMIT y SCHOEMAKER Op. Cit.

22. PENG, M. (2001). "The resource-based view and international business". *Journal of Management*, 27(6): 803-829.

23. Ibid

24. HITT, M., KEATS, B., y DEMARIE, S. (1998). "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century". *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.

25. PENG, M., y YORK, A. (2001). "Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources". *Journal of International Business Studies*, 32, 327-346.

26. TALLMAN, S. (1992). "A strategic management perspective on host country structure of multinational enterprises". *Journal of Management*, vol 18, núm 3, pp. 455-471.

27. Ibid

28. TEECE, D. (1982). "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.

29. LIESCH, P., y KNIGHT, G. (1999). "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization". *Journal of International Business Studies* 30(2): 383-394.

Estrategias de internacionalización a través del uso de los recursos y capacidades

Las empresas deben analizar los recursos y capacidades que poseen según el sector al que pertenecen, y conforme a esto, eligen las estrategias para competir internacionalmente³⁰. Dentro de las estrategias que pueden implementarse, se tienen las siguientes:

- › Método de entrada en función de los recursos y capacidades del sector: se critica la idea convencional de tomar decisiones rápidas sobre la entrada en un mercado, teniendo en cuenta que la mayor parte de las empresas internacionales logran buenos resultados siempre y cuando tengan una gran experiencia internacional. Esto hace que la mejor decisión sea entrar a un mercado de manera lenta para garantizar la supervivencia³¹, a través del estudio de los recursos y capacidades que posee la empresa, frente a las ventajas competitivas en recursos y capacidades que posee el sector.
- › Método de entrada en función de los recursos y capacidades del país de origen: Desarrollo de capacidades mediante la entrada paulatina, estudiando las ventajas competitivas del país de origen, y el desarrollo de capacidades conforme a este referente, con el fin de minimizar el riesgo a fracasar³². Se trata de un proceso de aprendizaje³³ con el fin de obtener dichas ventajas competitivas y llegar a incrementarlas³⁴.
- › Método de entrada por medio de alianzas estratégicas: Este ha sido un tipo de estrategia tradicional, donde la empresa busca internalizar las capacidades que poseen sus aliados, aprender

-
30. CARR, Ch. (1993). "Global, national and resource-based strategies: An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 551- 568.
31. JIANG, R. (2004). *The timing and performance of post-entry foreign subsidiaries*. The University of Western Ontario.
32. CHANG, S. (1995). "International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry". *Academy of Management Journal*, vol 38, núm 2, pp. 383-407.
33. KAGONO, T., NONAKA, I., SAKAKIBARA, K., y OKUMURA, A. (1985). "Strategic vs evolutionary management: a US-Japan comparison of strategy and organization". En Chang, S. (1995) "International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry" *Academy of Management Journal*, vol 38, núm 2, pp. 383-407
34. HURRY, D., MILLER, A., y BOWMAN, E. (1992). "Calls on high-technology: Japanese exploration of venture capital investments in the United States". *Strategic Management Journal*. Vol. 13, Iss. 2, pp. 85-102.

a partir de la colaboración³⁵. También se trata de establecer recursos complementarios entre los socios o aliados, con el fin de conservar la alianza y obtener buenos resultados³⁶.

Contexto económico - Industria de autopartes en Colombia

En Colombia, se fabrican diversos tipos de autopartes, entre las que se encuentran: sistemas de suspensión, sistemas de dirección, sistemas de escape, sistemas de transmisión, sistemas de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas como baterías y cableados, productos químicos, rines, llantas, filtros para aire, lubricantes y combustibles, tapicerías en tela y cuero, vidrios templados, laminados y para blindaje, bastidores de chasis, aires acondicionados, partes de caucho y metal y accesorios, entre otros.

La industria automotriz nace en Colombia con los talleres de mantenimiento, incursionando luego en la reposición de partes y piezas, hasta llegar al proceso de ensamblaje. En ese sentido, actualmente en Colombia se identifican varios nichos de negocio dentro de la cadena productiva: ensambladoras de automóviles, ensambladoras de motos, fabricantes de autopartes, concesionarios de automotores, distribuidoras de repuestos, y servicios de postventa. A pesar de que el país no es uno de los principales participantes internacionales en el sector industrial automotriz, este sector juega un papel fundamental en el desarrollo de la economía nacional, gracias a sus aportes de recaudación fiscal, generación de valor agregado y creación de fuentes de trabajo.

Las empresas proveedoras de estos equipos y repuestos tienen certificados sus procesos de gestión con normas internacionales, además de las normas privadas de las grandes casas matrices mundiales de vehículos para las cuales la industria autopartista es proveedor en Colombia, Venezuela y Ecuador, entre otras. El origen de las inversiones en esta actividad proviene principalmente de la industria nacional, la cual atrae inversiones de Estados Unidos, Japón, Francia, México, Brasil, Venezuela, lo que además incluye asistencia técnica de productores mundiales de partes eléctricas, llantas, vidrio, partes de transmisión.

-
35. HENNART, J., y PARK, Y. (1993). "Greenfield vs acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States". En Chang, S. (1995) "International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry" *Academy of Management Journal*, vol 38, núm 2, pp. 383-407.
36. GARCÍA-CANAL, E., LÓPEZ, C., RIALP, J., y VALDÉS, A. (2002). "Accelerating International expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies". *Journal of World Business*. Vol. 37, pp. 91-107.

Con respecto a la producción, de acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera del DANE³⁷, la producción bruta de autopartes durante los años 2002 a 2007 sumó \$30.964 millones de pesos de los cuales 67% corresponde, según la descripción de grupos industriales (CIU) a la fabricación de vehículos automotores y sus motores, el 11% a fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semi-remolques y el 7% a fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y sus motores

En total, según el DANE [27] son aproximadamente 112 empresas que se dedican a esta actividad.

Comercio Exterior Autopartes USD MILES- FOB		
	Exportaciones	Importaciones
2000	155,596	791,209
2001	200,276	884,531
2002	156,569	905,228
2003	150,359	916,62
2004	166,715	1.524,663
2005	274,116	1.524,663
2006	355,837	1.690,109
2007	494,644	2.238,304
2008	522,783	2.257,769
2009	439,432	2.132,167
2010	458,397	2.561,532

Cuadro No. 1 Comercio Exterior Autopartes. Fuente Manual Estadístico N° 31 ACOLFA

El alto nivel tecnológico y de calidad, ha generado la confianza de consumidores externos localizados en más de 50 países, lo que nos ha permitido exportar autopartes por un valor promedio superior a los 485 millones de dólares en los últimos tres años (Cuadro No. 1). Entre los principales productos de exportación se destacan acumuladores de plomo (baterías), vidrios, llantas neumáticas, material de fricción, empaquetaduras de motor y partes de suspensión, entre otros. Las exportaciones tuvieron como destino países como Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, Alemania, Sudáfrica, Canadá, Honduras, Haití y Arabia Saudita, entre otros.

La industria constructora de carrocerías está conformada por pequeñas y medianas empresas que producen principalmente camiones, remolques y buses para servicio de transporte de pasajeros.

En el Cuadro No. 2 se observan algunos datos la industria carrocera, según las últimas cifras oficiales del DANE³⁸:

Variable	Producción Industrial (Millones de pesos)	Personal Ocupado
2000	113.357	2.138
2001	152.884	2.418
2002	215.479	2.578
2003	210.663	2.651
2004	316.339	3.473
2005	407.779	4.290
2006	459.226	4.537
2007	518.756	4.801
2008	434.533	4.581
2009	422.847	4.206
2010	469.576	4.639
2011p	687.316	5.608

Cuadro No. 2 Producción Industria de Carrocería. Fuente DANE

Según la Encuesta Anual Manufacturera del DANE³⁹, esta industria genera 4.581 puestos de trabajo.

En las Gráficas No. 1 y 2 se presentan las características de los dos grandes segmentos del mercado de producción de autopartes en Colombia, las ensambladoras y las pequeñas y medianas empresas productoras de repuestos.



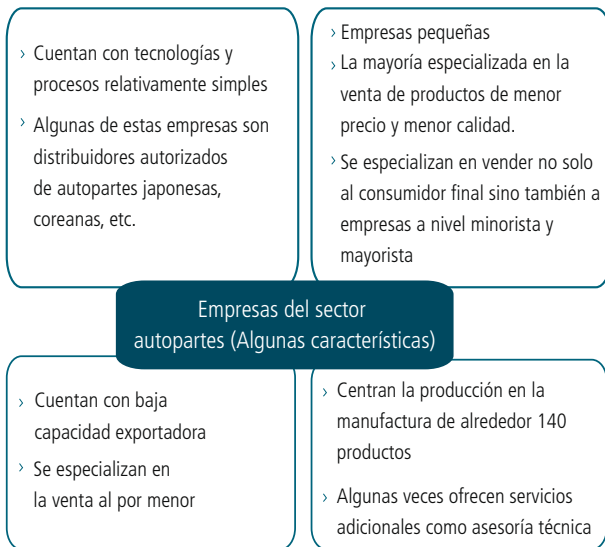
Gráfica No. 1 Diagrama de caracterización de las empresas ensambladoras más grandes del país. Fuente: Tomado de Guía Empresarial de Autopartes, Agosto 2011⁴⁰

37. DANE (2012). Encuesta Anual Manufacturera 2011. Recuperado de www.dane.gov.co, fecha: 15 de enero de 2013.

38. DANE Op. Cit.

39. DANE Op. Cit

40. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2011). Cómo Exportar productos del sector autopartes. Documento Guía.



Gráfica No. 2 Características de las PYMES (productoras de autopartes) Fuente: Tomado de Guía Empresarial de Auto-
partes, Agosto 2011⁴¹

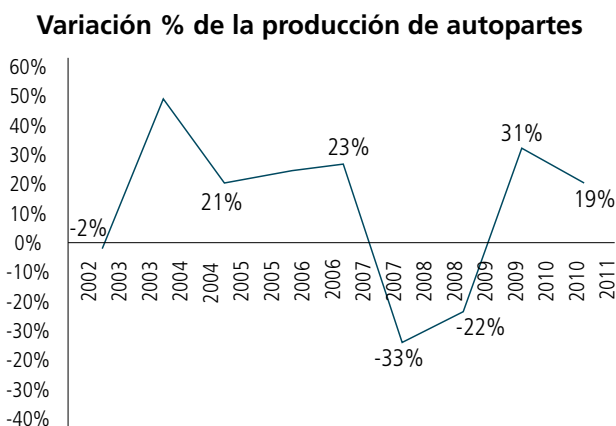
Características del mercado nacional e internacional

Producción Nacional

El sector de autopartes en Colombia corresponde al ensamble de vehículos. En este sentido, la producción nacional se divide en:

- › Fabricación de vehículos automotores y sus motores
- › Fabricación de carrocerías par vehículos automotores
- › Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y sus motores.

La producción nacional en el mercado de autopartes se ha caracterizado por altibajos, como consecuencia de los diferentes factores que intervienen en el mercado (Gráfica No. 3).



Gráfica No. 3 Variación de la Producción de autopartes 2002-2011. Fuente: DANE

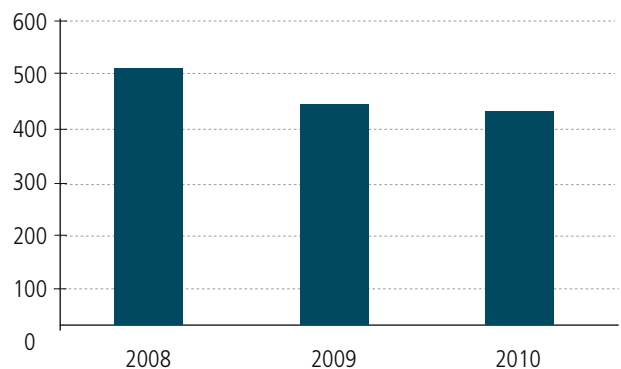
Durante el periodo 2003-2004 la producción de autopartes encontró su mayor dinamismo con un incremento del 46%. Este dinamismo se mantiene hasta el periodo 2007-2008 cuando la producción en el mercado nacional se vio empañada por diferentes dificultades asociadas a la recesión en los países industrializados y la disminución de la demanda tanto nacional como internacional. Las autopartes más vendidas son los que se ubican en la fabricación de vehículos automotores y sus motores con una participación del 78%.

Actualmente, la producción y ventas del sector han mejorado considerablemente. El boom automotor que vive el país ha ayudado a que el impacto en la industria sea inmediato. Las mayores ventas de autos hacen que los pedidos a las ensambladoras aumenten y los inventarios se reduzcan. Esto a su vez beneficia la producción y las ventas de otras industrias de la cadena, como autopartes, metalmecánica, vidrio y llantas.

Exportaciones

Durante el periodo comprendido entre el 2008 y el 2010, las exportaciones colombianas de autopartes ascendieron a USD 483,8 millones y presentaron un decrecimiento del 9%, al registrar para el año 2008 ventas por un valor de USD 522,7 millones, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

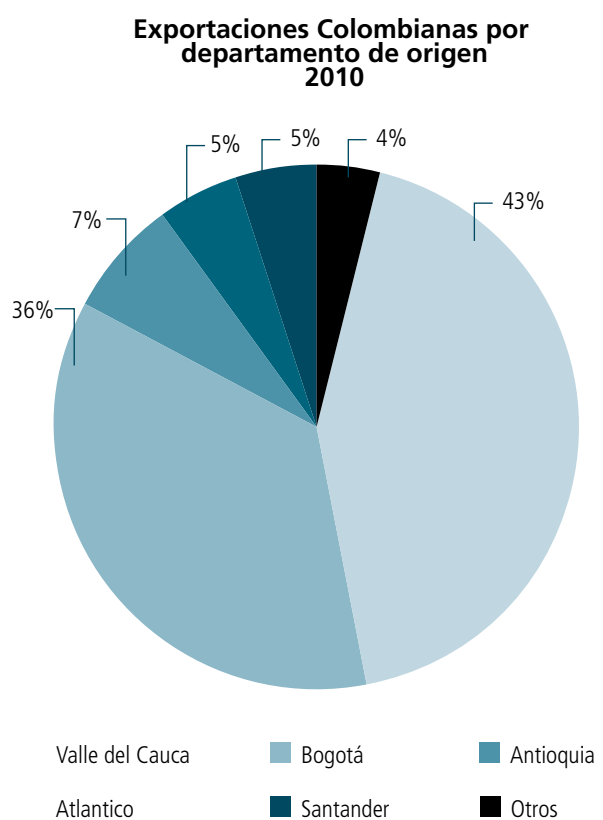
Exportaciones Colombianas de autopartes 2008-2010



Gráfica No. 3 Exportaciones de autopartes colombianas 2008-2010. Fuente: Legiscomex.com

Bogotá concentró el 36% de las ventas al exterior realizadas por el país en el año 2010 y de esta forma se ubica como la segunda región exportadora de este tipo de productos, precedida por el Valle del Cauca (Ver Gráfico No. 4).

41. Ibid



Gráfica No. 4 Exportaciones colombianas de autopartes por Departamento. Fuente: Legiscomex.com

Metodología

la selección del caso parte de la tipología de estudios de casos propuesta por Yin⁴² quien realiza una clasificación que resulta de la combinación de dos características: la primera es si el estudio incluye un único caso o si contiene más de uno (múltiple)⁴³. La segunda característica es si se tiene una sola unidad de análisis, es decir, un sentido holístico, o si se divide en diversas unidades de análisis.

En esta investigación se realiza la elección de dos casos de empresas PYMES del sector autopartes, y su estudio y análisis se efectúa a través del modelo de múltiples casos de carácter holístico (TIPO 3).

La fase previa a la recolección de datos requiere el desarrollo de variados instrumentos y herramientas que se utilizan para realizar esta recolección de información. *El protocolo del estudio de casos* sirve como plan de acción a seguir para desarrollar los procesos

42. YIN, R. (1989). Case study research. Design and methods. Newbury park, ca: Sage.

43. YIN, R. (1993). Applications of case study research. Sage publications, London.

de recolección de evidencia, el cual debe contener los instrumentos de recogida de datos, los procedimientos y reglas generales que deben ser seguidas al utilizar el estudio de casos⁴⁴.

El protocolo del estudio de casos debe constar de las siguientes secciones⁴⁵:

1. Propósito genérico del estudio de casos: recoge la información general sobre el proyecto relacionado con el contexto y perspectiva: la misión, objetivos, y relevancia de la investigación

La misión del presente estudio de casos, es construir un marco teórico general que integre y complemente las distintas perspectivas y enfoques teóricos sobre la internacionalización.

Los objetivos giran en torno al estudio de las estrategias de internacionalización de las empresas pymes, desde la perspectiva científica de los enfoques teóricos de internacionalización y de las experiencias de pymes de nuestro entorno geográfico, pertenecientes al sector Autopartes y con experiencia en el mercado internacional, ocasionada por su internacionalización temprana. De esto surge la relevancia de difundir esta información obtenida como conocimiento útil para aquellas empresas con características similares que deseen emprender su proceso de internacionalización.

2. Procedimiento de campo: son los procedimientos de trabajo o procedimientos formales de cumplimiento para realizar la recolección de la información, que incluyen, la elaboración de un cronograma para la recolección de información, la programación de los encuentros con los directivos, acompañada de la obtención de permisos de acceso a instalaciones cuando es necesario, la gestión de bases de datos dinámicas en cada caso y comparables entre casos, la confirmación de suficiencia de fuentes de información.

El presente estudio de casos parte de la revisión literaria de estudios relacionados, que permitió elaborar los cuestionarios y guiones de entrevistas aplicadas posteriormente a las empresas. En principio, los directivos de las empresas contactadas recibieron cartas de información y solicitud de permisos, para la elaboración del estudio de casos en su empresa, además de contactos telefónicos y personales

44. YIN, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research methods Series. Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.

45. Ibid

para aclarar las dudas al respecto. Luego de la aceptación, se procedió al envío de la encuesta por correo electrónico, para luego proceder a las entrevistas personales. Un rasgo distintivo de las empresas incluidas en el estudio fue la disponibilidad de los directivos para atender atentamente nuestros requerimientos.

3. 3. Elaboración de cuestionarios para entrevistas, donde se incluyen preguntas relacionadas con los motivos y procesos de internacionalización de las Pymes elegidas como casos.
4. 4. Informe de resultados del estudio de casos: éste debe contener la hipótesis a investigar, la descripción del diseño de investigación, el procedimiento de recolección de evidencia, la presentación de los datos obtenidos, y la discusión de los resultados y conclusiones.

Descripción individual de los casos investigados

Las principales características de los dos casos analizados en esta investigación, se realizan desde el punto de vista descriptivo y estratégico de la empresa, de igual forma se tienen en cuenta ciertos comportamientos de sus directivos, así como de los antecedentes y desarrollo de la internacionalización de las PYMES.

Los siguientes son los casos: 1) CRUHOS y 2) CAUTALC

Inicialmente, se presentan ciertas características comunes de las PYMES productoras de autopartes (Cuadro No. 3):

Características Comunes de las empresas CASO 1 y 2 (Sector Autopartes)
Cuentan con tecnologías y procesos relativamente simples.
Algunas son distribuidores autorizados de autopartes japonesas, coreanas, etc.
Se socializan en la venta al por menor
La mayoría se especializa en la venta de productos de menor precio y menor calidad
Se especializan no solamente en vender al consumidor final, sino también a empresas mayoristas y minoristas
Cuentan con un nivel medio-bajo de capacidad exportadora
Algunas veces ofrecen productos adicionales como asesoría técnica

Cuadro No. 3 Características comunes de las PYMES productoras de autopartes. Fuente: Elaboración Propia

En este apartado se procede a exponer las principales características de los dos casos analizados, tanto

desde el punto de vista descriptivo de la empresa, como desde un perfil estratégico, haciendo referencia a los comportamientos de sus directivos, a los antecedentes y origen de estas de éstas Pymes, todo lo cual va orientado hacia el análisis del fenómeno de internacionalización. Además de los diferentes aspectos y características que permiten conocer qué es y cómo es cada empresa Pyme seleccionada, se ha expuesto un resumen de los antecedentes de estas empresas, presentando los aspectos más relevantes acontecidos durante su historia.

Caso 1: Cruhos

Antecedentes

CRUHOS se ha especializado en el diseño y construcción de mangueras desde 1990, cumpliendo con cada una de las especificaciones técnicas de trabajo para las cuales van a ser utilizadas, dependiendo de los requerimientos de peso, fuerza, flexibilidad, resistencia y seguridad. Sus mangueras son elaboradas bajo estrictas normas internacionales, empleando materias primas de excelente calidad superando las más severas pruebas técnicas. Cada una ha sido fabricada con maquinaria de alta tecnología y mano de obra calificada, lo que garantiza un producto que se ajusta adecuadamente a cada necesidad de diseño, estructura y aplicaciones.

CRUHOS es una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos de caucho y plástico para múltiples usos. CRUHOS ofrece una gran variedad de mangueras moldeadas, flexibles o lisas para diferentes vehículos y aplicaciones en los sectores automotriz, industrial, agrícola, entre otros.

Durante los últimos 10 años, la empresa se ha posicionado como líder en la fabricación de mangueras de caucho y plástico para múltiples usos, integrando tecnología de punta, innovando, aportando conocimiento y capacidad tecnológica a una industria local que se encuentra en expansión.

Colombia posee convenios con algunos de los países de la región Andina, y Estados Unidos, y para el caso de CRUHOS, es altamente competitiva en la industria para los mercados del Caribe y la Unión Europea. El sector de autopartes de Colombia es internacionalmente reconocido por su producción de calidad, y Las mangueras agrícolas e Industriales de CRUHOS cumplen y sobrepasan los estándares internacionales de calidad. CRUHOS ha ido adquiriendo, progresivamente, una dimensión internacional hasta alcanzar un alto grado de internacionalización, donde las exportaciones en el 2004 ya superaban el 30% de la facturación. Actualmente, la facturación internacional se acerca al 40% del total de las ventas.

El empresario fundador es administrador de empresas, y dada su experiencia adquirida en almacenes de autopartes, empezó a reconocer los requerimientos del mercado y la necesidad de tener su propio negocio. Al ver la oportunidad, adquirió el negocio donde trabajaba, y que estaba en etapa de declive. Desde el inicio, y con el fin de contar con el capital necesario, cuenta con un socio que actualmente tiene el cargo de Gerente administrativo. La empresa cuenta con 15 trabajadores, los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel gerencial (2), nivel administrativo (5), nivel de ventas (8), la empresa posee activos superiores a 6.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

Caso 2: Cautalc

Antecedentes

Alcor Autopartes S.A.S. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de caucho. Fue fundada en 1998 y desde los primeros años comenzó a suministrar sus productos a la industria automotriz. Inicialmente productos moldeados, y después, a medida que fue creciendo y ampliando su capacidad de producción, comenzó a fabricar y suministrar productos extruidos. En 1999, se implementa la línea de mangueras, la que hoy en día es el principal producto de la compañía. Adicionalmente a las mangueras, Alcor sigue produciendo productos moldeados y extruidos.

Esta empresa cuenta con equipos de alta tecnología.

- › Línea completa para la fabricación de mangueras con refuerzo textil.
- › Mezcladores internos (Banbury).
- › Molinos con “stock blender”.
- › Calandra para la laminación de las mezclas.
- › Autoclaves para vulcanización.

El empresario fundador tiene el nivel de secundaria completa como máximo título adquirido. La empresa se ha manejado desde un principio de forma empírica sin estudios de mercado ni plan de negocios donde este plasmada la misión, visión, objetivos, organigrama y estrategias, sino viviendo el día a día y teniendo en cuenta el movimiento del mercado. Sin embargo, el fundador trabajó muchos años en una empresa de autopartes, permitiéndole obtener un gran reconocimiento dentro del sector, tanto por clientes como por los proveedores. Esto le permitió a esta empresa lograr acuerdos de crédito para poder surtir el almacén.

El proceso de internacionalización de la empresa se desarrolló a partir del año 2002, logrando incursionar en mercados de Estados Unidos. En un primer

momento, valoró la posibilidad de ampliar sus exportaciones hacia Europa, opción que abandonó por las dificultades de penetración en dichos países. El inicio de este proceso de internacionalización tuvo su punto de partida junto con el cambio organizacional que experimentó la empresa tras la reorganización y formalización de la estructura de la empresa. Para el año 2005, las ventas por exportación representaban un 10% de las ventas, y actualmente representan cerca del 25% de las ventas totales.

La empresa cuenta con 10 empleados, los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel gerencial (2), nivel administrativo (4), nivel de ventas (4), la empresa posee activos superiores a 3.000 SMMLV.

Análisis de los casos conjuntos

Con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos, a continuación se genera una comparación entre los recursos y capacidades que tienen las empresas objeto de estudio y que afectan su desempeño empresarial y sus posibilidades de internacionalización.

Activos físicos

Las dos empresas tienen como ventaja que poseen sede propia, a diferencia de una gran cantidad de empresas que no tienen esta posibilidad, y donde los arriendos son altos, con cambios constantes, ante la presión de personas que buscan locales en esta zona y que generan presión sobre los propietarios de los locales, y estos a su vez los trasladan sus arrendatarios. Están ubicadas estratégicamente en el centro de la ciudad. De igual forma, la ubicación de nuestro país, permite una mayor articulación con el mercado internacional, para exportar partes a los vecinos de la región, la fabricación y movilización de partes para vehículos. Sin embargo, actualmente, se presentan grandes problemas con los puertos de embarque, la deficiencia o bajos niveles de fabricación de materias primas para este sector en Colombia, niveles de producción bajos, en comparación con la competencia, entre otros factores que afectan a las empresas de autopartes en general.

Estas empresas, tienen como una de las actividades principales el inventario de productos, por lo tanto, tienen protocolos de comprobación constante de la existencia en el almacén de los productos. Esta actividad genera valor agregado, pues es indispensable ahorrar tiempo para el cliente a la hora de atenderlo, de igual manera al tener el producto siempre a la mano hace que se genere una buena imagen, al poseer lo que los clientes necesitan.

Por otra parte, las empresas vinculadas a este estudio, cuentan con un portafolio de productos amplio

y flexible para adecuarse a las necesidades de los diferentes clientes, que buscan desde productos económicos hasta productos originales. Adicionalmente ofrecen asesoría a los clientes en cuanto a alternativas de marcas que ofrecen mayor rendimiento para sus automóviles. Uno de los lemas de este tipo de empresas es lograr una cercanía con el cliente.

Recursos humanos

1. En el manejo de recursos humanos, tienen en común que han establecido criterios claros de selección de personal, buscando ajustarse a los perfiles de cargo diseñados (nivel de escolaridad, experiencia, competencias requeridas, etc.). Adicionalmente se verifican vínculos con otras empresas y se solicitan cartas de recomendación.
2. Otros aspectos en común son, el cumplimiento de las obligaciones básicas derivadas de los contratos laborales, pero además, se tienen sistemas de compensación por el desempeño en las actividades y fidelidad por cada una de sus organizaciones, se emplean incentivos como bonificaciones por ventas a vendedores, pago total de salud, mantenimiento de motos para los mensajeros.

Recursos tecnológicos

A pesar del tamaño de las organizaciones objeto de estudio, se resalta que el manejo de la información, control y la optimización de los recursos se realiza a través de la operación de sistemas de soporte especializados. Estos recursos tecnológicos, permiten manejar diferentes requerimientos de las empresas como: contabilidad, inventarios, proveedores, facturación, cartera, bancos, certificados de rete fuente.

Debido a la gran cantidad de repuestos que se manejan y sus diversos tamaños, los directivos se preocupan por tener un buen sistema de inventarios, por lo tanto, uno de los módulos del software, permite que luego del ingreso de los productos al sistema, se puedan elaborar reportes en línea sobre cantidades, especificaciones y valor del inventario existente en cualquier momento. Esta información es útil por cuanto sirve de apoyo, especialmente al área de compras y ventas.

De igual forma, este tipo de recurso, muestra la necesidad del sector por desarrollar productos con mayor nivel tecnológico, y la búsqueda de lograrlo, por medio de la vinculación de proveedores (integración). Sin embargo, la evidencia muestra, el bajo valor agregado de las partes fabricadas en nuestro país, especialmente asociadas a la creación de partes tradicionales, las pocas innovaciones incrementales, y las nulas de tipo radical.

Reputación y prestigio de la empresa

Las empresas vinculadas a este estudio, afirman que la reputación y el prestigio es uno de los recursos más difíciles de adquirir en este sector, pues existen muchas empresas que venden repuestos a bajos precios, y de calidad deficiente, generando la desconfianza de los clientes. La empresa I, para garantizar la calidad de los productos a los clientes, tiene como soporte de calidad, laboratorios especializados en las mediciones de propiedades mecánicas de los repuestos eléctricos automotrices. Mientras que la empresa II, tiene una garantía extendida en los repuestos, para generar mayor nivel de confianza.

Por otra parte, la experiencia adquirida por los fundadores en otras empresas, permitieron que fueran reconocidos tanto por clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Servicio al cliente

Según las personas vinculadas a estas organizaciones, coinciden que el servicio al cliente es la principal actividad en la operación del negocio y la que genera mayor valor, puesto que es la primera impresión que se da al cliente ofreciendo el servicio de venta, toma del pedido y asesoría. Para la excelente prestación de este servicio es importante el conocimiento del representante de ventas y sus habilidades para el manejo del cliente. También se presta el servicio de domicilio como complemento a la venta personal.

Fundador

A pesar de las diferencias entre los empresarios consultados, especialmente en términos de educación, se resalta la importancia de la experiencia previamente adquirida en organizaciones similares, y que les permitió visualizar oportunidades de constitución de su propia empresa, supliendo dificultades de financiación o de consecución del capital inicial como: formación de una sociedad, relación o integración con proveedores o recursos propios.

Dentro de las características que afirman poseer los empresarios son la confianza en lo que “saben hacer”, asumir riesgos, visualización de oportunidades, capacidad de escuchar a los demás, habilidades de comunicación asertiva, relación con los trabajadores, entre otras.

El Cuadro No.4, presenta un resumen de estos recursos y capacidades frente a las estrategias de modo de entrada en el mercado internacional presentadas en el marco teórico.

Recurso y capacidades	Ventajas competitivas	Debilidades	Estrategia modo de entrada
Activos físicos	-Sede propia en el país de origen -Ubicación estratégica para movilizar el producto hacia el mercado internacional -Ventaja en inventario de productos. -Amplio portafolio de productos	Deficiencia en producción de materias primas para el sector.	Recursos y capacidades del país de origen
Recursos humanos	-Criterios claros de selección de personal. -Compensación por el desempeño		Recursos y capacidades del sector
Recurso tecnológicos	-Sistemas de soporte especializados		Recursos y capacidades del sector
		Necesidad de integración para mejorar el nivel tecnológico	Recursos y capacidades mediante alianzas
Reputación y prestigio	-Garantía en calidad -Experiencia de los fundadores	Dificultades para alcanzar una buena reputación: Competencia en precios bajos y calidad deficiente	Recursos y capacidades del sector
Servicio al cliente	-Conocimiento de los productos -Habilidades para manejar cliente		Recursos y capacidades del sector
Fundador	-Experiencia previa -Asumen riesgos -Vizualizan oportunidades -Comunicación asertiva		Recursos y capacidades del sector

Cuadro No. 4 Recursos y Capacidades y Estrategias de Modo de Entrada al Mercado Internacional Fuente: Elaboración Propia

Según el Cuadro No. 4, de acuerdo a las características de los recursos y capacidades de las dos empresas estudiadas, y conforme a las ventajas competitivas que poseen, en ambos casos predominó un modo de entrada según los recursos y capacidades del sector, teniendo en cuenta que las principales ventajas competitivas observadas, están relacionadas con el desarrollo de estas empresas dentro del sector.

Dentro de las principales ventajas competitivas a nivel sector se encuentran: criterios de selección de personal y sistemas de compensación, sistemas tecnológicos especializados, control de inventarios, calidad en los productos, conocimiento del producto y el cliente, habilidades para manejar al cliente, experiencia de los fundadores de las empresas, espíritu emprendedor. Estas han sido las ventajas observadas en el estudio de casos, que se pueden considerar como determinantes en sus procesos de internacionalización, y que permiten concluir que a pesar de manifestarse la ventaja de la ubicación geográfica como ventaja competitiva importante para realizar actividades de exportación, para el caso de CRUHOS Y CAUTALC, han predominado las características que las hacen diferenciar en su sector, como elementos claves sobre los cuales se han apoyado estas empresas para lograr incursionar en los mercados internacionales.

Conclusiones

Dentro de los recursos y capacidades que permiten mayores niveles de diferenciación y competitividad dentro del sector de autopartes se encuentran: los recursos humanos con los que cuenta la organización, pero no tanto vinculado al nivel educativo, sino logrando tener como complemento la experiencia en empresas del mismo sector, y que permite la generación de mayores niveles de reputación, reconocimiento y confianza entre los clientes y proveedores. Otro tipo de recursos son los recursos físicos, asociado a contar con un local propio y al manejo de inventarios, que puede influir sobre la estructura de costos y gastos de la organización, y por ende en su sobrevivencia empresarial.

Los recursos informáticos, marcan una gran diferencia, en cuanto optimiza los procedimientos que están vinculados con facturación como contabilidad, inventarios y cartera, creando mayores niveles de controles al interior de la organización.

En términos del fundador, se reconocen capacidades de trabajo en equipo, comunicación asertiva y relaciones personales. Adicionalmente, la confianza en sí mismos, la visualización de oportunidades de negocios, ampliación de productos, entre otros.

Al interior de la organización se promueve el desarrollo de capacidades de servicio al cliente, conocimiento de la empresa y los productos que ofrecen, capacitación constante, manejo de los sistemas de información, entre otras.

En definitiva, los resultados obtenidos en el presente estudio sugieren que en el éxito de las pymes, influyen tanto los recursos, como las capacidades. Es importante aclarar que estas conclusiones están directamente relacionadas con las pymes que se desempeñan en el sector de autopartes. Adicionalmente, el hallazgo de algunas ventajas competitivas frente a los recursos y capacidades descritos, demuestran que las empresas estudiadas asumieron una estrategia de modo de entrada basada en los recursos y capacidades del sector al que pertenecen, y que los ha posicionado dentro del mismo.

Es importante resaltar que la Teoría basada en Recursos y Capacidades plantea que la consecución y sostenibilidad de la ventaja competitiva puede concebirse como el resultado de un proceso de acumulación de recursos unidos a procesos y rutinas organizativas y que por más que la competencia logre obtener todos y cada uno de estos recursos, la interacción y complementariedad generada son difíciles de replicar, es decir, se constituye un mecanismo de aislamiento dada la incapacidad de la empresa para utilizarlos (ambigüedad causal, límites Ex post).

Adicionalmente, se demuestra que los recursos de carácter intangible juegan un papel fundamental en la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva. En el caso de recursos intangibles como la reputación, los conocimientos adquiridos (educación o experiencia), se crea un alto valor, se evita su imitación y sustitución, generando una diferenciación ante la competencia.

Es necesario reconocer que este estudio no logra incluir variables que reporten la existencia de otros recursos o capacidades presentes en las diferentes organizaciones, debido principalmente a las limitaciones propias de este tipo de investigaciones y al tipo de organizaciones estudiadas. Sin embargo, no se desconoce la relevancia de recursos y capacidades relacionadas con la internacionalización, mercadeo, entre otras.

Bibliografía

- AMIT, R., y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993). "Strategic assets and organizational rents". *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- BARNEY, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2011). *Cómo Exportar productos del sector autopartes*. Documento Guía.
- CARR, Ch. (1993). "Global, national and resource-based strategies: An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 551- 568.
- CHANG, S. (1995). "International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry". *Academy of Management Journal*, vol 38, núm 2, pp. 383-407.
- COLLIS, D. (1994). "How valuable are organizational capabilities?". *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue), 143-152.
- COLLIS, D., y MONTGOMERY, C. (1995). "Competing on resources: Strategy in the 1990's". *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- CONNER, K., y PRAHALAD, C. (1996). "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism". *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- DANE (2012). *Encuesta Anual Manufacturera 2011*. Recuperado de www.dane.gov.co, fecha: 15 de enero de 2013.
- GARCÍA-CANAL, E., LÓPEZ, C., RIALP, J., y VALDÉS, A. (2002). "Accelerating International expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies". *Journal of World Business*. Vol. 37, pp. 91-107.
- HENNART, J., y PARK, Y. (1993). "Greenfield vs acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States". En Chang, S. (1995) "International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry" *Academy of Management Journal*, vol 38, núm 2, pp. 383-407.
- HITT, M., KEATS, B., y DEMARIE, S. (1998). "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century". *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- HURRY, D., MILLER, A., y BOWMAN, E. (1992). "Calls on high-technology: Japanese exploration of venture capital investments in the United States". *Strategic Management Journal*. Vol. 13, Iss. 2, pp. 85-102.

- JIANG, R. (2004). "The timing and performance of post-entry foreign subsidiaries. The University of Western Ontario".
- KAGONO, T., NONAKA, I., SAKAKIBARA, K., y OKUMURA, A. (1985). "Strategic vs evolutionary management: a US-Japan comparison of strategy and organization". En Chang, S. (1995) "International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry" *Academy of Management Journal*, vol 38, núm 2, pp. 383-407
- LIESCH, P., y KNIGHT, G. (1999) "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization". *Journal of International Business Studies* 30(2): 383-394.
- PENG, M. (2001). "The resource-based view and international business". *Journal of Management*, 27(6): 803-829.
- PENG, M., y YORK, A. (2001). "Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources". *Journal of International Business Studies*, 32, 327-346.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- PETERAF, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View". *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- PRAHALAD, C., y HAMEL, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 33, 79-91.
- TALLMAN, S. (1992). "A strategic management perspective on host country structure of multinational enterprises". *Journal of Management*, vol 18, núm 3, pp. 455-471.
- TEECE, D. (1982). "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.
- WERNERFELT, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- YIN, R. (1989). *Case study research. Design and methods*. Newbury park, ca: Sage.
- PING, R. (1993). *Applications of case study research*. Sage publications, London.
- PING, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research methods Series. Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.