

RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA COLOMBIANA:
LIDERPUERTAS S.A.S.

Autores

Juan Pablo León Fernández
Diana Katherine Mora Hernández

Universidad Piloto de Colombia
Facultad de ciencias sociales y empresariales
Bogotá D.C
2021

RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA COLOMBIANA:
LIDERPUERTAS S.A.S.

Autores

Juan Pablo León Fernández

Diana Katherine Mora Hernández

Trabajo de grado para optar al título de:
Profesional en Negocios Internacionales

Línea de Investigación

Modelos y Estrategias de Internacionalización

Tutor:

Andres Mauricio Castro Figueroa

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de ciencias sociales y empresariales

Bogotá D.C

2021

Dedicatoria

En primer lugar, deseo agradecer a Dios por concedernos la sabiduría necesaria para dar cada paso durante esta hermosa carrera.

Asimismo, agradecemos a nuestro guía en este proyecto de investigación, el decano Andrés Castro, por la dedicación, esfuerzo y liderazgo que nos brindó a lo largo de todo el proyecto, gracias por la amabilidad y confianza que nos dio durante este proceso tan bello.

Del mismo modo agradecemos a todos y cada uno de nuestros compañeros por su constante apoyo, con quienes compartimos ideas, proyectos y sueños a lo largo de estos años.

Pero, sobre todo a nuestras familias quienes se convirtieron en pilares fundamentales a lo largo de nuestra formación personal, ética y profesional, con quienes siempre estaremos en deuda.

A todos, muchas gracias.

Tabla de contenido

Tabla de tablas.....	6
Tabla de gráficos.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	8
Objetivos.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos específicos.....	9
Introducción.....	10
Capítulo 1. Marco Teórico.....	12
1.2. Aproximación a las teorías de internacionalización de las empresas.....	13
1.2.1. Teoría Económica.....	14
1.2.1.1. <i>Teoría de la Ventaja Absoluta Adam Smith</i>	15
1.2.1.2. <i>Teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter</i>	15
1.2.1.3. <i>Teoría de Schumpeter</i>	16
1.2.1.4. <i>Teoría ecléctica de Dunning</i>	16
1.2.2. Teoría del Proceso.....	18
1.2.2.1. <i>Modelo de la escuela Nórdica Uppsala</i>	18
1.2.2.2. <i>Modelo del ciclo de vida de Vernon</i>	19
1.2.3. Teoría de Redes.....	19
1.2.3.1. <i>Modelo de Johanson y Mattson</i>	19
Capítulo 2. Comportamiento del sector de Manufactura diversas de metal común y su evolución económica.....	23
2.1. Descripción general del sector de Manufactura diversas del metal común.....	23
2.1.1. Clasificación arancelaria.....	23
2.1.2. Cadena productiva del sector de Manufactura diversas de metal común.....	24

2.1.3. Gremios del sector de Manufactura diversas de metal común.....	25
2.2. Exportaciones e importaciones del sector de Manufactura diversas del metal común. Periodo 2016-2020.....	25
2.2.1. Exportaciones e importaciones del sector de Manufactura diversas del metal común.	26
2.2.1.1. Exportaciones FOB por año/pesos del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.	26
2.2.1.2. Importaciones FOB por año/pesos del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.	28
2.2.2. Exportaciones e importaciones por arancel del sector de manufactura diversas del metal común.....	30
2.2.2.1. Exportaciones por arancel del sector de manufactura diverso metal común.	30
2.2.2.2. Importaciones por arancel del sector de manufactura diverso metal común.	32
2.2.2.3. Análisis del comportamiento en exportaciones e importaciones de los aranceles con mayor participación en valor y cantidad vs el arancel puertas blindadas.....	34
2.2.3. Exportaciones e importaciones por país destino y país origen del sector de manufactura diverso metal común.	36
2.2.3.1. Exportaciones por país destino del sector de manufactura diverso metal común.	36
2.2.3.1.1. Exportaciones por ciudades de origen del sector de manufactura diverso metal común.	37
2.2.3.2. Importaciones por país destino del sector de manufactura diverso metal común.	38
2.2.4. Exportaciones por modalidad de transporte del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.	39
2.2.5. Exportaciones por modalidad del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.	39
2.2.6. Exportaciones e importaciones por empresas del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.	41

2.2.6.1. Exportaciones por empresas del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.	41
2.2.6.2. Importaciones por empresas del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.	43
Capítulo 3. Ruta de Internacionalización	45
3.1. Descripción de la empresa Liderpuertas S.A.S.	45
3.2. Datos Generales de Liderpuertas S.A.S.	46
3.2.1. Historia de Liderpuertas S.A.S. y Sociedad.	46
3.2.2. Datos de Liderpuertas S.A.S.	46
3.2.3. Misión, Visión.	47
3.2.3.1. Misión.....	47
3.2.3.2. Visión	47
3.2.4. Presentación Producto: Puertas de Seguridad.	47
3.2.5. Ficha Técnica	47
3.2.6. Trayectoria del mercado.....	49
3.2.7. Análisis FODA.	49
3.2.8. Competidores	50
3.2.9. Comparación de Liderpuertas S.A.S. frente a otros competidores.	50
Capítulo 4. Ruta de Internacionalización propuesta.....	51
4.1. Matriz de internacionalización	53
Conclusiones	54
Referencias	56

Tabla de tablas

Tabla 1. Modelo de Redes Johanson y Mattson.....	20
Tabla 2. Cuadro comparativo de Exportación directa e indirecta	21
Tabla 3. Tipo de Metales.....	24
Tabla 4. Exportaciones FOB por mes/pesos de los dos últimos años, del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.	27
Tabla 5. Importaciones FOB por mes/pesos de los dos últimos años, del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.	30
Tabla 6. Top 45 exportaciones por arancel/pesos del sector de manufactura diverso metal común desde el 2012 al 2019	31
Tabla 7. Top 45 importaciones por arancel/pesos del sector de manufactura diverso metal común desde el 2012 al 2019	33
Tabla 8. Análisis del comportamiento de las exportaciones en los aranceles con mayor participación en valor y cantidad vs el arancel puertas blindadas.....	34
Tabla 9. Análisis del comportamiento de las importaciones en los aranceles con mayor participación en valor y cantidad vs el arancel puertas blindadas.....	35
Tabla 10. Top 20 Exportaciones por país destino FOB del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación. ...	36
Tabla 11. Top 21 Exportaciones por ciudades de origen FOB del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación	37
Tabla 12. Top 20 Importaciones por país origen Colombia FOB del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.....	38
Tabla 13. Exportaciones por modalidad de transporte del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación. ...	39
Tabla 14. Exportaciones por modalidad del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.....	40
Tabla 15. Exportaciones por empresas del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.....	41

Tabla 16. Exportaciones por empresas del sector de manufactura del arancel 8303002000 " Puertas blindadas y compartimientos para cámaras acorazadas" desde el 2012 al 2019 y su participación	42
Tabla 17. Importaciones por empresas del sector de manufactura del arancel 8303002000 " Puertas blindadas y compartimientos para cámaras acorazadas" desde el 2012 al 2019 y su participación.....	43
Tabla 18. Importaciones por empresas del sector de manufactura del arancel 8303002000 " Puertas blindadas y compartimientos para cámaras acorazadas" desde el 2012 al 2019 y su participación	44
Tabla 19. Datos generales de Liderpuertas S.A.S	46
Tabla 20. Ficha técnica de Liderpuertas S.A.S	48
Tabla 21. Análisis FODA de Liderpuertas S.A.S.....	49
Tabla 22. Competidores de Liderpuertas S.A.S.	50
Tabla 23. Matriz de Internacionalización Liderpuertas SAS	53

Tabla de gráficos

Gráfico 1. Exportaciones FOB por año/pesos del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.....	26
Gráfico 2. Importaciones FOB por año/pesos del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.....	29

Resumen

El trabajo que se presenta obedece al análisis estructurado para la construcción y planteamiento de la ruta de internacionalización de la empresa Líderpuertas SAS a través de la exportación de puertas blindadas, el cual se basa en el estudio de factores fundamentales tanto internos como externos no solo de la empresa si no a su vez del micro y macro entorno durante los últimos 5 años, mediante una ardua investigación exploratoria y metodológica crítica, fundamentada en diferentes investigaciones basadas en indicadores que permitan plantear un panorama viable para el crecimiento de la empresa y exportación de sus productos en un escenario internacional altamente cambiante.

Palabras claves: IED, Internacionalización, Ruta, PYMES.

Abstract

The work that is presented obeys the structured analysis for the construction and approach of the internationalization route of the company Liderpuertas SAS through the export of armored doors, which is based on the study of fundamental factors both internal and external not only of the company if not in turn of the micro and macro environment during the last 5 years, through arduous exploratory research and critical methodological, based on different investigations based on indicators to be executed, to raise a viable outlook for the growth of the company and export of its products in a highly changing international scene.

Keywords: IED, Internationalization, Route, PYMES.

Objetivos

Objetivo General

Identificar la ruta de internacionalización para la empresa Liderpuertas S.A.S.

Objetivos específicos

Establecer el marco de referencia teórico para las diferentes formas y modelos de internacionalización.

Identificar el comportamiento del sector al que pertenece la empresa desde el punto de vista de la balanza comercial a nivel global.

Determinar el comportamiento del sector al que pertenece la empresa desde el punto de vista de la balanza comercial a nivel nacional.

Analizar el comportamiento del producto de la empresa con miras al proceso de internacionalización y su posible mercado de destino.

Determinar la ruta de internacionalización que la empresa debe seguir para un proceso exitoso de internacionalización.

Introducción

La globalización ha traído consigo la posibilidad de obtener una alta diversidad en el comercio internacional, mediante la consolidación de acuerdos comerciales, fundamentándose en la interconexión regional, lo cual permite la materialización de un aumento progresivo de intereses tanto comunes como individuales, factor que sin duda alguna ha sido el pilar fundamental para la construcción y sostenibilidad de cada nación, naciones responsables del constante flujo de capitales, innovación y crecimiento tanto interno como externo del poder económico.

Ahora bien si se analiza cada uno de los factores de producción, Colombia sin duda alguna cuenta con una posición geoestratégica que facilita tanto la producción de materia prima como la exportación de esta y sus transformaciones, sin duda alguna un país emergente caracterizado por sus más de 50 años de conflictos internos con grupos al margen de la ley, los cuales desdibujaban la figura de un país con alto potencial para el comercio exterior, figura que hoy día y gracias a las reformas internas y el tratado de paz, ha logrado vincularse con el mercado internacional de manera más sólida y constante, devolviendo en un alto porcentaje la confianza y atrayendo la inversión extranjera directa y esto a su vez promoviendo la creación, fortalecimiento y crecimiento de las PYMES en Colombia.

Uno de los sectores sin duda alguna con mayor trayectoria en el territorio nacional, ha sido el sector metalúrgico, responsable de cerca del 6,6% sobre las exportaciones totales del país, lo que sin duda alguna ha permitido ampliar el panorama de negociación internacional, sin embargo y a pesar del rezago tecnológico de Colombia, dicho sector presenta un sin número de oportunidades a trabajar con el fin de llegar a competir con economías de escala, ya que se cuenta con bastos recursos para la producción de materia con valor agregado y la diversificación de su portafolio, siendo este uno de los factores relevantes en el escenario internacional.

La producción nacional, desempeña un factor altamente impactante en el desarrollo social, político y económico a lo cual se le suma la larga trayectoria en cuanto a la explotación minera del país, lo cual permite abastecer a las empresas involucradas en la transformación de metales generando respuestas más eficientes en cuanto a la producción técnica de cada producto, Líder Puertas, se centra en la producción de puertas blindadas con un importante nivel tecnológico que permite destacar y posicionar en el mercado internacional, la cual busca acoplarse cada día más a las necesidades de un mercado en constante evolución y crecimiento y así lograr promover las

exportaciones en su máxima expresión capaces de generar ingresos aún más considerables a la economía nacional, remodelando esquemas de productividad y desarrollo social.

Todo esto partiendo del análisis fundamental de todas y cada una de las cifras aportadas por las bases de datos entre ellas el DANE, facilitando el diagnóstico del sector, lo cual permita discernir cual es el escenario más prometedor a la hora de emprender una ruta de magnitudes internacionales y no fracasar en el intento.

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1. Aproximación al concepto de internacionalización de las empresas

El comercio exterior depende en gran parte del posicionamiento geográfico de cada nación, ya que las condiciones tanto climáticas como las de industrialización, determinan los límites de su producción, generando entornos competitivos y no competitivos; la determinante distribución estratégica de las masas ayuda a dicha producción, por ende, cada nación ha migrado a lugares que en esencia fomentan la productividad y conllevan a la competitividad.

La geografía, la cual juega en el mejor de los casos un papel marginal en la teoría económica. A primera vista, esta negligencia es sorprendente. Los hechos de la economía la geografía es seguramente una de las características más sorprendentes del mundo real economías, al menos para los legos. Cada recurso que ofrecen las naciones se debe a la fertilidad de su suelo lo cual bombea variedad productiva a la llamada globalización, por ende, la ubicación geográfica determina factores altamente influyentes en el proceso de internacionalización.

El comercio exterior es un motor de desarrollo, el cual se centra en facilitar la incursión al país de capitales extranjeros y el surgimiento de nuevos actores económicos que, al igual que las empresas multinacionales, se ven beneficiados de derechos cada vez más amplios y atractivos. Por eso posterior a la integración económica es importante “Los diferentes tipos de fronteras económicas que separan los mercados, así como los compromisos asumidos por los países involucrados, dan lugar a diferentes formas o fases de integración” (Qué es la integración económica, 2019).

Una vez se fundamentan las relaciones internacionales y el comercio exterior, las regulaciones comerciales no tardan en aparecer, ya que el flujo intensivo de materia prima demanda un gran control que enmarque las políticas exigidas de cada nación que sea participe de este escenario globalizado.

Existen instrumentos de política comercial que los países pueden utilizar con el fin de regular su comercio internacional a fin de minimizar los efectos negativos del comercio en su aparato productivo; sin embargo, estos instrumentos deben funcionar dentro de los límites preconcebidos por los compromisos adquiridos previamente en foros internacionales. (Qué es la integración económica, 2019)

Con base en ello las rutas comerciales continúan hoy día gracias a la intervención activa de los organismos regulatorios de este comercio, proporcionando sistemas de integración que nutren

la globalización con sus ofertas y demandas en constante cambio y evolución una evolución que se nutre según el interés de cada país.

Las Políticas comerciales, continúan la línea del análisis teórico, en el cual Colombia busca influencias económicas, las cuales permitan el abastecimiento acorde con todas las necesidades que presenta una nación en vía de desarrollo, y para ello es importante traer a colación el libro *Negocios Internacionales, fundamentos y estrategias*, el cual menciona que “en la actualidad, los gobiernos no tienen autonomía para establecer nuevas políticas comerciales, debido a que existen compromisos adquiridos no solo en términos de acuerdos multilaterales como el de la Organización Mundial de Comercio (OMC), sino también acuerdos regionales (por ejemplo: Comunidad Andina, Mercosur, NAFTA, Unión Europea, etc.).” (Rozas Gutiérrez, 2013)

Estas herramientas consideradas indispensables en el escenario internacional son sin duda alguna los parámetros necesarios que debe incluir toda nación interesada por la convivencia multilateral estable, hablando en términos comerciales y así lograr la cooperación efectiva de los miembros activos de dichas relaciones que a largo plazo generan el nacimiento de naciones altamente competitivas.

Existen instrumentos de política comercial que los países pueden utilizar con el fin de regular su comercio internacional a fin de minimizar los efectos negativos del comercio en su aparato productivo; sin embargo, estos instrumentos deben funcionar dentro de los límites preconcebidos por los compromisos adquiridos previamente en foros internacionales. (Gutiérrez, y otros, 2013)

1.2. Aproximación a las teorías de internacionalización de las empresas

El comercio exterior se fundamenta en las relaciones internacionales que sostiene cada una de las naciones, por ello es relevante hacer hincapié en dicho tema ya que en ello se fundamenta lo que hoy día se conoce como el flujo comercial internacional.

Las relaciones entre los países se han potencializado, fundamentándose en teorías que han acompañado toda esta transición. hasta la globalización la cual se conoce hoy en día, se inicia con teorías que, al trascender el tiempo, han sido vitales para la dirección y entendimiento del comercio.

Durante la incansable carrera por el beneficio prometedor de la globalización, las naciones se encaminaron hacia la industrialización y fomento de las exportaciones, las cuales impulsaran el crecimiento de la nueva economía alimentada por las relaciones internacionales; Para Colombia que opto por una política de elevada protección con respecto al sector externo y una activa

intervención del Estado en la regulación del proceso económico iniciada desde la misma crisis de los años treinta con notoria orientación hacia la expansión del mercado interno, mediante el desarrollo de la industria nacional a través de estímulos fiscales y créditos blandos a los empresarios. Dicha política se enfrentó a las limitaciones del sector externo pues la principal fuente de ingresos se fundamentaba en las exportaciones del café. Para tratar de resolver los problemas del sector externo, se establecieron estímulos a las exportaciones mediante: El Plan Vallejo, permitiendo importar sin impuestos los insumos utilizados en la producción de bienes exportables. (Ortega Cárdenas, 2016)

Colombia es una nación que alberga un sinnúmero de oportunidades por trabajar y cada uno de los acuerdos de integración que fomenten el crecimiento nacional e internacional son fundamentales en el escenario mundial, por ende es importante mantener las relaciones con países estratégicos para abarcar el comercio multilateral y para ello es relevante continuar implementando medidas de mejora en cuanto a la calidad de todo el proceso productivo, logístico, venta y posventa de productos con valor agregado que ayuden a trascender la nación y superar fronteras. Lo que da paso a la nueva generación de trabajo, un trabajo fundamentado en el conocimiento y la importancia de este; De ahí es que el trabajo sufre transformaciones internacionales fundamentadas en la capacidad, el saber y la inteligencia de las personas de acuerdo con un aspecto de constante investigación.

Esto demuestra que una buena economía no sólo está basada en el conocimiento si no en la innovación como principal factor de producción; “todo esto se encuentra muy citado en diferentes informes”, que demuestra que el crecimiento de la economía depende principalmente en el área que produce conocimiento y está ligado a un proceso de competitividad “ dado que ya no reside en las tecnologías incorporadas al capital fijo sino en las competencias de una fuerza de trabajo capaz de dirigir y manejar una dinámica de cambio continuo y de renovación incesante de los saberes obsoletos” (Moncayo, s.f , pág. 93)

1.2.1. Teoría Económica

Siendo una de las primeras teorías económicas se fundamenta en encabezar el concepto de internacionalización y explica el éxito de diferentes empresas multinacionales, considerando las estrategias implementadas, haciéndole un análisis de la inversión extranjera y la inversión extranjera directa, una de ellas es la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith, la cual menciona;

1.2.1.1. Teoría de la Ventaja Absoluta Adam Smith

...Es la capacidad de un “país A” para producir una mercancía más eficientemente (es decir, más producción por unidad de factor o menor costo y precio de producción) que un “país B”. La posesión de una ventaja absoluta no significa necesariamente que el “país A” consiga exportar esta mercancía al “país B”. Este puede tener una ventaja comparativa. (Vegas, S.f)

El comercio internacional sería esencialmente un intercambio de factores incorporados en los productos. Los países exportarían los bienes que utilizan intensivamente los factores relativamente más abundantes o baratos, e importarían los bienes que utilizan intensivamente los factores relativamente más escasos o caros. La base de la ventaja comparativa sería así la diferente dotación relativa de factores entre países.

La implicación más relevante de esta teoría es la eventual tendencia del comercio internacional a igualar los niveles de desarrollo. Esto radica en la estrecha vinculación, que esta teoría establece entre los precios de los productos y los precios de los factores. El comercio internacional basado en la diferente dotación de factores promovería una tendencia hacia la igualación de los precios de los factores y contribuiría así de alguna manera a igualar los niveles de desarrollo entre países comerciantes. (Mazzeo, s.f)

1.2.1.2. Teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter

Una de las preguntas más cuestionadas en todas las empresas es ¿Cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para cada tipo de empresa? Y ¿Cómo puedo asegurar producir y perpetuar ese valor? Michael Porter en términos generales menciona que “Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, se puede afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva” (Empresas, s.f.) cabe mencionar que la ventaja competitiva de las naciones atribuida a Michael Porter originalmente menciona a la riqueza de las naciones como un trabajo arduo que cada país realiza a través del perfeccionamiento e innovación de las industrias, y esto no es heredado. De hecho, la competencia que se ha venido observando cómo se ha centralizado en pleno siglo XXI en una competencia de creación y conocimiento, en donde las diferencias son las que contribuyen a ese éxito competitivo, y las naciones por ende han tenido un papel fundamental en este desarrollo, (Porter, 2007)

1.2.1.3. Teoría de Schumpeter

Un crecimiento que avanzaba a pasos acrecentados por todo el mundo el cual sería el único responsable de que cada nación buscara la manera de sacar la mayor tajada y así destacar hasta convertirse en una potencia económica mundial, un avance que dividiría el mundo con el fin de vencer en la guerra por el apoderamiento de las masas productoras de bienes indispensables, esto obedecería a la constante transformación en la que se adentrarían cada una de las naciones, lo cual demostraría sin duda que la “destrucción creativa”, una teoría sustentada por Schumpeter, la cual de igual manera sostiene que:

La innovación genera de manera incesante e inevitable el desplazamiento de viejos productos y métodos de trabajo por parte de otros. Así las cosas, la innovación constituye la fuerza conductora del progreso material en general. A la larga, todo negocio, independientemente de su fortaleza o tamaño, está condenado al colapso si no logra innovar, que es lo mismo que reinventarse. La teoría de Schumpeter sobre la innovación rebatió la doctrina general sobre los rendimientos decrecientes de David Ricardo (1955), basada en sus análisis de la agricultura, de lejos la principal actividad económica de su tiempo en Inglaterra. Ricardo observó que los agricultores plantaban primero que todo las mejores tierras, luego las de calidad inferior, y finalmente las peores, con el propósito de maximizar sus rendimientos por unidad de área. De ahí concluyó que a medida que la producción se expandiera, los rendimientos disminuirían. (Cano, 2007)

1.2.1.4. Teoría ecléctica de Dunning

El paradigma también conocido como modelo OLI, menciona que una empresa que quiera invertir en el extranjero debe cumplir con tres factores importantes, los cuales nacen de sus siglas, “Ownership” (propiedad), “Locational” (localización) e “Internalization” (internalización), las cuales se pueden ver reflejadas de la siguiente manera,

- **Ventajas Específicas de Propiedad (Ownership):** ¿Qué posee tu empresa que la hace diferente? Este factor hace referencia a la “propiedad” como ventaja competitiva sobre otras empresas. Estas propiedades pueden ser en forma de economías de escala, propiedad de tecnología, tamaño, diferenciación, mejor capacidad, tamaño y utilización de los recursos.
- **Ventajas de Internacionalización (Internalization):** las empresas poseen esta ventaja para el uso de reducción de costos, es decir, se le hace más beneficioso a las empresas las ventajas de extender sus propias actividades como empresas independientes, bien sea para reforzar los

derechos de propiedad, reducir los costos y proteger la calidad de producto que poseen las empresas o los aspectos gubernamentales como los controles de precio y los aranceles.

- **Ventajas de Localización (Location):** consiste en satisfacer las condiciones que deben darse entre el país extranjero con respeto al país de origen, donde se dará a conocer las derivadas en la calidad y los costos de los inputs, la distancia física, la infraestructura, y los costos del transporte. (Redacción España, 2019)

Todo ello ensambla las teorías de la *Organización Industrial*, *La teoría de los costes de Transacción* y las *Teorías de localización* y del *Comercio Internacional*. Fundamentándose en las ventajas competitivas de las empresas y la decisión de entrar a mercados internacionales de forma racional, son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa; convirtiéndose en una multinacional.

Las empresas deben tener ventajas competitivas propias en términos de costos y diferenciación a la hora de incursionar mercados internacionales. Estas ventajas pueden ser alcanzadas a través del know how, estructura organizacional, capacidad y flexibilidad de recursos.

Se debe encontrar un mayor beneficio explotando sus propias ventajas competitivas en el mercado a incursionar que vendérselas o alquilarlas a cualquier empresa del mercado seleccionado.

Directamente relacionado con la cadena de suministro se debe tener una ventaja de localización; que permita obtener rentabilidad al ubicar una planta de producción en el exterior, teniendo en cuenta diferentes variables como la infraestructura del país, los proveedores, los costos de transporte, cultura, precio, calidad entre otros.

Por último, la planeación estratégica a largo plazo debe ir acorde con la idea de los directivos de generar producción en el exterior.

Con base a lo anterior se explica cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la sobre posición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir allí, por lo que, la decisión de entrar en mercados internacionales, se realiza de manera racional, basándose en el análisis de los costes y de las ventajas de producir en el extranjero. (Cardozo, Chavarro, & Ariel Ramirez)

1.2.2. Teoría del Proceso

Se debe destacar que los modelos de internacionalización basados en procesos empiezan con base a las teorías económicas, mencionadas anteriormente, esto con el fin de que deben crearse en un sentido dinámico y se debe tener claro el cómo y por qué la empresa decide internacionalizar y cuál debe ser su paso para seguir.

1.2.2.1. Modelo de la escuela Nórdica Uppsala

Dentro de cada una de las perspectivas del proceso se encuentra “el modelo de Uppsala (procedente de la escuela nórdica) establece que la empresa incrementará de manera gradual los recursos que ha comprometido en un país de destino específico, a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado” (Castro Figueroa , 2009, pág. 41) El modelo describe un número mayor o menor de etapas de desarrollo, pero de forma general pueden resumirse en cuatro, que constituyen la denominada cadena de establecimiento:

- actividades esporádicas o no regulares de exportación;
- exportaciones a través de representantes independientes;
- establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero;
- establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. (Cardozo, Chavarro, & Ariel Ramirez)

Otro concepto introducido por diferentes autores del modelo es mencionado por Johanson y Valen en 1990, donde se indica que el conocimiento que se desarrolla de manera gradual a través de la experiencia en el mismo y el compromiso en dicho mercado, como la asignación de recursos además del concepto introducido de “distancia psicológica” donde, la entrada exterior tendería a producirse por el mercado país psicológicamente más próximo al país de origen; definiendo distancia psicológica como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, educativas o de desarrollo industria” (Cardozo, Chavarro, & Ariel Ramirez)

Con base a lo anterior, la escuela nórdica concluye que toda actividad internacional realizada por cada empresa está directamente relacionada con la “distancia psicología”, esto infiere a las similitudes o diferencias entre dos mercados. “Para esto contemplan una serie de factores que deben ser evaluados al momento de definir el primer paso hacia el proceso de internacionalización, y que pueden variar de un país a otro” (Castro Figueroa , 2009, pág. 73):

- Diferencias lingüísticas y dificultades de traducción.

- Factores culturales: normas sociales, niveles de individualismo o colectivismo, valores y costumbres.
- Situación económica: vínculos comerciales, infraestructura, condiciones locales y confianza en términos de IED.
- Sistema político y legal, de acuerdo con la estabilidad del gobierno y el riesgo de inestabilidad, arancel de importación, protección legal y niveles de impuestos nacionales.

1.2.2.2. Modelo del ciclo de vida de Vernon

Vernon propone un modelo en el cual “intenta combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre, que tienen implicaciones en los negocios internacionales.” (Castro Figueroa , 2009, pág. 89)

Con base a lo anterior, la ventaja competitiva de una empresa viene definida por diferentes factores de producción de los mercados, donde la ventaja competitiva de cada empresa debe ser innovadora ya que la competencia a nivel global es superior.

1.2.3. Teoría de Redes

Esta corriente permite analizar más a fondo el proceso de internacionalización de las empresas a través de la interconexión de empresas locales y sus redes. Esto con el fin de obtener nuevas oportunidades en el mercado exterior, facilitando la llegada de empresas locales a la red empresarial. Esta interconexión se da a través de alianzas estratégicas o Joint-Venture, con el fin de mitigar riesgos de exportación y así mismo propagar la adquisición de franquicias.

1.2.3.1. Modelo de Johanson y Mattson

La teoría de redes en cuanto al modelo de Johanson y Mattson, enfatiza en la entrada en mercados exteriores como función de las interacciones Inter organizativas, considerándose redes de negocio ah aquéllas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar a través de la red aumenta y las relaciones con éstos se estrechan. (Trujillo, Rodriguez, Guzman, & Becerra, 2006, pág. 25)

Con base a lo anterior en la Tabla 1, se puede identificar cuatro tipos de empresas internacionales. Las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en el exterior.

Johanson y Mattson (1988) utilizan el término Net (red) para referirse a una parte específica de la red total. Por ejemplo, la red nacional (national net) se refiere a la red de un determinado país, y la red de producción (production net) se refiere a las relaciones entre empresas que giran en torno a un área de producto específica. (Trujillo, Rodriguez, Guzman, & Becerra, 2006, pág. 26).

Tabla 1. Modelo de Redes Johanson y Mattson

		Grado de Internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de Internacionalización de la Empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa Internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (Trujillo, Rodriguez, Guzman, & Becerra, 2006)

La teoría de redes ampliada enfatiza en la entrada en mercados exteriores como función de las interacciones Inter organizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales, significando esto, que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacionales (Cardozo, Chavarro, & Ariel Ramirez)

Esta teoría demuestra que la función principal es el desarrollo de las empresas a través de actividades internacionales que permita tener un contacto por medio de ferias o eventos sociales, las empresas pueden adquirir y explorar las relaciones con dichos miembros de las redes y así mismo poder participar en diferentes actividades internacionales, ya que se debe tener contacto y relacionarse con nuevos mercados.

1.2.4. Marco Conceptual

Las exportaciones son unas de las formas más utilizadas por cada uno de los microempresarios al momento de querer incurrir en un mercado Internacional, de acuerdo con la Organización Mundial de Comercio (2005), la exportación consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países. De ahí que los vendedores, es decir exportadores gozan del privilegio de tener clientes fuera de las fronteras es decir (importadores), por ende, se puede tener en cuenta las diferentes normas aplicables al mercado meta en cada cuestión.

Por lo tanto, existen diferentes formas de exportar, una de las más usadas es la Exportación directa, determinada en la empresa cuando se busca la oportunidad de exportar y se desea asumir el riesgo de entrar a mercados extranjeros. Por otro lado, está la exportación indirecta, usada por aquellas empresas que no tienen experiencia en la realización de transacciones en mercados internacionales, por medio de algún intermediario o distribuidor autorizado también conocido como brókeres.

A continuación, se muestra una de las ventajas y desventajas de implementar algunas de las exportaciones anteriormente expuestas.

Tabla 2. Cuadro comparativo de Exportación directa e indirecta

	Exportación Directa	Exportación indirecta
Ventajas	Contacto directo con los compradores y/o consumidores finales del producto.	No requiere mayor inversión y mitiga los riesgos para la empresa
	Control de marketing	No requiere conocimiento en marketing ni ventas
	Control y seguimiento del mercado meta	Facilidad en las conexiones con las importadoras en los mercados externos
	Mayores beneficios a largo plazo	Mitiga las obligaciones del exportador y problemas en cuanto a la comunicación con el comprador extranjero

	Distinguir los patrones de consumo, preferencias del consumidor final, respuesta y mayor rapidez para adaptar eficientemente el producto a las necesidades	Se avanza a un ritmo más lento el conocimiento del nicho seleccionado, al igual que la retroalimentación acerca de los mercados y aspectos relativos
Desventajas	Requiere mayor Inversión	Limita los contactos directos de la empresa con los consumidores finales o clientes potenciales
	Mayor riesgo para la empresa	Limitación sobre el control y seguimiento del mercado meta
	Exige conocimiento en Marketing y ventas	Los intermediarios pueden carecer de conocimiento técnico para asesorar o prestar la asistencia técnica en la negociación del producto
	Tener conocimiento en tramites tributarios y aduanas al igual que idiomas y estilos de negociación al momento de comunicarse con compradores extranjeros	Incremento en el precio final al aumentar el número de intermediarios sin control por parte del productor, además de poco aprendizaje sobre el mercado meta y el proceso de exportación

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Trujillo, Rodriguez, Guzman, & Becerra, 2006)

Capítulo 2. Comportamiento del sector de Manufactura diversas de metal común y su evolución económica.

2.1. Descripción general del sector de Manufactura diversas del metal común.

En cuanto al proceso de manufactura, es importante resaltar que Manufactura: "Obra hecha a mano o con el auxilio de máquina. // 2. Lugar donde se fabrica" (diccionario de la lengua española de la real academia de la lengua). En este orden de ideas, el sector de la manufactura es uno de los más importantes en el mercado colombiano; en el año 2018 “los mejores resultados de la balanza comercial se debieron al aumento del valor en dólares de las exportaciones de bienes y servicios (14,7%), en especial de las exportaciones tradicionales (20%), impulsadas por el petróleo y el carbón, y también por las ventas externas de productos no tradicionales (6,3%), en especial de bienes de la industria manufacturera” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018), según datos de la CEPAL la mayor contribución al crecimiento de la población ocupada lo aportó la industria manufacturera y la construcción, en particular a partir del tercer trimestre, cuando se consolida su recuperación. El mayor reto para el mercado laboral lo constituyen los migrantes desde Venezuela, que superan el millón de personas, esto llamado efecto derrame, donde Colombia se vio afectado al ser un país vecino.

A lo largo de este trabajo se abordarán graficas más específicas que permitirá dar una visión más amplia y general del comportamiento del mercado en los últimos cinco años, fundamental al momento de tomar decisiones en el proceso de internacionalización de Liderpuertas.

2.1.1. Clasificación arancelaria.

La clasificación se encuentra consolidada en el decreto señalada en el capítulo 83, como “manufacturas diversas de metal común” (DECRETO 2153 DE 2016, 2016)

- En este Capítulo, las partes de metal común se clasifican en la partida correspondiente a los artículos a los que pertenecen. Sin embargo, no se consideran partes de manufacturas de este Capítulo, los artículos de fundición, hierro o acero de las partidas 73.12, 73.15, 73.17, 73.18 o 73.20 ni los mismos artículos de otro metal común (Capítulos 74 a 76 y 78 a 81).
- En la partida 83.02, se consideran ruedas las que tengan un diámetro (incluido el vendaje, en su caso) inferior o igual a 75 mm o las de mayor diámetro (incluido el vendaje, en su caso) siempre que la anchura de la rueda o del vendaje que se les haya montado sea inferior a 30 mm

Dentro del capítulo anterior Liderpuertas con su producto “Puertas de Seguridad” se encuentra dentro de la partida 8303.00.20.00 - Puertas blindadas y compartimientos para cámaras acorazadas (DECRETO 2153 DE 2016, 2016)

2.1.2. Cadena productiva del sector de Manufactura diversas de metal común.

Al momento de la fabricación de las puertas de seguridad se hacen un previo contrato con diferentes proveedores de láminas de metal, ya sea calibre 14 o calibre 16. La clasificación más general de los materiales de trabajo manejados con base al metal se clasifica en dos, materiales ferrosos y no ferrosos.

Metales Ferrosos: El principal componente en el hierro (fierro), ya que dentro de sus características principales se encuentra la resistencia a la tensión y dureza. Las principales aleaciones se logran con el estaño, platino, plata, magnesio, titanio y vanadio.

Metales no Ferrosos: este tipo de productos son utilizados en la manufactura, pero a diferencia de los ferrosos son más costosos y tienen menor resistencia a la tensión y dureza a diferencia de los ferrosos.

Tabla 3. Tipo de Metales

Metales	Ferrosos	Fundición gris (de hierro)
		Hierro maleable
		Aceros
		Fundición blanca (de hierro)
	No Ferrosos	Aluminio
		Cobre
		Magnesio
		Níquel
		Plomo
		Titanio
Zinc		

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de la elaboración de la manufactura se utilizan diferentes metales como hierro; dentro de los más utilizados en el sector son:

- Hierro dulce: $C < 0.01$
- Aceros: C entre 0.1 y 0.2 %
- Hierro fundido: $C > 2.0\%$ pero $< 4.0\%$

Varias de las características de ingeniería se proporcionan con relación a la resistencia a la tensión. Así en algunas ocasiones se tienen referencias como las siguientes:

- La resistencia al corte de un material es generalmente el 50% del esfuerzo a la tensión.
- La resistencia a la torsión es alrededor del 75% de la resistencia a la tensión.
- La resistencia a la compresión de materiales relativamente frágiles es de tres o cuatro veces la resistencia a la tensión.

2.1.3. Gremios del sector de Manufactura diversas de metal común.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. (ANDI , 2020) Dentro de la asociación se encuentra diversificada por cámara sectoriales donde se encuentra la Cámara Fedemetal ANDI;

La Cámara Fedemetal se creó hace 20 años, y como parte de la ANDI, principal gremio del país, cumple los objetivos de dicha Asociación. Adicionalmente, busca ser el vocero principal de la cadena que representa, analizar la información estadística subsectorial, participar en las negociaciones internacionales; y en general, realizar todas aquellas actividades que beneficien a los sectores que componen la cadena productiva, buscando que sean más competitivos. (ANDI , 2020)

Dentro de sus misiones se abordan las ventajas más significativas, ya que representar y participar en la defensa de los intereses de sus asociados y estudiar medidas tendientes a su desarrollo y competitividad Analizar y buscar soluciones a los asuntos que afecten las actividades de los industriales del sector metalmecánico, astillero y aeronáutico. (ANDI , 2020).

2.2. Exportaciones e importaciones del sector de Manufactura diversas del metal común.

Periodo 2016-2020.

Debido al paso de los años y al auge del sector manufacturero de cada uno de los países junto con el posicionamiento, es importante abordar el cambio que ha surgido en los últimos años, tanto para exportaciones como para importantes, ya que a lo largo de las próximas ilustraciones

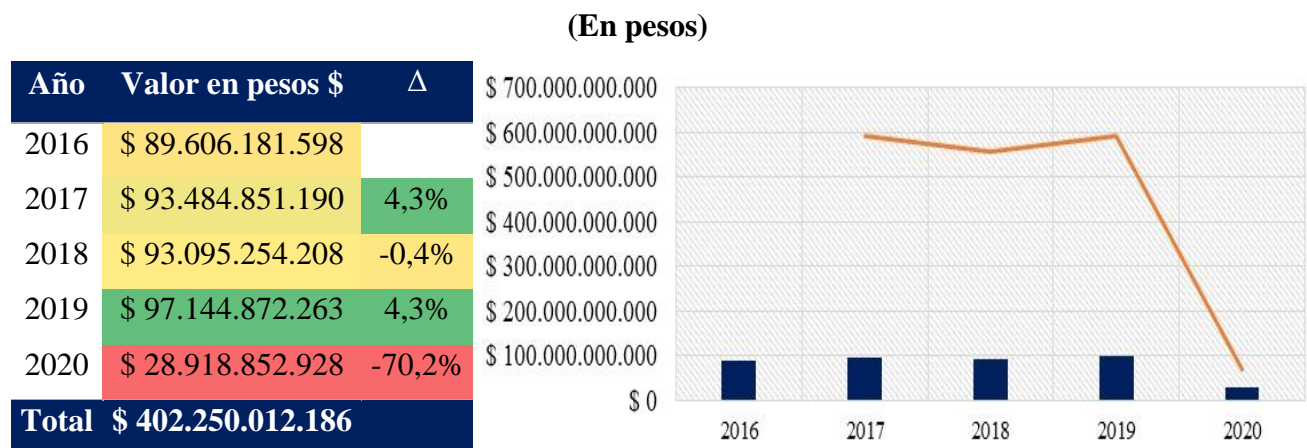
tomadas de la base de datos del DANE se podrá confirmar que dentro de los renglones más dinámicos del sector industrial se destaca los Metálicos básicos de hierro y acero en su top de exportaciones y según un informe de Fedesarrollo (Giraldo Salazar, 2015) es uno de los mercados más dinámicos.

2.2.1. Exportaciones e importaciones del sector de Manufactura diversas del metal común.

2.2.1.1. Exportaciones FOB por año/pesos del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.

Según el reporte de la Cámara de Comercio de Cali “El acero y el hierro son insumos básicos para la utilización en bienes de capital productivo en este sector” (Camara de Comercio de Cali, 2018) por lo tanto Colombia ha venido aumentando su panorama de comercio exterior en el capítulo 83, como podremos ver en la gráfica.

Gráfico 1. Exportaciones FOB por año/pesos del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Con base a lo anterior se analiza el gráfico 1. Con datos tomados de Revista Espacios, en los que señala que dentro de la Alianza Pacífico “las manufacturas de metal juegan un papel fundamental dentro del mercado peruano, donde en promedio el 10% de las exportaciones colombianas del capítulo 83 se dirigen hacia Perú” (Vazques Méndez, Ramirez Montañez, Sarmiento, Acevedo Amorocho, & Prada Marin, 2019)

Adicionalmente, el capítulo 83 es de suma importancia para ese bloque comercial, donde los promedios de sus exportaciones son de 26,85% y en cuanto la Alianza Pacífico se exportaron a Chile y Perú el 11% y el 10% de las ventas internacionales de ese capítulo. (Vazques Méndez, Ramirez Montañez, Sarmiento, Acevedo Amorocho, & Prada Marin, 2019)

Según el informe anterior, se evidencia que Colombia posee oportunidades y cuenta con un alto flujo de exportación hacia los mercados analizados en las partidas 73, 83, y 84, siendo los que más generan ingresos al sector ya que son productos que requieren de un mayor trabajo y personal capacitado. Se evidencia que la ventaja comercial para la industria colombiana la posee Perú y Chile.

Tabla 4. Exportaciones FOB por mes/pesos de los dos últimos años, del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.

(En pesos)

AÑO	MES	VALOR EN PESOS \$	\$ DIFERENCIA	\$/ VARIACIONES %
2019	Enero	7.973.898.212		
	Febrero	6.213.350.505	-\$ 1.760.547.707 ▼	-22,08%
	Marzo	6.072.373.792	-\$ 140.976.713 ▬	-2,27%
	Abril	10.583.757.392	\$ 4.511.383.600 ▲	74,29%
	Mayo	10.061.154.795	-\$ 522.602.597 ▬	-4,94%
	Junio	5.576.311.501	-\$ 4.484.843.294 ▼	-44,58%
	Julio	8.270.881.117	\$ 2.694.569.616 ▲	48,32%
	Agosto	7.873.085.685	-\$ 397.795.432 ▬	-4,81%
	Septiembre	8.612.615.280	\$ 739.529.595 ▬	9,39%
	Octubre	9.453.366.314	\$ 840.751.034 ▬	9,76%
	Noviembre	6.359.688.394	-\$ 3.093.677.920 ▼	-32,73%
	Diciembre	10.094.389.275	\$ 3.734.700.880 ▲	58,72%
Total 2019		\$ 97.144.872.263		
2020	Enero	6.432.549.543		
	Febrero	6.395.738.704	-\$ 36.810.839 ▬	-0,57%
	Marzo	8.990.232.393	\$ 2.594.493.689 ▲	40,57%
	Abril	2.760.313.460	-\$ 6.229.918.934 ▼	-69,30%
	Mayo	4.340.018.827	\$ 1.579.705.368 ▲	57,23%
Total 2020		\$ 28.918.852.928		

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Las exportaciones de la industria manufacturera participo con un 20,7% del valor FOB total de las exportaciones, posicionándose dentro del primer grupo de productos (OMC), según el boletín técnico de exportaciones del DANE a diciembre del 2019. (DANE Boletín, 2020).

En diciembre de 2019 las exportaciones del grupo de Manufacturas fueron de US\$691,1 millones FOB y presentaron una variación de 3,2%, frente a diciembre de 2018. Este comportamiento se explicó principalmente por el crecimiento en las ventas externas de artículos manufacturados, clasificados principalmente según material (16,5%) que sumaron 4,7 puntos porcentuales a la variación de la agrupación.

En el periodo enero-diciembre 2019, las ventas externas del grupo de Manufacturas fueron US\$8.290,3 millones FOB y registraron una disminución de 0,4%, frente a enero-diciembre 2018, este comportamiento obedeció principalmente a la caída en las exportaciones de productos químicos y productos conexos (-2,4%), que restó 0,9 puntos porcentuales a la variación del grupo. (DANE Boletín, 2020). Ahora bien, en capítulo 83 se mantuvieron las exportaciones entre agosto y octubre ya que estuvo jalonado por el comportamiento de manufactura de metales (70%) (MinComercio, 2019).

El sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional que tuvo un crecimiento del 8,6% en comparación al año anterior, en donde el destino de las exportaciones industriales sigue siendo Estados Unidos, al cual se dirigieron el 25,8% del total exportado durante dicho periodo, le siguen Ecuador con el 8,7%, México (6,3%), Brasil (6,0%), Perú (5,1%), China (3,3%), Puerto Rico (3,3%), Chile (2,7%) y Canadá (2,6%). (MinComercio, 2019).

Con relación a mercados internacionales, Colombia se encuentra en una posición media en América Latina, ya que uno de los países con mejor desempeño fue Chile con un crecimiento de 2,7%. Por otro lado, los países de la región con peor desempeño fueron Argentina (-10,9%) y Brasil (-3,1%). (MinComercio, 2019).

En síntesis, Colombia tubo una reducción del -70% debido a la pandemia y al cierre de la economía a nivel mundial, teniendo una baja en pesos colombianos de \$68.226.019.335.

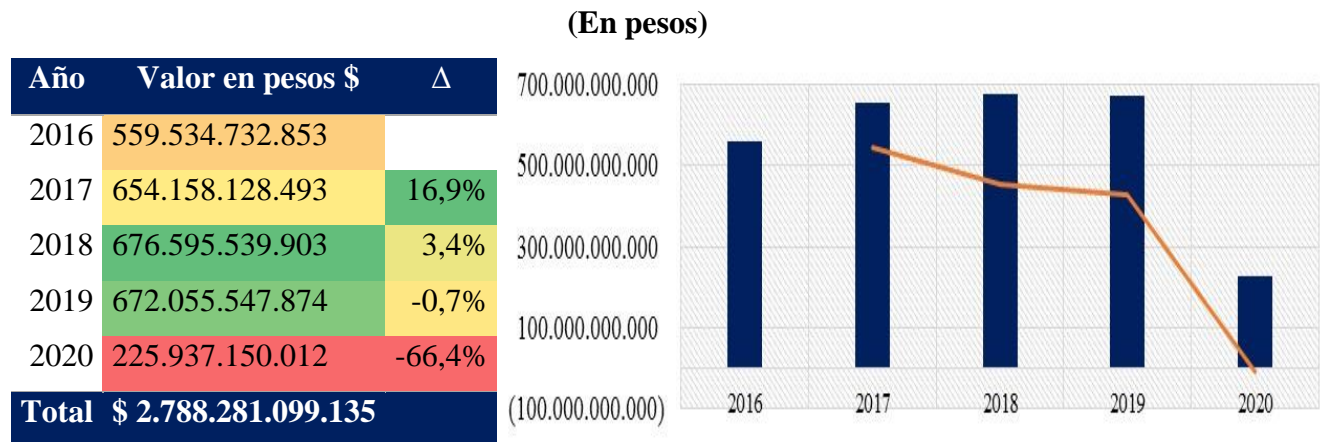
En cuanto a otras regiones y países del mundo, para el mes de enero del 2018, se observó que en Alemania la manufactura decreció 4,0%, afectando el comportamiento de la Zona Euro, la cual bajó 2,0%, perdiendo la dinámica que presentada durante el año 2017 y el primer semestre de 2018. (MinComercio, 2019).

2.2.1.2. Importaciones FOB por año/pesos del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.

El sector de manufactura se puede clasificar en dos clases de bienes, los bienes intermediarios y los bienes finales; para el caso de Colombia, la industria manufacturera diversa del metal común no se considera desarrollada, pero si se considera como un centro de distribución para los mercados Internacionales. Jorge Restrepo, docente de economía de la universidad Javeriana, explicó que este comportamiento es natural, considerando que Colombia no es un país que tradicionalmente procese y desarrolle productos manufacturados. “Se trata de aprovechar una ventaja comparativa, nosotros importamos aquello en lo que no somos especialistas y exportamos

en lo que somos productivos, por eso despachamos más materias primas que manufacturas” (La Republica, 2018).

Gráfico 2. Importaciones FOB por año/pesos del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Por otro lado, Bruce Mac Master, presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en una entrevista para CVN afirma que “durante el 2018 la industria manufacturera tuvo un desempeño favorable, con signos claros de recuperación frente al complejo panorama que se vivió en el 2017 en el sector” (CVN, 2019).

Según las estadísticas mencionadas anteriormente, el 2018 fue uno de los mejores años que ha tenido el Sector de la Manufactura diversa del metal común, ya que se tenía un prospecto de mejora para el siguiente año al momento de renovar maquinaria, debido a la emergencia sanitaria, las importaciones y exportaciones quedaron paralizadas y para el año 2020 cayeron de forma significativa.

A continuación, se encontrará una breve descripción de los últimos dos años del sector de manufactura, donde se abordará más a fondo el factor que causo esta caída y como se vio afectada la industria.

En el periodo enero-diciembre 2020 las importaciones del grupo de Manufacturas fueron de US\$33.504,0 millones CIF y disminuyeron 16,8%, en comparación con el mismo periodo de 2019, como resultado de las menores compras de Maquinaria y equipo de transporte (-19,6%) y de Artículos manufacturados, clasificados principalmente según el material (-19,4), que en conjunto contribuyeron con 12,3 puntos porcentuales negativos a la variación del grupo. (DANE, s.f.).

Tabla 5. Importaciones FOB por mes/pesos de los dos últimos años, del sector de manufactura diversas del metal común en el mercado internacional.

(En pesos)

AÑO	MES	VALOR EN PESOS \$	\$ DIFERENCIA /	\$ VARIACIONES %
2019	Enero	69.925.018.081		
	Febrero	51.655.906.922	\$ -18.269.111.159 ▼	-26,13%
	Marzo	63.072.007.181	\$ 1.416.100.260 ▬	22,10%
	Abril	50.851.578.415	\$ -12.220.428.766 ▼	-19,38%
	Mayo	54.841.694.198	\$ 3.990.115.783 ▬	7,85%
	Junio	40.895.097.792	\$ -13.946.596.406 ▼	-25,43%
	Julio	62.481.256.286	\$ 21.586.158.493 ▲	52,78%
	Agosto	59.777.679.041	\$ -2.703.577.244 ▼	-4,33%
	Septiembre	58.010.037.775	\$ -1.767.641.266 ▼	-2,96%
	Octubre	56.139.721.750	\$ -1.870.316.025 ▼	-3,22%
	Noviembre	51.099.768.375	\$ -5.039.953.375 ▼	-8,98%
	Diciembre	53.305.782.057	\$ 2.206.013.682 ▬	4,32%
Total 2019		\$ 672.055.547.874		
2020	Enero	56.587.225.940		
	Febrero	59.746.499.478	\$ 3.159.273.538 ▲	5,58%
	Marzo	37.314.853.573	\$ -22.431.645.906 ▼	-37,54%
	Abril	34.562.190.193	\$ -3.752.663.380 ▼	-7,38%
	Mayo	37.726.380.828	\$ 3.164.190.635 ▲	9,16%
Total 2020		\$ 225.937.150.012		

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

2.2.2. Exportaciones e importaciones por arancel del sector de manufactura diversas del metal común.

2.2.2.1. Exportaciones por arancel del sector de manufactura diverso metal común.

Las Herramientas y útiles de metal común tienen una alta representación para la Alianza Pacífico, donde Colombia dirige en promedio el 27% de sus exportaciones hacia esos mercados, especialmente Perú y México con una representación del 15% y 13% respectivamente. Adicionalmente, el capítulo 83 es de suma importancia para ese bloque comercial, donde el promedio de sus exportaciones es de 26,85% y en cuanto la Alianza Pacífico se exportaron a Chile y Perú el 11% y el 10% de las ventas internacionales de ese capítulo (Vazques Méndez, Ramirez Montañez, Sarmiento, Acevedo Amorocho, & Prada Marin, 2019).

El oro y el carbón seguirán ocupando los primeros lugares en cuanto a la producción minera en el país, sin embargo, los avances tecnológicos y la facilidad con la que cada vez más se pueden trabajar los metales comunes, han jugado un papel fundamental en la diversificación del portafolio de exportaciones para el país.

Este es el caso del Hierro un metal común capaz de ser transformado en productos altamente exportables, los cuales llegan a alivianar la carga económica que se le atribuye al carbón, uno de

los minerales que terminaran convirtiéndose en obsoletos. En la siguiente tabla se evidencia el valor total exportado de los metales comunes y su respectiva posición arancelaria.

Tabla 6. Top 45 exportaciones por arancel/pesos del sector de manufactura diverso metal común desde el 2012 al 2019

(En pesos)

N°	Posar	Posición Arancelaria	Pesos \$
1	8311100000	Electrodos recubiertos para soldadura de arco, de metal.	\$ 89.111.287.235
2	8309900000	Los demás	\$ 49.804.902.841
3	8301700000	Llaves presentadas aisladamente	\$ 45.945.724.096
4	8301409000	Las demás	\$ 40.751.071.153
5	8302109000	Las demás	\$ 24.384.236.014
6	8302420000	Los demás, para muebles	\$ 20.473.812.887
7	8302300000	Las demás guarniciones, herrajes y artículos similares, vh	\$ 17.874.488.091
8	8308900000	Los demás, incluidas las partes	\$ 14.381.931.007
9	8302490000	Los demás	\$ 12.476.803.034
10	8307100000	De hierro o acero	\$ 11.220.747.327
11	8305200000	Grapas en tiras	\$ 11.067.214.553
12	8309100000	Tapas corona	\$ 10.305.402.773
13	8302500000	Colgadores, perchas, soportes y artículos similares	\$ 6.798.999.422
14	8302410000	Para edificios	\$ 4.873.075.288
15	8302200000	Ruedas	\$ 4.697.467.181
16	8308200000	Remaches tubulares o con espiga hendida	\$ 4.262.239.315
17	8301100000	Candados	\$ 4.021.291.767
18	8308109000	Los demás	\$ 3.860.887.741
19	8306290000	Los demás	\$ 3.624.512.870
20	8305900000	Los demás, incluidas las partes	\$ 3.466.395.350
21	8303009000	Las demás	\$ 2.823.936.471
22	8311200000	Alambre «relleno» para soldadura de arco, de metal, etc.	\$ 2.553.733.775
23	8301600000	Partes	\$ 2.121.687.549
24	8305100000	Mecanismos para encuadernación de hojas etc.	\$ 1.953.160.637
25	8306210000	Plateados, dorados o platinados	\$ 1.242.575.095
26	8303001000	Cajas de caudales	\$ 1.031.306.638
27	8301300000	Cerraduras de los tipos utilizados en muebles	\$ 1.019.471.362
28	8308101900	Los demás	\$ 993.985.593
29	8303002000	Puertas blindadas y compartimientos para cámaras, etc.	\$ 984.265.491
30	8311900000	Los demás	\$ 637.382.143
31	8308101100	De hierro o acero	\$ 606.343.280
32	8310000090	Las demás	\$ 495.269.382
33	8301200000	Cerraduras de los tipos utilizados en vehículos	\$ 454.990.510

34	8301401000	Para cajas de caudales	\$ 388.977.618
35	8302101000	Para vehículos automóviles	\$ 301.627.614
36	8302600000	Cierrapuertas automáticos	\$ 237.881.793
37	8310000000	Placas indicadoras, placas rótulo, placas direcciones, etc.	\$ 194.893.883
38	8311300000	Varillas recubiertas y alambre «relleno» para soldar, etc.	\$ 189.464.167
39	8307900000	De los demás metales comunes	\$ 187.393.142
40	8301500000	Cierres y monturas cierre, con cerradura incorporada	\$ 150.973.797
41	8308101200	De aluminio	\$ 138.582.327
42	8306100000	Campanas, campanillas, gongos y artículos similares	\$ 46.088.383
43	8304000000	Clasificadores, ficheros, cajas de clasificación, etc.	\$ 41.253.795
44	8306300000	Marcos para fotografías, grabados o similares; espejos	\$ 26.844.762
45	8310000010	Placas indicadoras, de espesor inferior a 0,12 mm, etc.	\$ 25.433.037
Total			\$ 402.250.012.186

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Un recuento minucioso en el cual se evidencia como principal producto exportado de metales comunes a los electrodos recubiertos para soldadura de arco, de metal, el cual tuvo una cifra exportación de \$ 89.111.287.235 millones de pesos, (véase en la tabla 12), ya que son productos un mayor grado de elaboración, convirtiéndolos en exportaciones de un mayor costo y precio final, lo que a su vez incrementa la posibilidad de una nación más competitiva en el escenario internacional y de esta manera se traza una ruta que incluye el valor agregado el cual será generador de nuevas oportunidades internas del país.

Ahora bien, en cuanto a las puertas blindadas, se evidencia que se halla en el puesto número 29 en un ranking comprendido desde el año 2012 hasta el año 2019, con una cifra de \$ 984.265.491 millones de pesos, lo cual demuestra que es un mercado poco explotado en el cual se alberga un alto potencial en cuanto al valor agregado que contienen cada una de estas puertas.

2.2.2.2. Importaciones por arancel del sector de manufactura diverso metal común.

Las importaciones del sector de manufactura diverso del metal común parecían optimistas en los últimos años, “Durante el año 2019, la industria manufacturera tuvo un comportamiento moderado con cifras positivas, pero ligeramente inferiores frente al panorama que se vivió en el 2018 en el sector” (Porfolio, 2020).

Dado que son productos altamente competitivos en la región de Colombia y aunque se mantienen medidas de imposición de aranceles que favorecen la mano de obra Colombia, dentro del capítulo 83; puertas blindadas y compartimientos de cámaras de seguridad, se encuentra como último dentro del top de las 45 Importaciones por arancel.

**Tabla 7. Top 45 importaciones por arancel/pesos del sector de manufactura diverso metal
común desde el 2012 al 2019
(En pesos)**

N°	Posar	Posición Arancelaria	Pesos \$
1	8309900000	Los demás	\$ 606.403.108.128
2	8302420000	Los demás, para muebles	\$ 266.766.412.409
3	8301409000	Las demás	\$ 242.092.805.640
4	8302109000	Las demás	\$ 131.528.786.314
5	8302490000	Los demás	\$ 127.652.435.201
6	8302500000	Colgadores, perchas, soportes y artículos	\$ 125.175.072.428
7	8307100000	De hierro o acero	\$ 124.308.814.169
8	8302300000	Las demás guarniciones, herrajes y artículos	\$ 118.872.944.319
9	8301100000	Candados	\$ 97.264.609.591
10	8301600000	Partes	\$ 92.828.685.529
11	8301200000	Cerraduras de los tipos utilizados en vehículos	\$ 80.086.947.788
12	8311200000	Alambre «relleno» para soldadura de arco	\$ 78.263.715.698
13	8302200000	Ruedas	\$ 75.450.341.195
14	8308900000	Los demás, incluidas las partes	\$ 73.940.435.886
15	8302410000	Para edificios	\$ 64.767.380.437
16	8302600000	Cierrapuertas automáticos	\$ 45.131.388.639
17	8302101000	Para vehículos automóviles	\$ 37.890.942.826
18	8309100000	Tapas corona	\$ 31.467.492.198
19	8306290000	Los demás	\$ 31.296.244.569
20	8311100000	Electrodos recubiertos para soldadura de arco	\$ 29.363.869.052
21	8301300000	Cerraduras de los tipos utilizados en muebles	\$ 28.538.064.824
22	8303009000	Las demás	\$ 28.165.349.445
23	8301700000	Llaves presentadas aisladamente	\$ 27.234.422.472
24	8305200000	Grapas en tiras	\$ 22.530.658.832
25	8304000000	Clasificadores, ficheros, cajas de clasificación, etc.	\$ 18.380.491.971
26	8305100000	clasificadores	\$ 17.579.149.142
27	8311900000	Los demás	\$ 16.326.808.699
28	8306210000	Plateados, dorados o platinados	\$ 14.140.141.028
29	8307900000	De los demás metales comunes	\$ 13.444.432.340
30	8308200000	Remaches tubulares o con espiga hendida	\$ 12.739.757.928
31	8301401000	Para cajas de caudales	\$ 11.748.334.277
32	8308109000	Los demás	\$ 10.863.807.688
33	8310000090	Las demás	\$ 10.841.251.733
34	8301500000	Cierres y monturas cierre, con cerradura incorp.	\$ 10.514.332.171
35	8306300000	Marcos para fotografías, grabados o similares;	\$ 9.666.132.676
36	8305900000	Los demás, incluidas las partes	\$ 9.510.102.378
37	8308101100	De hierro o acero	\$ 7.766.365.919
38	8311300000	«relleno» para soldar al soplete, de metal común	\$ 7.584.177.663
39	8308101900	Los demás	\$ 7.073.093.134
40	8310000010	Placas indicadoras, de espesor inferior a 0,12 mm	\$ 6.126.990.085

41	8310000000	Placas indicadoras, placas rótulo, placas	\$ 5.602.294.520
42	8303001000	Cajas de caudales	\$ 5.071.306.935
43	8308101200	De aluminio	\$ 3.138.205.448
44	8306100000	Campanas, campanillas, gongos y artículos	\$ 2.353.780.255
45	8303002000	Puertas blindadas y compartimientos para cámara.	\$ 789.215.555
Total			\$ 2.788.281.099.135

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Con base a la tabla anterior, exponiendo los colores verdes como los principales productos importados y los rojos como los últimos importados dentro del capítulo 83, no hay mayor auge del producto a exportar. “Las importaciones en este sector de las manufacturas fueron de 3 mil 232 millones de dólares y presentaron un aumento de 8,6 por ciento frente al mismo mes del año pasado, como resultado de las mayores compras de maquinaria y equipo de transporte” (Porfolio, 2020) Dado que son productos, que son más comercializados en Colombia tienen un crecimiento a comparación de las puertas blindadas y compartimientos para cámaras de seguridad.

2.2.2.3. Análisis del comportamiento en exportaciones e importaciones de los aranceles con mayor participación en valor y cantidad vs el arancel puertas blindadas.

Colombia tiene dos tendencias relevantes a resaltar como: a) la participación del sector metalmecánico es menor comparada con otros países latinoamericanos y b) empezó a perder participación solo del 2008 en adelante.

En Colombia las Exportaciones de productos metalmecánicos corresponden a 3,6% del total de las exportaciones; de ese valor solamente 0,06% de ellas son destinadas a China en comparación a las importaciones colombianas de productos metalmecánicos equivalen a 44,4% del total de las importaciones; de ese valor, 16,3% provienen de China. (Asociación Latinoamericana del Acero, s.f.).

Tabla 8. Análisis del comportamiento de las exportaciones en los aranceles con mayor participación en valor y cantidad vs el arancel puertas blindadas.

(En pesos y Cantidad)

Puertas blindadas y compartimientos para cámaras					
8303002000	\$	\$ 402.250.012.186	\$ 401.265.746.696	0,24%	99,70%
	Q	11.291.025.054	\$ 11.291.024.827	0,00%	100,00%
Mayor en Cantidad Q - Grapas en tiras					
8305200000	\$	\$ 402.250.012.186	\$ 393.944.812.186	2,06%	97,90%
	Q	11.291.025.054	\$ 1.194.882.871	89,42%	10,50%

Mayor en Pesos \$ - Electrodo recubierto para soldadura de arco, de metal común					
8311100000	\$	\$ 402.250.012.186	\$ 313.138.724.951	22,15%	77,80%
	Q	11.291.025.054	\$ 11.276.351.972	0,13%	99,80%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Colombia, más allá de la competencia china en la cadena metalmecánica, la demanda china por commodities ha estimulado una primarización de las exportaciones. Eso, a su vez, ha contribuido al retraso cambiario. Además, la directriz de incrementar las inversiones chinas en recursos naturales en el exterior, de forma general y en Latinoamérica, de forma particular, tiende a reforzar la trayectoria de primarización de las exportaciones. (Asociación Latinoamericana del Acero, s.f.)

La tabla 8. muestra que las puertas blindadas y compartimiento para cámaras aporta solo un 0,24% a comparación de los electrodos recubiertos para soldadura de acero, del metal común. Esto quiere decir que sigue una tendencia de exportaciones sin ningún valor agregado, que a su vez nos permite posicionarnos un mercado internacional.

Se recomendaría enfocar el sector en el aumento de las capacidades de recurso humano en servicios de valor agregado, que a si mismo se pueden reorientar las actividades productivas.

Tabla 9. Análisis del comportamiento de las importaciones en los aranceles con mayor participación en valor y cantidad vs el arancel puertas blindadas.

(En pesos y Cantidad)

Puertas blindadas y compartimientos para cámaras						
8303002000	\$	\$ 2.788.281.099.135	\$ 789.215.555	\$ 2.787.491.883.580	0,03%	99,97%
	Q	7.548.403.373	1.079	\$ 7.548.402.294	0,00%	100,00%
Mayor en Cantidad Q - Grapas en tiras						
8305200000	\$	\$ 2.788.281.099.135	\$ 5.840.678.936	\$ 2.782.440.420.199	0,21%	99,79%
	Q	7.548.403.373	22.530.658.832	-\$ 14.982.255.459	298,48%	- 198,48%
Mayor en Pesos \$ - Los demás						
8305200000	\$	\$ 2.788.281.099.135	\$ 606.403.108.128	\$ 2.181.877.991.007	21,75%	78,25%
	Q	7.548.403.373	24.661.624	\$ 7.523.741.749	0,33%	99,67%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Al mismo tiempo que las grapas en tiras tiene un mayor aporte en las exportaciones colombianas que las importaciones de las mismas, a pesar de que se exporten productos con poco

valor agregado, Colombia continua con la tendencia importadora de productos ya procesados en el exterior, señalados en las graficas como los demas aportando un 21,75%.

De igual manera se deben tomar medidas de defensa comercial respecto a China; como, por ejemplo, generar un mayor acceso, sin invertir la carga de la prueba, a los mecanismos de defensa comercial previstos por la Organización Mundial de Comercio, en forma ágil y oportuna. Así mismo, plantear por parte del Gobierno una reestructuración de la política que busque la competitividad de la cadena, sin exponerla a competencia desleal. (Asociacion Latinoamericana del Acero, s.f.)

2.2.3. Exportaciones e importaciones por país destino y país origen del sector de manufactura diverso metal común.

El siguiente apartado tiene como fin, analizar el país de origen y de destino del sector de manufactura diverso del metal común, con el propósito de analizar más a fondo la ruta de internacionalización de Liderpuertas.

2.2.3.1. Exportaciones por país destino del sector de manufactura diverso metal común.

A lo largo del presente trabajo se han evaluado tanto las exportaciones como importaciones del sector de manufactura diverso del metal común, dado que son productos poco manufacturados a nivel nacional, evaluaremos el top 20 de las exportaciones con destino a diferentes países y las importaciones provenientes.

Tabla 10. Top 20 Exportaciones por país destino FOB del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.

(En pesos)

País de destino	Valor en pesos \$	\$ Participación %
Ecuador	\$ 84.360.564.094	20,97%
Chile	\$ 44.115.023.314	10,97%
Perú	\$ 40.013.790.813	9,95%
Panamá	\$ 36.958.036.038	9,19%
México	\$ 33.472.206.626	8,32%
Costa Rica	\$ 31.255.916.151	7,77%
Estados Unidos	\$ 26.556.333.052	6,60%
Guatemala	\$ 19.709.860.833	4,90%
El Salvador	\$ 14.629.426.301	3,64%
Venezuela	\$ 13.180.474.266	3,28%
Brasil	\$ 12.628.655.425	3,14%

Dominicana, República	\$	11.125.165.838	2,77%
Honduras	\$	9.131.597.262	2,27%
Bolivia	\$	9.082.211.470	2,26%
Nicaragua	\$	3.780.763.983	0,94%
Argentina	\$	1.918.088.197	0,48%
Trinidad y Tobago	\$	1.529.984.427	0,38%
Puerto Rico	\$	1.341.472.177	0,33%
Curazao	\$	998.353.016	0,25%
Otros	\$	6.462.088.903	1,61%
Total		\$ 402.250.012.186	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Con base a la gráfica anterior, las exportaciones las lidera Ecuador con una participación del 20,97%, seguido de Chile con el 10,9%, Perú 9,9% y a nivel general países latinoamericanos, esto quiere decir que las ratios a nivel de exportaciones van dirigidas a los diferentes países limitantes a Colombia.

2.2.3.1.1. Exportaciones por ciudades de origen del sector de manufactura diverso metal común.

Después de estudiar la industria del sector de manufactura diverso del metal común y el producto mencionado con antelación, se realiza un análisis del sector a nivel nacional con el propósito de identificar los principales proveedores, además de su comportamiento con respecto en cada uno de los indicadores.

Tabla 11. Top 21 Exportaciones por ciudades de origen FOB del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación

(En pesos)

Ciudad de Origen	Valor en pesos \$	\$ Participación%
Cartagena	\$ 162.723.798.344	40,45%
Buenaventura	\$ 133.956.220.816	33,30%
Ipiales	\$ 54.889.103.870	13,65%
Bogotá	\$ 26.189.686.683	6,51%
Medellín	\$ 7.703.615.312	1,92%
Barranquilla	\$ 5.727.686.170	1,42%
Maicao	\$ 3.482.988.662	0,87%
Turbo	\$ 3.332.296.295	0,83%
Cúcuta	\$ 2.690.179.401	0,67%
Pereira	\$ 655.739.605	0,16%

Cali	\$ 566.683.049	0,14%
Bucaramanga	\$ 156.412.133	0,04%
Puerto Asis	\$ 65.727.458	0,02%
Santa Marta	\$ 63.065.152	0,02%
Riohacha	\$ 45.423.761	0,01%
San Andres	\$ 1.385.475	0,00%
Total	\$ 402.250.012.186	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

El grafico anterior encadena una serie de ciudades proveedoras del sector encabezado por Cartagena que ha exportado más de \$162 billones en un periodo de siete años (2012-2019), seguido de Buenaventura con una participación del 33,30%, Ipiales 13,65% y Bogotá D.C con un valor exportado de \$26.189 millones de pesos con el periodo en mención,

2.2.3.2. Importaciones por país destino del sector de manufactura diverso metal común.

Como se ha mencionado con anterioridad, China y Estados Unidos encabezan las importaciones tanto para productos diversos del metal común, como para otros sectores de la economía colombiana; entre el 2012 y el 2019 China ha importado más de \$1,194 billones de pesos colombianos seguido de Estados Unidos con más de \$573 billones de pesos colombianos, aun así, tenemos presencia de países como México con una participación del 4,99%, Brasil 3,85%.

Tabla 12. Top 20 Importaciones por país origen Colombia FOB del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.

(En pesos)

País de destino	Valor en pesos \$	\$ Participación %
China	\$ 1.194.606.297.716	42,84%
Estados Unidos	\$ 573.090.845.704	20,55%
Mexico	\$ 139.086.594.903	4,99%
Brasil	\$ 107.441.070.395	3,85%
España	\$ 98.425.996.888	3,53%
Rumania	\$ 75.517.980.726	2,71%
Italia	\$ 65.975.845.855	2,37%
Francia	\$ 62.926.230.500	2,26%
Taiwán (Formosa)	\$ 61.549.742.548	2,21%
Alemania	\$ 53.732.797.783	1,93%
Chile	\$ 31.043.626.133	1,11%
Costa Rica	\$ 28.954.954.120	1,04%
Turquía	\$ 26.896.830.452	0,96%

Austria	\$	26.844.875.907	0,96%
Corea (Sur), Republica De	\$	25.110.533.060	0,90%
Perú	\$	19.110.031.731	0,69%
India	\$	18.795.074.684	0,67%
Marruecos	\$	17.873.147.679	0,64%
Hong Kong	\$	17.619.921.576	0,63%
Otros	\$	143.678.700.776	5,15%
Total		\$ 2.788.281.099.135	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

2.2.4. Exportaciones por modalidad de transporte del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.

Uno de los factores a tomar en cuenta al momento de exportar los productos es el medio de transporte ya que se debe ajustar tanto el precio del vendedor como al precio del comprador dependiendo la modalidad de compra.

Con el fin de evaluar que medios de transporte son los más usados al momento de exportar productos diversos del metal común se contempla el grafico 11.

Tabla 13. Exportaciones por modalidad de transporte del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.

(En pesos)

Modalidad	Cantidad	Valor en pesos \$	\$ Participación %
Marítimo	10.134.187.198	\$ 305.649.189.440	75,98%
Terrestre	1.142.531.885	\$ 61.466.960.373	15,28%
Aéreo	14.305.972	\$ 35.133.862.373	8,73%
Total	11.291.025.054	\$ 402.250.012.186	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

La modalidad más utilizada entre el 2012 al 2019 fue el medio marítimo con una participación del 75,98%, una cantidad de más de 10.134 millones y un valor en pesos de \$305.649 millones de pesos exportados. Esto quiere decir que el medio más usado es marítimo seguido del terrestre y por último el área.

2.2.5. Exportaciones por modalidad del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.

Existen diferentes modalidades de exportación expuestas en el Decreto 1165 con Resolución 46 de 2019.

- **Exportación definitiva:** Es la modalidad de exportación que regula la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas, del territorio aduanero nacional para su uso o consumo definitivo en otro país. También se considera exportación definitiva, la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas: desde el resto del territorio aduanero nacional a una zona franca en los términos previstos en este Decreto (Ministerio de Hacienda y Credito Publico, 2019)
- **Reexportación:** Es la modalidad de exportación que regula la salida definitiva del territorio aduanero nacional, de mercancías que estuvieron sometidas a una modalidad de importación temporal o a la modalidad de transformación y/o ensamble. (Ministerio de Hacienda y Credito Publico, 2019)

Tabla 14. Exportaciones por modalidad del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.
(En pesos)

Modalidad	Valor en Pesos \$	\$ Participación %
Exportación definitiva de mercancías de fabricación o producción nacional.	\$ 360.384.652.369	89,59%
Las demás exportaciones definitivas no incluidas en los ítems anteriores.	\$ 36.943.462.292	9,18%
Exportación definitiva de mercancías que resultaron averiadas, defectuosas o impropias para el fin que se importaron.	\$ 3.927.841.615	0,98%
Reexportación definitiva de mercancías que estuvieron sometidas a una modalidad de importación temporal o de transformación o de ensamble.	\$ 709.810.202	0,18%
Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo	\$ 144.982.598	0,04%
Donaciones.	\$ 90.473.829	0,02%
Exportación de mercancías en consignación	\$ 25.464.915	0,01%
Mercancías exportadas temporalmente para transformación o elaboración.	\$ 21.632.788	0,01%

Reexportación definitiva de mercancías importadas temporalmente para perfeccionamiento activo en desarrollo de los sistemas especiales de Importación - Exportación.	\$ 1.691.579	0,00%
Total	\$ 402.250.012.186	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Con base al gráfico anterior, las modalidades de exportación más usadas en Colombia son: Exportación definitiva de mercancías de fabricación o producción nacional con un porcentaje de participación del 89,59%, seguida de las Las demás exportaciones definitivas no incluidas en los ítems anteriores con un 9,18% de participación.

2.2.6. Exportaciones e importaciones por empresas del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.

A fin de determinar el comportamiento del sector de manufactura diverso del metal común en el mercado internacional, se estudian las empresas demandantes y los proveedores del sector en la economía nacional e internacional.

2.2.6.1. Exportaciones por empresas del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.

Ya identificado el comportamiento de las exportaciones, se hace mención en la tabla 14 a las empresas que durante el 2012 y 2019 registraron ventas en mercados internacionales; esto con el fin de tener una idea clara sobre los principales proveedores del producto en el país.

Tabla 15. Exportaciones por empresas del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.

(En pesos)		
Nombre	Valor en pesos \$	Participación %
Soldaduras West Arco S A S	\$ 51.741.247.429	12,86%
Flexonsilca S A	\$ 45.059.993.144	11,20%
Multidimensionales SS.AA.SS.	\$ 35.075.962.332	8,72%
Lincoln Soldaduras De Colombia Ltda.	\$ 32.381.190.104	8,05%
Induma S.C.A.	\$ 26.326.739.415	6,54%
Industrias De Acero S.A.S. Ideace	\$ 19.930.011.369	4,95%
Madecentro Colombia S.A.S	\$ 16.638.080.594	4,14%
Cerraduras De Colombia Cerracol S. A S.	\$ 16.453.745.957	4,09%

Andes Cast Metals Foundry Ltda	\$	12.449.870.296	3,10%
Bavaria S.A.	\$	10.280.251.698	2,56%
Dyna & Cia S. A	\$	9.282.671.553	2,31%
Colombiana De Accesorios S.A.S.	\$	8.444.514.991	2,10%
Metal Coraza S.A.S	\$	8.370.919.400	2,08%
Senco Latin America S.A.S.	\$	7.658.184.735	1,90%
Sager S. A	\$	6.335.799.535	1,58%
General Metálica S.A.	\$	4.645.452.324	1,15%
Prodenvases S.A.S	\$	3.551.157.326	0,88%
Comercializadora Int. Estrada Velasquez Y Cia S.	\$	3.430.008.321	0,85%
Bel Star S A	\$	2.734.840.963	0,68%
Fábrica Nacional De Autopartes S.A. Fanalca S A	\$	2.696.375.885	0,67%
Fantaxias S.A.S	\$	2.691.346.525	0,67%
West Pharmaceutical Services Colombia S.A.S.	\$	2.690.284.263	0,67%
Muma S.A.S	\$	2.433.909.470	0,61%
Camilo Alberto Mejia & Cia S.A.S.	\$	2.292.440.654	0,57%
Jordao S.A.S	\$	2.192.352.807	0,55%
Otros		\$ 66.462.661.098	16,52%
TOTAL		\$ 402.250.012.186	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

La exportación por empresas del sector de manufactura diversas de metal común, la encabeza la empresa: *Soldaduras West Arco S A S* con una exportación de \$51.751 millones de pesos durante el periodo en mención, seguida de *Flexonsilca S A* con \$45.059 millones de pesos.

Por otro lado, dentro del análisis anterior, se deben identificar las empresas competidoras dentro del arancel 8303002000 "Puertas blindadas y compartimientos para cámaras acorazadas" expuestas en la Tabla 15, con una cantidad de cuatro empresas identificadas y un valor exportado en pesos de \$984 millones de pesos colombianos.

Tabla 16. Exportaciones por empresas del sector de manufactura del arancel 8303002000 " Puertas blindadas y compartimientos para cámaras acorazadas" desde el 2012 al 2019 y su participación

(En pesos)

Nombre	Valor en pesos \$	Participación %
Full Seguridad Cajas Fuertes Y Blindajes S.A.S.	\$ 574.546.220	58%
Cajas Fuertes Ancla S. A	\$ 277.494.250	28%
Industrias Metalfox S.A.S.	\$ 96.621.880	10%
Interlock Security Sas	\$ 35.603.141	4%
Total	\$ 984.265.491	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

2.2.6.2. Importaciones por empresas del sector de manufactura diverso metal común en el mercado internacional por país destino desde el 2012 al 2019 y su participación.

De acuerdo con la información anterior, se identificaron las empresas en cuando a las importaciones durante el 2012 y 2019 en el mercado colombiano; esto con el fin de tener una idea clara sobre los principales compradores del producto en el país.

Tabla 17. Importaciones por empresas del sector de manufactura del arancel 8303002000 " Puertas blindadas y compartimientos para cámaras acorazadas" desde el 2012 al 2019 y su participación.

(En pesos)

Nit	Nombre	Valor en pesos \$	Part. %
830021253	Crown Colombiana S.A.	\$ 256.882.038.074	9,21%
811028650	Madecentro Colombia S.A.S	\$ 202.029.934.191	7,25%
860025792	Sofasa S.A.	\$ 164.524.810.582	5,90%
860009826	Cerraduras De Colombia Cerracol S. A S.	\$ 106.968.938.690	3,84%
890112475	C I Energia Solar S A E S Windows	\$ 76.948.727.157	2,76%
800242106	Sodimac Colombia S A	\$ 58.662.599.572	2,10%
860013809	Prodenvases S.A.S	\$ 57.086.911.137	2,05%
860005224	Bavaria S.A.	\$ 55.929.214.102	2,01%
860025900	Alpina Productos Alimenticios S.A.	\$ 41.855.125.595	1,50%
900398767	Carrao Energy Sucursal Colombia	\$ 39.444.848.636	1,41%
890900097	Industrias De Acero S.A.S. Ideace	\$ 31.348.308.565	1,12%
890100577	Aerovias Del Continente Americano S.A	\$ 28.612.455.437	1,03%
900713658	Cne Oil & Gas S A S	\$ 28.537.743.739	1,02%
890901298	Dyna & Cia S. A	\$ 27.840.981.115	1,00%
830033177	Flexon Estructuras Y Herrajes S.A.S	\$ 23.609.401.418	0,85%
900068244	Componentes Arquitectónicos S A	\$ 18.444.486.984	0,66%
890903858	Industria Nacional De Gaseosas S A	\$ 18.090.207.181	0,65%
900669915	Allegion Colombia S.A.S.	\$ 16.744.843.549	0,60%
890903939	Gaseosas Posada Tobon S A	\$ 16.003.348.898	0,57%
900216225	Soldaduras West Arco S A S	\$ 15.371.758.340	0,55%
800018359	Bel Star S A	\$ 15.254.860.614	0,55%
830123446	Alsada S A S	\$ 14.740.214.043	0,53%
800042215	Aluace S A S	\$ 14.128.570.605	0,51%
860002130	Nestle De Colombia Sa	\$ 13.345.270.679	0,48%
900943243	Suramerica Comercial S.A.S.	\$ 13.288.434.444	0,48%
	Otros	\$ 1.432.587.065.786	51,38%
Total		\$ 2.788.281.099.135	100,00%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Tabla 18. Importaciones por empresas del sector de manufactura del arancel 8303002000 " Puertas blindadas y compartimientos para cámaras acorazadas" desde el 2012 al 2019 y su participación
(En pesos)

NIT	Nombre	Valor en pesos \$	Participación %
811013651	Puertas Yako S.A.S	\$ 536.865.320	68,03%
900818223	Red Eagle Mining De Colombia S.A.S.	\$ 80.050.641	10,14%
900509669	Industrias Metalicas I.D.P.G. S.A.S.	\$ 68.116.393	8,63%
811015807	Unitrade S.A.S	\$ 53.070.766	6,72%
900319753	Pricesmart Colombia S.A.S.	\$ 21.967.703	2,78%
811012835	Elemento Arquitectonico S.A.S	\$ 11.955.182	1,51%
900597634	Securmas S.A.S.	\$ 9.643.204	1,22%
900171739	Security Import & Electronics Ltda	\$ 4.085.359	0,52%
900551280	Ferrari Crane Sas	\$ 1.780.035	0,23%
900599717	Abloy Colombia S.A.S.	\$ 1.099.454	0,14%
900834565	Bamford Corp S.A.S.	\$ 581.500	0,07%
Total		\$ 789.215.555	100%

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.).

En cuanto a las empresas analizadas anteriormente se deben identificar las empresas competidoras dentro del arancel 8303002000 "Puertas blindadas y compartimientos para cámaras acorazadas" expuestas en la tabla, con una cantidad de once empresas identificadas y un valor importado en pesos de \$789 millones de pesos colombianos, encabezada por Puertas Yako S.A.S con una participación del 68,03%

Capítulo 3. Ruta de Internacionalización

Liderpuertas S.A.S fue escogida en este proyecto dado que ha sido una organización que durante su trayectoria ha tenido presencia y reconocimiento a nivel nacional, sin embargo; no ha tenido la experiencia de exportar sus productos a nuevos mercados internacionales, de igual forma cuenta con la capacidad necesaria para empezar su internacionalización.

Por tal motivo, se planificará una ruta de internacionalización con el objetivo de orientar a la organización en la consolidación del mercado local y a sí mismo incursionar de manera exitosa y progresiva en la industria a nivel mundial.

3.1. Descripción de la empresa Liderpuertas S.A.S.

Liderpuertas S.A.S, es una empresa colombiana del sector metalmecánico. Actualmente el sector metalmecánico tiene falencias en sus plantas y carece de innovación en sus procesos de producción, por lo tanto, Liderpuertas S.A.S no cuenta con una ruta de internacionalización clara que le permita expandir su negocio y así mismo poder posicionarlo en el mercado internacional.

Liderpuertas S.A.S, es una compañía especializada en la producción de puertas de seguridad, manejando dos líneas; la línea industrial con puertas cortafuego y antipánico para salidas de emergencia y la línea residencial con puertas de alta seguridad.

Cuenta con 18 años de experiencia en el mercado, manejando las cerraduras de mayor reconocimiento como los son MUL-T-LOCK y SECUREME ITALIANA.

Adicionalmente, es una empresa en constante evolución, siempre se están capacitando, modernizando y agilizando procesos, razón por la cual hoy ofrece una nueva y mejorada infraestructura. Con base a lo anterior Liderpuertas S.A.S, tiene un posicionamiento en el mercado a nivel nacional ya que ha producido y comercializado sus productos en toda Colombia, pero no tiene experiencia en el mercado internacional ni cuenta con un estudio de internacionalización.

Por otra parte, es una empresa con un modelo de segmentación de mercado, basada en la organización estructurada de sus precios, los cuales apuntan a un público comprendido del estrato socioeconómico 3 al 6, los cuales se denotan con un mayor poder adquisitivo, de igual manera Liderpuertas S.A.S, se enfoca en comercializar sus productos hacia el norte de la ciudad, basados en ambiente de seguridad que buscan las personas residentes.

En cuanto a la ventaja competitiva que destaca a Liderpuertas S.A.S, se encuentra su calidad, su garantía y su larga trayectoria en el mercado con más de 16 años de trayectoria y más de 400 puertas vendidas anualmente, lo que la convierte en una de las compañías más importantes

del sector en la ciudad, siendo esto uno de los objetivos iniciales que ha perseguido la empresa, sin embargo, otro de los objetivos de Liderpuertas S.A.S se basa en sus ventas proyectadas a dos años, las cuales se espera que supere de 10% a un 20% por encima de la actual.

Liderpuertas S.A.S tiene como objetivo “Proteger los bienes de sus clientes, fusionando el diseño con la seguridad.” (Lider Puertas S.A.S, s.f.) al igual que “Implementar procesos de selección, contratación y capacitación de personal, elaboración de manual de funciones en la empresa Liderpuertas S.A.S con el propósito de mejorar la calidad humana y fortalecer el crecimiento laboral de la empresa.” (Lider Puertas S.A.S, s.f.)

3.2. Datos Generales de Liderpuertas S.A.S.

3.2.1. Historia de Liderpuertas S.A.S. y Sociedad.

La empresa Liderpuertas S.A.S, creada por documento privado sin número, mediante la asamblea de accionistas del 7 de febrero de 2014, inscrita el 17 de febrero de 2014 bajo el número 01807393 del libro IX se constituyó la sociedad.

Por certificación de la Cámara de Comercio de Bogotá fue inscrita con la matricula número 02414810 del 17 de febrero de 2014, como una empresa de la industria metalmecánica.

3.2.2. Datos de Liderpuertas S.A.S.

Tabla 19. Datos generales de Liderpuertas S.A.S

Datos	
Razón Social	Liderpuertas S.A.S.
Nit	900.705.222-1
Registro Mercantil	2414810
Dirección Comercial	Kr 69 Bis 37 B 43 Sur
Página Web	http://liderpuertas.com/

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (Lider Puertas S.A.S, s.f.)

Liderpuertas es una compañía ubicada en la ciudad de Bogotá, nace en el año 2014, bajo el propósito de brindar seguridad por medio de sus puertas de alta tecnología industrial, manejando dos líneas; la línea industrial con puertas cortafuego y antipático para salidas de emergencia y la línea residencial con puertas de alta seguridad

Una empresa con un modelo de segmentación de mercado, basada en la organización estructurada de sus precios, los cuales apuntan a un público comprendido del estrato socioeconómico 3 al 6, los cuales se denotan con un mayor poder adquisitivo, de igual manera

Liderpuertas se enfoca en comercializar sus productos hacia el norte de la ciudad, basados en ambiente de seguridad que buscan las personas residentes.

En cuanto a la ventaja competitiva que destaca a Líder puertas, se encuentra su calidad, su garantía y su larga trayectoria en el mercado con más de 16 años de trayectoria y más de 400 puertas vendidas anualmente, lo que la convierte en una de las compañías más importantes del sector en la ciudad, siendo esto uno de los objetivos iniciales que ha perseguido la empresa, sin embargo, otro de los objetivos de Liderpuertas se basa en sus ventas proyectadas a dos años, las cuales se espera que supere de 10% a un 20% por encima de la actual.

Con un total de 50 colaboradores, la familia de Liderpuertas está bajo la supervisión de una líder que ocupa el puesto de gerente siendo ella también su dueña, que ha mantenido en todo momento el enfoque de las buenas prácticas en el trabajo y vela por que el ambiente que se maneje tanto en la relación colaborador-cliente y colaborador-colaborador sea la mejor.

3.2.3. Misión, Visión.

3.2.3.1. Misión

“Proteger los bienes de nuestros clientes, fusionando el diseño con la seguridad.”
(Liderpuertas S.A.S, s.f.).

3.2.3.2. Visión

Ser la empresa con mayor crecimiento de clientes en el campo de las puertas de seguridad en Bogotá en el año 2016. (Lider Puertas S.A.S, s.f.).

3.2.4. Presentación Producto: Puertas de Seguridad.

Fabricadas con los máximos estándares de calidad, con nuestros productos logramos fusionar la estética con la seguridad.

Las puertas de seguridad en su interior son de acero, el calibre de las láminas se asigna en función al grado de seguridad que el cliente requiera, en el exterior el acabado puede ser madera, laminado tipo madera o terminación en pintura. (Lider Puertas S.A.S, s.f.).

3.2.5. Ficha Técnica

(Usos, presentación, composición, características): El producto consta de una puerta de seguridad, la cual hace parte de la línea residencial con puertas de alta seguridad, en la siguiente ficha técnica, se evidencia con más detalle las características del producto.

Tabla 20. Ficha técnica de Liderpuertas S.A.S



Ficha Técnica

Edición 01

Liderpuertas

Especificaciones del producto

Nombre	Puerta de seguridad
Posición Arancelaria	8303.00.20.00
Materiales	Acero, concreto y madera Se debe hacer uso hebillas de cinturones de seguridad para el transporte de las puertas.
Cond. De Transporte	
Vida Útil	Cinco Años Nuestras puertas de seguridad en su interior son de acero, el calibre de las láminas se asigna en función al grado de seguridad que el cliente requiera, en el exterior los acabados puede ser madera, laminado tipo madera o terminación en pintura.
Uso	

Presentación



Características de productos

Estructura con tubos de acero
 Placas de acero entre 1.8 mm hasta 2.5 mm.
 Marco en acero reforzado con concreto
 Bisagras tipo caja fuerte
 Pines de bloqueo en 3 costados

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (Lider Puertas S.A.S, s.f.)

3.2.6. Trayectoria del mercado

Liderpuertas S.A.S, en el mercado lleva una trayectoria de 6 años, desde su inicio en 2014.

3.2.7. Análisis FODA.

Tabla 21. Análisis FODA de Liderpuertas S.A.S.

Análisis FODA		
	Fortalezas	Debilidades
Interno	Potente Know How	Altos costos de fabricación del producto
	Servicio de asesoría de seguridad personalizada	Volúmenes medios de producción
	Alta tecnología, calidad y diseño	Falta de recursos económicos
	Comunidad creada en redes sociales	
	Oportunidades	Amenazas
Externo	Capacidad de convertirse en una compañía exponencial	Situación de emergencia sanitaria actual
	Aparición de nueva tecnología (Maquina industrial)	Posible caída de la demanda
	Innovación de producto que despierte nueva demanda	Aparición de nuevo competidor en un segmento del mercado

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (Lider Puertas S.A.S, s.f.).

3.2.8. Competidores

Directos

Empresas dedicadas a la fabricación de puertas de seguridad, brindadas que tenga posicionamiento en el mercado internacional.

Indirectos

Empresas dedicadas a la producción de puertas, sin manejo de línea industrial con puertas cortafuego y antipánico.

3.2.9. Comparación de Liderpuertas S.A.S. frente a otros competidores.

Liderpuertas S.A.S, es una compañía especializada en la producción de puertas de seguridad, manejando dos líneas; la línea industrial con puertas cortafuego y antipánico para salidas de emergencia y la línea residencial con puertas de alta seguridad.

Tabla 22. Competidores de Liderpuertas S.A.S.

Empresas							
							
Producción de flujo continuo		Producción por trabajo o bajo pedido		Producción por trabajo o bajo pedido		Producción por trabajo o bajo pedido	
Capacidad instalada:	instalada:	Capacidad instalada:	instalada:	Capacidad instalada:	instalada:	Capacidad instalada:	instalada:
(1.000 por año)		(700 por año)		(900 por año)		(800 por año)	
Capacidad utilizada:	10-20 puertas por semana	Capacidad utilizada:	9-12 puertas por semana	Capacidad utilizada:	9-12 puertas por semana	Capacidad utilizada:	5-10 puertas por semana
aprox		aprox		aprox		aprox	
Precio:	\$1.990.000	Precio:	\$1.750.000	Precio:	\$1.840.000	Precio:	\$1.946.700
Comercialización:	Detal, minorista o mayorista	Comercialización:	Detal, minorista o mayorista	Comercialización:	Detal, minorista o mayorista	Comercialización:	Detal, minorista o mayorista

Ventas personales y online Norte	Ventas personales y online Centro	Ventas personales y online Centro	Ventas personales y online Norte
----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (Lider Puertas S.A.S, s.f.)

El mayor competidor de Liderpuertas es **Mul-T Security System** ya que la compañía que se encuentra más cerca del centro de operación de la compañía y por lo tanto tiene mayor acceso al segmento del mercado de mayor potencial para nuestra compañía.

Capítulo 4. Ruta de Internacionalización propuesta

Conforme al análisis mencionado anteriormente, la empresa Liderpuertas S.A.S debe plantearse la posibilidad de estructurar una ruta cuando se encuentre en etapa madura de consolidación en el mercado local, para la cual establece una perspectiva de internacionalización enfocada de la siguiente manera: en primer lugar, *¿se debe establecer cuál es el mercado objetivo al cual desea dirigirse la empresa?*, y entender cómo va a lograr competir en el exterior; después de esto se menciona la importancia de desarrollar un plan de negocios en donde se tengan en cuenta las variables y los mecanismos a utilizar para llevar a cabo este proceso, resaltando de manera relevante los siguientes indicadores:

- Evaluar el concepto de la distancia psicológica en términos de negocios.
- Es necesario realizar una estrategia que permita una adaptación exitosa del producto en el mercado.
- La empresa debe asesorarse con la finalidad de tener un conocimiento oportuno del proceso que le permita generar un buena de toma de decisiones.
- Seguimiento continuo del proceso.
- Selección correcta sobre cómo se va a realizar la internacionalización.

Una vez que se ha estudiado cada una de las teorías, tanto económicas como de procesos y los diferentes modelos de entrada de internacionalización expuestos en el proyecto, se plantea la siguiente ruta de internacionalización que le permitirá a la empresa generar las estrategias idóneas para incursionar y avanzar en el comercio internacional como:

- **Capacitación Gerencia:** Es necesario brindar una capacitación a la gerencia sobre las oportunidades del mercado nacional e internacional, con la finalidad de generar una mentalidad enfocada hacia el aprovechamiento de las oportunidades en cada uno de los mercados. Por otro

lado, se hace preciso capacitaciones en temas de mercadeo, esto con el objetivo de evaluar el segmento, y el nicho de mercado al cual está dirigido la empresa.

- **Planeación estratégica:** con anterioridad se hizo mención a la importancia de tener claridad en los objetivos que direccionen a la empresa hacia el camino del comercio internacional. Es indispensable realizar un presupuesto con la finalidad de establecer una estructura de costos que le permita a la empresa cumplir a cabalidad con cada una de las actividades propuestas
- **Estructura Organizacional:** el tercer factor, y uno de los más importantes en este indicador es el planteamiento de la estructura organizacional de la empresa, lo cual va permitir optimizar los procesos, delegar funciones y cumplir con los objetivos estratégicos de la misma. Dentro de esta estructura se propone la implementación del departamento contable, del departamento de mercadeo, la estructuración del departamento comercial y la contratación externa del personal calificado en temas de comercio internacional.
- **Plan de actividades:** Dentro del plan de actividades a desarrollar se busca realizar estudios del mercado nacional con la finalidad de posicionarse y estabilizarse de forma exitosa en él; también se busca implementar estudios de negocio que permitan desarrollar los planes a ejercer para incursionar en mercado extranjeros

De igual forma la compañía deberá buscar asesoramiento por parte de entidades estatales que promueven el comercio exterior tales como: la cámara de comercio de Bogotá, Procolombia y demás entes privados y públicos que le permitirán llevar a cabo un óptimo proceso de internacionalización.

La internacionalización de la empresa dado su grado de conocimiento en el mercado internacional debe comenzar desde la exportación, tomando como base la Escuela Nórdica de Upsala, comenzando sus operaciones desde la primera etapa en donde se generaran exportaciones esporádicas a los mercados seleccionados; cabe resaltar que es importante tener en cuenta los factores y variables de este modelo de entrada como lo son, la distancia psicológica, los factores estáticos y dinámicos con el objetivo de que la etapa de inicio se lleva de forma exitosa.

Ahora bien, para obtener un análisis concreto a la hora de elegir la mejor opción de ruta de internacionalización, se emplea la matriz de selección, la cual involucra ítems relevantes para iniciar dicho proceso, los cuales son indispensable para la toma de decisiones referentes a la compañía y el curso que esta debe tomar en un escenario internacional.

4.1. Matriz de internacionalización

Tabla 23. Matriz de Internacionalización Liderpuertas SAS

(En porcentaje)

	CALIFICACION	PANAMA	CHILE	COSTA RICA	HONDURAS	MEXICO
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	15%	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2.- SECTOR:	15%	1,00	4,70	1,00	1,00	1,00
3.- MERCADEO	20%	1,40	4,70	1,37	1,47	1,70
4.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%	3,20	2,00	2,40	2,80	2,00
5.- POLITICA COMERCIAL	10%	3,00	3,00	2,00	2,00	2,40
6.- LOGISTICA	10%	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70
7.- ECONOMICOS	10%	2,80	2,00	2,40	2,80	2,80
8.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	10%	2,60	2,80	2,80	2,80	2,80
TOTAL	100%	17,70	22,90	15,67	16,57	16,40

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (DANE, s.f.)

Con base en los resultados de la matriz de selección para la ruta de internacionalización de Líder puertas, se halla en el primer lugar a Chile con un 22,90% de favorabilidad, en el segundo lugar se encuentra a Panamá con 17,70%, ya en el tercer lugar se posiciona Honduras con un 16,57%, por encima de Mexico que presento un 16,40% y finalmente a Costa Rica con un 15,67%, lo cual permite evidenciar claramente que Chile es el país destino con un 22,90% a la hora de iniciar un proceso de exportación, todo esto obedece a la alta demanda de productos importados por Chile debido a la escasez y aumentos de precios, a raíz del terremoto que azotó dicho país sobre el año 2011, el cual afecto considerablemente toda la infraestructura y desde entonces se mantiene un alto volumen de exportaciones entre, de igual manera cabe resaltar que actualmente Chile y Colombia cuentan con tratado de libre comercio, el cual beneficia el 100% del universo arancelario al estar este desgravado. Dentro de los factores con más puntaje se encuentran el SECTOR y el MERCADEO, con un 4,7%, de igual manera en aspectos culturales ambos países comparten el idioma y en cuanto a sus costumbres y términos de negociación presentan similitudes que pueden conllevar a un exitoso proceso de negociación.

Conclusiones

La creación y crecimiento de las empresas nacionales, representan el motor económico del país, el cual es pilar fundamental para la prosperidad de este en todo sentido, de igual manera la capacidad de algunos colombianos que se sumergen en el mundo empresarial enfocando un escenario internacional, son el fiel ejemplo del potencial que alberga esta nación, del cual se deben guiar el resto de emprendedores con miedo al fracaso.

La globalización es un escenario que brinda la oportunidad para Colombia, al ser la catapulta a al mercado internacional, sin embargo se debe tener en cuenta la carencia de tecnología de punta en el país la cual se convierte en falencia a la hora de querer competir con economías a escala, por tal motivo se debe pautar un desarrollo objetivo, el cual se enfoque en la producción mediante la ventaja comparativa, lo que permitirá generar una economía fuerte y sostenible capaz de abarcar modelos internacionales y así mediante este plan estratégico, terminar con la exportación de commodities que zocaban la producción del país y no genera fuerza prosperidad económica.

Se debe iniciar por la diversificación del portafolio de productos con un alto valor agregado, los cuales demuestren los altos estándares que pueden alcanzar las empresas colombianas y de este modo mitigar el alto índice de importación de la mayoría de productos que se consumen en el país, todo fundamentado desde un modelo de desarrollo productivo altamente tecnificado el cual sea capaz de producir mercancía reconocida a nivel mundial.

Es importante mencionar la carencia de preparación a la hora de ejecutar un plan de internacionalización de empresas, problemática que afecta a un gran porcentaje de compañías colombianas, lo que genera conflictos a la hora de iniciar procesos de negociación en escenarios internacionales, los cuales y gracias al apoyo de PROCOLOMBIA, se pueden trabajar para que el escenario internacional no se presente como algo nuevo y totalmente desconocido y a la hora de negociar se aprueben ideas de éxito para las partes interesadas. es por ello la importancia de concientizar a las empresas y abordar planes estratégicos mediante diagnósticos empresariales internos, que permitan la reducción de riesgos a la hora de emprender un plan de exportación.

En cuanto a la ruta de internacionalización y teniendo en cuenta cada factor influyente para el proceso de exportación, se concluye que dentro de las opciones más viables para la empresa Liderpuertas se hallan países americanos, los cuales brindan un escenario ideal a la hora de iniciar dicho proceso, no obstante cabe mencionar que uno de los países con mayor relevancia para iniciar

una ruta de internacionalización es Chile, el cual presenta un mercado lleno de oportunidades identificadas mediante el análisis de la matriz aplicada a este estudio.

Dentro del análisis final se halla la facilidad de desarrollo empresarial, empleando la teoría eclectica de Dunning, al ser esta partidaria de elaboracion de planes etsrategicos que permitan el cumplimiento de procesos de exportacion, todo esto fundamentado en las buenas practicas empresariales y su organización industrial, las cuales conllevan a la empresa a explotar sus ventajas competitivas y convertirlas en fortalezas frente a un escenario internacional altamente cambiante, propuesta ideal, teniendo en cuenta las capacidades de Liderpuertas al centrar su produccion inicial en la calidad del producto y diferenciacion de este sobre la competencia, de igual manera los factores de reconocimiento y ubicacio geografica permiten la implementacion de estrategias enfocadas a la ruta de exportacion planteada.

Referencias

- ANDI . (2020). *La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)*. Obtenido de <http://www.andi.com.co>
- Asociacion Latinoamericana del Acero. (s.f.). *Desarrollo de la Cadena de Valor Metalmeccanica Latinoamericana* . Obtenido de https://www.alacero.org/sites/default/files/publicacion/desarrollo_de_la_cadena_de_valor_metalmeccanica_latinoamericana_2011.pdf
- Camara de Comercio de Cali. (2018). *Enfoque Competitivo, Informe #109*. Cali: Ingredion. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/file/2018/12/Informe-Metalmeccanico-N109.pdf>
- Cano, C. G. (31 de Julio de 2007). *SHUMPETER Y EL CAFÉ: MÁS FUTURO QUE PASADO*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2019, de LA ECONOMÍA DE LA INNOVACIÓN: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/SHUMPETER-EL-CAFE.pdf>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ariel Ramirez, C. (s.f.). *Teorías de internacionalización*.
- Castro Figueroa , A. M. (2009). Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: El caso colombiano. En *Documento de Investigacion No. 55*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*.
- CVN. (29 de Enero de 2019). *SECTOR MANUFACTURERO COLOMBIANO MÁS OPTIMISTA EN EL 2019*. Obtenido de <https://www.cvn.com.co/sector-manufacturero/>
- DANE Boletín. (2020). *Boletin tecnico Exportaciones (EXPO) Diciembre 2019*.
- DANE. (s.f.). *Boletin Tecnico Importaciones (IMPO) Diciembre 2020*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_dic20.pdf
- DANE. (s.f.). *DANE Información para todos* . Recuperado el 13 de Diciembre de 2020, de COLOMBIA - Estadísticas de Exportaciones - EXPO - 2011 A 2020: http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/MICRODATOS/about_collection/31/5
- DECRETO 2153 DE 2016. (2016). *DECRETO 2153 DE 2016 Por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones, Ministerio de Industria y Comercio* . Colombia.

- Empresas, W. y. (s.f.). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Giraldo Salazar, I. (12 de 2015). *Determinantes de las exportaciones manufactureras de Colombia: un estudio a partir de un modelo de ecuaciones simultáneas*. Obtenido de Fedesarrollo.
- Gutiérrez, S. R., Velandia, C. C., Coy, J. L., Guerra, H. S., Ramírez, a. C., Ortíz, J. G., & Velásquez., M. O. (2013). *Negocios internacionales. Fundamentos y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- La Republica. (21 de Junio de 2018). *Sector manufacturero representó 78,5% de las importaciones de abril*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/sector-manufacturero-represento-785-de-las-importaciones-hechas-en-abril-2740691>
- Lider Puertas S.A.S. (s.f.). *Lider Puertas S.A.S*. Obtenido de <http://liderpuertas.com>
- Liderpuertas S.A.S. (s.f.). Obtenido de <http://liderpuertas.com>
- Mazzeo, D. (s.f). *Reestructuración económica y ventaja comparativa dinámica*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de Dialnet: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ReestructuracionEconomicaYVentajaComparativaDinami-5006628.pdf>
- MinComercio. (03 de diciembre de 2019). *Aumento de exportaciones manufactureras y agropecuarias indica recuperación de esos sectores*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/suben-exportaciones-manufactureras-y-agropecuarias>
- Moncayo, V. M. (11 de 05 de s.f). Transformaciones del capitalismo, conocimiento , trabajo y formación academica. En H. -L. Moncayo, *Trabajo y capital en el siglo XXI* (págs. 41-102). Bogota D.C: ILSA. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ilsa.org.co:81/biblioteca/dwnlds/eclvs/trabajo/trans-victor.pdf>
- Ortega Cárdenas, A. (2016). *Economía Colombiana*. ECOE Ediciones Ltda.
- Porfolio. (10 de Abril de 2020). *El limbo de la manufactura en Colombia*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-limbo-de-la-manufactura-en-colombia-539742>

- Porter, M. E. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. (Calimea, Trad.) Estados Unidos : Harvard Business Review. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>
- Qué es la integración económica. (20 de Noviembre de 2019). *¿Qué es la integración económica?* Recuperado el 28 de Septiembre de 2019, de PDF: <http://www.espacio-publico.com/wp-content/uploads/2015/10/5138-%C2%BFQU%C3%89%20ES%20LA%20INTEGRACI%C3%93N%20ECON%C3%93MICA.pdf>
- Rozas Gutiérrez, S. C. (2013). *Negocios Internacionales; fundamentos y estrategias* . ECOE editorial ltda.
- Redacción España. (19 de 11 de 2019). Estrategia y teoría de internacionalización: El paradigma ecléctico de Dunning. Obtenido de Internacionalmente: <https://internacionalmente.com/paradigma-eclectico-de-dunning/>
- Trujillo, M. A., Rodriguez, D. F., Guzman, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalizacion de empresas. Documento de Investigación No. 30. Universidad del Rosario, 25-30.
- VÁSQUEZ Méndez, M. A., RAMÍREZ Montañez, J. C., Sarmiento, J. E., Acevedo Amorocho, A., & Prada Marin, D. A. (2019). *Dinámica de las exportaciones intrarregionales del sector metalmecánico de Colombia hacia los países de la Alianza Pacífico en el período 2013-2017*. CEPAL.
- Vazques Méndez, M. A., Ramirez Montañez, J. C., Sarmiento, J. E., Acevedo Amorocho, A., & Prada Marin, D. A. (2019). *Dinámica de las exportaciones intrarregionales del sector metalmecánico de Colombia hacia los países de la Alianza Pacífico en el período 2013-2017*. CEPAL.
- Vegas, J. C. (S.f). *Ventajas Absolutas Versus Ventajas Comparativas*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2019, de Comercio Internacional: Ventaja Absoluta vs Ventaja: https://juliocesarcasaverdevegas.files.wordpress.com/2013/04/ventajas_absolutas___versus___ventajas_comparativas.pdf