

**INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS
CASO: AUTOMUNDIAL S.A.**

**LINA MARCELA NARIÑO MOLINA
IVAN DARIO PEÑA MUÑOZ
LAURA MARCELA NIETO VILLEGAS**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. JULIO 2010**

**INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS
CASO: AUTOMUNDIAL S.A**

**LINA MARCELA NARIÑO MOLINA
IVAN DARIO PEÑA MUÑOZ
LAURA MARCELA NIETO VILLEGAS**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. JULIO 2010**

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedicado a todos los empresarios que tienen un sueño por ver sus productos en mercados extranjeros y a toda aquella persona que esta interesada en el tema
Iván Peña

Dedico este trabajo, a todas las personas que estuvieron durante estos 5 años, a los que aún permanecen y a los que ya se fueron, de cada uno de ellos he aprendido algo. Y a las personas que quieren que este país sea cada vez mejor
Lina Nariño

Este trabajo está dedicado a los jóvenes emprendedores que se interesen por explotar el potencial de liderazgo y competitividad que se halla al tener la intención de internacionalizar su empresa.
Laura Nieto

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a cada uno de los profesores que contribuyeron a mi formación académica, a mi familia que me apoyó en cada tropiezo. Ha Automundial S.A. por su confianza depositada en nosotros y a Dios que ahora esta en mi vida.

Iván Peña

Agradezco a cada una de las personas que apporto para que este trabajo se hiciera realidad, a mis amigos incondicionales que cada día me enseñan a vivir con amor y felicidad a pesar de las adversidades, pero especialmente a Dios y a mis papas que me dieron la oportunidad de crecer.

Lina Nariño

Agradezco al departamento de investigación de la universidad del Rosario por haber otorgado a éste grupo de trabajo la información necesaria y suficiente para emprender este modelo de internacionalización.

Laura Nieto

TABLA DE CONTENIDO

1.	APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS.....	3
2.	APROXIMACIONES A LAS TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	5
2.1	TEORÍA ECONÓMICA	5
2.1.1	Teoría de la internacionalización:	5
2.1.2	Teoría macroeconómica:.....	6
2.2	TEORÍA DE PROCESOS.....	8
2.2.1	Modelo de Uppsala:	8
2.2.2	Modelo Ciclo de Vida:	10
2.2.3	Jordi Canals:.....	11
2.3	TEORÍA DE REDES	13
3.	EMPRESAS REENCAUCHADORAS DE LLANTAS EN COLOMBIA	15
3.1	GOODYEAR.....	15
3.1.1	Análisis Estructural:.....	16
3.1.2	Estructura Organizacional:	19
3.1.3	Portafolio De Productos:	20
3.1.4	Competencia:.....	21
3.1.5	Presencia Y Evolución En El Mercado:.....	23
3.1.6	Estándares De Calidad:.....	25
3.1.7	Procesos De Internacionalización:	27
3.1.8	Análisis Del Sector:	27
3.1.9	Entorno Internacional:	28
3.1.10	Factores De Éxito:	30

3.1.11	Análisis Financiero:	31
3.1.12	Goodyear En Colombia:.....	33
3.2	MICHELIN	38
3.2.1	Análisis Estructural:.....	38
3.2.2	Estructura Organizacional:	40
3.2.3	Historia:	41
3.2.4	Productos Y Servicios:	43
3.2.5	Proceso De Internacionalización:.....	46
3.2.6	Situación Actual:	52
3.2.7	Estándares De Calidad:.....	55
3.2.8	Análisis Financiero:.....	56
3.2.9	Análisis Del Sector:.....	60
3.2.10	Entorno Internacional	61
3.2.11	Factores De Éxito:	65
3.2.12	Michelin En Colombia:	67
3.2.13	Competencia:.....	70
3.2.14	Posicionamiento De Mercado:	71
3.3	AUTOMUNDIAL S.A.....	73
3.3.1	Historia:	73
3.3.2	Estrategias:	74
3.3.3	Productos:.....	76
3.3.4	Servicios:.....	78
3.3.5	Análisis Financiero:.....	79
3.3.6	Competencia De Mercado:.....	79

3.3.7	Estructura Organizacional:	81
3.3.8	Competencia Nacional:	82
3.3.9	Análisis Del Sector:	82
3.3.10	Reglamentación Y Normatividad:	86
3.3.11	Estándares De Calidad:.....	87
4.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	89
4.1	DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE MERCADEO:	89
4.1.1	Conocimiento Del Mercado:.....	90
4.1.2	Estrategia De Mercado:.....	91
4.1.3	Conocimiento De Los Competidores:.....	92
4.1.4	Reconocimiento De Ventajas Y Desventajas:	93
4.1.5	Desarrollo De La Posición Competitiva:	94
4.1.6	Conocimiento De Los Precios Del Mercado:.....	95
4.1.7	Estrategia De Precios:.....	96
4.1.8	Organización De La Función De Compras:.....	97
4.1.9	Logística De Los Materiales:	98
4.1.10	Proveedores:.....	99
4.1.11	Resultado General:.....	100
4.2	DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	101
4.2.1	Estructuras De Organización:.....	102
4.2.2	Reclutamiento Y Selección:	103
4.2.3	Esquema De Remuneración:.....	104
4.2.4	Estrategias De Reemplazo:	105
4.2.5	Reconocimiento De La Función:	106

4.2.6	Identificación De Necesidades:.....	107
4.2.7	Programa De Mejora Continúa:.....	108
4.2.8	Visión Competitiva De La Empresa:.....	109
4.2.9	Organización:.....	110
4.2.10	Administración De Los Recursos:.....	111
4.2.11	Resultado General:.....	112
4.3	DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	114
4.3.1	Ciclo Del Proceso De Producción:.....	114
4.3.2	Administración de la Función:.....	115
4.3.3	Objetivo y Contribución de la Función:.....	116
4.3.4	Procesos Productivos:.....	117
4.3.5	Inserción de la Función de Mantenimiento:.....	118
4.3.6	Practicas de Protección Ambiental y Control de la Contaminación:.....	119
4.3.7	Resultados General:.....	120
4.4	PRODUCCIÓN	121
4.4.1	Proceso del Reencauche de Llantas:.....	121
4.4.2	Proceso Producción de Banda de Rodamiento:.....	124
4.4.3	Diagrama de Bloques de Procesos:.....	125
4.4.4	Sistema:.....	127
4.4.5	Tecnología:.....	129
4.4.6	Flujo de Producto:.....	130
4.4.7	Estrategias Operativas:.....	130
4.4.8	Certificaciones:.....	131
4.5	DIAGNOSTICO DEL ÁREA FINANCIERA.....	132

4.5.1	Información sobre Costos:.....	132
4.5.2	Mejora de Costos:	133
4.5.3	Planeación Financiera:	134
4.5.4	Gestión de Recursos:.....	135
4.5.5	Administración de las Inversiones:	136
4.5.6	Resultado General:.....	137
5.	MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA AUTOMUNDIAL S.A.	138
5.1	AUTOMUNDIAL S.A. Y LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	139
5.1.1	Teoría Económica:.....	140
5.1.2	Teoría de la Internacionalización:	141
5.1.3	Teoría de Procesos:	143
5.1.4	Modelo de Internacionalización de Uppsala:	143
5.1.5	Modelo del Ciclo de Vida:.....	145
5.1.6	Modelo de Jordi Canals:	147
5.1.7	Teoría de Redes:	147
6.	DESARROLLO DEL PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN: AUTOMUNDIAL S.A.....	149
6.1	RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN:	150
7.	RECOMENDACIONES	153
7.1	AREA FINANCIERA.....	153
7.2	ÁREA DE MERCADEO	157
7.3	ÁREA DE OPERACIONES	160
7.4	TALENTO HUMANO	163
7.5	PROPUESTA FINAL	165
7.5.1	Balance Scorecard Inicial:.....	167

7.5.2	Objetivos Estratégicos:.....	168
8.	CONCLUSIONES.....	171
9.	BIBLIOGRAFIA.....	173

LISTA ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Modelo Jordi Canals.....	12
Tabla 2 Portafolio de Productos Goodyear	20
Tabla 3 Balance General Goodyear.....	31
Tabla 4 Portafolio de Productos Michelin	45
Tabla 5 Periodos de apertura de fábricas en Europa por parte de Michelin	47
Tabla 6 Balance General Michelin.....	56
Tabla 7 Posicionamiento de marcas	61
Tabla 9 Certificaciones Michelin	69
Tabla 10 Balance General Automundial S.A.	79
Tabla 11 Modelo Ciclo de Vida	146
Tabla 12 Modelo de Jordi Canals	147
Tabla 13 Mejoramiento en el Área Financiera	155
Tabla 14 Mejoramiento en el Área de Operaciones	162
Tabla 15 Objetivos Estratégicos.....	168

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logo de Marca Goodyear	15
Ilustración 2 Organigrama Estructural de Goodyear	19
Ilustración 3 Logo de Michelin.....	38
Ilustración 4 Estructura organizacional de Michelin.....	40

Ilustración 5 Estado de Resultados en Michélin	58
Ilustración 6 Crecimiento de Michélin en Colombia	68
Ilustración 7 Logo de Automundial S.A.	73
Ilustración 8 Organigrama Estructural de Automundial S.A.....	81
Ilustración 10 Diagrama de Bloques de Proceso en Reencauche de Llantas	123
Ilustración 11 Proceso de Producción Banda de Rodamiento.....	1
Ilustración 12 Certificaciones de Calidad	1
Ilustración 13 Ruta de Internacionalización: Automundial S.A.	151
Ilustración 14 MAPA ESTRATÉGICO: Automundial S.A.....	1

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 Percepción de confiabilidad en el mercado	82
Gráfico 2 Conocimiento de Mercados	90
Gráfico 3 Estrategia de Mercado	91
Gráfico 4 Conocimiento de los Competidores.....	92
Gráfico 5 Reconocimiento de Ventajas y Desventajas.....	93
Gráfico 6 Desarrollo de la Posición Competitiva	94
Gráfico 7 Conocimiento de los precios de mercado	95
Gráfico 8 Estrategia de precios.....	96
Gráfico 9 Funciones de compras.....	97
Gráfico 10 Logística en materiales	98
Gráfico 11 Proveedores.....	99
Gráfico 12 Resultado Final.....	100
Gráfico 13 Estructura de la Organización.....	102

Gráfico 14 Reclutamiento y Selección.....	1
Gráfico 15 Remuneración.....	104
Gráfico 16 Estrategias de Reemplazo.....	105
Gráfico 17 Reconocimiento de la Función.....	106
Gráfico 18 Necesidades.....	107
Gráfico 19 mejora Continua	108
Gráfico 20 Visión Competitiva	109
Gráfico 21 Organización	1
Gráfico 22 Administración de los Recursos	111
Gráfico 23 Resultado Final.....	112
Gráfico 24 Ciclo de Producción.....	114
Gráfico 25 Administración de la Función	115
Gráfico 26 Procesos Productivos	117
Gráfico 27 Función de Mantenimiento	118
Gráfico 28 Prevención, control y protección ambiental	119
Gráfico 29 Resultado Final.....	120
Gráfico 30 Información de Costos	132
Gráfico 31 Mejora de Costos	1
Gráfico 32 Planeación Financiera.....	134
Gráfico 33 Gestión de Recursos.....	135
Gráfico 34 Administración de Inversiones	136
Gráfico 35 Resultado Final.....	137

GLOSARIO

- **Internacionalización:** La internacionalización es una necesidad de aprovechar una ventaja competitiva que en el mercado exterior no es notoria.
- **Proceso de internacionalización:** Conjunto de operaciones que facilitan los vínculos entre las empresas y los mercados internacionales, teniendo en cuenta la proyección de las mismas en el campo internacional. (Root, 1994; Rialp, 1999).
- **Competitividad:** Capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el sector en el cual se desempeña.
- **Ventaja Comparativa:** Habilidades, conocimientos, recursos y atributos de los que dispone una empresa y que carecen sus competidores obteniendo unos rendimientos superiores en comparación a los demás participantes de la industria.
- **Ventaja Competitiva:** Acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria con la finalidad de generar éxito sostenibilidad, liderazgo y diferenciación.
- **Diferenciación:** Característica que distingue al producto o servicio de los demás productos de la competencia, siendo único y original lo cual permite que los consumidores lo prefieran antes que el otro.

- **Integración vertical hacia atrás:** Con esta estrategia se busca controlar los proveedores a través de la creación de subsidiarias que producen algunos materiales para la fabricación de los productos.
- **Globalización:** Se conoce por globalización el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación. Este proceso, tanto geográfico como sectorial, no es reciente, pero se ha acelerado en los últimos años.
- **Economías a escala:** Proceso por el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar el nivel de producción. Aumento de productividad y disminución de costo medio de producción.
- **Reencauche:** Proceso de reutilización de una llanta de la cual se genera una nueva, recibiendo una nueva banda, adaptada a sus condiciones de utilización. Con el fin de reducir costos kilométricos.
- **Banda de rodamiento:** Parte superior de la llanta reencauchada, la cual es su parte primordial, y está formada por el caucho en el cual esta grabadas figuras geométricas con el objetivo de brindar un mejor desempeño a la llanta.
- **Alianza Estratégica:** Es una unión o pacto que se realiza entre dos o más partes para la realización de uno o varios propósitos en específico.

- **Estrategia:** Se refiere al camino a seguir por una empresa para el logro de sus metas y objetivos.
- **Mercado:** Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.
- **Franquicia:** Una franquicia representa la autorización que se le da a una persona/compañía para vender los servicios y productos de una empresa en un determinado lugar.
- **Costos de Transacción:** Se refieren a poder transferir los derechos de propiedad o igualmente como los costos de establecer y mantener los derechos de propiedad.
- **Distancia Psicológica:** Asegura que el ingreso a los mercados extranjeros se da en su mayoría en los mercados similares y próximos al local, ya que es en estos mercados donde la empresa disminuye sus riesgos debido el conocimiento que se tiene es mayor
- **Inversión Extranjera Directa (IED):** Es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse.
- **Empresa Multinacional:** Aquellas empresas que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido.

- **Mercado Local:** Es la que se desarrolla en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.
- **Mercado Internacional:** Es aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero.
- **Exportación:** Es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales, es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero.
- **Sucursal:** Son instalaciones que operan en un lugar separado de la Oficina principal, como derivación del desarrollo de cadenas de almacenes, nacionales y regionales que mantienen y venden su propia mercancía, ya sea que provengan de la oficina central o de terceros en menor cantidad.
- **Distancia Psicológica:** Asegura que el ingreso a los mercados extranjeros se da en su mayoría en los mercados similares y próximos al local, ya que es en estos mercados donde la empresa disminuye sus riesgos debido el conocimiento que se tiene es mayor

RESUMEN

Se realiza este trabajo por medio del análisis estructural, interno y competitivo de la empresa Automundial S.A. para conocer su estado actual frente a sus propias actividades y funciones para de esta forma, poder dictaminar una serie de propuestas que contribuyan al mejoramiento de la empresa y conlleven a que el direccionamiento de las estrategias empresariales se enfoquen a un proceso de internacionalización. Con la necesidad de utilizar intermediarios que los introduzcan en las economías de los países extranjeros y obtener todo el conocimiento del mercado para reducir los riesgos de pérdidas, al momento de instaurar una planta de producción en ese país.

Para lograr tal fin se plantea la comparación de dos empresas participantes en el sector del reencauche de llantas en Colombia, como las multinacionales Michelin y Goodyear, quienes son los competidores directos de Automundial S.A. Dicho análisis funciona como paralelo para relacionar las actividades y los procesos de dichas empresas respecto al comportamiento y trayectoria que lleva Automundial S.A. en sus 100 años de funcionamiento, siendo la empresa pionera en la producción del reencauche de llantas en Colombia.

De esta forma, se logra plantear un modelo de internacionalización a través de diversas teorías de la internacionalización expuestas en este trabajo, de las cuales se apoya y da sustento académico a la ruta de exportación que debe seguir la empresa Automundial S.A. Al final de este proceso efectuado por la misma, se podrá tomar este modelo de internacionalización como un patrón de exportación conformado por etapas y pasos a ejecutar, teniendo en cuenta el crecimiento y la madurez de la empresa perteneciente al sector frente al mercado local. Dicha empresa interesada en internacionalizarse, deberá contar con un direccionamiento

a querer lograr un proceso de exportación de productos o servicios a mercados extranjeros hasta la etapa de llegar a producir localmente en dicho país objetivo.

Palabras Clave:

- Proceso de Internacionalización
- Competencia Internacional
- Estrategias
- Liderazgo
- Modelos de Internacionalización

ABSTRACT

This report is based on an internal, structural and competitive analysis of Automundial S.A. for the purpose of evaluating in order to know it is the current situation over of its own activities and functions. Based on This analysis, will provide several different proposals intended would be established to contribute to with the company's improvement of the company and gear up to focus its corporate strategies towards direction to on an internationalization process.

To achieve this goal purpose, a comparison was carried out between two multinational companies of the tire retreading economy sector in Colombia, such as Michelin and Goodyear is presented. These companies are direct competitors of Automundial S.A. in the Colombian market..

This analysis comparison illustrates provides a set of parallel which relates the activities and processes of these companies contrasted against to the operation and experience of Automundial S.A., considered as being the pioneer in the tire retreading economy sector in Colombia during the last 100 years.

According to this, an internationalization model was proposed taking into account diverse different globalization theories discussed in this report that which support academically support a direction the export route that should be followed by Automundial S.A. should follow for its exports. Following At the end of this process, carried out by the company may establish, this internalization model could be set up as an export pattern taking into account the growth and maturity of the company within the economy sector before in the local market.

Any company interested on internationalization process should must have an direction addressing scheme which that allows achieves setting up export processes of good or services to foreign markets, until develop locally production activities can be established in the target country.

Key Words

- Internationalization process
- International competition
- Strategies
- Leadership
- Internationalization models

INTRODUCCION

En la actualidad, la internacionalización de cualquier tipo de empresa se hace una necesidad para lograr mejorar la competitividad de la organización tanto a nivel nacional como internacional. Dicho objetivo se alcanzara mediante la implementación del modelo de internacionalización el cual es objeto de este estudio. Adicionalmente es necesario analizar las habilidades con las cuales cuenta la organización al inicio de la implementación de una estrategia de internacionalización, para poder observar que tan efectiva será este para le empresa.

El presente estudio pretende aplicar la propuesta de modelo de internacionalización realizado por la línea de investigación, Internacionalización de la Empresa de la facultad de administración de la Universidad del Rosario, con el fin de probar el uso y la efectividad del modelo como herramienta de gran utilidad práctica para lograr una internacionalización exitosa por parte de la organización, así obtener la competitividad necesaria para enfrentar los mercados extranjeros y/o competencia extranjera, la cual se deriva de un proceso de globalización.

Teniendo en cuenta que en los últimos años el sector manufacturero en Colombia ha tenido un desempeño positivo con constante crecimiento en consecuencia al alza del consuno de los hogares en general, y asimismo que en un mundo globalizado, el objetivo de muchas organizaciones es lograr la internacionalización como motivo de perdurabilidad, sostenimiento y crecimiento financiero de la misma; cabe resaltar que la importancia al desarrollar este estudio, es tener en cuenta las oportunidades de un desarrollo empresarial a nivel internacional.

Hoy en día se hace necesario que las compañías tengan la intención de expandirse a nuevos mercados y por tanto a nuevas ideas de idiosincrasia, donde la estrategia empresarial debe hacerse muy competitiva, proactiva y conocedora de cada uno de los segmentos de mercado y por tanto lograr el rendimiento empresarial y hacerse bueno en el producto y/o servicio que ofrezca a los consumidores; es así cómo una idea de negocio puede convertirse en una gran multinacional. Teniendo en cuenta las ventajas de lo que otorga el hecho de exteriorizar una empresa, asimismo se debe tener en cuenta que hay evaluar varios puntos de estimación estratégica y de plan de acción para la debida y correcta internacionalización de la organización, estos puntos hacen referencia específica a criterios como la globalización y la cultura de las diversas regiones a las que se pretende comprender.

El tema de la globalización y contextualización cronológica para cualquier compañía es esencial al momento de hacer un modelo tentativo de la internacionalización, puesto que el hecho de conocer criterios de idioma, costumbres y tradiciones de un país deben estar claros en profundidad para comprender de que manera y cómo se alcanzará la competitividad necesaria para afrontar la exportación del producto, en este caso llantas, un producto de uso general y necesario para cualquier persona con automóvil o medio de transporte.

La intención de éste trabajo de grado es reconocer que tan viable es la opción de llegar a una aproximación de internacionalizar la empresa de producción e llantas y reencauche AUTOMUNDIAL s.a la cual cuenta con una gran planta para el proceso de sus productos y con una gran planta de empleados, que tiene presencia en varias ciudades importantes a nivel nacional y a contado con la experiencia de internacionalización con el país vecino, Ecuador donde se aprendieron muchas lecciones y se esperan perfeccionar para un futuro.

1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS

La internacionalización se considera como una decisión estratégica para encaminar, un proceso táctico sobre el cual se sustentan las empresas u organizaciones en todo el mundo bajo los escenarios de la economía global. Entran aquí las ideas de maximización de beneficios y la minimización de costos, bases de los modelos económicos modernos y aplicables tanto a la economía interna como a la externa.

Es de esta manera como las organizaciones ven la necesidad de generar un proceso de internacionalización con el cual lograr obtener una cercanía a los mercados externos así como generar un conocimiento de sus culturas, para finalmente abordar los mercados más lejanos. Sin embargo algunos teóricos afirman que para poder llegar a los mercados con mayor distancia es necesario que se realice un proceso de internacionalización con poco compromiso, tales como exportaciones indirectas, esto con el fin de que las organizaciones tengan un riesgo menor y así alcanzar mayores beneficios y un retorno de la inversión más seguro.

De igual forma la internacionalización se percibe con un factor de éxito para la empresa, pero para que la organización alcance este éxito es fundamental que el elemento humano de la misma intervenga, con el fin de que los directivos tomen las decisiones adecuadas tales como el inicio de las operaciones en el exterior, avances durante el proceso y como alcanzar los mayores beneficios en el mercado internacional.

Es fundamental tener en cuenta que la internacionalización no es un proceso que este definido con exactitud, ni el cual se debe seguir paso por paso, las organizaciones muchas veces inician sin conocer cuál es el camino concreto, de igual

forma cabe señalar que durante este proceso se encuentran los factores claves que ayudarán al crecimiento de la empresa y con el cual se obtiene un proceso de internacionalización adecuado el cual va mas allá de realizar exportaciones.

Es muy importante restar que “hoy no se puede pensar en un mercado local, cuando los procesos de internacionalización van en sentido de la apertura y la búsqueda del libre comercio, entendidos desde el punto de vista de la integración regional. No se puede ser indiferente a las necesidades de la empresa en este esquema actual, antes bien, es preciso tomar alternativas y tomar riesgos.”¹

¹ CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Documento de Investigación. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. , Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario, Bogotá DC, Julio 2009. Pág. 7

2. APROXIMACIONES A LAS TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez explorados los conceptos de internacionalización, se procede a exponer una diversidad de corrientes teóricas que proponen diferentes premisas para lograr una internacionalización en las empresas. Las corrientes teóricas a exponer tienen perspectivas económicas, de procesos y de redes.

2.1 TEORÍA ECONÓMICA

La idea básica y principal de ésta teoría es el primer acercamiento profundo a lo que nos muestra la metodología de la internacionalización de las empresas y a propósito del concepto de las transnacionales y multinacionales, refiriéndose a las corporaciones de la negociación y comercio actuales.

Si observamos la teoría de la ventaja monopolística hallamos el corazón del sentido no-dual de la economía, que enmarca a los clásicos al hablar de la teoría macroeconómica. Si se ha querido dividir a la actividad económica en una corriente macro, contrastante frente a la posición micro, es porque el sentido de la economía en su conjunto permite abarcar todos los factores que afectan (benefician o perjudican) a la organización en un país, sobre todo cuando este regula a la empresa según la jurisdicción territorial permitida.

2.1.1 Teoría de la internacionalización:

Por un lado, la inclusión de la globalización como *madre* de los negocios vigentes es una visión microeconómica, es decir, se refiere a la *microfundamentación* de la macroeconomía, que se plasma en la aplicación (internacional) de los modelos económicos tradicionales. Luego,

la internacionalización se decide objetiva y conscientemente, la alta gerencia ve a la globalización como parte de su adaptación al mercado global y, sobre todo, como una configuración necesaria para su viabilidad y conveniencia. De ahí se sigue que tener claro el concepto que encierra la internacionalización es fundamental para comprender la racionalidad de los agentes empresariales, sobre todo cuando se piensa en globalización como una forma de supeditar los aspectos culturales de una nación a la de una superior económica y comercialmente.

Por otro lado, tenemos a las “Cinco Fuerzas de Porter”, de las cuales destacamos el poder de negociación *internacional* del cliente y el de los proveedores. Si hablamos de receptores internacionales, de destinatarios en otros países, sabemos lo importante que es la noción del tiempo, la cultura, los aspectos relativos a los valores nacionales, las costumbres, etcétera. Todos hacen de una negociación un contrato social de cuidado, en el que estos hitos han de tenerse en cuenta antes de pactar acuerdos comerciales internacionales, que acarrearán revisión jurídica, un ultimátum, garantías, prebendas, proyección, retorno de la inversión y cumplimiento de las partes.

Principales autores tanto del primero modelo como del segundo son: Dunning, Williamson y Hymer.

2.1.2 Teoría macroeconómica:

La teoría macroeconómica evalúa los procesos e indicadores económicos macro, tales como la tasa de paro o desempleo, la variación del nivel general de precios al consumidor y cuentas nacionales, analizando principalmente el producto interno bruto y su correspondiente deflactor. Sabemos que en modelos de economía perfecta estos factores se comportan cíclica, procíclica o acíclicamente, según la variación de la

administración de los recursos escasos, que responde, a su vez, a las etapas de recesión, recuperación y superávit.

En este caso, el factor Inversión Extranjera Directa es fundamental, desde que esta hace del comercio su vehículo hacia el comercio internacional, valiéndose de las ayudas estatales, las herramientas virtuales y la constante necesidad de globalizar las economías para dejar depender del producto nacional. En este punto, miramos las actividades económicas de Estados Unidos y Japón, países que han fortalecido sus lazos transaccionales, mostrando el ejemplo de interdependencia financiera, mercantil, comercial y, en general, económica más visible de la actualidad. Hablamos ahora de las ventajas competitivas y comparativas de las organizaciones (multinacionales japonesas y americanas, en este caso), que se encargan de competir y cooperar unas con otras en función de encadenar procesos que mejoren la calidad de vida de los habitantes de cada país y eleven, por ende, el PIB per cápita en cada caso, por ejemplo. Ahora bien, tenemos en cuenta a la competitividad y, asimismo, a la productividad, como indicadores de generación de riqueza y de optimización.

En resumen y para el caso colombiano, la carencia de inversión en operaciones y la falta de accesibilidad a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) generan costos, que la empresa debería minimizar tanto como para ser competitiva frente a compañías del exterior más eficientes en este aspecto. También, aplican aspectos de carácter impositivo, en Colombia hay una carga tributaria cambiante, que en otros países -por ejemplo en los europeos- no aplica, representando una ventaja para las empresas de aquí (acostumbradas a muchos y nuevos impuestos) que se verían beneficiadas en el extranjero. Sin embargo, vale la pena tener en cuenta que la parte impositiva en países del primer mundo, en general, es muy alta, y a pesar de ser constante, puede ser una dificultad

para las firmas nacionales, que tienen que competir contra la tasa de cambio y frente a la fidelidad que se tiene por la industria local (lealtad del consumidor). Finalmente, la idea de internacionalizar las organizaciones colombianas está ligada a la economía en su conjunto, al movimiento de internacionalización y a la teoría de economía macro neoclásica, y responde a los tres modelos complementaria y sincréticamente.

2.2 TEORÍA DE PROCESOS

Contrario a las anteriores teorías de internacionalización planteados donde las empresas basan su necesidad de internacionalizarse de acuerdo a los beneficios económicos que se vayan adquirir a través de este proceso; la teoría de procesos se encuentra relacionada con las decisiones que las organizaciones deben tomar para realizar una internacionalización por medio de un proceso que le permita adquirir una experiencia amplia de los mercados internacionales, con el fin de lograr una internacionalización exitosa, es importante resaltar que las teorías de procesos se desarrollan principalmente dentro de las empresas nacionales, las cuales tienen en su país de origen el cien por ciento de sus actividades.

Dentro de estas teorías encontramos principalmente el modelo de Uppsala, el ciclo de vida de Vernon y el modelo de Jordi Canals.

2.2.1 Modelo de Uppsala:

Dentro de los principales modelos de procesos y que para nuestro caso de estudio será fundamental, es el modelo de Uppsala, el cual plantea que las empresas inician su internacionalización de manera gradual incrementando sus recursos en el exterior de acuerdo a la experiencia que se adquiera durante las diferentes actividades que se realicen en dicho mercado. Este

proceso se implementa a través de una serie de pasos consecutivos que conforman una cadena de establecimiento:

- 1) Actividades esporádicas o no regulares de exportación: La organización realiza en su mayoría exportaciones indirectas y no consecutivas, debido a que es el primer intento de internacionalización. Esto con el fin de adquirir experiencia y conocimiento.
- 2) Exportación a través de representantes independientes: Estos representantes son enviados por la empresa para lograr establecer un contacto directo con el mercado extranjero.
- 3) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- 4) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se puede observar, cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Visualizando el modelo de una manera holística podemos afirmar que si las empresas deciden hacer la internacionalización de manera indirecta, el desarrollo con su participación en el exterior será más difícil de avanzar que si se hiciera de manera más directa, puesto que la adaptación al nuevo mercado será menos gradual y en términos de información empresarial la compañía no mejorará o no tendrá un mayor alcance en dicho factor, lo que trae como consecuencia una expansión internacional poco significativa; esta entrada indirecta no genera en la empresa un mayor compromiso por parte de las altas directivas y por ende no se miran cuáles son las posibilidades de crear el mercado en un nuevo país a distancia, y de esta forma la organización se estancará haciendo exportaciones de

manera esporádica creando así un ciclo poco productivo en la rentabilidad empresarial, lo que no hará un largo plazo beneficioso para la organización que trata de hacer una internacionalización de sus productos.

Por último es de gran relevación mencionar el concepto que se desarrolla dentro de este modelo, el cual, asegura que el ingreso a los mercados extranjeros se da en su mayoría en los mercados similares y próximos al local, ya que es en estos mercados donde la empresa disminuye sus riesgos debido el conocimiento que se tiene es mayor, este concepto se conoce como la *distancia psicológica*.

2.2.2 Modelo Ciclo de Vida:

Vernon, destaca la individualidad de las empresas y las ventajas competitivas las cuales se desarrollan a partir de la innovación, las económicas a escala y la incertidumbre frente a la internacionalización. Así mismo entendiendo la ventaja competitiva como la dotación de factores con la que cuenta la organización, Vernon toma como base para la internacionalización el ciclo de vida del producto de acuerdo a las decisiones sobre la localización de la producción. De esta forma para este modelo las etapas a desarrollar son:

- 1) Introducción: En esta etapa se encuentra enfocada al mercado local, donde la empresa produce un bien ofreciéndolo al mercado nacional.
- 2) Crecimiento: El enfoque se da es hacia los principales países industriales, dentro de esta etapa se tiene en cuenta las actividades de innovación en el producto y sus primeras experiencias exportadoras a otros países teniendo destacando sus ventajas productivas.
- 3) Madurez: El producto encuentra una ventaja diferenciadora y se comercializa en el exterior, adicionalmente la producción se desvía a países con una mano de obra más económica.

4) Declive: En la etapa final se implementan económicas a escala modularizando el producto y reduciendo sus costos de imitación desarrollando nuevas plantas de producción en otros países abandonado su mercado local.

Para este modelo empresa debe saber cual es la mejor decisión para invertir directamente en el mercado exterior pues en la primera parte del ciclo, el producto es nuevo en el mercado y los costos que implica la elaboración de este nuevo producto en un país extranjero no demuestran que valga la pena esta inversión, por otra parte las ventas en el exterior son realizadas sólo por la exportación de los mismos. Para Vernon la empresa necesita tener en cuenta dos parámetros a seguir, que determinan de forma concreta el hacer una internacionalización y la maduración del producto en el nuevo mercado pues esta determina la necesidad de que la empresa instale filiales en el extranjero con el fin de proteger sus mercados, y la segunda es la dispersión del conocimiento, es decir, que los competidores pueden producir con la misma tecnología y características, el bien en el que la empresa originaria gastó tiempo y dinero. Al estandarizar el proceso productivo, es menos complejo poder ser reproducido para la competencia los productos en el mismo mercado que se inicio la de idea de negocio.

2.2.3 Jordi Canals:

Para Jordi Canals, la base de la internacionalización de las empresas las expectativas del nivel de globalización del mercado extranjero. De esta forma el autor describe el proceso de internacionalización en las siguientes etapas:

Tabla 1 Modelo Jordi Canals

ETAPA	ACTIVIDAD	CARACTERISTICA
Inicio	Exportación Pasiva	Proceso de internacionalización lento, exportaciones puntuales y experimentales.
Desarrollo	Exportación activa y alianzas	Evaluación del ingreso a mercados externos.
Consolidación	Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones.	Consolidación de actividades internacionales, estabilidad de las exportaciones, alternativa de inversión extranjera directa.

Fuente: Elaborado por los Autores: Basado en, Documento de Investigación. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro Figueroa, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario, Bogotá DC, Julio 2009.

De igual forma Jordi Canals interpreta la estrategia de internacionalización de Michael Portes de acuerdo a los diferentes tipos de empresas, las cuales cuentan con una estrategia específica.

- 1) Empresa exportador: esta cuenta con una estrategia internacional, cuenta con una concentración de actividades y exportaciones desde el país de origen. La característica principal es que se cuenta con un desarrollo centralizado en el país de origen.
- 2) Empresa multinacional: esta empresa desarrolla una estrategia multidoméstica, de igual forma incrementa sus ventajas competitivas importantes y diversifica sus actividades en diferentes países. Su característica principal es la descentralización de las actividades, reproduciendo sus actividades en las filiales del exterior.
- 3) Empresa global: cuenta con una estrategia global, esta empresa tiende a invertir sus procesos de descentralización, volviendo a la alta concentración de actividades. Esta empresa determina que es indispensable lograr una adaptación a cada país y cada mercado extranjero.

4) Empresa trasnacional: la estrategia implementada es la trasnacional, el reto que se presenta para estas empresas es la complementación entre las eficiencias económicas y la capacidad para adaptarse a los mercados.

2.3 TEORÍA DE REDES

Teniendo en cuenta que el factor del procesamiento para llevar a cabo el transcurso de la internacionalización es la que nos brinda el apoyo en el sentido de examinar profundamente este proceso de la externalización de las empresas, y dejando ver así una orientación de la organización general como tal, ahora se puede hablar sobre las novedades que existen en respuesta de la necesidad de explicar fenómenos propios de la globalización y que actualmente se ejercen en las compañías de la nueva era empresarial al hacer la toma de decisión sobre la continuidad de internacionalizar su producto o servicio según el caso respectivo.

En alusión a este tipo de procesamiento, la teoría de Redes expone que el hecho de alcanzar el nivel óptimo de internacionalización se logra en el momento que se encuentre un equilibrio de comunicación máximo entre la compañía y la red con la que interactúa, y de esta manera conseguir la mayoría de movimientos de externalización con el bien que produzca, por tanto, si se hace duradera esta comunicación entre redes con mercados internacionales lo más posible es que esta empresa pueda obtener el impulso internacional deseado, debido a la promoción de la red interna con la que cuenta para darse a conocer.

De la misma manera, la organización puede encontrar otras fuentes de lanzamiento y publicidad gracias a sus contactos o la comunicación con diversas redes, las cuales le pueden proporcionar la información suficiente para destacarse en el nicho de mercado objetivo para el producto que ofrecen en dicho momento, asimismo puede buscar apoyo en ferias,

reuniones empresariales o eventos sociales, donde la organización puede obtener este reconocimiento buscado y además pensar en relacionarse de forma directa con estos contactos y conquistar el mercado local y consecuentemente entrar en competencia con los mercados internacionales. Este tipo de corrientes como lo son las redes, esencialmente se encuentran en disposición total para lograr desenvolverse en dinanismos presentados en distintos mercados al que ya han venido penetrando, usando así, la búsqueda de alianzas estratégicas y la expansión vertical u horizontal dependiendo el caso particular de la empresa.

El reencauche es un proceso que tiene como fin la reutilización de las llantas para lograr un ahorro tanto de costos como de materia prima. Este proceso se desarrollo desde 1968 en Colombia, pero debido a la importancia que se le ha dando en los últimos años al cuidado del medio ambiente, el reencauche ha tomada fuerza dentro del sector de las llantas, hasta el punto en que del total de las llantas vendidas anualmente en Colombia el 28% son llantas reencauchadas. Por esta razón es relevante realizar un análisis de las empresas que actualmente en Colombia son líderes en el proceso del reencauche.

3. EMPRESAS REENCAUCHADORAS DE LLANTAS EN COLOMBIA

Para efectos de este trabajo se van analizar las siguientes tres empresas: Goodyear, Michelin y Automundial S.A.

Empresas multinacionales y nacionales, las cuales ayudaran a entender el proceso de internacionalización de Automundial, organización que es estudio de el presente trabajo. Estas empresas con su innovación y constante mejoramiento en sus procesos y productos son un patrón a seguir en el momento de una internacionalización.

A continuación se presenta un análisis de cada uno de ellas, para lograr un mejor entendimiento de su objeto social, con fin de conocer como lograron su internacionalización.

3.1 GOODYEAR

Ilustración 1 Logo de Marca Goodyear



Página oficial Goodyear: www.goodyear.com, visitada el 10 de Abril de 2010.

Es una compañía encargada de la producción de llantas, neumáticos, vulcanizados y caucho principalmente, su sede principal se encuentra en Ohio, Estados Unidos y cuenta con más de 58 sedes alrededor de todo el mundo , que comenzó desde el año 1898 por el señor Frank Seiberling, quien contando con más de trece mil dólares compra una fábrica situada en el lado este de Akron y organiza “The Goodyear Tire & Rubber Company” llamándola así en

honor del hombre que había descubierto la vulcanización de hule, Charles Goodyear.

3.1.1 Análisis Estructural:

Como se especificó, ésta es una organización que se dedica principalmente a la fabricación, distribución, comercialización y ventas de llantas de todo tipo y para cualquier forma de vehículo existente a nivel global en el mercado, tiene su sede principal en el país norteamericano de Estados Unidos y cuenta con sucursales alrededor de todo el mundo; su porcentaje de ventas a nivel exterior es de 40% de la facturación total, aumentando en un 17% para éste año y al mismo tiempo la contratación ha crecido un 7%, a un ritmo superior a las ventas²

Es una compañía encargada de la producción de llantas, neumáticos, vulcanizados y caucho principalmente, su sede principal se encuentra en Ohio, Estados Unidos y cuenta con más de 58 sedes alrededor de todo el mundo, que comenzó desde el año 1898 por el señor Frank Seiberling, quien contando con más de trece mil dólares compra una fábrica situada en el lado este de Akron y organiza "The Goodyear Tire & Rubber Company" llamándola así en honor del hombre que había descubierto la vulcanización de hule, Charles Goodyear. La producción empezó en noviembre 21 de 1898 con 123 empleados, fabricando llantas de bicicletas, llantas de hule sólido para coches tirados por los caballos, herraduras de hule y fichas para póker, seguidamente en 1900, Paul W. Litchfield se unió a Goodyear como superintendente de fábrica y estableció normas de alta calidad y eficiencia quien también incrementó substancialmente la investigación y desarrollo de técnicas y productos.

² Tomado de la página: http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_GOODYEAR-PORTA-7716796.html, [Consultado el 10 de abril de 2010].

Es así como la llanta de automóvil de entonces, denominada tipo Clincher, era una especie de cámara gruesa que se atornillaba a un rin de forma semicircular, lo cual hacía muy difícil y tardado montar o cambiar una llanta. En 1906, Goodyear desarrolló una llanta con ceja de alambre y hombro recto, esta llanta era mucho más fácil de montar o cambiarse pero a pesar de esto, la costumbre y los intereses creados ponen una barrera para uso generalizado. Pero a poco y usando nuevas estrategias, la llanta Goodyear fue aceptada y la gotita de agua se volvió torrente, las ventas se incrementaron en forma precipitada y Goodyear tuvo éxito y durante la primera guerra mundial, las fábricas de Akron se vieron envueltas en la producción de millares de llantas de hule sólido para camiones militares, asimismo las plantaciones de hule se iniciaron en Sumatra y semilleros de algodón se iniciaron en Arizona; luego, se produjeron dirigibles y globos, primero para los británicos y más tarde para la industria militar de los Estados Unidos.

Y así Goodyear ha seguido creciendo y abarcando terrenos que van desde la fabricación de llantas, hasta artículos electrónicos, pasando por correas, tubos, frenos, tubo de escape, trenes de aterrizaje, equipo para aviones, radares, calculadoras electrónicas, bandas transportadoras, calzados de caucho y globos dirigibles.³

- MISION:

Continuamente contribuir con la mejora de la seguridad, calidad, confort y costo de transporte, entregando productos de clase mundial y servicios dentro de un clima organizacional donde nuestros empleados son desafiados, motivados y participando en el bienestar de la comunidad.

³ Tomado del artículo "Our History" [en línea]. [Consultado el 10 de abril de 2010]. Página: <http://www.goodyear.com/corporate/history/>

- VISION:

Lograr ser un proveedor de clase mundial de servicios y productos para las necesidades del transporte en Colombia y mercados latinoamericanos.

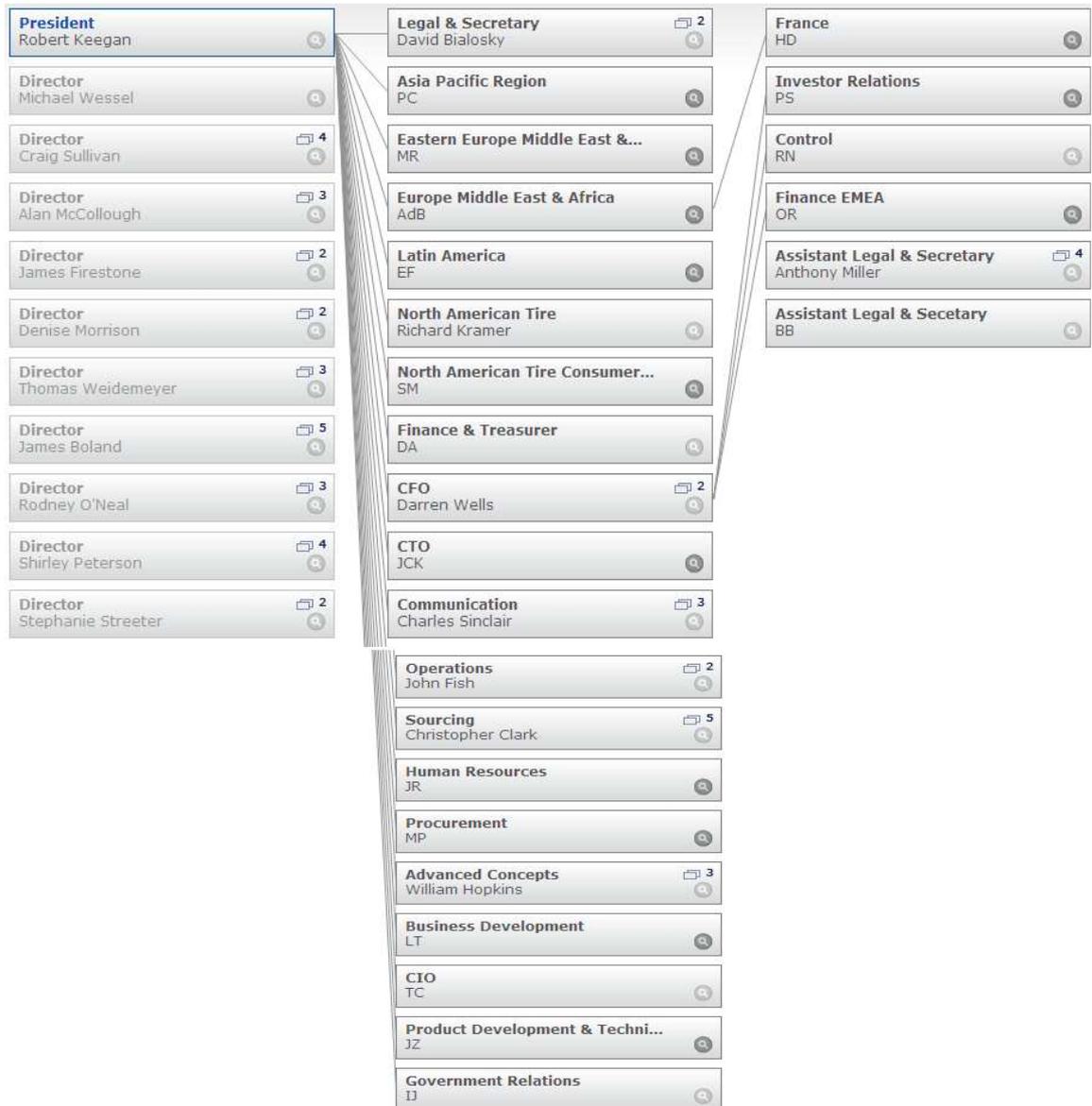
Cuidando el medio ambiente: Hasta el momento, más de dos millones de libras esterlinas de banda para llantas son gastadas pero con las características suficientes para ser reutilizables como una gran alternativa para la empresa, casi un millón de libras de bio-sólidos fueron derretidos en carreteras y rieles como el material base catalogado por el Texas Department of Transportation. La plantas químicas en Bayport, Beaumont and Houston, Texas, las cataratas Niágara y New York han logrado reciclar la mayoría de el material que se utiliza con una suma de seis millones de la misma moneda y los desperdicios son enviados de forma directa a los basureros. Goodyear ha desarrollado una novedosa idea: usar un amortiguador con el anti tachuelas, y así eliminado todo tipo de pegamentos o cemento.

Australia, Brasil, México and Estados Unidos cuentan con grandes patentes de innovación en este tipo de sistemas.⁴

⁴ Tomado de la página: <http://www.goodyear.com/truck/retreads/drive.html> [Consultado el 25 de mayo de 2010].

3.1.2 Estructura Organizacional:

Ilustración 2 Organigrama Estructural de Goodyear



Fuente: Tomado de la página: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/goodyear-tire-rubber>
 [Consultado el 25 de mayo de 2010].

3.1.3 Portafolio De Productos:

Goodyear cuenta con una amplia gama de productos, que en su totalidad son variedad de diversas llantas que se han mejorado a través del tiempo gracias a la tecnología de ésta gran empresa, que hace un producto cada vez mejor, esto es una de la muestra de los bienes que fabrica la empresa Goodyear:

Tabla 2 Portafolio de Productos Goodyear

Referencia	Descripción	Apariencia
EAGLE F1	Permite evacuación bajo la llanta ofreciendo una tracción superior en las condiciones más húmedas y una excelente tracción en seco debido a su amplia pisada (footprint).	
EAGLE NCT5	Provee una distribución uniforme de presión que reduce la acumulación de calor a altas velocidades.	
EAGLE VENTURA	Notable estabilidad en curvas acentuadas y respuesta rápida entre maniobras de dirección.	
Eagle LS	Eagle LS combina en una sola llanta los mejores atributos de desempeño y estética esperados. Da a su vehículo una elegancia que resalta la apariencia y le proporciona una sensación de amplitud, control, confianza y seguridad al conducir.	
GPS DURAPLUS	Su diseño distribuye la presión en la zona de contacto con el suelo y reduce el desgaste. Además tiene una construcción reforzada que ofrece mayor resistencia.	

GPS2	La GPS2 es el resultado final de cuidadosas investigaciones enfocadas a la seguridad, rendimiento.	
GT3	Llanta que brinda máxima seguridad al conducir bajo cualquier condición de clima o camino.	
WRANGLER MTR	Su patentada banda de rodamiento unidireccional diseñada por computador presenta resistentes tacos reforzados	
G32	La G32 es una llanta para caminos asfaltados. Servicio regional y urbano. Se recomienda su uso en ejes direccionales y libres.	
LLY SAFARI SJR	Llanta radial asociada con bandas de acero, todas- posiciones.	

Fuente: Elaborado por los Autores: Lina Marcela Nariño, Iván Darío Peña, Laura Marcela Nieto. Basado en la página, <http://www.goodyear.com/truck/retreads/drive.html>, [Consultado el 25 de mayo de 2010].

3.1.4 Competencia:

La compañía Goodyear tiene competidores directos mundialmente reconocidos, y con alto nivel competitivo al mismo tiempo; dentro de éstos se reconocen marcas como Michelin, Dunlop Tires, Bridgestone y Firestone, siendo ésta última una marca comprada y filial de la reconocida

Bridgestone. A nivel de Colombia, se habla como competidor no directo de la empresa Automundial, siendo esta la compañía mejor respaldada y con mejor rentabilidad en la producción de llantas y del reencauche a nivel nacional.

Hacia el año 1992 The Goodyear Tire & Rubber Company, se encontraba como el mayor fabricante de llantas en EE.UU., y alcanzó un beneficio superior a los US \$340 millones sobre el récord de ventas de más de US \$11,000 millones; lo que lograron solo con el nuevo gerente ejecutivo, quien recobró su ventaja competitiva y un cambio en el ambiente de la capacidad industrial.

La organización ha bajado su rentabilidad en el mercado debido a sus dos principales competidores, Michelin de Francia y Bridgestone del Japón, estas corporaciones han penetrado el mercado de manera exitosa dentro del país norteamericano expulsando una agresiva estrategia para reforzar y ocupar participación en el mercado, lo que ocasionó una ofensiva de precios con el producto de llantas, lo que dejó en gran desventaja a Goodyear; además teniendo en cuenta que la misma no puso esfuerzos sobre ayudas de estrategia como inversión en tecnología o innovación de otra categoría.

En el desempeño de sus últimos años han creado nuevos tipos de llantas, que tuvieron márgenes de utilidad mucho mejores que las anteriores ya que pudieron restituir la apreciación hacia los consumidores de que ésta compañía era la mejor y más grande productora de un bien tan importante en la industria de autos como lo son las llantas, fue así como crecieron las ventas, la compañía vendió más de un millón de llantas en solo una sede de Estados Unidos en un año, un 20% más de lo previsto. La estrategia concertada de su gerente general, Gault sobre reducción de costos y ampliación de la afinidad diferenciada en su bienes, fue el resultado de un

notorio y mejor cambio en las ventas que recibían y por supuesto sus utilidades, ya que adoptaron una estrategia de ampliar un nuevo ejemplar de llantas y comercializarlas fuertemente a los clientes, y esto concordó con este cambio en la industria de la competencia en precios a la competencia. Desde entonces Goodyear instituyó un récord de utilidades y el precio de sus acciones ha sido mayor por tres veces el costo de sus gastos en producción.

Hoy día esta es la empresa que compite de manera más eficiente gracias que maneja los criterios de: Precio, el packaging, delivery, beneficios, calidad, desempeño, exposiciones, disponibilidad, extras, servicio, pruebas y garantías para estar siempre al frente de la lista como líder único en su producto

3.1.5 Presencia Y Evolución En El Mercado:

A lo largo de la historia de ésta empresa, es notable la manera cómo ha evolucionado plausiblemente en muchos aspectos de su parte tanto de producción como de clima organizacional y general de todas sus áreas de operación.

Es así como salen a subrayar aspectos de gran competencia y evolución dentro de Goodyear como lo son la satisfacción total del cliente, la mejora continua en sus procesos, productividad y el desarrollo integral de ocuparse por un adecuado y eficiente clima organizacional; asimismo no descuidan la parte de ambiente, tan relevante en la actualidad y conservan la naturaleza y el entorno ambiental. La empresa respeta y respeta profundamente a la gente y personal que hace parte del apoyo y del éxito de esta gran compañía, por lo cual, para ellos los departamentos son esenciales para alcanzar el triunfo en el mercado.

El producto que ofrecen además de su servicio esta entendido como una norma por la cual se alcance sobrepasar los límites de la imaginación de sus clientes, de esta forma trascender las barreras que muchas veces sus competidores imponen sobre las ventas de la globalización. La innovación es trascendental, sin embargo, un gran monto de mejoras hará que se destaquen las ventajas de las innovaciones y la base de sus productos con ensambles llantas y rines montados, inflados, balanceados y entregados justo a tiempo y en el momento necesitado por el cliente hacen uno de los valores agregados a la empresa también. De la misma manera se maneja una política de calidad en la cual toman el requisito de la norma QS/ISO 9000 la que hace oportuno a las expectativas y necesidades de los clientes.

El producto que ensambla Goodyear por medio de su fabricas brinda un bien de costo asequible para cualquiera de sus clientes, el precio unitario del producto es bajo ya que se manejan grandes cantidades de unidades que se tienen que entregar a muchas otras sedes dentro del país origen, Estados Unidos, pues su casa matriz es la encargada enviar a terceros, detallistas y sucursales el producto para que sea vendido como producto de consumo.

La empresa se interesa principalmente en la producción de llantas como bienes de consumo, es un producto donde el comprador tiene que ofrecer tiempo y esfuerzo para conseguir una compra exitosa, su adquisición se proyecta con tiempo ya que por ser un producto de consumo donde se intenta localizar la mejor calidad y el mayor tiempo de estabilidad posible es probable que se hagan paralelos con otros productos de la misma categoría, sin embargo la marca asume un gran posicionamiento en el mercado y su calidad ya es buscada por los consumidores y esto no significa ningún obstáculo para que los cliente busquen como primera opción a la empresa de llantas.

Las llantas satisfacen el deseo del cliente en un tiempo congruentemente extenso por ser un producto de rutina continua donde se obliga a considerar su actividad y es ahí donde se observará si su compra compensa definitivamente el precio con la calidad y asimismo que el producto que han adquirido por estos se encuentre apoyado con las garantías, la empresa se interesa con énfasis por hacer que la compra sea completamente satisfactoria y de no solo gusto para ellos, sino que además tenga la garantía en el tiempo adecuado para que quede demostrado la verdadera calidad con la cuenta esta compañía de tan largo y gran prestigio. El diseño de las llantas es excelente ya que cubre con las diferentes necesidades y exigencias de los automóviles en los que se utilizarán las unidades vendidas.

Las llantas Goodyear están diseñadas para una larga duración, el material con el que están hechas es resistente a cualquier tipo de desgastes que a veces causan algún inconveniente en su uso.

El producto de Goodyear está encaminado a cualquier tipo de persona cuente que tenga un tipo no específico de auto, sin discriminación de edad, religión, raza o sexo; de la misma manera, se orienta a sociedades industriales que soliciten de su servicio para realizar y conseguir sus metas operativas y/o financieras.

3.1.6 Estándares De Calidad:

Es muy común hoy en día que los clientes del mercado especializado-los fabricantes de automotores- se interesen en conocer la efectividad del

sistema de calidad de sus proveedores y la conformidad del producto que están comprando, de acuerdo con las características requeridas.⁵

Esta necesidad ha hecho que la certificación por terceras partes se constituya en un factor clave para los intercambios comerciales cliente-proveedor. Esta necesidad ha hecho que la certificación por terceras partes se constituya en un factor clave para los intercambios comerciales cliente-proveedor. Es muy común hoy en día que los clientes del mercado especializado-los fabricantes de automotores- se interesen en conocer la efectividad del sistema de calidad de sus proveedores y la conformidad del producto que están comprando, de acuerdo con las características requeridas.

Esta certificación es de carácter obligatorio para todos los proveedores directos de materiales como: materias primas, partes de producción (como son las llantas, frenos, rines y amortiguadores) y servicios proveedores de tratamientos térmicos, por ejemplo) Es por ello que Goodyear de Colombia con sus productos de alta tecnología y líder mundial en calidad, también está a la vanguardia en los procesos de certificación de su calidad a sus clientes del mercado especializado, esto es, los fabricantes de automotores.

En diciembre del pasado año Goodyear de Colombia S.A. fue sometida a una auditoria de su sistema de calidad para determinar el cumplimiento con los requisitos QS9000 promovido en Colombia por el cliente Colmotores-General Motors.

⁵ Tomado del artículo "Goodyear Confirma Su Compromiso Con La Calidad" [en línea]. [Consultado el 20 de mayo de 2010]. Página: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-776644>.

3.1.7 Procesos De Internacionalización:

En el caso de la empresa Goodyear se muestra la forma en la que se ha tenido que enfrentar a nuevos mercados y la manera de nivel de competitividad al que se ha visto envuelto y este momento en el que afrontan y comienzan comercialización en el exterior como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición local y causa estragos en su flujo de caja, es porque dicha organización se vio comprometida en casos en que su competencia se lo exigió, por ejemplo cuando Michelin, el gran fabricante francés de neumáticos penetró agresivamente en el mercado de EEUU con precios muy bajos, Goodyear, el gigante americano, no respondió protegiendo su mercado local, que constituía su principal fuente de fondos y que era el blanco de Michelin. Por tanto, la respuesta de Goodyear fue atacar agresivamente el mercado francés, asestando un duro golpe a Michelin en su propio reducto. Es decir, empleó la estrategia de combatirlo en su propio mercado de origen.⁶

3.1.8 Análisis Del Sector:

Se puede observar una clara comparación entre las empresas para conocer la participación de mercado en cada una de ellas.

⁶ Tomado del artículo: "El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual" [en línea]. [Consultado el 20 de mayo de 2010]. Página: <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/proceso-de-internacionalizacion-de-las-empresas-competitividad-y-globalizacion.htm>.

En llantas y neumáticos para el mercado de ensamble (equipo original)

Empresa	Participación en el mercado (año 2000)
Goodyear	34%
Michelin / Uniroyal Goodrich	28%
Bridgestone / Firestone	21%
Continental / General	14%
Dunlop	2.6%
Yokohama	0.4%

En llantas para automóviles particulares del mercado de reposición

Goodyear	16%
Michelin	11%
Firestone	10%
BFGoodrich	6%
Bridgestone	5%
Cooper	5%
General	5%
Uniroyal	5%
Dunlop	3%

En llantas para camiones ligeros (light trucks) del mercado de reposición

Goodyear	14%
BFGoodrich	10%
Michelin	9%
Firestone	8%
Cooper	6%
Bridgestone	5%
General	5%
Kelly Springfield	5%

Fuente: Tomado de la página: <http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/>, [Consultado el 14 de mayo de 2010].

3.1.9 Entorno Internacional:

Los factores de reencauche que Goodyear ha desarrollado a nivel nacional las mejores llantas radiales y convencionales para automóviles, camperos,

camionetas, diferentes tipos de Buses y Camiones, como también llantas para Tractores y Maquinaria de Movimiento de Tierra y en sus instalaciones cuenta con un excelente servicio al cliente y total satisfacción del consumidor son objetivos corporativos, apoyados con la más alta tecnología y una excelente red de distribución.

Goodyear También, tiene la primera planta de reencauche de llantas para avión, la cual atiende las principales aerolíneas del país, los factores que acreditan a la marca tales como la seguridad, calidad, última tecnología, innovación, agarre al pavimento, respaldo, garantía, página de Internet son uno de los grandes beneficios que esta empresa le puede suministrar a sus clientes, entre otras mejoras de competitividad. Su transformación tecnológica implicó un cambio organizacional y este año, la casa matriz de Goodyear decidió invertir en la planta en Colombia US \$50 millones para cambiar la producción de convencional a radial. Así, se convierte en una planta global y sus horizontes de exportaciones se amplían. Con esta decisión, la compañía cambió su estructura organizacional y creó equipos de procesos competitivos, EPC, que buscan una mayor participación y empoderamiento de los trabajadores. La administración de equipos auto dirigidos representa que entre ellos toman las decisiones y estos son equipos interdisciplinarios que desarrollan proyectos específicos y que se lleva casi a niveles de operarios, explica Carlos Santiago Restrepo, presidente de Goodyear.

Es así, las oportunidades que se habían materializado para talento colombiano de exportación en áreas como manufactura, ventas o finanzas a Estados Unidos, Chile o México, ahora tienen un plan de acción más amplio, de hecho, los operarios han viajado a capacitarse en plantas de Eslovenia, Brasil y Estados Unidos, generando una eventualidad de desarrollo profesional en otros mercados.

3.1.10 Factores De Éxito:

A nivel nacional el reencauche es uno de los factores de éxito mas influyentes en el tema de las empresas que fabrican llantas y este tipo de productos referentes a ellos, y la razón del por qué se hace reencauche en Goodyear es porque las llantas están dentro de los tres primeros gastos de un vehículo o de una flota; si la persona puede ayudar a ahorrar dinero y lograr el más bajo costo por kilómetro posible, o si de pronto usa una línea de arrastre, camiones de servicio regional o mixto, entonces cualquiera puede tener el privilegio del rendimiento que necesita escogiendo entre los diseños de piso para aplicaciones específicas, o si elige un línea nueva a un bajo costo. Al mismo tiempo, el dueño del carruaje, no solo obtiene una ayuda a ahorrar, sino que también podrá mantener el medio ambiente, renovando las llantas después de que su banda de rodamiento original se desgasta, lo cual representa muchos beneficios en una sola actividad.⁷

⁷ Fuente: Tomado de la página: <http://www.goodyear.com.co/>, [Consultado el 25 de mayo de 2010].

3.1.11 Análisis Financiero:

- Balance General:

Tabla 3 Balance General Goodyear

CONSUMER DISCRETIONARY SECTOR | AUTO COMPONENTS INDUSTRY

April 03, 2010 1:45 PM ET

GOODYEAR TIRE & RUBBER CO (GT:NYSE)

Annual

Currency in Millions of U.S. Dollars	As of:	Jan 02 2007 Restated	Dec 31 2007 Restated	Dec 31 2008 Restated	Dec 31 2009	4-Year Trend
Assets						
Cash and Equivalents		3,862.0	3,463.0	1,894.0	1,922.0	
TOTAL CASH AND SHORT TERM INVESTMENTS		3,862.0	3,463.0	1,894.0	1,922.0	
Accounts Receivable		2,800.0	3,095.0	2,517.0	2,540.0	
Other Receivables		--	8.0	--	--	
TOTAL RECEIVABLES		2,800.0	3,103.0	2,517.0	2,540.0	
Inventory		2,601.0	3,164.0	3,592.0	2,443.0	
Prepaid Expenses		289.0	251.0	307.0	320.0	
Restricted Cash		214.0	191.0	--	--	
Other Current Assets		413.0	--	--	--	
TOTAL CURRENT ASSETS		10,179.0	10,172.0	8,310.0	7,225.0	
Gross Property Plant and Equipment		12,740.0	13,927.0	13,944.0	14,469.0	
Accumulated Depreciation		-7,673.0	-8,329.0	-8,310.0	-8,626.0	
NET PROPERTY PLANT AND EQUIPMENT		5,067.0	5,598.0	5,634.0	5,843.0	
Goodwill		662.0	713.0	683.0	706.0	
Long-Term Investments		44.0	31.0	29.0	30.0	
Deferred Tax Assets, Long Term		150.0	83.0	54.0	43.0	
Other Long-Term Assets		761.0	427.0	356.0	399.0	

TOTAL ASSETS	17,029.0	17,191.0	15,226.0	14,410.0	
LIABILITIES & EQUITY					
Accounts Payable	1,945.0	2,422.0	2,529.0	2,278.0	
Accrued Expenses	1,258.0	1,264.0	794.0	792.0	
Short-Term Borrowings	243.0	225.0	265.0	224.0	
Current Portion of Long-Term Debt/Capital Lease	405.0	171.0	582.0	114.0	
Current Portion of Capital Lease Obligations	--	--	--	3.0	
Current Income Taxes Payable	222.0	196.0	--	--	
Other Current Liabilities, Total	593.0	386.0	609.0	687.0	
TOTAL CURRENT LIABILITIES	4,666.0	4,664.0	4,779.0	4,095.0	
Long-Term Debt	6,562.0	4,329.0	4,132.0	4,167.0	
Capital Leases	--	--	--	15.0	
Minority Interest	877.0	1,003.0	850.0	844.0	
Deferred Tax Liability Non-Current	320.0	274.0	193.0	235.0	
Other Non-Current Liabilities	5,362.0	4,071.0	4,250.0	4,319.0	
TOTAL LIABILITIES	17,787.0	14,341.0	14,204.0	13,675.0	
Common Stock	178.0	240.0	241.0	242.0	
Additional Paid in Capital	1,427.0	2,660.0	2,764.0	2,783.0	
Retained Earnings	968.0	1,602.0	1,463.0	1,082.0	
Comprehensive Income and Other	-3,331.0	-1,652.0	-3,446.0	-3,372.0	
TOTAL COMMON EQUITY	-758.0	2,850.0	1,022.0	735.0	
TOTAL EQUITY	-758.0	2,850.0	1,022.0	735.0	
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	17,029.0	17,191.0	15,226.0	14,410.0	

8

⁸ Fuente: Tomado de la página: http://www.goodyear.com/investor/pdf/qtr_results/qtr1_10.pdf, [Consultado el 25 de mayo de 2010].

- **Resultados Financieros:**

De manera tentativa, la compañía Goodyear Tire & Rubber Co. Puede tener uno de los riesgos financieros más altos en comparación a otras compañías en el sector de producción de neumáticos e industria de componentes para autos; asimismo es una de mayormente financiadas con una deuda total de capital en porcentaje de 74.11%. Esta proporción actualmente se encuentra en aumento pasado el año 2008; sin embargo, un examen a corto plazo de los activos y pasivos también muestra que existen suficiente recursos y liquidez como para satisfacer las obligaciones actuales.

Las cuentas por pagar que tiene actualmente Goodyear, son muy típicas en esta industria, sin embargo, con 56.62 días de valiosas e impresionantes ventas, últimamente el inventario de la empresa parece estar administrando muy bien el periodo de proceso de inventarios y es característico en este tipo de manufacturación contar con aproximadamente 80.79 días de inventario.⁹

3.1.12 Goodyear En Colombia:

Durante años y desde que ésta compañía entro en el mercado colombiano, se han desarrollado parámetros tanto de estrategia como de tecnología y para el año pasado Goodyear de Colombia cumplió 65 años de labores en el país. Han sido seis décadas de múltiples esfuerzos, continuo trabajo, cambios tecnológicos y constante dedicación, en las

⁹Tomado de la página:

<http://investing.businessweek.com/businessweek/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=GT:US&data set=incomeStatement&period=A¤cy=native>, [Consultado el 10 de junio 2010].

cuales cada uno de los trabajadores ha dado lo mejor de sí para que la Compañía avance paso a paso generando en los consumidores nacionales e internacionales, la confianza necesaria en nuestros productos y a la vez siendo pieza clave para el desarrollo de las personas que trabajan en este lugar.

Los inicios de la Empresa, esos primeros pasos que nos sirvieron de base para constituirnos en la gran industria que somos en la actualidad, siempre permanecerán en la memoria. Muestra de ello está plasmada en una de las páginas del Diario del Pacífico, de la capital del Valle del Cauca, cuando el martes 29 de junio de 1944 fue publicada una noticia, que en 54 palabras anunciaba el nacimiento de una gran factoría. Se acaba de constituir en Cali una poderosa sociedad anónima, destinada a la fabricación de llantas, neumáticos y otros elementos, a base del caucho o de sus sustitutos. Dicha sociedad la integran los ciudadanos norteamericanos señores Sullivan Kafer y Albert Lewis, y los conocidos abogados caleños, doctores Luís Córdoba Mariño y Mario Scarpetta. Y no sólo esta referencia periodística-histórica, ha sido parte del sello de Goodyear de Colombia. Los habitantes más antiguos del tradicional barrio San Nicolás, aún recuerdan que en un espacio de 3.000 metros cuadrados, sobre la carrera Quinta, entre calles 21 a 23, nació una gran empresa fabricante de llantas.

Sin embargo, la marca no era desconocida en el mercado colombiano. Un año atrás se había montado una planta de reencauche, muy cerca de ahí, en la calle 24 entre carreras Sexta y Séptima. Según las personas, algo en el ambiente, en el aire cálido de la tierra vallecaucana predecía que la multinacional posaría sus alas en Colombia para generar progreso y oportunidades de empleo. El tiempo fue pasando y el espacio destinado para la fábrica quedaba corto. Fue necesario expandir el negocio, al mismo tiempo que soplaban los buenos vientos. El 20 de mayo de 1956,

los horizontes de Goodyear de Colombia se trasladaron a la vecina ciudad de Yumbo, localidad que empezaba a convertirse en el eje industrial del sur occidente colombiano. Su ubicación era apropiada debido a la cercanía con el puerto de Buenaventura, entre otras ventajas. Desde ese momento comenzó otra etapa de gran importancia para la Compañía. Un espacio de tiempo en el que la capacitación al personal, la puesta en marcha de nuevas tecnologías y un constante espíritu de superación ha llevado a Goodyear de Colombia a los más altos estándares de calidad.¹⁰

Actualmente la Compañía construye otra pasión, como lo es la fabricación de llantas radiales para camión, una gran oportunidad que la Corporación le brindó a Goodyear de Colombia como muestra de su confianza, con el fin de abrir sus mercados, afianzar su permanencia y tecnificar la industria. De esta manera, seis décadas después, nuestra Compañía continúa adelante, teniendo al pasado como gran referente y fuente de inspiración para que los años venideros sean mejores, contando con el apoyo de los trabajadores, quienes en últimas, son el motor fundamental de todo nuestro proceso productivo.

Por tal motivo se mencionan las fechas relevantes en la historia de Goodyear de Colombia:

- 1944. Por escritura pública No.1201 del 27 de junio, se funda Goodyear de Colombia S.A. con sede en Cali. Se suscriben 500 acciones a \$100 cada una.
- 1944. Dicha sociedad la integraron los ciudadanos norteamericanos señores Sullivan Kafer y Albert Lewis, y los abogados caleños, señores Luís Córdoba Mariño y Mario Scarpetta.

¹⁰ Tomado del artículo: "Cómo hemos ido creciendo en el tiempo" [en línea]. [Consultado el 19 de julio de 2010]. http://www.goodyear.com.co/comp_info/history/.

- 1944. El local en donde funcionó la factoría tenía 3.000 metros cuadrados y estaba ubicado en la carrera Quinta No. 22-73, en el barrio San Nicolás.
- 1944. En la Empresa trabajaban 12 personas, a quienes se les pagaban \$4 diarios (salario mínimo). La fábrica producía 5 llantas por día.
- 1945. En octubre 4 se fabrica la primera llanta en Colombia.
- 1956. El 20 de junio se inauguró la nueva fábrica en Yumbo.
- 1972. Con una inversión de cerca de \$150 millones se aumentó la capacidad de producción en un 50%. Entra en operaciones la primera planta de aeroreencauche para Latinoamérica.
- 1973. El señor C.J. Pilliod, Presidente mundial de Goodyear, visitó a Colombia.
- 1973. Goodyear de Colombia llegó a la cifra récord de 5 millones de llantas producidas. Este mismo año entró en operaciones la fábrica de productos industriales.
- 1974. Se lanzó al mercado la llanta radial G800. El piloto internacional Jackie Stewart, tres veces campeón de Fórmula 1, vino al país para este lanzamiento.
- 1976. La llanta No. 7 millones es construida el 17 de Julio.
- 1979. Se entregó a la Empresa el Premio Mundial de la Conservación de Energía.
- 1991. Se hizo una modernización de maquinaria por un costo de US \$6 millones.

- 1993. La Empresa alcanzó el Sello de Calidad y el Registro de Empresa, otorgado por el Icontec.
- 1994. Goodyear celebró 50 años de producción continua en Colombia. El sistema de calidad fue valuado por 3 ensambladoras de vehículos.
- 1994. Con los pilotos Gustavo Yacamán y Juan Pablo Montoya se probaron las nuevas llantas GPS-2 en el autódromo de Tocancipá.
- 1997. La Compañía obtuvo el Sello Internacional de Calidad QS9000, que le entregó la firma Lloyds Register, de Inglaterra.
- 1998. Se celebraron los 100 años de Goodyear a nivel mundial, con el lanzamiento de las llantas NCT3 y Quantum.
- 2001. Se puso en marcha el sistema e-sigla.
- 2004. Se anunció la inversión de US \$ 50 millones para montaje de maquinaria para la construcción de llantas radiales para camión.
- 2006. Se fabricó la primera llanta radial colombiana rin 17.5.
- 2008. Septiembre, entró en vivo el sistema SAP. Colombia fue pionera en Latinoamérica.
- 2008. El 7 de agosto se construyó la primera llanta radial de la Serie 600.
- 2009. El 27 de Junio Goodyear de Colombia cumplió 65 años en el país.

En la actualidad la empresa cuenta con la fundación Goodyear de Colombia adelanta acciones dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida de la población de Yumbo, Valle y algunos municipios aledaños. Contribuye a través de la promoción, apoyo y desarrollo de programas,

especialmente en el campo de la educación, el fomento de actividades productivas y el desarrollo sostenible de las comunidades y familias ubicadas en los sectores rurales, haciendo énfasis en Yumbo.¹¹

3.2 MICHELIN

Ilustración 3 Logo de Michelin



Fuente: Página oficial Michelin: www.michelin.com, visitada el 8 de mayo de 2010.

Michelin es la principal empresa fabricante de neumáticos a nivel mundial. Es una empresa francesa creada en 1889. Tiene como actividad secundaria, el desarrollo de guías que ayuden a los conductores en sus viajes, estas guías se conocen como la Guía Michelin, de esta misma forma ha incursionado en el desarrollo de software de ayuda para los conductores tales como el GPS (Global Positioning System). Es así como esta organización se encuentra dentro del grupo de las fabricantes de neumáticos mas grandes a nivel mundial.

3.2.1 Analisis Estructural:

Se revisa el enfoque que tiene la empresa frente a su visión, misión y valores corporativos.

- VISION GLOBAL

Michelin es una empresa del sector de neumáticos, conocida a nivel mundial, tiene como mascota a Bibendum, el "muñeco de los

¹¹ IBID

neumáticos, esta emblema de la organización quiere mostrar a Michelin como una empresa con excelentes materiales en sus productos, primera en calidad y mapas de carreteras y guías. Así como lograr un reconocimiento dentro y fuera de su sector.

Esta empresa es la preferida entre todos los usuarios de sus productos, desde neumáticos para bicicletas hasta las maquinas de construcción y los aviones. Michelin fabrica unos 900.000 neumáticos diarios, el más ligero pesa 200 gramos, y el más pesado casi seis toneladas.

Para Michelin es fundamental estar siempre cerca de sus clientes, es por este que cuanto con alrededor de 80 fabricas a nivel mundial, localizadas en los 5 continentes y centros de ventas en más de 170 países, con esto la empresa busca siempre tener una distribución rápida y eficaz de sus productos. Sin embargo tiene la certeza de que el buen servicio al cliente depende de sus empleados y por esta razón da empleo a más de 130.000 personas. Cada empleado intenta, día a día y en su puesto respectivo, garantizar la más alta calidad al mejor precio.

Michelin inicio siendo una empresa familiar, pero en la actualidad es un grupo internacional que ha adoptado la sociedad de holding, es dirigida desde el 11 de mayo de 2007 por Michel Rollier, Didier Miraton y Jean-Dominique Senard, es importante aclarar que detrás de estas tres personas existe todo un equipo ejecutivo el cual busca día tras día el mejor desempeño de la organización.

- Misión: "La misión de Michelin es contribuir al progreso de la movilidad de bienes y personas, facilitando la libertad, seguridad, eficiencia y también el placer de viajar."

- **Visión:** La visión del fundador de la empresa determina desde hace 100 años el desarrollo y el éxito de la marca Michelin, y se basa en la innovación al servicio del hombre y de su movilidad.

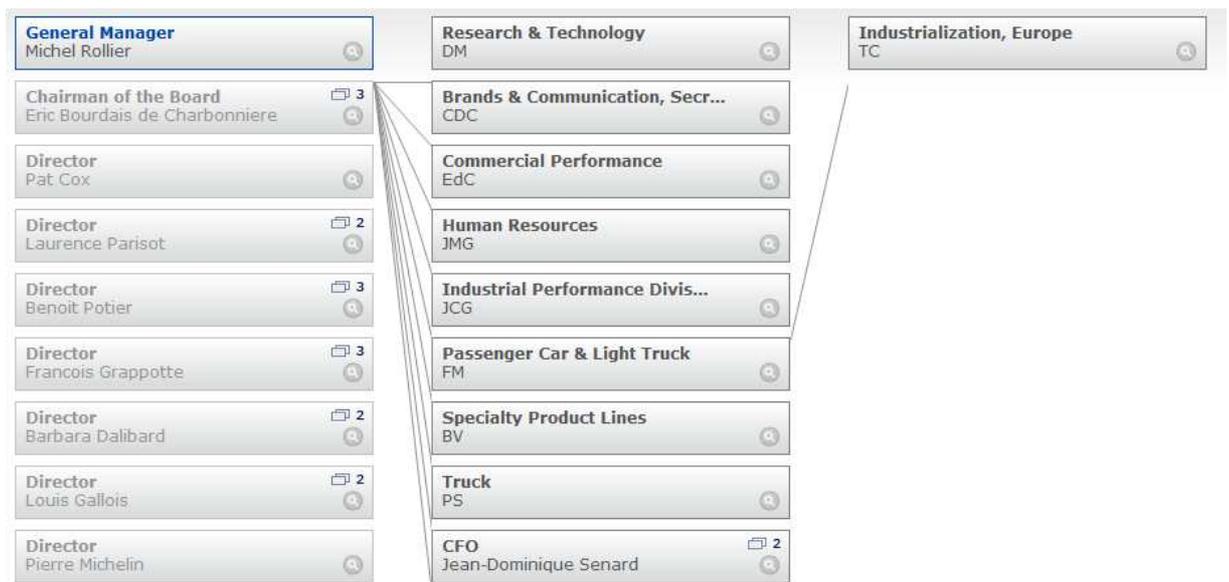
Valores: Michelin es una empresa que siempre ha estado orientada hacia prestarle el mejor servicio al cliente, por tal razón este es el fundamento principal para los valores de la organización los cuales se aplican en el día a día de Michelin.

Los valores más importantes para Michelin son:

- Respeto al cliente
- Respeto a las personas
- Respeto a los hechos
- Respeto a los accionistas
- Respeto al medio ambiente

3.2.2 Estructura Organizacional:

Ilustración 4 Estructura organizacional de Michelin



Fuente: Tomado de la página: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/michelin#>, [Consultado el 11 de junio de 2010].

3.2.3 Historia:

Michelin es una empresa que fue creada en 1889, en Clermont-Ferrand, Francia, por los hermanos Édouard y André Michelin. Es una de las principales empresas de fabricación de neumáticos del mundo, y desde sus inicios sus fundadores tuvieron como pilares principales la calidad de los productos y el servicio al clientes, hasta el día de hoy Michelin continua con estos pilares, lo cual le ha ayudado a conseguir su éxito y mantenerse en el sector.

Esta compañía inicia con la fabricación de productos en caucho, pero luego de que un ciclista llegara a la fábrica para reparar una de las llantas de su bicicleta, Édouard Michelin se encarga personalmente de la reparación, lo cual lo lleva a ratificar su visión de futuro, donde asegura que "desarrollo de su producto sólo será posible si encuentra una solución fácil y rápida para reparar uno mismo sus pinchazos"¹². A partir de este incidente, Édouard Michelin realiza diferentes investigaciones, las cuales lo llevan a conseguir la patente del "neumático desmontable".

Seguido de la obtención de esta patente, los hermanos Michelin inician la creación de un automóvil con neumáticos en 1895, lo cual los llevo a lograr su objetivo esencial el nacimiento del neumático para automóvil.

Durante 1900 se crea un producto secundario, conocido mundialmente como la Guía Michelin, la cual busca brindarles a los conductores toda la información útil, tanto para repostar, como para reparar su automóvil, para

¹² Tomado del artículo: "Nacimiento del fabricante de neumatico automovil Michelin" [en línea]. [Consultado el 25 de mayo de 2010]. http://www.michelin.es/es/front/affich.jsp?codePage=104_00_02&codeRubrique=1007&lang=ES,

saber dónde alojarse y comer, para encontrar la oficina de correos, la de telégrafos o un teléfono.

Durante 1906 y 1913, Michelin cruza sus fronteras instalándose en los centros de industria automovilística de Europa y Norteamérica. Así mismo, ayuda a lograr avances en el área de la aviación, como inicia el desarrollo de diferentes mapas de carreteras, lo cuales años después fueron introducidos en la Guía Michelin.

Es importante resaltar el rápido crecimiento que tuvo Michelin a nivel mundial, durante 1955 y 1969, la empresa crea 15 nuevas fábricas, 12 de estas dentro de Europa y 3 más fuera de las fronteras europeas. De igual forma a lo largo de estos quince años Michelin realiza importantes inversiones industriales para satisfacer las necesidades del mercado del neumático, estas inversiones ayuda a la organización a la expansión y la lleva a vender sus productos en más de 140 países.

Para 1981, Michelin busca nuevas áreas de actividad, y de esta forma construye su primera fábrica en Suramérica, siendo Brasil el primer país donde incursiona. Durante 1998, la empresa continua con su estrategia de crecimiento mundial, y de esta forma adquiere al principal fabricante de Colombia Icollantas, con esta adquisición Michelin logra expandirse rápidamente en los países del Pacto Andino, y los mercados latinoamericanos en general. Durante este mismo periodo, la empresa incursiona en el mercado asiático.

Es así como logramos ver la evolución de la organización, a través del tiempo, pero principalmente se observa su internacionalización, la cual obtiene gracias a su capacidad de producción, pero principalmente por su innovación y lucha para desarrollarse dentro de todos los rubros de la industria de los neumáticos.

3.2.4 Productos Y Servicios:

La organización con sus productos y servicios busca anticiparse a las expectativas de los clientes, para poder adaptarse fácilmente a las necesidades de los consumidores y del mercado. Así como lograr proveer a sus clientes las mejor soluciones.

- **Los neumáticos:**



Fuente: Página oficial Michelin: www.michelin.com, visitada el 8 de mayo de 2010.

Los turismos, camionetas, excavadoras, aviones, motos, scooters, bicicletas, tractores, etc: diversas condiciones de funcionamiento para las cuales Michelin proporciona soluciones innovadoras.

- **Servicio de ayuda al viajero:**



Fuente: Página oficial Michelin: www.michelin.com, visitada el 8 de mayo de 2010.

Para satisfacer requisitos de los viajeros. Las Ediciones de Viaje de Michelin proponen una completa oferta de mapas y guías, así como diferentes productos digitales.

- **Productos LifeStyle:**



Fuente: Página oficial Michelin: www.michelin.com, visitada el 8 de mayo de 2010.

Una gama de productos innovadores, elegantes y atractivos, que encarnan los valores y la calidad de Michelin. Estos productos, que se dirigen a hombre, mujeres y niños se engloban en tres grandes categorías.

- Accesorios para los automóviles y las bicicletas: Productos para el coche y la bicicleta concebidos para mejorar la movilidad.
- Productos para el trabajo, el deporte y el tiempo libre: Calzado, ropa, accesorios y equipamiento perfectamente diseñado para el trabajo, el deporte y el tiempo libre.
- Accesorios personales, regalos y objetos de colección: Accesorios, regalos y objetos de colección que son un reflejo del patrimonio y la cultura Michelin.

A) Líneas de productos:

Michelin siempre propone productos, con una relación calidad-precio. La ventaja de Michelin es su gran experiencia, el continuo crecimiento de la empresa y su increíble capacidad para replanteárselo todo y volver a partir de cero. Las líneas de producto de la organización siempre buscan ser más competitivas dentro del mercado, así como representar la estrategia a seguir, planifican y aplican las actividades comerciales mundiales, desde el desarrollo del neumático hasta su producción, pasando por el marketing, la

distribución y la venta. Cada equipo, cada uno de sus empleados piensa y actúa como lo haría un "empresario". El resultado: una motivación elevada y un compromiso permanente para conseguir las máximas prestaciones en materia de calidad y comercialización.

Tabla 4 Portafolio de Productos Michelin

LINEA	IMAGEN
Turismo y camioneta	
Camión	
Vehículos de dos ruedas	
Ingeniería civil	
Componentes para los neumáticos	
Avión	
Llantas	
Ediciones de viaje	
Maquinaria agrícola	

Fuente: Elaborado por los Autores: Lina Marcela Nariño, Iván Darío Peña, Laura Marcela Nieto. Basado en el artículo, Michelin - Certificaciones [en línea]. [Consultado el 10 de junio de 2010]. Página: www.michelin.com.es.

3.2.5 Proceso De Internacionalización:¹³

El proceso de internacionalización de Michelin inicio en 1906, cuando la empresa decide salir de Francia, ampliando sus actividades a Europa y Norteamérica y de esta forma haciendo presencia en los centros de la industria automovilística más importantes. Durante este mismo año la empresa, toma la decisión de construir en Turín (Italia), la primera fábrica fuera de Francia, y se crea también la Michelin Tyre Co. Ltd en Londres. Para 1908, la fábrica de Milltown produce los primeros neumáticos Michelin en América del Norte. Para 1925, la empresa adquiere hectáreas en Indochina y en Thuan Loi para crear sus propias plantaciones de heveas¹⁴. Seguid a esto durante 1927 se abre la primera fábrica en Inglaterra y al mismo tiempo se construye la segunda planta en la región italiana. Año más tarde en 1931, Michelin abre su primera fábrica en Alemania más exactamente en Karlsruhe, tres años después inaugura su fábrica de Lasarte en España. Para 1937, construye su fábrica en Bélgica. Entre 1962 y 1969, Michelin realiza inversiones industriales muy importantes debido a su rápida creación de plantas, las cuales se describen a continuación:

“Construcción de tres fábricas fuera de Europa:

- 1962. Port Harcourt (Nigeria)
- 1963. Hussein-Dey (Argelia)
- 1963. Saigón (Vietnam, cerrada en 1971)

Construcción de doce fábricas en Europa:

¹³ Tomado del artículo: “Historia de Michelin” [en línea]. [Consultado el 7 de junio de 2010]. <http://www.michelin.es/es/front/affich.jsp?codeRubrique=1007>,

¹⁴ Conocido como latex

Tabla 5 Periodos de apertura de fábricas en Europa por parte de Michelin

- **1958.** La Chapelle-Saint-Luc, cerca de Troyes (Francia)
- **1960.** Clermont-Ferrand, fábrica de La Combaude, Joué-les-Tours (Francia)
- **1960.** Burnley (Reino Unido)
- **1963.** Cuneo (Italia)
- **1964.** Bassens, cerca de Burdeos (Francia)
- **1964.** Belfast (Reino Unido, cerrada en 1984)
- **1965.** Vannes (Francia)
- **1966.** Bad Kreuznach (Alemania)
- **1966.** Vitoria (España)
- **1969.** Golbey, cerca de Épinal (Francia)
- **1969.** Ballymena (Reino Unido)¹⁵

Fuente: tomado de la página: www.michelin.es [Consultado el 13 de junio de 2010].

Este rápido crecimiento se realiza con el fin de satisfacer las necesidades del mercado del neumático, que año tras año son mayores y con más características. De igual forma este “auge industrial responde al extraordinario crecimiento de las implantaciones comerciales: Michelin vende ya sus productos en más de 140 países.”¹⁶

“El éxito del neumático radial en América del Norte lleva a Michelin a implantarse industrialmente, en primer lugar, en Canadá y a continuación en los Estados Unidos, prosiguiendo al mismo tiempo con su expansión en Europa.

Implantaciones en Canadá y en los Estados Unidos:

- 1971. Constitución de Michelin Tires Canada Ltd y construcción de la primera fábrica en Pictou (Nueva Escocia, Canadá)
- 1973. Bridgewater (Nueva Escocia, Canadá)

¹⁵ Tomado del artículo: “Quince fábricas industriales de neumático en quince años” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010]. Página:

<http://www.michelin.es/es/front/affich.jsp?codePage=10861&codeRubrique=1007&lang=ES#INVER>,

¹⁶ IBID

- 1975. Constitución de Michelin Tires Corporation y construcción de las primeras fábricas: Greenville, Anderson (Carolina del Sur, Estados Unidos)
- 1977. Constitución de Michelin Americas Research and Development Corp. e implantación del Centro de Ensayos de Laurens (Carolina del Sur, Estados Unidos)
- 1978. Spartanburg (Carolina del Sur, Estados Unidos)
- 1979. Dothan (Alabama, Estados Unidos)

Sigue el desarrollo europeo:

- 1970. Montceau-les-Mines y Cholet (Francia)
- 1970. Aranda de Duero (España)
- 1971. Bamberg, Homburg y Tréveris (Alemania)
- 1971. Alessandria y Fossano (Italia)
- 1972. Chantemerle (Clermont-Ferrand), Poitiers, Roubaix y La Roche-sur-Yon (Francia)
- 1972. Aberdeen (cerrada) y Dundee (Reino Unido)
- 1972. Turín-Stura (Italia)
- 1974. Roanne (Francia)
- 1974. Valladolid (España)
- 1977. Blavozy, cerca de Puy-en-Velay (Francia)
- 1977. Centro de Ensayos de Almería (España)¹⁷

“Las empresas del Grupo Michelin se orientan hacia nuevas áreas de actividad económica, prosiguen su evolución en Suramérica, Norteamérica, Asia y Europa y refuerzan sus medios de investigación al equiparse en 1988 con un superordenador Cray.

¹⁷ IBID

A) Suramérica:

Michelin decide construir fábricas en Brasil para alimentar directamente este enorme pero protegido mercado.

- 1981. Puesta en funcionamiento de la fábrica de neumáticos en Campo Grande para abastecer directamente este mercado y adquisición ese mismo año de una plantación situada en el Estado de Bahía. Esto se produce tras la adquisición de una plantación de heveas en el Mato Grosso (1979).
- 1998. Continuando con su estrategia de desarrollo mundial, Michelin se hace con el principal fabricante de neumáticos en Colombia: el grupo Icollantas.

Esta adquisición ofrece a Michelin una base industrial y comercial de gran importancia para su expansión en todos los países del Pacto Andino. Ese mismo año se instala una fábrica en Resende, Brasil. Esta unidad utiliza el nuevo procedimiento de fabricación C3M y permite conquistar con gran rapidez los mercados latinoamericanos.

B) Evolución continúa en Norteamérica:

Se presenta la evolución que desarrollo Michelin en toda el area de Norteamérica, seguido por los años de desarrollo y crecimiento.

- 1981. Fábrica de Lexington (Michelin Tire Corporation, Carolina del Sur, Estados Unidos).
- 1982. Fábrica de Waterville (Michelin Tire (Canada) Ltd, Nueva Escocia, Canadá).
- 1986. Michelin aumenta en un 40% su capacidad de producción en Norteamérica.

- 1990. Cuando Uniroyal, Goodrich Tire Company se une al Grupo, Michelin alcanza la expansión necesaria para garantizar el desarrollo y el futuro de sus Sociedades en Norteamérica.
- 1996. Implantación de una unidad C3M en Reno (Nevada, Estados Unidos).
- 1998. Inauguración de una nueva fábrica en Lexington (Carolina del Sur, Estados Unidos) dedicada por completo a la ingeniería civil, en la que se fabrican los neumáticos más grandes del mundo en unas máquinas de extraordinarias dimensiones.
- 1999. Adquisición de la sociedad Tire Centers, LLC, primer distribuidor independiente americano, con diecisiete talleres de recauchutado. Esto responde a la estrategia del Grupo para funcionar no solo como proveedor de productos, sino también como prestador de servicios.

C) Asia:

En el sudeste asiático, el espectacular aumento de la producción de automóviles y el peso, cada vez mayor, de esta región en la economía mundial atraen de forma natural a las sociedades del Grupo Michelin que se van implantando en la zona:

- Tailandia. Firma de un acuerdo de *joint-venture* entre Michelin y Siam Cement: fábricas de Laem Chabang (1988), de Nong Khai (1992) y de Phra Pradaeng (1993).
- Filipinas. Continuación de la colaboración de Siam Cement con la fábrica de Manila (1995).
- Japón. Acuerdo de *joint-venture* con OKAMOTO (1988): fábrica de Ohta, Gunma (Japón).

- China. *Joint-venture* con Shen Yang Tyre Factory: fábrica de Shen Yang.

D) Europa

Para consolidar sus posiciones en Europa, Michelin prosigue con su desarrollo en este continente, orientándose de modo especial hacia los países del Este.

- En Europa occidental, Michelin se hace con el control de Neumáticos Kléber en 1981.
- 1991. Tras la adquisición de diversas redes existentes, Michelin crea centros de servicio en toda Europa bajo la denominación Euromaster.
- En Europa del Este, Michelin invierte en Stomil-Olsztyn, principal productor de neumáticos en Polonia (diciembre de 1995) y en Taurus, Hungría (septiembre de 1996).
- Estas adquisiciones proporcionan a las Sociedades del Grupo sólidas bases para participar en el crecimiento de los mercados de los países de Europa del Este.
- 1997. Michelin se hace con la mayoría del capital de la sociedad alemana Kronprinz GA, fabricante de ruedas, lo que permite a Michelin estar cerca de sus clientes en todos los mercados europeos y consolidarse como uno de los líderes en el sector de la rueda.
- 2000. Alianza con el Grupo alemán WOCO y nacimiento de WOCO MICHELIN AVS (Anti-Vibration System), especialista en el sistema antivibraciones para automóviles, cuyo objetivo es responder mejor a las expectativas de innovación y estar al servicio de los constructores de

todo el mundo en el ámbito de los sistemas de suspensión y de agarre.”¹⁸

Es así, como se evidencia el rápido crecimiento que ha presentado Michelin, la empresa que actualmente es líder en el mercado de neumáticos, gracias a su innovación en productos con la cual lograr satisfacer a cabalidad todos los requerimientos del mercado.

3.2.6 Situación Actual:

La estrategia de Michelin desde su creación, ha buscado ser el líder del mercado, y mantenerse en ese liderazgo, como inventor, como prestatario de servicios de gran calidad y como una de las empresas más populares. Es por esto que la empresa tiene una estrategia de conjunto con la cual buscan alcanzar los objetivos fijados. Para esto, Michelin ha coordinado su estrategia, reduciéndola a cinco frases clave para el conjunto de la empresa.

1. Poner todo nuestro entusiasmo al servicio del desplazamiento. Seguir siendo la empresa más innovadora en el terreno del neumático, los sistemas de unión al suelo y los servicios asociados.
2. Ofrecer a nuestros clientes la mejor calidad de productos y servicios, al mejor precio, en cada segmento de mercado que decidamos servir.
3. Buscar el crecimiento y el pleno desarrollo de las personas en el ejercicio de sus responsabilidades. Desarrollar la diversidad y la riqueza humana de la empresa.
4. Acrecentar de forma duradera el valor de la empresa aumentando la rentabilidad de nuestras actividades e inversiones.

¹⁸ Tomado del artículo: “1981...: Nuevos polos de actividad” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010]. <http://www.michelin.es/es/front/affich.jsp?codePage=10863&codeRubrique=1007&lang=ES#NOR>.

5. Ser una empresa armoniosamente integrada en la sociedad. Ejercer plenamente nuestras responsabilidades mediante la práctica de nuestros valores.

Distribución geográfica:

Michelin es una empresa de que se encuentra ubicada mundial y desempeña un papel de liderazgo en los mercados internacionales.

- 130.000 empleados en el mundo
- Representación en los cinco continentes
- Unas 75 fábricas en 20 países
- 70 empresas de distribución
- 4 centros de investigación de tecnología
- Sucursales de distribución repartidas por más de 170 países
- 6 plantaciones de caucho en propiedad

A) Europa:

Este continente es el mercado más importante para Michelin ya que es aquí donde inicia sus actividades y donde se expande con mayor facilidad.

- ✓ Fábricas para neumáticos para turismos y camionetas: 18
- ✓ Fábricas de neumáticos para camiones: 17
- ✓ Fábricas destinadas a otros grupos de productos: 24
- ✓ Centros Técnicos: 2

B) Norteamérica:

La empresa logro su posicionamiento en este mercado gracias a sus productos de calidad diseñados específicamente para este mercado.

- ✓ Fábricas de neumáticos para turismos y camionetas: 13
- ✓ Fábricas de neumáticos para camiones: 4
- ✓ Unidades de producción para otras líneas de productos: 9
- ✓ Centros Tecnológicos: 1

C) Suramérica:

Michelin ven esta zona geográfica como una base para la expansión en el futuro debido a su desarrollo constante en materia de movilidad, el cual exige cada vez más neumáticos de calidad.

- ✓ Fábricas de neumáticos para turismos y utilitarios ligeros: 2
- ✓ Fábricas para neumáticos de camiones: 3
- ✓ Fábricas destinadas a otras líneas de productos: 3
- ✓ Plantaciones de caucho: 1

D) África:

Este mercado permite a la empresa desarrollar neumáticos comerciales, gracias a las grandes distancias que tiene que recorrer sus clientes.

- ✓ Fábricas de neumáticos para camiones: 1

E) Asia:

Es un mercado que está en constante desarrollo, lo cual le representa a Michelin un reto para lograr satisfacer rápidamente la creciente demanda de neumáticos de calidad.

- ✓ Fábricas de neumáticos para turismos y utilitarios ligeros: 5
- ✓ Fábricas de neumáticos para turismos y utilitarios ligeros: 3

- ✓ Fábricas destinadas a otros productos: 4
- ✓ Centros Tecnológicos: 1

3.2.7 Estándares De Calidad:

“Michelin tiene claro que la calidad de su producto final está íntimamente ligada con la calidad de sus materias primas, equipos y servicios. Por eso, recomienda a sus proveedores el desarrollo de un sistema de calidad en conformidad con los requisitos de la norma ISO TS/16949, como primer paso la búsqueda de la certificación ISO 9001:2000 de su sistema de gestión de calidad.

El programa de Aseguramiento de Calidad del Proveedor (ACP) establece un trabajo en equipo, continuo, entre Michelin y sus proveedores, estrechando cada vez más sus relaciones técnicas y comerciales.

A través de este programa, Michelin mantiene la coherencia entre las necesidades de sus clientes y sus propios objetivos, en función del mejoramiento continuo de la calidad de sus productos.”¹⁹

El programa ACP, se centra en cada una de las áreas de compra que intervienen en la producción de los neumáticos, tales como materias primas, caucho natural, bienes de equipamiento, suministros industriales, servicios, sistema de información. De igual forma para realizar este programa Michelin cuenta con tres pilares fundamentales que son: el código de compras, la guía de las reglas de deontología y ética, la carta resultado y la responsabilidad Michelin. Teniendo esto como base la empresa lograr que sus proveedores cumplan con las características y

¹⁹ Tomado del artículo: “Sea nuestro Proveedor” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010]. Página: http://www.michelin.com.co/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4i3dAPJgFku-pGolsam6CKOcAFj_zcVH1v_QD9gtzQ0IhyR0UAE1oM8A!!/delta/base64xml/L3dJdyEvUUd3QndNQSEvNEIVRS82XzBfOUY!/?channelId=bf9b84e22b12010VgnVCM1000008420600aRCRD.

estándares necesarios para poder crear un producto de calidad con el cual logran la satisfacción de sus clientes, quienes a su vez se fidelizan con la organización.

Por otra parte dentro de su compromiso con la calidad, en Colombia la empresa cuenta con las siguientes certificaciones:

- ISO/TS 16949:2002, de Gestión de la Calidad.
- ISO 14001, de Gestión Ambiental.
- Sello de calidad ICONTEC de Colombia.
- Sello de calidad INMETRO de Brasil.

3.2.8 Análisis Financiero:

Se observa a continuación el balance general y el estado de resultados de Michelin para posteriormente realizar un análisis comparativo de ellos.

Tabla 6 Balance General Michelin

(€ millions)	2009	2008	Change
Sales	14,807	16,408	- 9.8%
Operating income before non-recurring items	862	920	- 6.3%
Operating margin before non-recurring items	5.8%	5.6%	+ 0.2 pt
Passenger car and Light truck Tires and Related Distribution	8.0%	4.3%	+ 3.7 pts

Truck Tires and Related Distribution	(1.5%)	2.5%	- 4.0 pts
Specialty Businesses	13.3%	17.9%	- 4.6 pts
Operating income after non-recurring items	450	843	- 46.6%
Net income	104	357	- 70.9%
Capital expenditure	672	1,271	- 47.1%
Net debt	3,051	4,273	- 28.6% ¹
Gearing	55%	84%	A 29-pt improvement ¹
Free Cash Flow ²	1,387	(359)	+€1,746m
Employees on payroll ³	109,200	117,600	- 7.1%

¹ Compared with December 31, 2008

² Cash flow from operating activities less cash flow from investing activities

³ At period-end

Fuente: Tomado de la página:

<http://www.michelin.com/corporate/front/templates/affich.jsp?codeRubrique=32&lang=EN>, [Consultado el 28 de mayo de 2010].

Ilustración 5 Estado de Resultados en Michelin

In € millions	2009	2008	Change YoY
Net Sales	14,807	16,408	-9.8%
Operating Income (before non-recurring items) % of net sales	862 5.8%	920 5.6%	-6.3% +0.2pt
Non-Recurring Items	(412)	(77)	-
Operating Income	450	843	-46.6%
Cost of Net Debt Other Financial Income and Expenses	(252)	(333)	-
Tax	(103)	(163)	-
Share of Profit from Associates	9	10	-
Net Income	104	357	-70.9%

27 - 2009 Results – February 12, 2010



Fuente: Tomado de la pagina:

<http://www.michelin.com/corporate/front/templates/affich.jsp?codeRubrique=32&lang=EN>, [Consultado el 28 de mayo de 2010].

Al comparar los rubros más importantes en los resultados financieros de Michelin, entre el 2008 y 2009, se puede ver una disminución en las ventas, pero la cifra que más resalta es la caída del 70.9% de las utilidades netas de la organización. Michelin asegura que esta fuerte caída en las utilidades se debe a la reducción de las ventas de neumáticos, el cual es su producto principal. De igual forma los altos costos que tuvo la empresa debido a una fuerte reestructuración que debió asumir para poder contrarrestar la crisis financiera mundial, sufrida durante 2008 y 2009.

Al entrar en el detalle vemos que la utilidad neta como se mencionó anteriormente, cayó en un 70.9%, pasando de unas utilidades de €357 millones en el 2008 a una utilidad neta en el 2009 de €104 millones, lo que nos muestra una disminución de €271 millones.

Por su parte las ventas descendieron en un 9.8%, desde los 16.500 millones de euros, hasta los 14.800 millones de euros. Esta caída, se debe a que las ventas de los neumáticos bajaron en un 15%.

Los ingresos operacionales cayeron a €862 millones en 2009. Sin embargo es importante resaltar que los pasivos pasaron de €4.273 millones en el 2008, a un total de €3.051 millones en el 2009, mostrando una reducción de €1.222 millones, lo que equivale a una disminución del 28.6%, esta variación de los pasivos evidencia la mejora del apalancamiento de la empresa la cual a alcanzado el 55%, lo cual es una cifra muy significativa para Michelin.

Los gastos en lo que tuvo que incurrir la organización fueron mayores a lo previsto, debido a la reestructuración interna llevada a la largo del 2009 y que se espera finalice a mediados de 2010, para esta reestructuración Michelin tuvo que incurrir en un total de €412 millones de gastos.

En cuanto a los egresos operacionales, estos tuvieron una caída, debido a la nomina la cual paso de un total de €117.600 millones en el 2008 a €109.200 millones, lo que refleja una variación del -7.1%

Por su parte, los ingresos por las ventas de automóviles y llantas de camiones ligeros, los cuales constituyen otras de las fuentes principales de ingresos para Michelin descendieron, sin embargo es importante resaltar que el margen de utilidades que dejaron durante el 2009 aumento en un 4%. Este crecimiento se genero gracias a la estrategia de la compañía de fijación de precios en el mercado, así como por la reducción en los costos de materias primas.

Como conclusión de este análisis, podemos inferir que la reducción en las utilidades netas se debió principalmente por la crisis mundial sufrida por los diferentes sectores de la economía, lo que llevo a Michelin a generar una

reestructuración la cual trajo como consecuencia un gasto mayor al presupuestado.

Para el 2010, se espera que la empresa culmine con sus procesos mencionados anteriormente, lo cual la llevaran a disminuir sus costos, de igual forma la empresa deberá fijar sus metas en la mejora del los márgenes operativos, así como en el desarrollo de la estrategia de fijación de precios.

3.2.9 Análisis Del Sector:

“El Grupo Michelin es líder mundial de neumáticos con un 19,6% del mercado. Es una empresa de ámbito mundial y desempeña un papel de liderazgo en sus mercados internacionales. El compromiso y las competencias del Grupo se reflejan en sus impresionantes cifras: 130.000 empleados en el mundo, Representación en los cinco continentes, Unas 80 fábricas en 20 países, 70 empresas de distribución, 4 centros de investigación de tecnología, Sucursales de distribución repartidas por más de 170 países, 6 plantaciones de caucho en propiedad. Los mercados asiáticos han experimentado un rápido desarrollo en los últimos tiempos. Michelin, que opera en todo el mundo, no ha dudado en aceptar los retos locales. Desde sus bases en Asia, Michelin está perfectamente capacitado para satisfacer rápidamente la creciente demanda de neumáticos en la región.”²⁰

Un ranking del sector que muestra la popularidad de la empresa, es aquel que sea realiza sobre la visitas de su página web.

²⁰ Tomado del artículo: “Empresas francesas Casos de internacionalización” [en línea]. [Consultado el 7 de junio de 2010]. <http://www.reingex.com/115francia.asp>.

“El estudio de SEOLUCIÓN analiza las webs de las principales compañías de neumáticos, en función de distintos parámetros, como el nivel de visibilidad, Popularidad, Saturación, Page Rank y Ranking Alexa, para determinar el posicionamiento de estos sites. Según este análisis, el portal Michelin registra un 68,69% en el ranking de visibilidad, un porcentaje elevado en comparación al resto de competidores, que se sitúan a una distancia considerable.

Tabla 7 Posicionamiento de marcas

<i>Índice de visibilidad</i>			<i>Índice de popularidad</i>			<i>Ranking Alexa²¹</i>		
1.	Michelin	68,69%	1.	Michelin	357	1.	Continental	40.221
2.	Pirelli	16,41%	2.	Continental	258	2.	Good Year	48.312
3.	Bridgestone	6,92%	3.	Pirelli	66	3.	BF Goodrich	144.134
4.	Good Year	0,40%	4.	BF Goodrich	62	4.	Dunlop	188.900
5.	Continental	0,03%	5.	Bridgestone	48	5.	Michelin	260.541
6.	Hankook	0,01%	6.	Good Year	20	6.	Bridgestone	736.295
7.	Firestone	0,00%	7.	Hankook	12	7.	Pirelli	919.125
8.	BF Goodrich	0,00%	8.	Dunlop	4	8.	Hankook	972.888
9.	Dunlop	0,00%	9.	Firestone	0	9.	Firestone	4.823.183

**Páginas por orden de aparición en el ranking*

Fuente: Elaborado por los Autores: Lina Marcela Nariño, Iván Darío Peña, Laura Marcela Nieto.

Basado en la pagina, www.seolucion.com, [Consultado el 28 de mayo de 2010].

3.2.10 Entorno Internacional²²

“A lo largo de más de 100 años de actividad, Michelin viene realizando una serie de innovaciones priorizando la mejora de la movilidad de las personas y de los bienes. En el desarrollo de productos, Michelin busca nuevas materias primas y mezclas que mejoren el desempeño y la

²¹ Indicador que proporciona una estimación en forma de ranking del tráfico recibido por los sitios web.

²² Basado en: <http://www.michelintransport.com/ple/front/affich.jsp?codeRubrique=109&lang=ES>, [Consultado el 13 de junio de 2010].

seguridad y disminuyan la agresión al medio ambiente. En el desarrollo de los procesos de fabricación, Michelin tiene una tecnología industrial que utiliza menos energía, menos materia prima y que no perjudica la calidad del aire o de las aguas.”²³

Michelin en su estrategia de la innovación en la movilidad, teniendo en cuenta el medio ambiente y el bienestar de las personas, se ha comprometido en cada una de las etapas de la vida útil del neumático, teniendo en cuenta las materias primas, hasta llegar al su reciclaje al final de la vida útil, con lo cual se garantiza la protección de medio ambiente.

Así mismo teniendo en cuenta la selección de sus materias primas Michelin logra obtener neumáticos que le brinden al automóvil un rendimiento kilométrico, “las esculturas y mezclas de gomas permiten un desgaste optimizado en función de la posición de los neumáticos (ejes directores, motores, portadores) y de las condiciones de utilización del vehículo (autopista, carretera, urbano, acercamiento al lugar de obra, lugar de obra, fuera de la carretera).”²⁴ De esta forma le empresa lograr producir neumáticos que rentabilizan la inversión de la energía y de las materias primas utilizadas en la fabricación.

Por otra parte Michelin, busca crear diferentes líneas de producto con lo cual genera diferentes beneficios tanto para el medio ambiente como para los consumidores de sus neumáticos. Una muestra de esto es que con los neumáticos de baja resistencia en el rodamiento, se lograr ahorrar carburante, lo cual evita que en la atmósfera se expulsen toneladas de CO₂.

²³ Tomado del artículo: “Innovación y Nuevas Tecnologías” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010].
Página: http://www.michelin.com.co/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4i39AbJgFku-pGolsam6CKOcAFfj_zcVH1v_QD9gtzQ0lhyR0UAMYiAWA!!/delta/base64xml/L3dJdyEvUUd3QndNQSEvNEI VRS82XzBfOUY!?channelId=c3a9b84e22b12010VgnVCM1000008420600aRCRD.

²⁴ Tomado del artículo: “Preservación del medio ambiente” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010].
Página: <http://www.michelintransport.com/ple/front/affich.jsp?codeRubrique=109&lang=ES>.

De igual forma las carcadas Michelin han sido diseñadas para ser duraderas. “En efecto, las técnicas de reperforación y de recauchutado Michelin autorizan la explotación de todo el potencial de la carcada. Asimismo, permiten prolongar el rendimiento kilométrico del neumático sin que por ello sea necesario cambiar la carcada, volviendo a utilizar cerca de 70% de su materia.

Más de 9 carcadas MICHELIN sobre 10 se aceptan en recauchutado MICHELIN REMIX: siendo así que menos los neumáticos usados que se deben eliminar. Además, el procedimiento MICHELIN REMIX permite conservar ventajas de resistencia en el rodamiento similares a los del neumático nuevo.”²⁵

Con el sistema MICHELIN REMIX, la empresa garantiza que el neumático se utilice al 100%, y se lleve a cabo toda la vida de la llanta. Este proceso es más conocido en el mercado como el reencauche.

“Gracias a sistemas de recauchutado como el Rémix de Michelin, los transportistas pueden disponer de menores costes en su explotación, a la vez que benefician el medioambiente disminuyendo los residuos que genera la utilización de neumáticos. Bien el recauchutado es un proceso bien conocido por todos los transportistas desde hace varias décadas actualmente ha evolucionado hacia una mayor exigencia técnica, por parte de los especialistas que lo realizan. Desde la entrada en vigor del Reglamento 109 de la Unión Europea, los neumáticos recauchutados comercializados en territorio europeo deben superar las mismas exigencias técnicas que los de nueva fabricación. Por ello los neumáticos recauchutados que pueden ser comercializados en Europa se identifican con una E marcada en su flanco.

²⁵ IBID

Para ello un fabricante como Michelin ha debido homologar su proceso Remix de acuerdo a los requisitos de la normativa ISO 9002 en las cinco factorías europeas que realizan esta labor, incluida la de Valladolid en España.

La confianza que deposita el transportista en el momento de llevar sus ruedas a recauchutar, para obtener una segunda vida útil que prolongue sus prestaciones, sin menoscabo de la seguridad, se basa en cinco aspectos. En primer lugar la rueda una vez cuenta con su nueva banda de rodadura debe ser capaz de superar los mismos test de resistencia bajo las mismas condiciones de carga y velocidad que indicaban sus inscripciones originales. En segundo hay que tener en cuenta que la serie de ruedas Remix cuenta con idénticos índices de carga y velocidad que sus equivalentes nuevos. El sistema de certificación de calidad permite dotar a este proceso del máximo rigor industrial, como tercer punto. El cuarto viene dado por la precisa identificación del neumático sobre el cual se está trabajando. Por último debemos tener en cuenta que la identidad reconocida de la empresa que realiza el renovado del neumático será quien asegure la trazabilidad del neumático en todo este proceso.

Michelin ha realizado una fuerte inversión en su fábrica de Valladolid con el objetivo de aumentar la capacidad de producción y la calidad del producto. Las principales mejoras se han producido en los sistemas de verificación de carcasas y producto terminado, así como en los procesos que controlan la uniformidad del producto. Además, se ha extendido la incorporación de flancos nuevos en el REMIX para que su aspecto exterior sea idéntico al del neumático nuevo.

La modalidad más extendida en el MICHELIN REMIX es el sistema de renovado nominativo. En este caso, es el propio transportista, a través de un distribuidor autorizado, quien envía a fábrica sus neumáticos Michelin

para que sean renovados. Esta modalidad de renovado se basa en el conocimiento que tiene el profesional del estado de sus neumáticos. Él sabe mejor que nadie en qué condiciones, cómo y dónde han rodado. También es consciente de que la carcasa es la materia prima del renovado y la base en la que se sustenta el rendimiento que va a obtener en esta nueva vida de su neumático. La trazabilidad del neumático está garantizada gracias a la matrícula que figura en el flanco, lo que asegura que el transportista recibirá sus neumáticos REMIX sobre sus propias carcasas Michelin, que igualan a sus neumáticos nuevos.”²⁶

Así, mismo con este proceso de reencauche se evidencia, la responsabilidad que tiene Michelin con el medio ambiente y con sus clientes, debido a que con este proceso se logra disminuir la utilización de materias primas tales con el caucho natural, que proviene directamente de la flora. Por otra parte con el reencauche se logra brindar a los clientes de la organización, un producto de muy alta calidad y con los mejores estándares mundiales, a un precio razonable y de fácil adquisición.

3.2.11 Factores De Éxito:

Para Michelin lo más importante es brindar a sus clientes los mejores productos del mercado, y es aquí donde se centra el éxito de la organización, puesto que tomando como base al cliente, siempre lograr generar productos que satisfagan las necesidades de todos sus consumidores. En la búsqueda de esta satisfacción, Michelin busca la innovación frecuente a sus productos, la cual se genera en cada una de las etapas de producción, obteniendo de esta forma un neumático con un factor diferenciador el cual le ofrece al cliente un valor agregado en el producto, destacando de esta forma la ventaja competitiva de la empresa.

²⁶ Tomado de la página: <http://www.encamion.com/node/209>, [Consultado el 13 de junio de 2010].

Es importante resaltar los niveles de compromiso en todos los factores de la empresa y del sector de Michelin, así como la congruencia que se maneja dentro de la empresa. Esta congruencia y compromiso son de un nivel muy elevado en comparación con las demás empresas del sector. Esto lo vemos a través de la "Carta Resultado y Responsabilidad Michelin" la cual contiene todos los objetivos y valores de la organización, lo cual ayuda a que estos se lleven a cabo en cada una de las partes de la empresa, llevando así a que Michelin obtenga su misión y pueda alcanzar día a día el logro de su visión.

Otro factor que ha llevado a Michelin a lograr el éxito, es la búsqueda de alianzas con socios estratégicos, lo cual le permite el ingreso a nuevos mercados, y el conocimiento de diferentes nichos de mercado, lo cuales a su vez se convierten en clientes propios y le ayudan a la empresa para la creación de nuevas ideas de productos, siguiendo de esta forma su línea de innovación de producción, técnicas y procesos.

Por otra parte Michelin, siempre ha buscado estar en cada una de las partes del proceso de consumo de sus clientes, desde el momento de la generación de neumáticos, hasta pasando el momento que es el cliente adquiere el producto, hasta cuando lo utiliza. Esto se logra gracias a que Michelin está presente en diferentes sectores relacionados con los neumáticos, esto se ve en el momento de la creación de neumáticos con factores innovadores y de calidad, pasando por la guía Michelin la cual le brinda al cliente, un beneficio en su movilidad dando un valor agregado al producto, así como en el entretenimiento donde la organización siempre se ha destacado ya que fue la primera en incursionar en las carreras automovilísticas y de ciclismo.

Es de esta forma como se logra evidenciar que Michelin, es una empresa integral que siempre busca brindar a sus clientes los mejores productos

del mercado con un valor agregado el cual hace de Michelin un empresa que se diferencia de sus competidores, haciendo de esta forma que Michelin sea una de las empresa líderes del sector desde sus inicial hasta la actualidad.

3.2.12 Michelin En Colombia:

Michelin, es una empresa que tiene presencia en 4 continentes, lo cual hace que sea una empresa multinacional que cuenta con más de 100 años de experiencia en el mercado de las llantas. Desde sus inicios en el proceso de internacionalización Michelin, ha tenido como política tener los mismos lineamientos empresariales en cada uno de los países donde tiene presencia, es por esta razón que Michelin Colombia, cuenta con la misma estructura estratégica, comercial y filosófica, que el grupo en general. Sin embargo es importante resaltar como Michelin incursiona en el mercado colombiano, y los factores con los que cuenta en Colombia, tales como su competencia.

Por lo tanto, Colombia en 1998, al adquirir la empresa Icollantas. Michelin contaba con vínculos de asistencia técnica y comercial con la organización desde 1993, “mediante una alianza que incorporaba la distribución en Colombia de la llanta marca Michelin y mediante un convenio de asistencia técnica y de licencia de marcas para la fabricación en Colombia de las llantas marca Uniroyal y BFGoodrich, en sus dos plantas de Cali y Bogotá.

La historia de Icollantas se remonta al año de 1942 en el cual se fundó la Empresa por iniciativa de empresarios colombianos en asocio del IFI y de la BFGoodrich de Estados Unidos, para superar la escasez de llantas que generó la segunda guerra mundial.

Posteriormente, en el año 1993, gracias a acuerdos entre los accionistas, Icollantas se fusiona con la sociedad Productora Nacional de Llantas que había sido también fundada a fines de los años 40 por la corporación Uniroyal de los Estados Unidos, convirtiéndose así, gracias a esta fusión, en la Empresa llantera líder del mercado colombiano, con una gama amplia de productos que comprenden las llantas radiales de auto y camioneta, las llantas convencionales de auto, camioneta, camión, agrícolas y de trabajos públicos.

Ilustración 6 Crecimiento de Michelin en Colombia

<p>Pero es a partir del año de 1998 con la integración de Icollantas al Grupo Michelin que se inicia su gran transformación para la fabricación local de productos con la marca Michelin "made in Colombia" para los mercados local y de exportación.</p> <p>La Empresa está compuesta por un equipo humano de más de 800 personas para atender sus actividades industriales, comerciales y de servicios. Además dispone de la más amplia red de centros de servicios del país de llantas de marcas del Grupo Michelin.</p>	 <p>Fábrica de Bogotá</p>
---	---

En el 2005, se abre un nuevo hito en la historia de esta empresa y del País. Luego de varios años de preparación, formación de su personal, inversiones en las fábricas, la empresa se abre aún mas, al mercado nacional e internacional, asumiendo el gran reto de producir llantas de la marca Michelin hechas en Colombia”²⁷.

CERTIFICACIONES:

Al ser Michelin una empresa multinacional, maneja los mismos

²⁷ Tomado del artículo: “Michelin Colombia” [en línea]. [Consultado el 17 de julio de 2010]. Página: http://www.michelin.com.co/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Si9SPyKssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4i3dAXJgFku-pGolsam6CKO6AJuPhARtxB9X4_83FR9b_0A_YLc0NDQiHJHADBDLfs!/delta/base64xml/L3dJdyEvUUd3QndNQSEvNEIVRS82XzBfOUY!?channelId=5d19b84e22b12010VgnVCM1000008420600aRCRD,

lineamientos en cada uno de los países donde tiene presencia. De esta forma en Colombia, Michelin busca que sus productos sean de la mejor calidad, por tal razón sus sitios y industriales y agroindustriales por lo cual cuentas con las mejores certificación, con lo cual Michelin garantiza la seguridad y el buen funcionamiento de todo el proceso industrial.

Tabla 8 Certificaciones Michelin

SITIO	CERTIFICACION
Sitio Industrial de Cali	<ul style="list-style-type: none"> • ISO/TS 16949:2002 • ISO 14001 • BASC • INMETRO (Brasil) • CHAS (Argentina)
Sitio Industrial de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> • ISO/TS 16949:2002 • ISO 14001 • BASC • INMETRO (Brasil)
Sitio Industrial de Campo Grande	<ul style="list-style-type: none"> • ISO/TS 16949:2002 • ISO 14001 • ISO 9001:2000 (RECAMIC)
Sitio Industrial de Itatiaia, Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor Clase "A" da Renault para la línea de llantas autos y camionetas - EAQF-94 • ISO 9002:2000 (RECAMIC Itatiaia) • ISO 14001 (RECAMIC Itatiaia)
Plantaciones E. Michelin	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001:2000 • ISO 14001
Plantaciones Michelin de Bahia	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001:2000 • ISO 14001

Fuente: Elaborado por los Autores: Lina Marcela Nariño, Iván Darío Peña, Laura Marcela Nieto. Basado en Michelin - Certificaciones [en línea], [Consultado el 17 de julio de 2010]. Página: www.michelin.com.co.

3.2.13 Competencia:

Michelin es una de las empresas líder del mercado a nivel mundial, la acompañan empresas como Bridgestone, Firestone y Goodyear sus principales competidores. Estas empresas al igual que Michelin, son empresas que iniciaron gracias a la innovación y creación de nuevos procesos, con el fin de brindarle al cliente el mejor producto, que le ayudara a solucionar los problemas que se le presentaban día a día, y hacer de su automóvil una herramienta que le facilitara, además del transporte, un placer a través de la comodidad. Es por esta razón que es fundamental, conocer la forma en que Michelin, lograr diferenciarse de sus competidores, logrando permanecer con el líder del sector. Una de las principales características diferenciadoras de esta compañía es que dirige cada uno de sus procesos no solo a la mejora de sus productos, sino que tiene como base fundamental la satisfacción de cada una de las necesidades de sus clientes, en materia de movilidad. Esta estrategia es diferenciadora ya que sus competidores buscar, tener como base sus productos, de donde parten para la satisfacción de sus clientes. Adicional a esto, Michelin siempre a buscado tener una ventaja competitiva a través de la generación de valor agregado en cada una de las actividades de la organización, gracias esto es que la empresa siempre busca servicios y productos que le brinden a sus consumidores una experiencia adicional a la movilidad. En busca de esto se crea la guía Michelin, la cual es uno de los principales productos de generación de valor agregado. Así mismo, gracias a las plantas que se tienen a nivel mundial la organización busca una mayor velocidad de respuesta dentro de la cadena de valor, obteniendo de esta forma un reconocimiento en sus tiempos de entrega.

Por otra parte Michelin siempre a buscado el cuidado del medio ambiente, y gracias a esto es que cuenta con sus propios cultivos de caucho natural, materia prima fundamental para la producción de sus neumáticos. Esta responsabilidad social, se ve reflejada de igual forma por su fundación, la cual tiene como misión, “participar en el desarrollo económico de las zonas en las que Michelin está implantada industrialmente en nuestro país, promoviendo la creación de proyectos empresariales y de empleo, y siempre en estrecha colaboración con las instituciones y agentes de la economía local que estén apoyando este tipo de iniciativas.

La voluntad de la FMD es aportar toda la experiencia de Michelin como grupo industrial internacional de primer orden a las PYMES que están en proceso de creación o de expansión, y especialmente a aquellas que tienen una vocación industrial.”²⁸

Las diferentes características de la empresa hacen que logre un factor diferenciador frente a sus competidores logrando una ventaja competitiva, la cual obtiene de la generación de valor agregado en sus productos, los cuales son reconocidos a nivel mundial.

3.2.14 Posicionamiento De Mercado:

“Goodyear le acortó distancias a la líder Icollantas, mientras que Bridgestone Firestone se distinguió por su dinamismo y superó a Pirelli.

²⁸ Tomado de la página:
<http://www.fundacionmichelin.es/fund/front/affich.jsp?codeRubrique=28102004110947024&lang=ES>,
[Consultado el 13 de junio de 2010].

En 2009, las ventas de Icollantas (Michelin) fueron \$333.662 millones (aproximadamente US\$155 millones) y disminuyeron 16% frente al año anterior. A su vez, las de Goodyear de Colombia totalizaron \$322.210 millones (aproximadamente US\$149 millones) y cayeron 11,5%.

Posteriormente se ubicaron Bridgestone Firestone Colombiana con ventas de 93.038 millones (aproximadamente US\$43 millones) y un crecimiento de 21,4%, seguida de Pirelli de Colombia con \$74.434 millones (aproximadamente US\$35 millones) y un descenso de 6,2%.

A continuación se posicionaron Comercializadora Internacional de Llantas con ventas de \$71.547 millones (aproximadamente US\$33 millones) y un aumento de 33,7%; Automundial con \$47.340 millones (aproximadamente US\$22 millones) y 15,8%; Autofax \$38.760 millones (aproximadamente US\$18 millones) y 25,9%; Merquellantas \$31.033 millones (aproximadamente US\$14 millones) y 19,7%; Juanbe Centro Mundial de Llantas \$30.547 millones (aproximadamente US\$14 millones) y -8,5%; y Mercallantas \$30.146 millones (aproximadamente US\$14 millones) y -9,9%. Más atrás se situaron Comercializadora Llantas Unidas con ventas de \$27.704 millones (aproximadamente US\$13 millones) y una disminución de 3,1% en relación con 2008; Reencauches Gigantes con \$23.970 millones (aproximadamente US\$11 millones) y -1,5%; Redllantas \$23.863 millones (aproximadamente US\$11 millones) y 29,5%; Renovadora de Llantas \$18.394 millones (aproximadamente US\$9 millones) y 5,7%; Llantas e Importaciones Sagu \$18.248 millones (aproximadamente US\$8 millones) y -4,8%; Lubrillantas El Dorado \$17.902 millones (aproximadamente US\$8 millones) y 2,6%; e Importadora de Llantas Especiales \$17.485 millones (aproximadamente US\$8 millones) y 2,6%.

Durante 2009 este sector fue afectado por la contracción de las ventas de

vehículos automotores y del sector transporte, a raíz de la recesión por la que atravesó la economía colombiana. Para 2010 se proyecta un mayor dinamismo de las ventas originado en la reactivación del mercado automotor y por la recuperación de la actividad económica en general, incluido el comercio exterior (con la excepción de Venezuela).”²⁹

3.3 AUTOMUNDIAL S.A.

Ilustración 7 Logo de Automundial S.A.



Fuente: Página oficial Automundial S.A.: www.automundial.com.co visitada el 4 de marzo de 2010.

Automundial es una empresa 100% colombiana fundada en 1916 iniciando su actividad económica con la distribución de las líneas importadas de la rama automotor, trayendo al país las primeras llanta B.F. Goodrich y desarrollando su razón social en el desarrollo de bandas de rodadura para llantas reencauchadas, la fabricación y venta de llantas reencauchadas e insumos para llantas reencauchadas y la venta de llantas nuevas.

3.3.1 Historia:

En 1966 Automundial inaugura su primera sede en el barrio Puente Aranda en la ciudad de Bogotá y allí mismo, se realiza la planta de reencauche en Bogotá, logrando ser el primero en el reencauche de llantas en Colombia.

²⁹ Tomado del artículo: “Ranking 2009 productores y distribuidores de llantas de Colombia” [en línea]. . [Consultado el 17 de julio de 2010]. Página: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2009-productores-y-distribuidores-llantas-de-Colombia.html>,

Posteriormente la empresa inauguró en 1988 la planta de reencauche en la ciudad de Cali y en 1993 la planta de Bucaramanga.

En el año 2003 la empresa realiza una muy alta inversión en todos los procesos de elaboración de reencauche, adquiriendo tecnología de punta Europea y lograr quedar en los más altos estándares de calidad en la elaboración de las llantas reencauchadas.

En el 2004 adquiere la compañía de Reencauche Retécnica S.A de Medellín, expandiéndose la compañía con 11 puntos de venta ubicados en las mismas ciudades de las plantas de reencauche y adicionalmente uno en Pereira, Ibagué, Duitama y Medellín.

Finalmente conscientes de la importancia y la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes y de poder demostrarlo por medios formales, se lideró la creación de la Norma Técnica Colombiana para reencauche de llantas NTC 5384 y la expedición de la Resolución 3156 del 28 de Diciembre de 2006. (La cual fue reemplazada por la Resolución 0481 del 4 de Marzo de 2009) e internamente se inició el proceso de implementación del modelo del Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma de ISO 9001:2008.

- MISION: La misión de Automundial SA es poder ofrecerle al sector de transporte una reducción de costos de operación en el consumo de llantas en Colombia.
- VISION: La empresa para el año 2012 será reconocida a nivel Latinoamericano como una entidad rentable que lidera la reducción de costos de operación en el consumo de las llantas de sus clientes.

3.3.2 Estrategias:

Automundial SA ha sido la empresa líder en el sector de reencauche en Colombia y ha mantenido su liderazgo durante todos estos años de funcionamiento para poder lograr el cumplimiento de su visión fijada en el año 2012. De tal forma la empresa ha venido desarrollando las siguientes estrategias dentro cada una de sus diferentes áreas.

- Mejoramiento continuo en los procesos de producción y en la elaboración de los productos para respaldar los requerimientos de los clientes.
- Suministrar precio, calidad, oportunidad e innovación a los clientes en cada uno sus pedidos.
- Personal altamente capacitado para desarrollar, ejecutar y asesorar técnico-comercialmente a cada uno de nuestros clientes.
- Cumplimiento en los requerimientos y pedidos ordenados por los clientes, apoyándose en una excelente operación logística para recorrer todo el territorio nacional.
- Tecnología de punta en la planta de reencauche.
- La empresa maneja normas de calidad reconocidas a nivel mundial en la elaboración de sus productos.
- Ofrecer un servicio especializado de flotas SEF llegamos a nuestros clientes ofreciéndoles la mejor atención a su parque automotor en sus propias empresas, realizando los estudios, análisis y administración por medio de los software CTW Lite y CTW Administrativo, que les permiten conocer el estado de sus vehículos y la mejor manera de manejar el costo kilométrico de su flota.
- Implementación de normas sanitarias para desarrollar la actividad del reencauche, con el apoyo del gobierno Colombiano.
- Sinergia entre los departamentos de mercadeo, finanzas, producción y ventas.

- Implementación de medidas de tiempo en los procesos de producción y la utilización de indicadores de desempeño, cumplimiento y calidad.
- Poseen tres grandes reencauchadoras en diferentes ciudades del país (Bogotá, Bucaramanga y Cali), con el fin de reducir costos de transporte que son reflejados en los precios al consumidor final.
- Asesoría internacional con la formulación y control de los compuestos en el momento de procesarlos en las maquinas mezcladoras.
- Adquisición de formulas para mezclar los compuestos de las bandas de reencauche.

3.3.3 Productos:

- Bandas de reencauche: Esta es la única empresa en Colombia que produce sus propias bandas de reencauche, diseñadas específicamente para la tipografía del país. Estas bandas se producen para camiones livianos, de carga pesada, tractomulas, maquinas pesadas, camionetas y automóviles.



Fuente: Página oficial Automundial S.A.: www.automundial.com.co visitada el 4 de marzo de 2010.

- Cemento: Esta sustancia adhesiva se utiliza para evitar las oxidaciones de caucho en la etapa del raspado de la coraza de la llanta usada.



Fuente: Página oficial Automundial S.A.: www.automundial.com.co visitada el 4 de marzo de 2010.

- Cojín: Este elemento se utiliza de intermediario entre la coraza de la llanta usada y la banda de reencauche para lograr una vulcanización y dar vida a una nueva llanta reencauchada de máxima calidad.



Fuente: Página oficial Automundial S.A.: www.automundial.com.co visitada el 4 de marzo de 2010.

- Cordón: Este elemento se utiliza en el proceso del reencauche para resanar la coraza de la llanta a reencauchar.



Fuente: Página oficial Automundial S.A.: www.automundial.com.co visitada el 4 de marzo de 2010.

- Llantas Nuevas: La empresa es distribuidora de llantas Goodyear para automóviles y camionetas.



Fuente: Página oficial Automundial S.A.: www.automundial.com.co visitada el 4 de marzo de 2010.

Estos elementos son fabricados exclusivamente por la empresa para la elaboración de las llantas reencauchadas.

3.3.4 Servicios:

- Reencauche:

Es una fase importante para extender la vida útil de una llanta y se ha convertido en una de las alternativas más importantes en la reducción de los costos de operación del transporte y a la vez una solución a la contaminación ambiental, teniendo en cuenta que una llanta para vehículos pesados se puede reencauchar hasta 4 veces, conservando las mismas características de un producto nuevo.

- Asesoría:

La empresa cuenta con un talento humano capacitado para brindar seguimiento a las flotas de sus clientes, con el fin de reducir los costos operativos de rodaje en las llantas y plantearles un plan de trabajo priorizado en oportunidades de mejora a cada caso en particular.

- Servicio de Carrotaller:

Servicio portátil de montaje, balanceo de llantas y alineación.

- Servicio In House:

Instalación total o parcial de una operación de montaje, reparación, balanceo, rotación de llantas.

- Control Tire Web:

Es un programa vía Internet con tiempo real encargado de controlar las llantas, generando estadísticas e indicadores gerenciales para la correcta administración de las llantas.

3.3.5 Análisis Financiero:

Tabla 9 Balance General Automundial S.A.

	2007	2008
TOTAL ACTIVOS	35.192.127	36.644.700
TOTAL PASIVOS	22.664.204	21.585.693
TOTAL PATRIMONIO	12.527.923	15.059.007
INGRESOS	38.366.508	40.866.970
UTILIDAD BRUTA	8.849.156	10.018.339
UTILIDAD NETA	-2.197.808	-1.053.011

Fuente: Tomado de la página: www.portafolio.com, [Consultado el 28 de mayo de 2010].

Se puede observar que la empresa ha experimentado incrementos en la totalidad de sus activos en una variación porcentual del 4% indicando que ha mantenido su misma maquinaria y equipos de producción, generando un aumento en \$1.452.573 MM equivalentes a herramientas de mantenimiento. En cuanto a sus pasivos con respecto al año anterior se analiza que la empresa redujo sus compromisos de proveedores y deudas por cobrar en un 5%. Por consiguiente su patrimonio se vio aumentado en 20%, sustentado en el aumento de los ingresos y ventas del año.

La utilidad bruta aumento en \$1.169.183 MM debido al incremento de las ventas en el año 2008, pero no obstante la utilidad se vio afectada por el pago de la inversión amortizada en planta y equipo de la empresa.

3.3.6 Competencia De Mercado:

La industria de reencauche en llantas se comportaba de una forma domestica en la cual no se utilizaba la alta tecnología de punta que hoy en día se utiliza. Esto se generaba debido a que el gobierno no tenía normas

sanitarias, de calidad y un procedimiento establecido para ejercer esta economía económica.

La competencia nacional en Colombia es básicamente la participación del gran número de talleres domésticos que existen dentro del sector, debido al procedimiento rudimentario por parte de estas empresas domesticas. También se encuentran las empresas medianas de la economía, las cuales ya cuentan con los mínimos estándares de calidad y maquinaria obsoleta pero con la cual pueden ejercer el reencauche de llantas, pero con baja calidad y presentación del producto. Por último se encuentran los líderes mundiales, como Michelin y Goodyear que son grandes llanteras y cuentan con alta tecnología de punta y unos grandes números de recursos financieros para estar a la vanguardia y requerimientos del mercado para satisfacer las necesidades de los clientes.

No obstante, la empresa se ha venido tecnificando durante la última década con la adquisición de nueva tecnología en los equipos de planta de reencauche, convirtiéndose en una empresa que elabora productos de la misma calidad que los líderes mundiales.

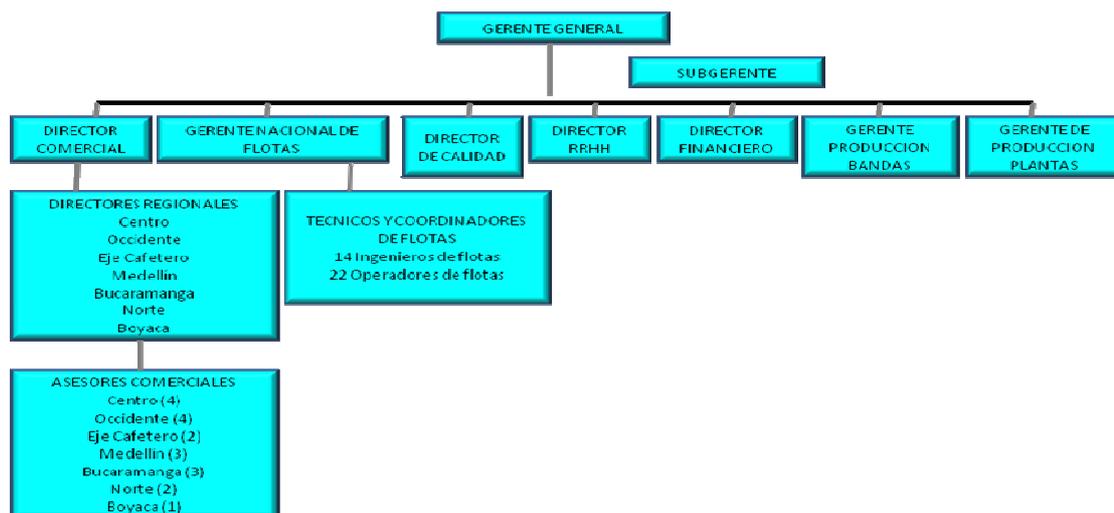
La calidad de Michelin, líder mundial cuenta con una gran ventaja respecto a las demás empresas nacionales y es el reconocimiento nacional y mundial que posee frente a los consumidores y clientes del sector. Por consiguiente el mayor problema y rivalidad que se presenta en el mercado del reencauche es la pelea frente al reconocimiento de la calidad en los productos nacionales frente a los importados.

Por consiguiente, la competencia se concentra internamente en la fabricación con calidad y formulación de los insumos y materias primas para lograr la perfecta composición de caucho según el tipo de llanta que se esté elaborando para el terreno, mercado y producto indicado, debido a

que cada llanta tiene una formulación diferente dependiendo de su funcionalidad.

3.3.7 Estructura Organizacional:

Ilustración 8 Organigrama Estructural de Automundial S.A.



Fuente: Documento, Organigrama Automundial, Automundial S.A. 16 Junio 2010

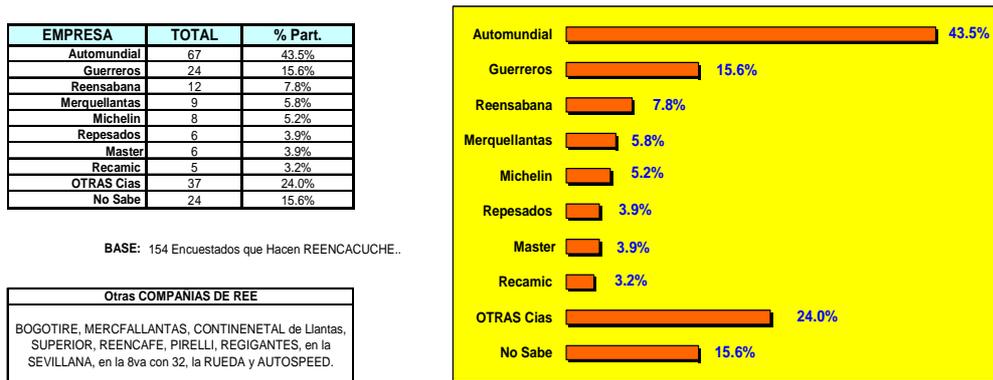
La estructura de la empresa se encuentra direccionada por el Gerente General de la compañía, quien a su vez cuenta con un equipo directivo de Gerentes, en el cual cada uno de ellos está encargado de un área diferente de la empresa.

A la misma vez en un tercer nivel jerárquico se encuentran los directores de regiones, los cuales se encargan del cumplimiento en ventas y comportamiento de mercado. También a este mismo nivel se encuentran los coordinadores de las flotas quienes se encargan de conocer la satisfacción y necesidades de los clientes a través de las visitas de control que se realizan, con el fin de obtener un pleno conocimiento de la percepción del cliente frente al producto y el mejoramiento que se puede ofrecer para brindar un mejor servicio postventa.

3.3.8 Competencia Nacional:

Se observa que Automundial S.A es la empresa en que el mercado mas confía en dejar las llantas por parte de los clientes del sector, para realizar un proceso de reencauche. Manifestándose el 43.5% de los encuestados.

Gráfico 1 Percepción de confiabilidad en el mercado



Fuente: Gráfico tomado de Automundial SA

La segunda empresa del sector en confiabilidad de dejar las llantas para un proceso de reencauche en las mismas se encuentra la empresa Guerreros con un 15.6% de los encuestados.

Las demás empresas relacionadas en el estudio realizado de confiabilidad se destacan Reensabana, Merquellantas y Michelin con un 7.8%, 5.8% y 5.2% respectivamente.

3.3.9 Análisis Del Sector:

El sector en Colombia se encuentra con un índice bajo con relación de países con economías similares, en la actualidad el mercado cuenta con aproximadamente 56 empresas donde Automundial S.A. es la líder del

sector en el cual hoy en día tan solo se trabaja con una capacidad instalada del 47.9%. Una ventaja con la que cuenta el sector es que se tienen muy buenas tecnologías para el desarrollo del producto con lo cual se logra brindar a los clientes un producto de alta calidad y altos estándares.

Dentro del sector se presentan diferentes obstáculos para la generación del producto tales como el desconocimiento del mismo, mal uso de las llantas por parte de los consumidores de llantas nuevas, adicionalmente el país no cuenta con un programa para el cuidado de llantas, además de no contar con normas que exijan el desmontar las llantas con un remanente de caucho para no dañar las carcasas.

Para la industria las regiones principales son: Bogotá, con un 51% del mercado, seguido por Antioquia con el 24% y occidente con el 16%, Santander cuenta con el 5% del mercado mientras que la costa norte abarca tan solo el 4%.

El sector distingue su mercado en dos pilares fundamentales los cuales son las llantas convencionales (automóviles) y la llanta radial (camiones), dentro de las llantas convencionales el sector cuenta con una generación de unidades de reencauche de 626.400 llantas mientras que en el sector de llanta radial tan solo se cuenta con 243.600 unidades, lo que nos da un total de unidades reencauchadas de 870.00.

No obstante, para llevar a cabo el desarrollo de esta industria las empresas que se encuentran dentro este negocio deben importar grandes cantidades de caucho natural, proveniente de Brasil, ya que en Colombia no existe el suficiente caucho para producir llantas nuevas o reencauchadas, debido a que se consumen 100 toneladas de caucho se consumen diariamente. Las empresas que se encuentran en reencauche con gran inversión

tecnológica y el cumplimiento de las normas de calidad industrial son hoy en día Automundial, Goodyear, Michelin.

La competencia son grandes llanteras con categoría mundial, como las dos últimas mencionadas anteriormente, junto a Bridgestone con tecnología de alta inversión y de punta, las empresas medianas que se dedican a la comercialización y fabricación de llantas reencauchadas con muy bajos niveles de tecnología para sus procesos de producción, las cuales son la gran mayoría de las empresas colombianas y por último se cuenta con las reencauchadoras de tienda, las cuales no tienen ningún proceso técnico de producción y en cambio se fabrican rústicamente y sin materiales adecuados.

Sin embargo, existe un gran problema dentro de este sector industrial frente a sus clientes, ya que estos cuentan con la concepción de que los productos importados o provenientes de otros países son de mejor calidad que los productos nacionales, ya que por cultura nacional los consumidores de este sector, no cuentan con mucho conocimiento académico y aquellas personas que dicen saber del tema a través del conocimiento empírico, no tienen claros los conceptos de calidad o de los procesos de producción como para juzgar con criterios válidos que llanta reencauchada tiene mejor desempeño, más duración y más kilometraje. Es por ello que algunas de las empresas de este sector han optado por enseñarles a sus consumidores acerca del proceso de reencauche y demostrarles que las bandas nacionales son de igual o hasta mejor calidad que las importadas por las empresas extranjeras.

Este mercado se estimula con el costo por kilómetro, ya que los clientes compran es el resultado de las llantas reencauchadas y no el producto como tal, debido a que los consumidores piensan en la productividad desde el punto de vista de ahorro en el número de kilometraje de un

vehículo de carga ligera, pesada o automóvil. Este concepto desarrollado dentro del sector se puede medir por trayectoria de kilómetros, en el cual una llanta reencauchada promedio deberá recorrer mínimo 100 mil kilómetros. Para un ejemplo de la ganancia que obtienen los empresarios de flotas de transporte con el desarrollo de este sector, es que una llanta nueva con calidad y desempeño medio, puede tener un nivel de vida de \$60 mil kilómetros aproximadamente y cada vehículo al recorrer un kilómetro le costara \$10 pesos. El beneficio está en que con llanta de reencauche tan solo le costara \$7.50 pesos por cada kilómetro recorrido, reduciendo sus costos operacionales de transporte y en el caso exponencial de una tractomula equipada en cada uno de sus ejes con todas las llantas nuevas, aproximadamente costaría al empresario unos \$30 millones de pesos, cuando a esa misma tractomula equiparla en cada uno de sus ejes con llantas reencauchadas, aproximadamente costaría unos \$20 millones de pesos, ahorrándole al empresario unos \$10 millones de pesos aproximadamente y así poder expandir su flota de carga o transporte.

Por consiguiente otros beneficios que brinda este sector a los consumidores o empresarios de sus productos son:

- Economía de combustible
- Mayor resistencia a las perforaciones
- Carcasa más flexible
- Protección al sistema de suspensión
- Rodaje más frío
- Crecimiento mínimo de la llanta en uso
- Mejor frenado y adherencia al piso

Es fundamental resaltar dentro de estos beneficios el ahorro que se genera al realizar el reencauche ya que por ejemplo los costos de un llanta

convencional nueva son aproximadamente de \$620.000, mientras que una llanta reencauchada tiene un costo de \$350.000 lo que le genere al usuario un ahorro de \$270.000, equivalente al 44% lo cual es uno de los beneficios fundamentales para el consumidor final. Por su parte en el segmento de la llanta radial esta genera un ahorro del 62% equivalente a un promedio de \$680.000 teniendo en cuenta que una llanta radial nueva tiene un costo aproximado de \$1.100.000, mientras que una llanta de este tipo reencauchada tan solo cuesta \$ 420.000.

El sector en Colombia maneja cifras aproximadas de un total de activos de \$ 54.308.540, total pasivo de \$26.904.018, un patrimonio de \$27.404.522, ingresos de \$66.963.694, una utilidad bruta por \$17.688.388 y una utilidad neta de \$398.550. (Estas cifras son en miles de pesos). Lo cual nos deja ver la solvencia del sector y su importante desarrollo y crecimiento.

Es importante hacer una pequeña relación del sector en nuestro país frente a los demás simplemente mostrando cifras lo importante que es esta industria por ejemplo en Estados Unidos existe una relación de 1.4 de reencauche por una llanta nueva, por otra parte en Brasil existe una relación de 2 de reencauche por una llanta nueva, en Europa existe una relación de 0.7 de reencauche por una llanta nueva mientras que en Colombia tan solo existe una relación de 0.3 de reencauche por una llanta nueva. Lo que deja en evidencia que aun dentro de los colombianos no se tiene la cultura del reencauche lo cual dificulta y le presenta barreras a la industria para su desarrollo.

3.3.10 Reglamentación Y Normatividad:

La industria cuenta con una reglamentación, como lo es la Norma Técnica Colombiana 5384, la cual se aplica al proceso para la producción de llantas reencauchadas destinadas para uso en vehículos automotores terrestres y

sus remolques, de uso mixto dentro/fuera de carretera. Es importante resaltar que dentro de la norma se excluyen las llantas para vehículos agrícolas, fuera de carretera (OTR), industriales: sólidas y semisólidas; aquellas que tengan índice de velocidad inferior a 80 km/h, y llantas diseñadas para bicicletas y motocicletas.

Así mismo encontramos la resolución 3156 del ministerio de comercio, industria y turismo, la cual está enfocada hacia las llantas neumáticas que se fabriquen o importen o comercialicen para uso en vehículos automotores y sus remolques. Dentro de esta resolución es fundamental resaltar los requisitos generales que deben cumplir las llantas reencauchadas los cuales son: Minimizar los riesgos para la vida e integridad humana, ofreciendo una resistencia suficiente a los esfuerzos que se puedan presentar en condiciones normales de uso y los límites superiores de velocidad especificados sin sufrir daños. De igual forma las llantas deben garantizar un correcto desempeño dentro del sistema de dirección durante su vida útil. Estas llantas deben ser resistentes a la velocidad y deben soportar los límites máximos de carga.

3.3.11 Estándares De Calidad:

Actualmente el sector cuenta con 3 certificaciones de calidad:

- Certificado de calidad ISO 9001:2008 para todas las plantas.
- Certificado de cumplimiento de la norma NTC 5384 para todas las plantas.
- Certificado de proceso de reencauche para todas las plantas.
- Cumplimiento de reglamento 0481.

El sector cuenta con grandes barreras de entrada para la exportación, ya que cada país tiene sus propias políticas comerciales y sobre todo, el comercio internacional prohíbe la exportación de dicho bien, debido a que su materia prima es proveniente de llantas usadas y el gobierno, junto al medio ambiente clasifica esto como desechos y el 20% de estas llantas deterioradas no sirven debido al mal uso o trato de sus anteriores dueños, generando que las empresas trabajen a su 40% del nivel de producción. Sin embargo las empresas de este sector exportan bandas para reencauche, el cual no presenta grandes problemas al comercio internacional.

4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Se realiza una encuesta a cada uno de los gerentes de las áreas de Operaciones, de Mercadeo, de Finanzas y de Recursos Humanos para evaluar la situación actual de la empresa, enfocada en la sinergia de procesos y metodologías implementadas en la empresa, con el fin de conocer si la organización se encuentra en una posición apta para comenzar un proceso de internacionalización con la exportación de productos o servicios.

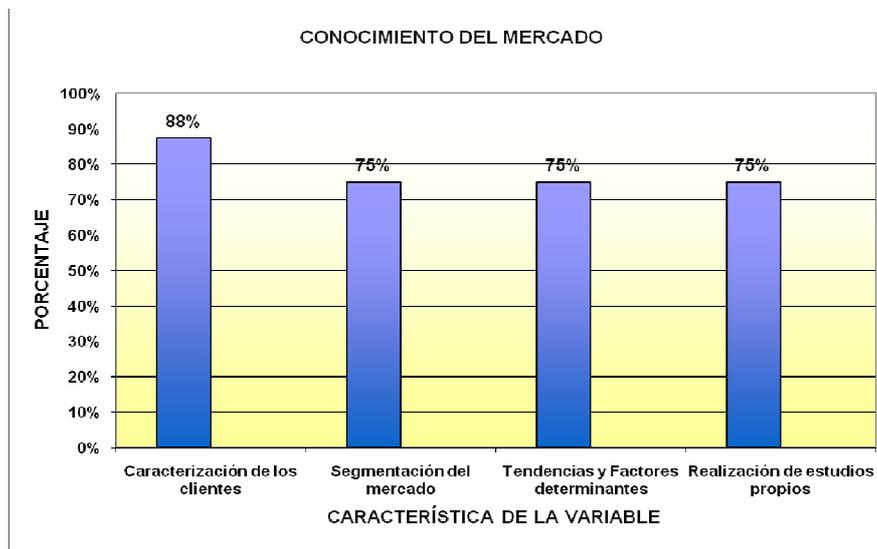
4.1 DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE MERCADEO:

Resultados de la herramienta:

Se efectuó una encuesta con una serie de preguntas relacionadas al Gerente de Mercadeo dirigido hacia los procesos referentes con los criterios pautados con clientes, ventas e inversiones publicitaria hechas por la empresa Automundial S.A con el fin de conocer el estado actual en la implementación de los procesos o métodos de cada una de las etapas de proceso de mercadeo en la compañía. Se tienen en cuenta diez temas en la implementación de dicha área.

4.1.1 Conocimiento Del Mercado:

Gráfico 2 Conocimiento de Mercados



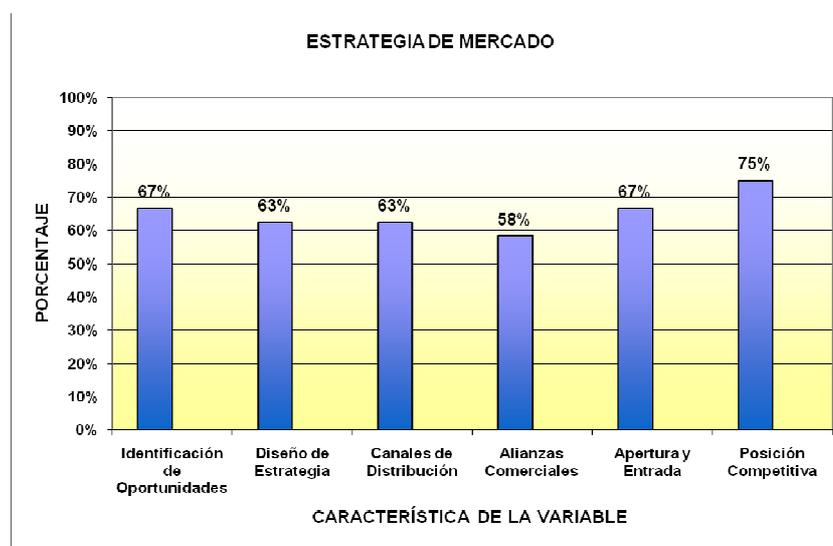
Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

De acuerdo con la noción que tiene el personal del área, la organización cuenta en su mayor parte con la determinación de los consumidores que compran en Automundial con una participación significativa dentro del conocimiento que tiene el área sobre el mercado de consumo de llantas, seguido a esto se ve claramente la comprensión sobre la segmentación que hay en el mercado lo cual es relevante al momento de hacer nuevas líneas de producción o lanzamiento de nuevas campañas puesto que con los segmentos se puede diferenciar de forma clara a que parte del mercado será dirigido dicho producto; con la misma participación se conocen las tendencias y factores determinantes para hacer, como en el punto anterior, nuevos lanzamientos o innovación de productos pues se sabrá a que nicho serán dirigidos los mismo. El factor de estudios propios se encuentra en el mismo porcentaje, y esto hace referencia a la investigación que realiza la empresa para llevar a cabo el desarrollo propio de lo que se debe tener en

cuenta en un próximo lanzamiento de productos, ya que esto es necesario para el sostenimiento y productividad de la compañía.

4.1.2 Estrategia De Mercado:

Gráfico 3 Estrategia de Mercado



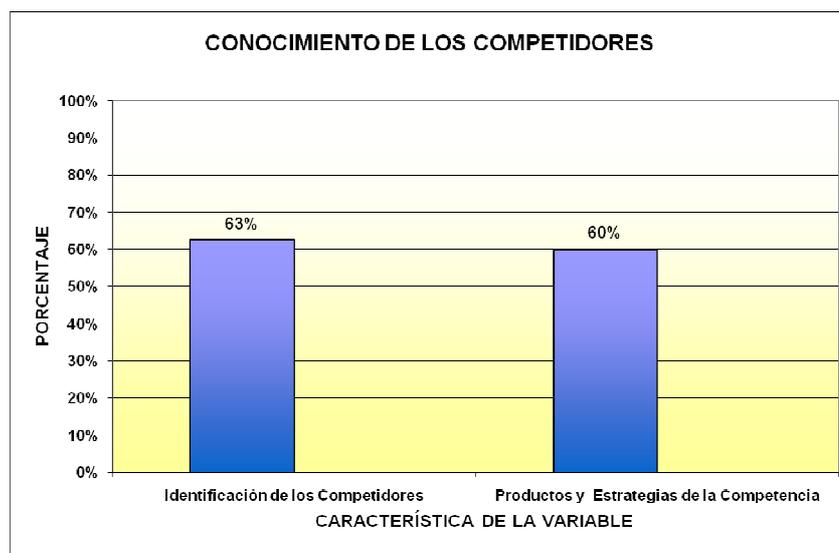
Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

De acuerdo con la encuesta de estrategia de mercado se muestra que la más alta participación se encuentra en el criterio de la posición competitiva, lo que muestra un punto fuerte y clave dentro del razonamiento de decisiones empresariales que se hacen a nivel gerencial y que gracia a ellos se han logrado posicionar de manera exitosa dentro del mercado de llantas a nivel nacional contando con la posición número uno de las empresas colombianas productoras de llantas y reencauche; seguido a ellos se encuentra el punto de apertura y entrada igualada en porcentaje con la identificación de oportunidades lo que muestra una mediana consistencia para hacer un análisis de las opciones que con las que la empresa cuenta en el mercado. El diseño de estrategia y los canales de

distribución son otros dos factores con el mismo nivel de participación que demuestran que a pesar de no encontrarse en una situación insuficiente, si pueden mejorar pues el saber cómo estructurar una estrategia es parte de la buena implementación de la misma y saber cómo y qué partes hacer la distribución es igual de importante. El ultimo criterio se conoce como las alianzas estrategias donde tiene un rendimiento promedio y bajo con respecto a las demás, en lo que se hace necesario mejorar pues una alianza como los clúster son una fuerza que le dan ventajas internas y con el entorno a la empresa como tal.

4.1.3 Conocimiento De Los Competidores:

Gráfico 4 Conocimiento de los Competidores



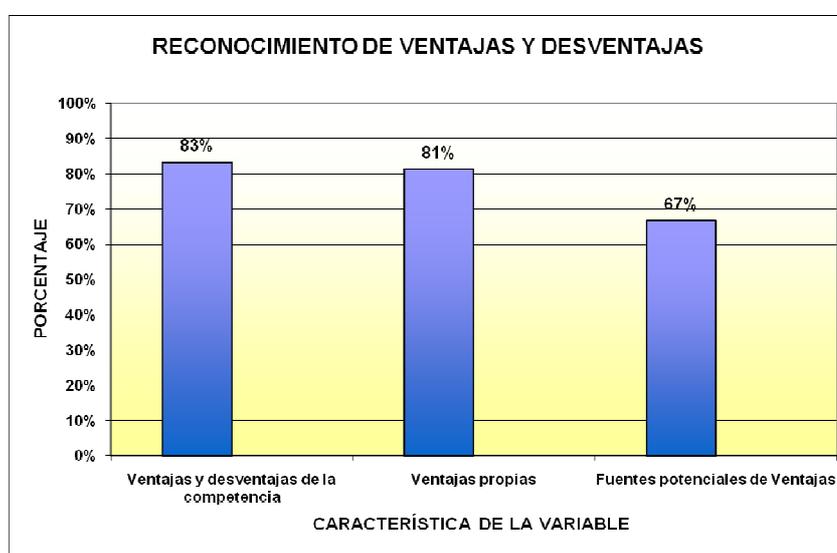
Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

En el conocimiento de los competidores se hace claro que es más fuerte la identificación de la competencia que los productos y estrategias de la competencia, sin embargo la diferencia de participación en porcentaje entre estas dos es despreciable; es necesario saber que las dos van muy de la

mano y además tener en cuenta que no solo es suficiente saber cuáles son nuestros competidores sino asimismo saber que lo que estos ofrecen al mercado, para que así se logre hacer un producto mucho más competente y preferido para nuestros clientes.

4.1.4 Reconocimiento De Ventajas Y Desventajas:

Gráfico 5 Reconocimiento de Ventajas y Desventajas

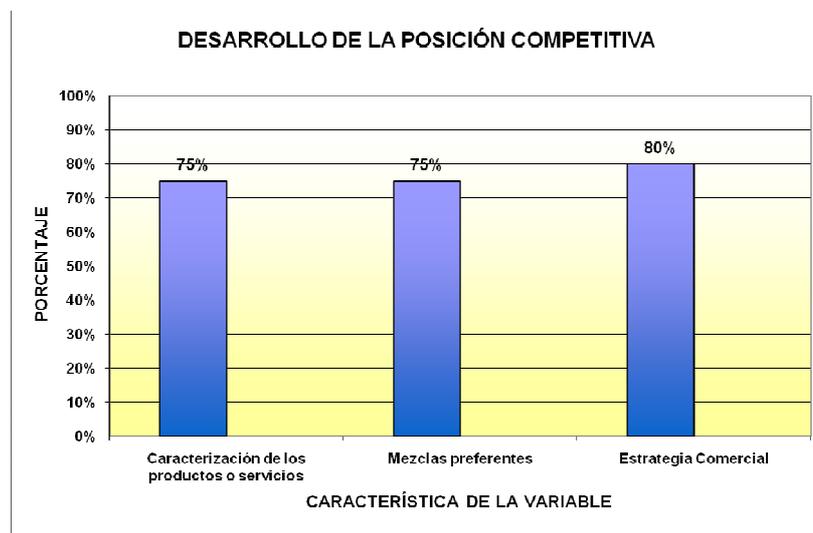


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

El reconocimiento de ventajas y desventajas internas y externas de la organización se distribuyen en factores como las ventajas y desventajas de la competencia, el cual tiene el mayor porcentaje y hace más fuerte a Automundial ya que les hace visualizar los puntos fuertes y débiles con los que están en competencia; de otro lado, se conocen las ventajas propias de la empresa, punto importante que se debe explotar para hacerse más perdurable; y en tercer puesto y con menor porcentaje son las fuentes potencial de ventajas, un criterio en bruto que se debe pulir continuamente si se quiere ser el líder dentro del mercado.

4.1.5 Desarrollo De La Posición Competitiva:

Gráfico 6 Desarrollo de la Posición Competitiva

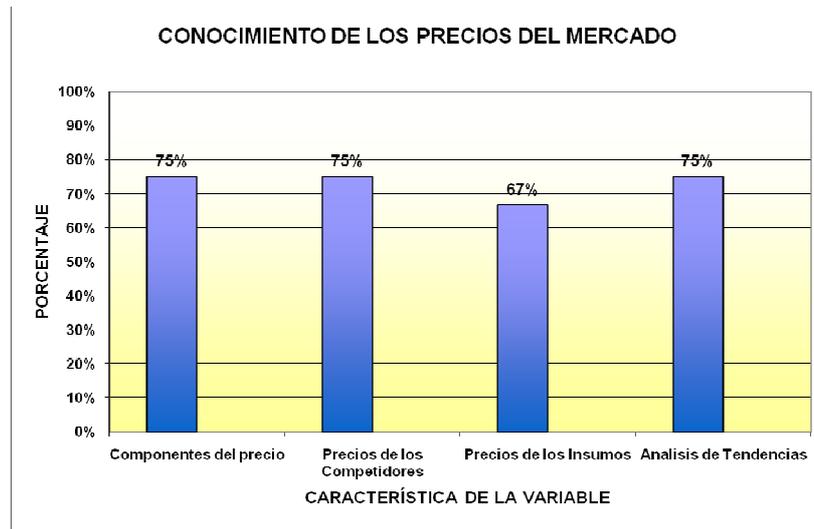


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

Dentro del desarrollo de la posición competitiva, la variable con mayor porcentaje es la estrategia comercial por medio de la cual la empresa puede saber cómo penetrar en el mercado y hacerlo de manera correcta a y viable a largo plazo, de otro lado las mezclas preferenciales y la caracterización de los productos y servicios que ofrece la empresa son dos rasgos al mismo nivel de calificación y que comparten la identificación de los gustos y el deseo de los consumidores desde el momento de escoger el producto hasta el servicio de postventa que debe ofrecer la empresa para mantener clientes con fidelización y credibilidad en la empresa.

4.1.6 Conocimiento De Los Precios Del Mercado:

Gráfico 7 Conocimiento de los precios de mercado

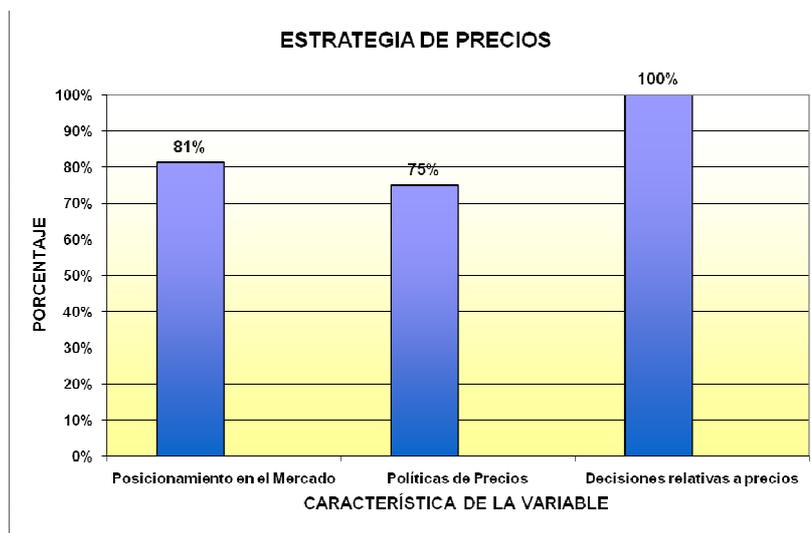


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

Los conocimientos que tiene Automundial sobre los precios del mercado tienen cuatro factores definidos como los componentes del precio con una evaluación alta lo que implica que hay conocimientos suficientes para saber lo que dispone la empresa para asignar los precios de los productos; los precios de la competencia son igualmente conocidos y este hecho permite a la gerencia hacer comparaciones y hacerlos más exigentes en sus procesos de mercadeo, al mismo tiempo se conoce el análisis de tendencias y lo que la gente tiene como preferencias para las últimas temporadas, ya sea diseño, calidad u otro factor sobre el bien de las llantas; en última instancia con una calificación inferior, están los precios de los insumos, es decir debe haber una mejora de proveedores y la proveniencia de la materia prima para hacer los precios del mercado más competitivos.

4.1.7 Estrategia De Precios:

Gráfico 8 Estrategia de precios

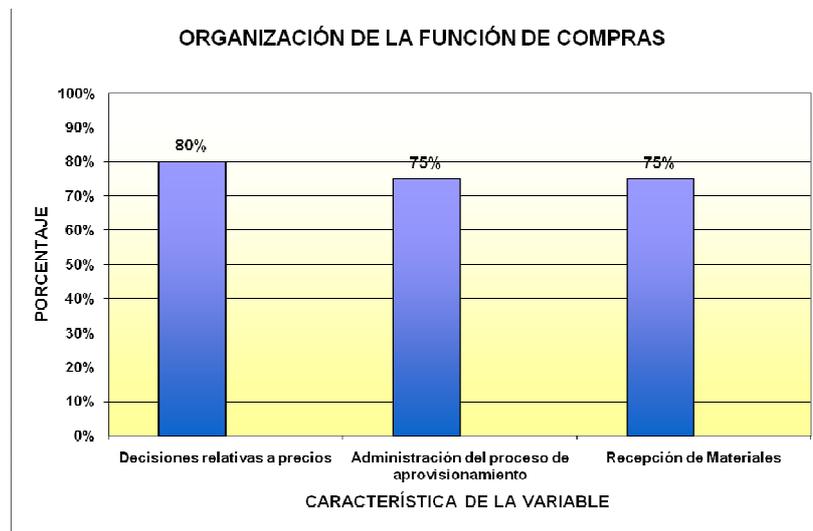


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

La tabla de estrategia de precios muestra como se hacen de manera completa y excelente las decisiones relativas a precios, algo muy importante para la compañía pues esto demuestra una buena estructuración estratégica de lo que se hace de acuerdo a los precios asignados en los productos realizados en el inventario; el posicionamiento en el mercado tiene una muy buena evaluación lo que significa el liderazgo de la empresa por encima de otras de la misma industria; tienen políticas para asignar precios lo muestra una normatividad y un orden para dar los precios del mercado.

4.1.8 Organización De La Función De Compras:

Gráfico 9 Funciones de compras

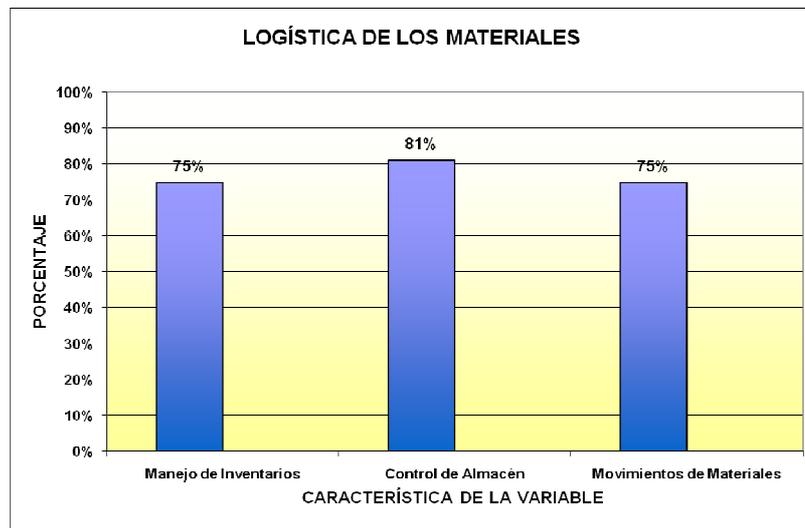


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

En cuanto a la organización de la función de compras, es claro que Automundial domina con propiedad las decisiones relativas a precios como se vio en la gráfica anterior; en el punto de administración del proceso de aprovisionamiento se cuenta con dominio del tema y esto representa que en el proceso de compras se tiene claro que es muy relevante el hecho de aprovechar los recursos disponibles y hacer un mínimo de desperdicio para hacer mucho más efectivo el proceso dentro del departamento. La recepción de materiales y materia prima también es bastante eficiente y representa una agilidad en el procedimiento generando menos errores o cuellos de botella, que generan a veces demasiados retrasos para los pedidos que hacen los clientes.

4.1.9 Logística De Los Materiales:

Gráfico 10 Logística en materiales

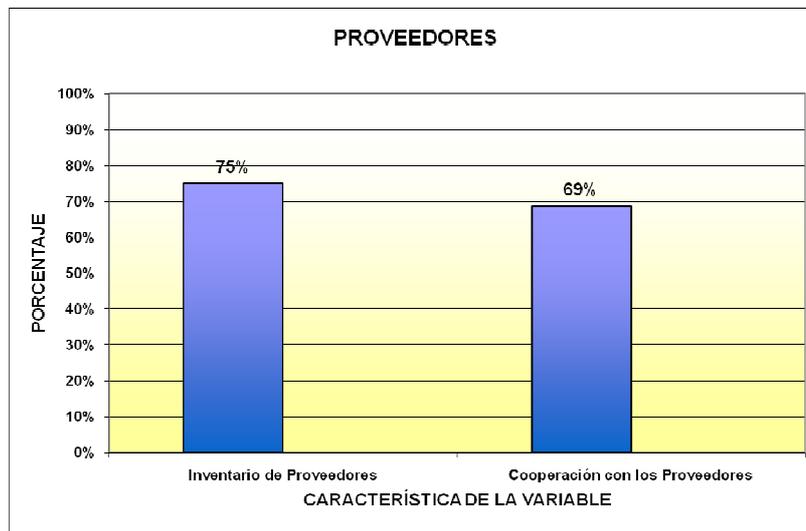


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

Los tres criterios dentro de la logística de materiales se dividen en el más dominante el cual es el control del almacén, el cual se rige por el orden y la responsabilidad de mantener en orden y sin anomalías todos los materiales que se deben tener guardados en la bodega, luego vemos el manejo de inventarios al mismo nivel de los movimientos de materiales, donde se hace la revisión de que concuerde el numero entradas con el número de salidas hechas por los operarios, se evite el hurto de los mismo y no se pierda de ninguna manera la organización para así poder hacer mas ágil el proceso.

4.1.10 Proveedores:

Gráfico 11 Proveedores

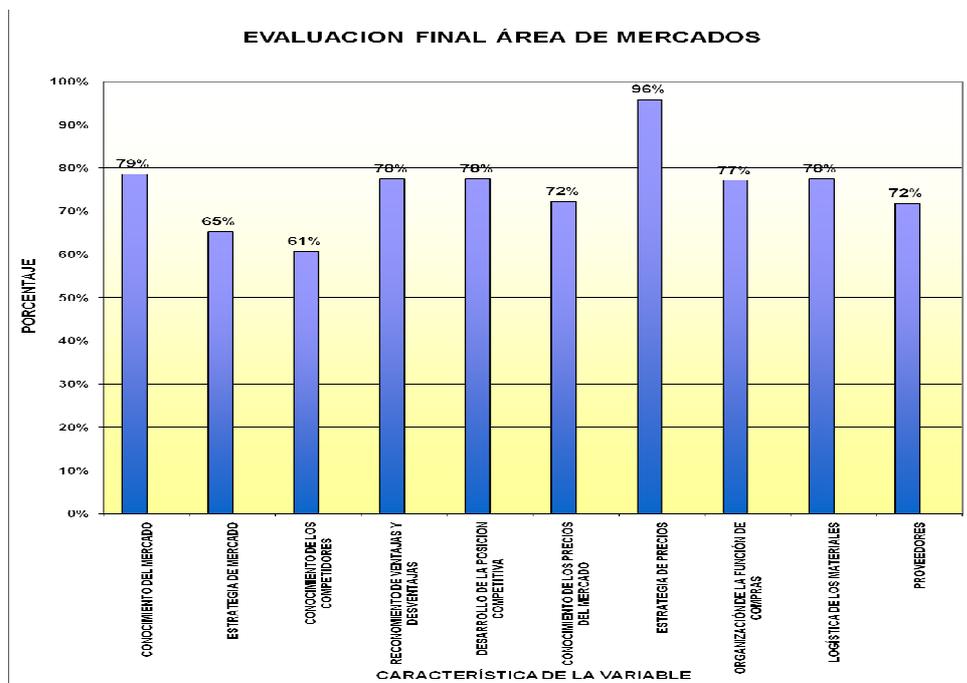


Fuente: *Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.*

El primer factor en la gráfica de proveedores es el inventario de los mismos, del cual se tiene un alto conocimiento y se percibe que hay una cordial relación con estos, de otro lado está la cooperación con los proveedores la cual es suficiente pero podría mejorar para que de esta manera el área de mercadeo se haga más eficiente y el producto terminado quede con la mejor calidad y al mejor precio posible.

4.1.11 Resultado General:

Gráfico 12 Resultado Final



Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

De acuerdo con el resultado final que presenta la empresa de Automundial, se dice a grandes rasgos que en el departamento de mercadeo el criterio más aventajado es la estrategia de precio con una participación cerca al cien por ciento lo que demuestra una alta característica dominante sobre su competencia en precios, y esto lo convierte en un gran potencial de liderazgo sobre el mercado nacional y que asimismo le deja un gran potencial para comercializar en el exterior, pues el precio es uno de los factores con más influencia sobre los primeros consumidores que ven un bien o servicio en el mercado; es así que Automundial con este diagnostico muestra que tiene una alta ventaja competitiva para hacer un proceso de internacionalización. A pesar de que el factor en el que la empresa muestra

mayor insuficiencias es el conocimiento de sus competidores, se deben buscar maneras y métodos para mejorar cuales son las ventajas o cualidades de esa competencia para hacer que Automundial se una empresa de excelente producto y servicio dando la talla finalmente a dar el paso en el mercado no solo local sino extranjero.

4.2 DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Resultados de la herramienta:

Se efectuó una encuesta con una serie de preguntas relacionadas al Gerente de Talento Humano dirigido hacia las metodologías que lleva a cabo la empresa para mejorar el ambiente de la empresa y su personal, con la finalidad de conocer el estado actual en la implementación de dichos procedimientos o métodos de cada una de las etapas de la capacitación y aprendizaje de los empleados de la compañía. Se tienen en cuenta 10 temas específicos en la ejecución de procesos.

4.2.1 Estructuras De Organización:

Gráfico 13 Estructura de la Organización

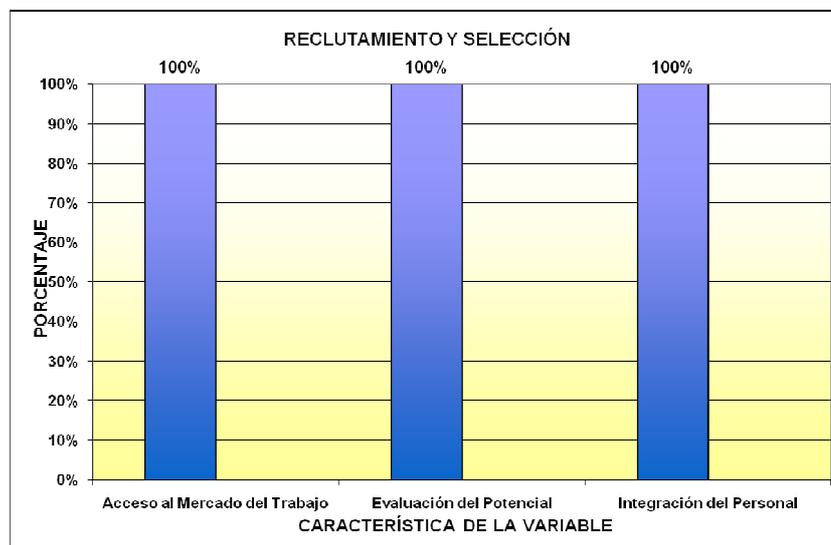


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

En la empresa hay dos rasgos de la estructura como tal, uno es el contenido de los puestos asignados a los empleados que han sido contratados y la eficiencia de los mismos cargos que representan cada una de estas personas, la cual tiene una muy buena evaluación, asimismo está la pertinencia de la organización que hace referencia a que la sociedad tiene en cuenta la conveniencia de asignar de manera correcta y precisa un cargo para hacer una estructuración coherente y concisa.

4.2.2 Reclutamiento Y Selección:

Gráfico 14 Reclutamiento y Selección

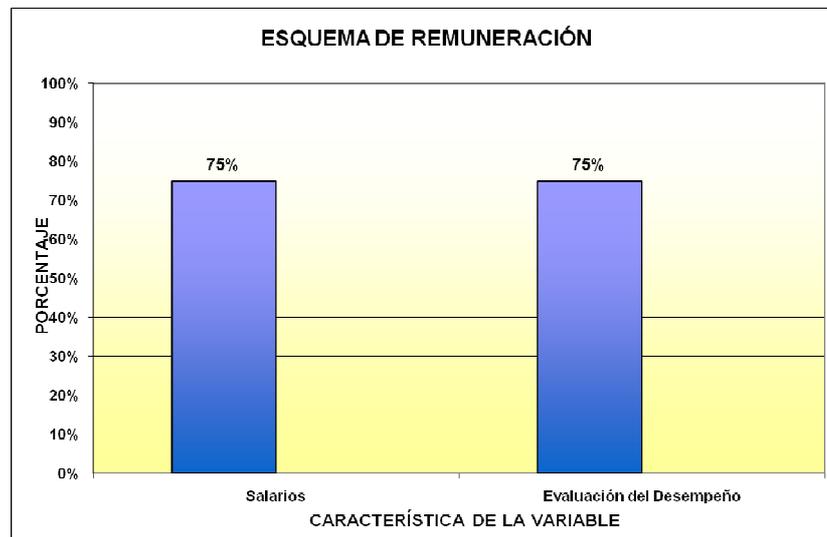


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

De acuerdo con los resultados que arrojó la encuesta hecha en el ámbito del reclutamiento y selección del personal se pueden ver que hay una alta y clara superioridad en los temas del acceso al mercado del trabajo ósea que el personal es muy fácil de conseguir a la hora de que haya una vacante, además la evaluación del potencial de cada trabajador también es fácil de evaluar por parte del área y esto les genera gran facilidad para asignar responsabilidades, asimismo la integración del personal está en su máxima expresión lo deja en claro que existe unión y buen ambiente organizacional en Automundial.

4.2.3 Esquema De Remuneración:

Gráfico 15 Remuneración

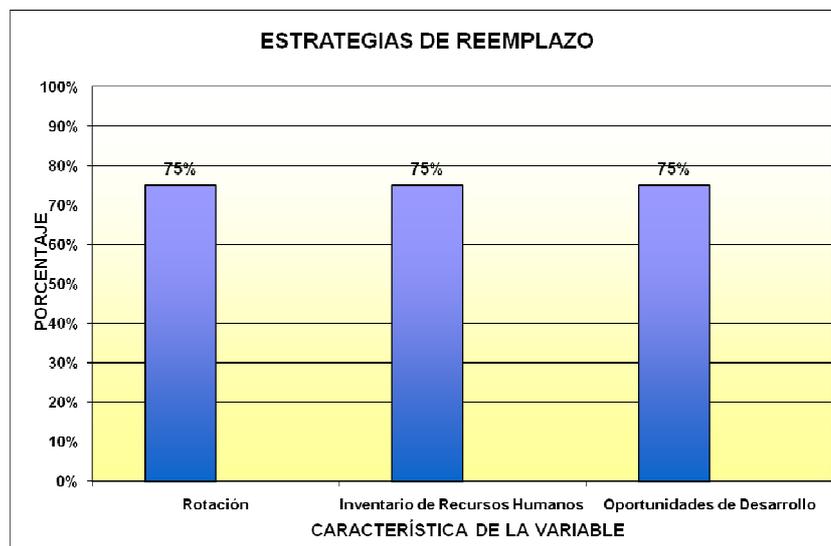


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

De acuerdo con el esquema de remuneración, se hace evidencia de que los salarios son bien pagos en acuerdo con la gran mayoría de los empleados que laboran en la empresa y por el lado de la evaluación del desempeño se ve que de la misma manera que son remunerados los empleados dejan en claro que igualmente responden con la ocupación de las tareas que corresponden en cada uno de sus propios cargos.

4.2.4 Estrategias De Reemplazo:

Gráfico 16 Estrategias de Reemplazo

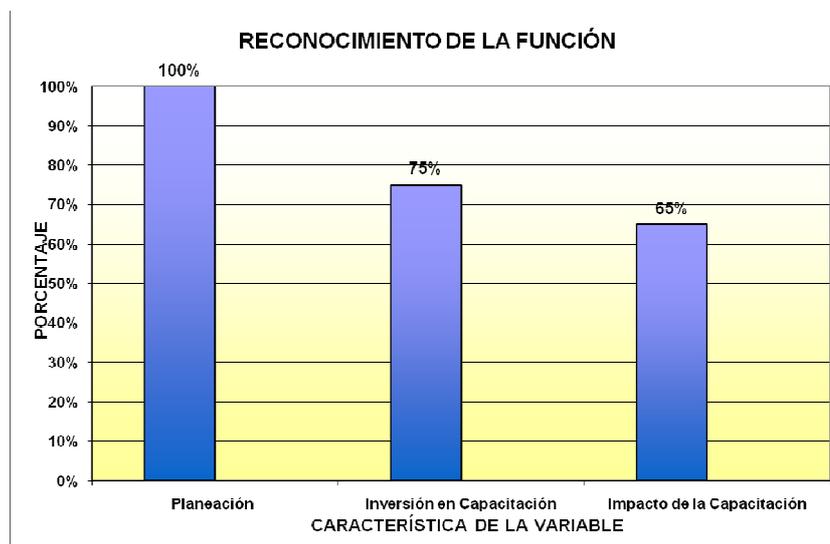


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

Al momento de hacer reemplazos se ve que existe una alta rotación en el proceso interno de recursos humanos, es un mal índice ya pueden existir varias razones que causan esta latente rotación ya sea por inadaptabilidad, desacuerdo con el salario o las labores a ejecutar problemas internos, entre otras tantas que pueden existir. El inventario de los recursos humanos es bastante alto igualmente que las oportunidades de desarrollo lo que deja ver que el departamento se esfuerza por apoyar el potencial de sus empleados y hacer de ellos mejores empleados en pro del bien de ellos y de la compañía en general.

4.2.5 Reconocimiento De La Función:

Gráfico 17 Reconocimiento de la Función

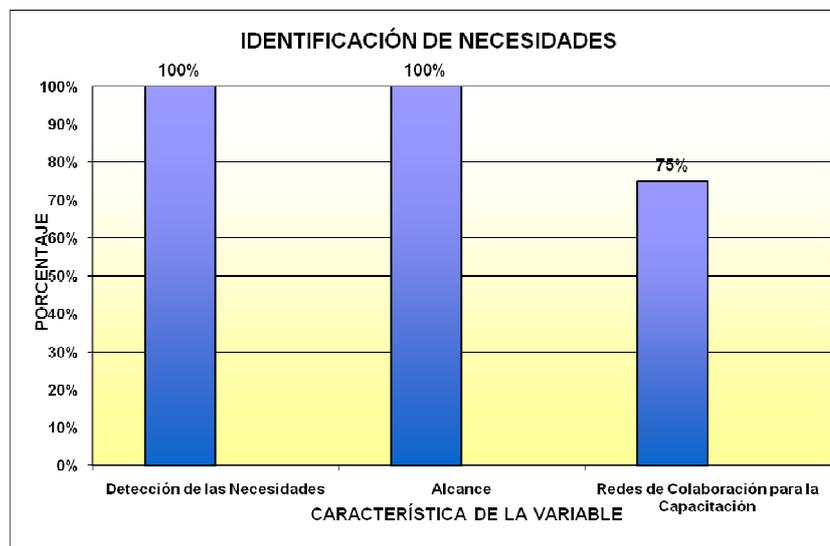


Fuente: *Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.*

Para saber cuáles son las función a realizar la empresa tiene de forma clara un plan de apoyo acerca de la planeación de estas tareas y eso conlleva a un proceso de consecuente de los buenos resultados que pueden quedar como reflejo de hacer un buen plan de acción y un fenómeno de causa efecto coherente y con congruencia; la inversión en capacitación es alta y demuestra que los empleados se encuentran un constante proceso de aprendizaje a pesar de que la absorción de conocimientos y los resultado del impacto de dicho aprendizaje son menores que lo que la empresa invierte en sus empleados.

4.2.6 Identificación De Necesidades:

Gráfico 18 Necesidades

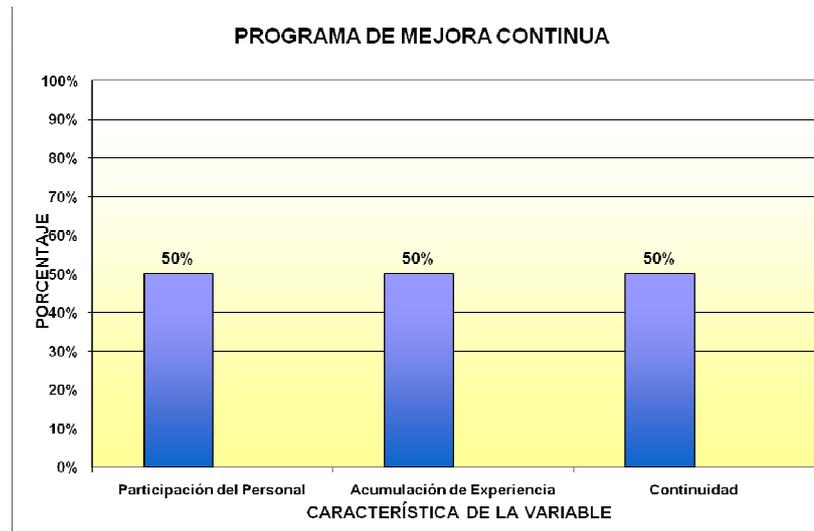


Fuente: *Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.*

En la identificación de las necesidades del área hay una excelente y completa detección de estas necesidades al igual que el alcance de poder suplir las mismas, esto ventajoso para el departamento y hace que la empresa quede impactada de manera de positiva, en cuanto a las redes de colaboración para la capacitación se muestra un buena participación aunque no sea tan buena como lo que podría ser, dichas redes podrían impactar recobrar en los empleados mejores labores si se llegara controlar de forma completa este factor que es tan importante dentro de la empresa.

4.2.7 Programa De Mejora Continúa:

Gráfico 19 mejora Continua

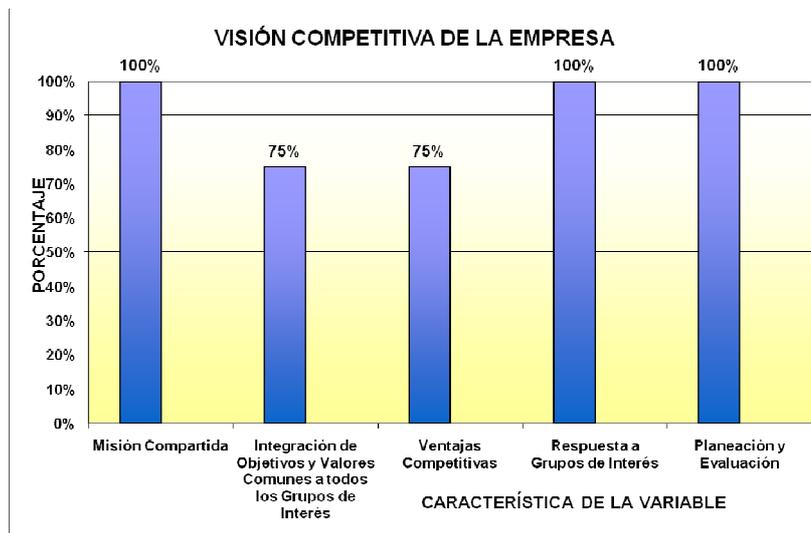


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

En el tema del programa de mejora continua la empresa muestra un bajo rendimiento con respecto a los demás criterios evaluados, lo que significa que hay deficiencia en cuanto a la participación del personal es decir que no se tiene en cuenta lo que opinan los empleados y este aspecto es relevante en la filosofía de las empresas de este mundo de la globalización, tampoco hay acumulación de experiencia es decir que muchos de los trabajos no son completamente idóneos en la mejora de sus labores; la continuidad tampoco se destaca en el personal de la empresa.

4.2.8 Visión Competitiva De La Empresa:

Gráfico 20 Visión Competitiva



Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

La visión que tiene la empresa en comparación con otras organizaciones es muy bien calificada, se destaca en factores como la misión compartida, la respuesta a grupos de interés y la planeación o evaluación, estos temas hacen ver que la gerencia sabe cuál es su rumbo y la importante de conocer la estructura interna de la misma. La ventaja competitiva es bien calificada al igual que la integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés, generando preeminencias sobre otras empresas pues el tener coordinación con los objetivos y las metas que se trazan en el plan inicial, genera que todo el proceso sea coherente para hacer un buen resultado final.

4.2.9 Organización:

Gráfico 21 Organización

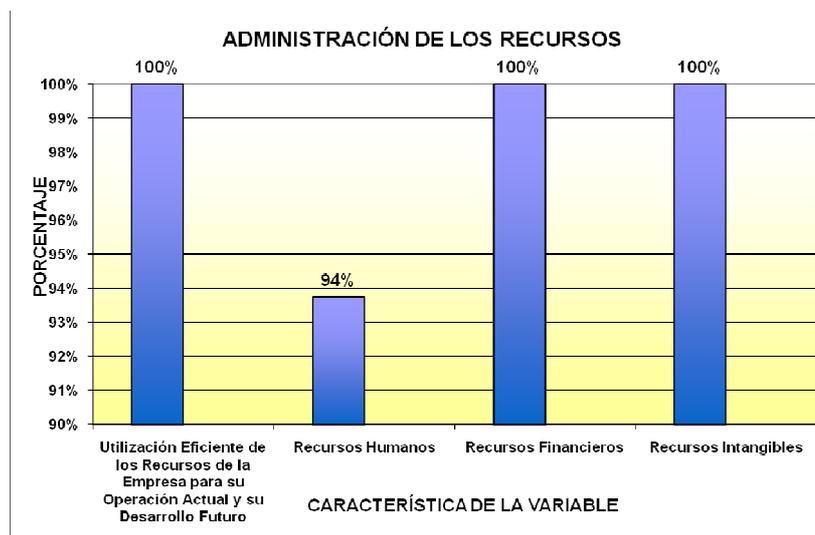


Fuente: *Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.*

La compañía cuenta con un perfecto proceso de trabajo, políticas e indicadores de desempeño y esto genera asimismo un orden en los métodos de las labores que los trabajadores deben acatar con el mínimo de errores y desperdicios.

4.2.10 Administración De Los Recursos:

Gráfico 22 Administración de los Recursos

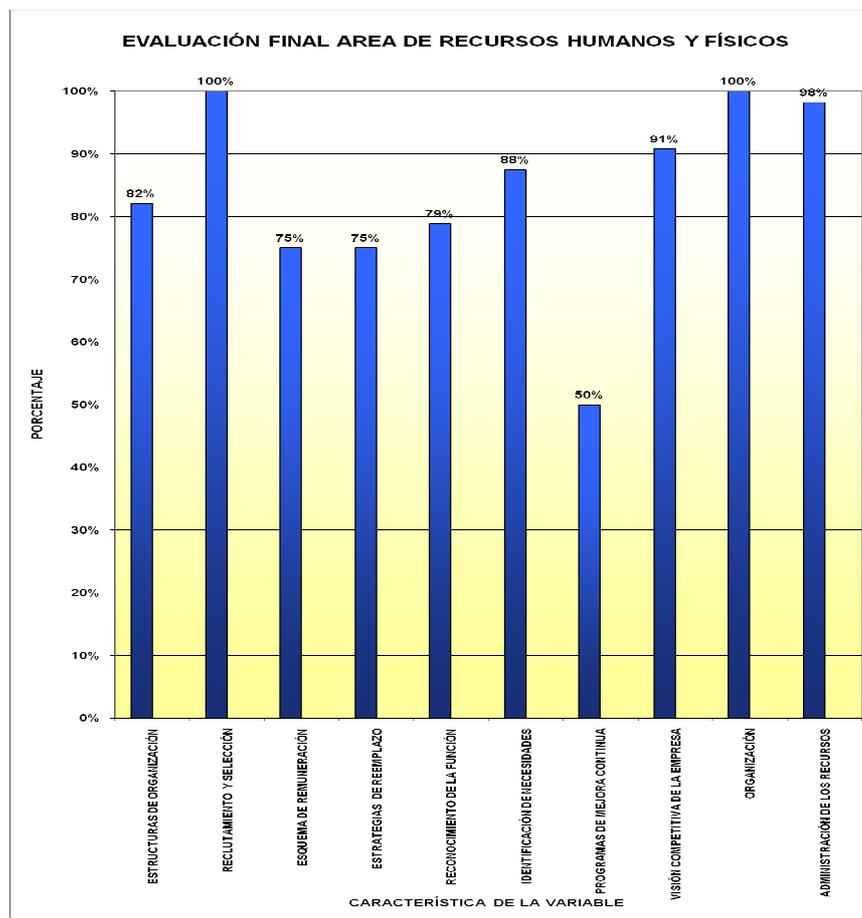


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

Por último se encuentra el factor de administración de los recursos dentro de la organización, en este punto se destacan con superioridad los recursos humanos es decir que a los trabajadores se les da un buen trato y un ambiente adecuado y sano de apoyo laboral; los recursos intangibles también son un muy buen criterio que se refleja en los resultados financieros de la empresa, la utilización eficiente de los recursos de la empresa para su operación actual y su desarrollo futuro muestran que la empresa tiene un plan claro de acción y que hace a largo plazo los mejores resultados, el cuarto factor es el uso que se hace de los recursos financieros, el cual es utilizado de manera completamente eficiente y demuestra que la empresa tiene una alta solvencia de utilidades y no presenta ningún problema destacable en cuando al dinero invertido en el área de talento humano.

4.2.11 Resultado General:

Gráfico 23 Resultado Final



Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

A manera general, el departamento de los recursos humanos se encuentra en un muy estado actual, destacándose principalmente porque sabe como escoger el personal que debe ingresar a hacer las tareas dentro de la empresa es decir que los se sabe reclutar de forma ágil a las personas y ubicarlas con el salario justo para que realicen el trabajo con gusto y sin mayores esfuerzos. La estructura organizacional es un diseño completo y con una coordinación que refleja que no hay existencia de cargos

innecesarios o de que haga falta algún encargado de un trabajo que sea necesario abrir dentro de la estructura de la empresa. Un factor muy bien posicionado es la administración de recursos donde hay una muy buena organización de estos y hace que la empresa no vaya a incurrir en costos de operación innecesarios que impliquen hacer el precio de las llantas mayor en el mercado y pierdan fuerza dentro del mercado. Teniendo en cuenta la visión de competencia de la empresa se puede ver que se encuentra en una muy buena posición y hace ver la ventaja que tiene la compañía sobre otras de la misma industria generando grandes oportunidades para hacer sucursales en el mercado extranjero.

Aunque el departamento de talento es uno de los mejores evaluados de los cuatro con los que cuenta la organización, posee una falencia que hay que mejorar a tiempo antes de que desgaste el buen nivel y rendimiento con que cuenta actualmente la alta gerencia del área, estamos hablando respectivamente del aspecto de los programas de mejora continua que además de ser un punto débil de la empresa es un criterio relevante para que se hagan mejores procesos de calidad y para que los resultados del producto terminado sean excelentes y sin errores; el poder contar con un proceso continuado de mejoras al personal representa en el largo plazo resultados de aumento en las utilidades y desarrollo en el departamento financiero y productivo ya que del cliente interno parte que el resto del procedimiento de producción sea tal cual como se espera, y que consecuentemente genere mayores ingresos para la sociedad, lo cual es el fin más importante y que ofrece seguridad sostenible para el futuro de todos sus empleados y consumidores.

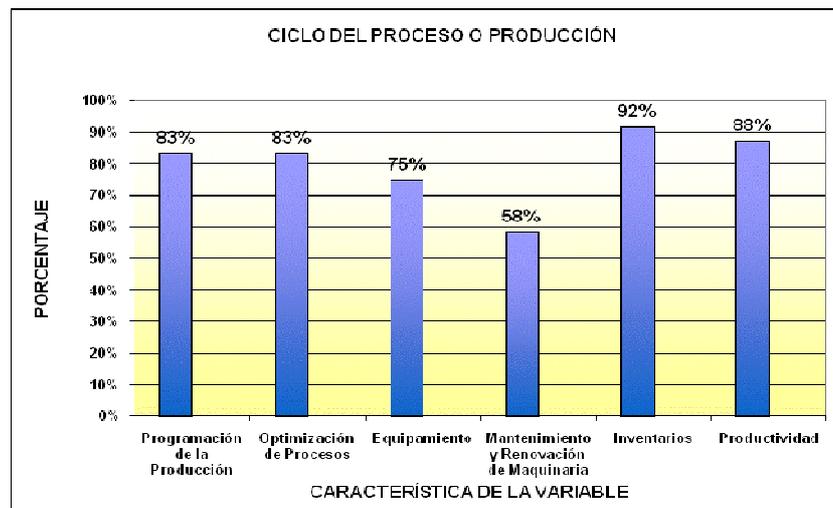
4.3 DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Resultados de la herramienta

Se realizó una encuesta con una serie de preguntas relacionadas al Gerente de Operaciones encargado de los procesos de producción que cuenta la empresa Automundial S.A. con el fin de conocer el estado actual en la implementación de los procesos o métodos de cada una de las etapas de producción en la compañía. Se tienen en cuenta 7 temas en la implementación de procesos.

4.3.1 Ciclo Del Proceso De Producción:

Gráfico 24 Ciclo de Producción



Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

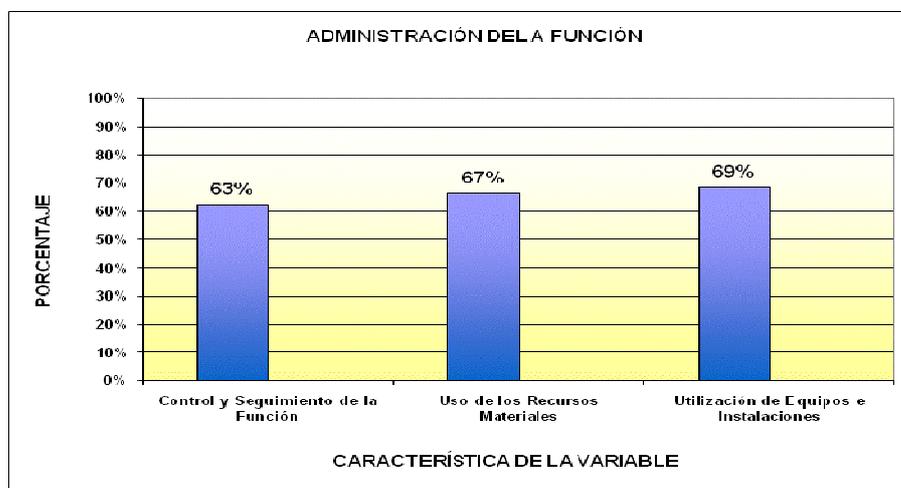
La empresa Automundial S.A. cuenta con una estrategia determinada en cada uno de los procesos de producción, soportada por mecanismos de documentación y una correcta coordinación entre las áreas. Permitiendo medir la eficiencia en cada uno de los procesos con indicadores,

movimientos y mediciones de tiempos de los procesos, permitiendo medir la productividad de la planta y el mecanismo de los reprocesos en la misma. Existe un control y una metodología para desarrollar el mantenimiento de los equipos de la planta de producción y sus adecuadas modificaciones sí se llega a necesitar. Sin embargo hasta el momento se acabo de inicializar una metodología para realizar la renovación de los equipos y una adecuada medición del uso de las maquinarias.

La empresa tiene implementado un control sistemático de inventario en los productos terminados, lo cual facilita poder determinar el valor del inventario que se encuentra en el almacén.

4.3.2 Administración de la Función:

Gráfico 25 Administración de la Función



Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

La empresa cuenta con un proceso de control en la compra, refacción e inversión del uso de los recursos en materiales, pero no cuentan con un procedimiento que maximice el aprovechamiento de los mismos y un procedimiento que determine las prioridades del mantenimiento. Sin

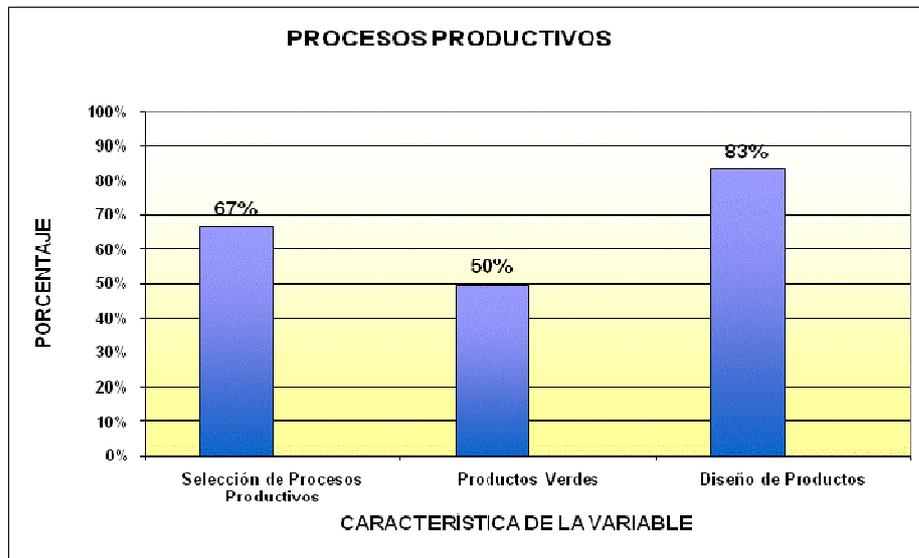
embargo, se tienen implementados procesos para prevenir interrupciones en la producción, el conocimiento de las etapas más críticas y peligrosas en el momento de la producción y una adecuada anticipación de las necesidades de mantenimiento, evitando posible paros en la producción por daños en las maquinas.

4.3.3 Objetivo y Contribución de la Función:

La empresa viene desarrollando métodos y procesos que respaldan la confianza del mantenimiento de la función, teniendo en claro su principal actividad de mantenimiento, por medio de su percepción de dirección de la empresa, brindando una respuesta inmediata a las necesidades de mantenimiento y conociendo el desempeño del mismo, logrando una evaluación y planeación de los trabajos. Hasta el momento a inicializado un proceso para medir la efectividad de la función de mantenimiento y su relación para el mejoramiento con el medio ambiente.

4.3.4 Procesos Productivos:

Gráfico 26 Procesos Productivos

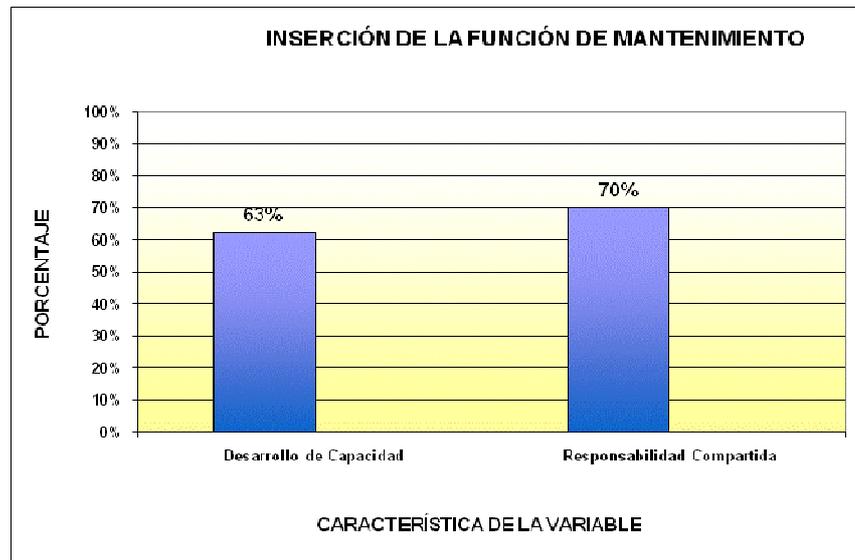


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

La empresa cuenta con el conocimiento del manejo en el impacto ambiental por parte de la competencia, para aprender de ellos las metodologías que desarrollan en el diseño de los productos verdes, contando con la fortaleza de análisis del ciclo de vida de los productos. Debe desarrollar más el Impacto ambiental de sus productos, enfocándose en la elaboración de un producto verde que se pueda manejar a futuro para efectuar una responsabilidad social más notable

4.3.5 Inserción de la Función de Mantenimiento:

Gráfico 27 Función de Mantenimiento

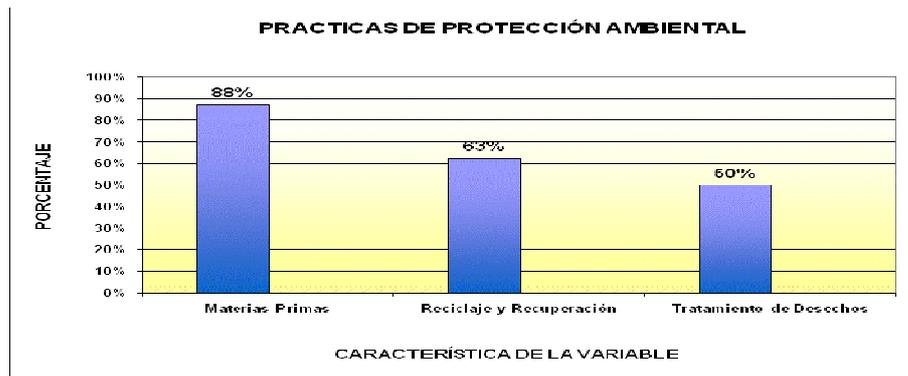


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

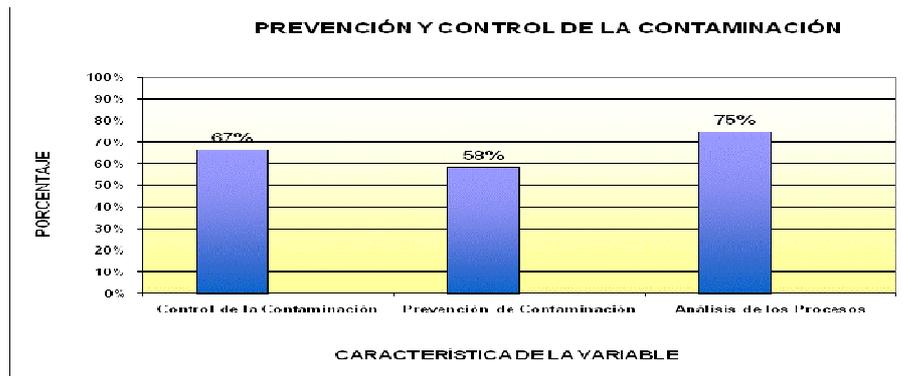
Se reconoce que en la empresa existe un proceso para garantizar las respuestas oportunas a las solicitudes de mantenimiento, apoyado con los perfiles y responsabilidades definidas del personal capacitado de planta, pero con la ausencia de control y conocimiento en las aptitudes que crean los trabajadores de mantenimiento.

4.3.6 Prácticas de Protección Ambiental y Control de la Contaminación:

Gráfico 28 Prevención, control y protección ambiental



Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.



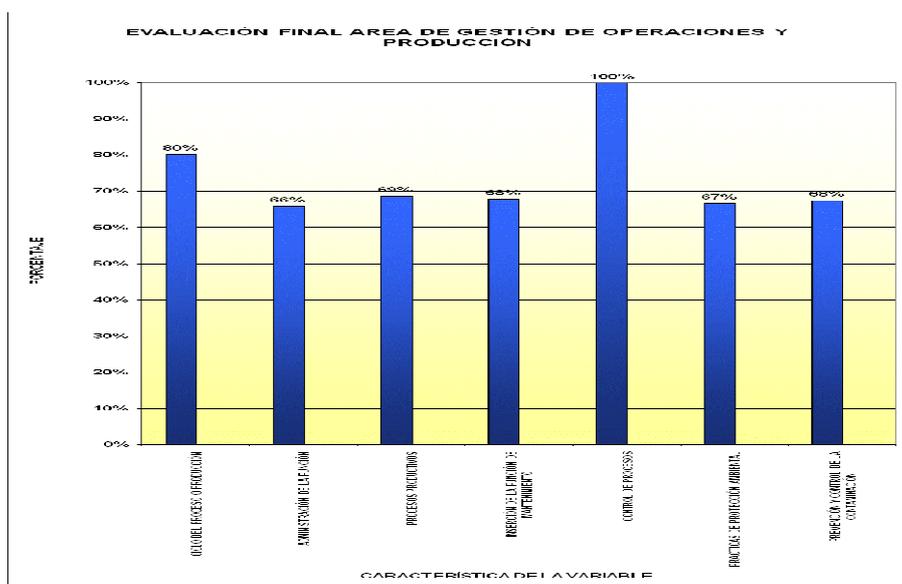
Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

La empresa cuenta con una excelente implementación de procesos en el manejo de las materias primas que no se utilizaron, por medio de sistemas de reciclaje y un adecuado manejo de los materiales tóxicos que se manipulan en los subproductos del proceso. Sin embargo se debe implementar un mecanismo para el tratamiento de los desechos que reduzcan la contaminación y a su vez los costos de tratamiento. La contaminación es controlada debido a que existe un mecanismo que identifica las oportunidades de disminuir la generación de desperdicios en

los materiales de producción y que a su vez mide los cambios de volúmenes de desechos generados por la actividad.

4.3.7 Resultados General:

Gráfico 29 Resultado Final



Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

En general la empresa se encuentra en la implementación de la sistematización de sus procesos en cada una de las tareas de la producción de bandas para reencauche, contando con indicadores de eficiencia y evaluaciones de desempeño en cada uno de los procesos de mantenimiento de equipos y producción de productos. En cuanto a la inserción de la función de mantenimiento, las prácticas de protección ambiental y la prevención y control de contaminación de los residuos se encuentran desarrollando programas para reducir los desechos de materiales y mejorar los procesos de reciclaje de los mismos.

La empresa cuenta con un excelente control de la producción con el conocimiento de los procesos y la adecuada administración de inventarios y materias primas con personal capacitado y evaluado. Sin embargo, se debe reforzar en los procesos de desarrollo en los productos verdes y en el aprovechamiento de las instalaciones y equipos de la planta de producción.

4.4 PRODUCCIÓN

Se tendrá en cuenta el proceso de producción para una llanta reencauchada, debido a que se requiere como materia prima en la elaboración de una banda de rodamiento para dicha llanta. Por tal motivo, primero se describe el proceso de reencauche y posteriormente el proceso de producción de bandas para llantas reencauchadas.

4.4.1 Proceso del Reencauche de Llantas:

Tiempo de realización máximo en 5 días de entrega al cliente.

a. Recolección de llantas en la ubicación del cliente:

Se realiza la visita periódica a los clientes para recoger las llantas que se montarán en el camión de transporte para posteriormente trasladarlas a la planta de reencauche, donde serán recibidas.

b. Recepción de las llantas:

Se realiza el ingreso de las llantas al Sistema Informático Interno de Administración de las llantas, asignándole un código de barras que la identificará durante todo el proceso y así poder tener la trazabilidad.

c. Inspección Inicial:

La carcasa es inspeccionada en aros, costado, hombros y corona, y en la parte interna de la llanta, para ser reencauchada evaluando sus condiciones.

d. Raspado:

Raspado uniforme de la banda de rodamiento, preparando el perfil y la textura para el reencauche. Este raspado se realiza a través de un equipo computarizado que permite tener una mayor exactitud.

e. Preparado:

Técnicos especializados tratan los daños de las llantas, permitiendo una recuperación integral de la estructura.

f. Reparación:

En esta etapa son aplicados los parches o unidades de reparación, para recuperar la estructura de la llanta.

g. Cementado y Relleno:

Es la etapa en la cual se aplica cemento para evitar oxidaciones de caucho y se rellenan los de surcos y ranuras.

h. Embandado:

La banda procurada (producida por Automundial S.A.) es preparada y aplicada con tensión distribuida uniforme sobre la carcasa.

i. Envelopado y Armado:

Es allí en donde se prepara la llanta con un rin, un tubo y una camisa para establecer las condiciones de moldeo, listo para ser vulcanizado.

j. Vulcanizado:

A través de un proceso de alta presión y temperatura se realiza la vulcanización. Aquí renace una llanta reencauchada con la máxima calidad.

k. Inspección Final y Pintura:

Las llantas que salen de la cámara de vulcanización, son objeto de una rigurosa inspección para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para la llanta reencauchada.

l. Almacenaje:

Las llantas reencauchadas son almacenadas en la bodega de producto terminado, para ser entregadas posteriormente al cliente.

A continuación se ilustra el diagrama de bloques en el proceso del reencauche en llantas:

Ilustración 9 Diagrama de Bloques de Proceso en Reencauche de Llantas



Fuente: Elaborado por los autores: Iván Peña, Lina Nariño, Laura Nieto, 2010

4.4.2 Proceso Producción de Banda de Rodamiento:

El proceso de producción de bandas se compone de 6 subprocesos básicos:

a. **Pesaje de Materias Primas:**

Se realiza el pesaje de las materias primas (Cauchos, químicos de proceso, aceite plastificante, negro de humo) de acuerdo a la formulación.

b. **Mezcla de Materias Primas:**

Las materias primas se alimentan al mezclador de caucho, de allí sale hacia el molino para formar una manta de caucho, y finalmente pasa a la sección de enfriamiento y poder entrar a la sección de extrusión.

c. **Extrusión de Caucho Mezclado:**

El caucho mezclado después del enfriamiento, se alimenta a la extrusora de caucho con el fin de obtener una preforma de caucho de acuerdo al tamaño de la banda de rodamiento para ser trasladada a la sección de prensas.

d. **Prensado de Banda de Rodamiento:**

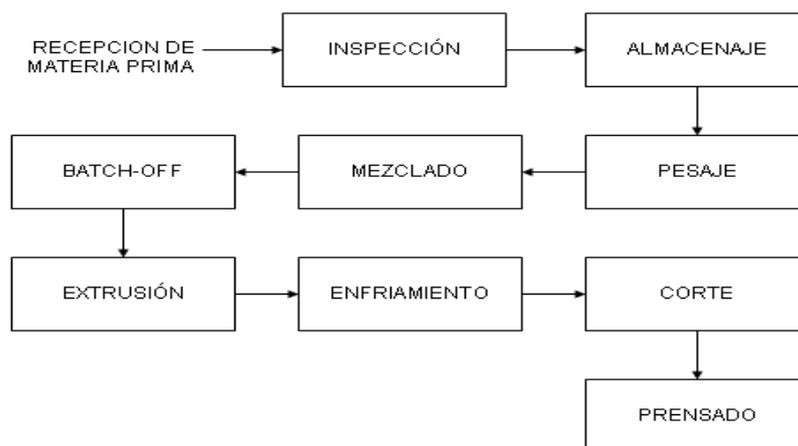
El caucho mezclado después del enfriamiento, se alimenta a la extrusora de caucho con el fin de obtener una preforma de caucho de acuerdo al tamaño de la banda de rodamiento para ser trasladada a la sección de prensas.

e. **Pulido de Banda de Rodamiento:**

Se retiran las partes y fibras de caucho sobrantes sobre la superficie de la banda de rodamiento para luego enrollarla y almacenarla.

4.4.3 Diagrama de Bloques de Procesos:

Ilustración 10 Proceso de Producción Banda de Rodamiento



Fuente: Diagrama elaborado por Automundial S.A.

El proceso de producción de bandas consta de 6 etapas principales: Mezcla, Batch-Off, Extrusión, Enfriamiento, Corte y Prensado. Las materias primas utilizadas son el Caucho Natural (NR), cauchos sintéticos como Butadieno-Estireno (SBR) y Butadieno (BR), relleno (Negro de Humo), agentes plastificantes, vulcanizantes, activadores, protectores (antiozonantes, y antioxidantes), acelerantes, retardantes y peptizantes. Automundial S.A. utiliza dos formulaciones diferentes de mezcla para la producción de bandas de rodamiento.

Antes de dar inicio al proceso se reciben e inspeccionan las materias primas en el área de bodega y posteriormente se dosifican de acuerdo a la proporción en la cual se deben mezclar para obtener los compuestos requeridos.

La primera fase del proceso se realiza en dos etapas en un Mezclador Interno o Bambury. En la primera se incorporan los cauchos, el aceite de proceso y el negro de humo. Un molino de rodillos recibe el material que proviene del mezclador para homogenizarlo y cortarlo en tiras que se transportan al sistema de Batch-Off, equipo que tiene como doble función la de impregnar la lámina de una solución antiadherente y enfriarla. Allí, las tiras después de organizarse, retornan al mezclador para dar inicio a la segunda etapa, en la cual se agregan los agentes vulcanizantes, activadores, protectores, acelerantes, retardantes y peptizantes. Posteriormente, el material se enfría de nuevo y se dispone en tiras de aproximadamente 70 cm de ancho por 0.8 cm de espesor, del largo requerido para completar estibas cuyo peso promedio sea de 600 kg, las que se almacenan hasta que se requieran en la sección de extrusión.

Se aparta una muestra de cada uno de los lotes de producto mezclado para verificar la conformidad del material a ser extruído con respecto a los estándares establecidos. Así, para cada muestra se obtiene un reograma registrado en un reómetro Monsanto, en el cual se observa el comportamiento del curado del compuesto de caucho.

El material aprobado, se introduce manualmente a la extrusora de alimentación en frío para obtener la preforma y una serie de rodillos reciben el perfil extruído y lo transportan al sistema de enfriamiento. Este último está compuesto por tres tanques de inmersión dispuestos en serie y verticalmente, que cuentan con un sistema de recirculación de agua con una temperatura promedio de 24°C. La preforma se moviliza en el interior de los tanques mediante una banda transportadora, cuya velocidad se puede modificar variando la frecuencia de giro del motor de este mecanismo. Al final del último tanque, se encuentra suspendida una cantidad de Estearato de Zinc que recubre el perfil y actúa como antiadherente, facilitando su manejo en etapas posteriores. A la salida del

tanque se ubica un ventilador que seca el agua de su superficie. Al finalizar esta etapa, la preforma ingresa a la sección de corte y enrollado y se moviliza a través de una banda transportadora que cuenta con un sistema similar de variación de velocidad al de los tanques de enfriamiento. La banda extruída se corta manualmente según la magnitud indicada por el dispositivo medidor de longitud (D.M.L), adyacente a la banda transportadora. Finalmente, el perfil se enrolla y almacena después de verificar la conformidad del peso con el establecido según la referencia que se está produciendo.

Por último, la banda se lleva a la prensa y se ubica en el plato correspondiente; esta operación toma en promedio 16 minutos y se lleva a cabo a una temperatura de 150°C. La banda que se prensa, se extrae del molde y se remueve todo el material sobrante del proceso. Se retiran los llamados venteos, el caucho resultante de la liberación del aire que queda atrapado entre la preforma y el molde, y la rebaba o desperdicio sobrante. Finalmente la banda se pule y se empaca.

4.4.4 Sistema:

Las entradas del sistema de producción en bandas de rodamiento en Automundial S.A. son:

- a. Recurso Humano: Se cuenta con un personal calificado.
- b. Materia Prima: Cauchos naturales y sintéticos, acelerantes, plastificantes, protectores, rellenos, agentes vulcanizantes, activadores y peptizantes.
- c. Capital: La empresa cuenta inicialmente con el capital se presento al principio de su fundación hace mas de 100 años y actualmente cuenta con un crédito bancario con el cual se financió la adquisición de la maquinaria de punta en tecnología, como lo es el mezclador Bambury.

- d. Información: La empresa es retroalimentada a través de las auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) por parte de auditores calificados, basándose en tres importantes criterios:
- Estado del Proceso: Se califica de 1 a 5 sí el proceso se presenta en buen desempeño es 1 y se va incrementando sí el proceso se encuentra en mal desempeño es 5. Se busca conocer la ausencia o presencia de problemas en la organización.
 - Importancia del Proceso: Se califica de 1 a 5 sí el proceso no es muy importante es 1 y se va incrementando a 5 sí el proceso no es importante. Busca conocer el impacto directo en la satisfacción del cliente.
 - Resultado de Auditorías Anteriores: Se califica de 1 a 5 sí el proceso a presentado buenos resultados en las auditorías anteriores es 1 y se va incrementando a 5 sí el proceso presenta malos resultados en las auditorías anteriores. Busca conocer la criticidad alta, media o baja de los procesos y la evolución de los mismos a través de las medidas correctivas implementadas en auditorías anteriores.

También se tienen en cuenta las sugerencias recibidas por parte de los clientes y las entrevistas a los mismos con respecto al desempeño de la llanta, la reducción de los costos de rodamiento y la satisfacción obtenida periódicamente como parte del servicio prestado por la empresa.

La información del mercado se obtiene a través de la competencia y el aprendizaje de cómo han evolucionado las grandes multinacionales del sector.

4.4.5 Tecnología:

La empresa cuenta con la mayor tecnología en equipos y maquinarias con tecnología de punta y únicas presentes en una empresa colombiana de reencauche. Se encuentra a la par con relación a la tecnología implementada por su competencia directa Michelin o Goodyear que utilizan tecnología europea líder en reencauches de llantas en equipos como:

- a. Inspeccionadora Spectra 540-2: Es un detector eléctrico que identifica perforaciones más pequeñas y cortes, permite corregir o reparar la falla de la llanta y garantiza que la llanta no falle en el proceso.
- b. Raspadora RAS DC 90: Maquina con control laser que mide la circunferencia de las llantas. Tiempo promedio de raspado 3 min.
- c. Embandadora RAS 200-COMPACT: Se utiliza para que el área de recorrido sea uniforme desde el centro de la banda hacia los hombros de la carcasa de la llanta, a través de un pegado uniforme y centrado de la banda de rodamiento.
- d. Mezclador Bambury: Mezclador interno, que a través de dos rotores de alta dureza superficial, mezclan el material hasta hacerlo completamente homogéneo.
- e. Extrusora: Se utiliza para realizar el proceso de extrusión que principalmente consiste en la preparación de preformas, forzando al polímero a pasar por una abertura especialmente dispuesta para obtener artículos con diferentes geometrías.

Los procedimientos que realiza la empresa son totalmente controlados y documentados. Se cuenta con la auditoría externa de Portugal, encargada de controlar los componentes y las materias primas de la fabricación de las bandas de rodamiento al momento de colocar la formulación del producto dentro de la mezcladora Bambury. Si llegará a estar adulterada la

formulación de un producto en específico, la empresa auditora externa manda reporte de los pesos y cantidades mal elaborados vía Internet.

4.4.6 Flujo de Producto:

El proceso sigue un flujo por lotes, debido a que cada lote de trabajo tiene especificado su principal actividad y al finalizar esta se desplaza el producto a otro centro de trabajo, siguiéndose por una sola unidad gestionada por un alto volumen del mismo.

4.4.7 Estrategias Operativas:

- a. Estrategia Corporativa: Disminuir costos de transporte y rodamiento a los clientes siendo una empresa 100% colombiana.
- b. Estrategia de Negocio: Competitividad y liderazgo en los procesos de reencauche y producción de bandas de rodamiento con tecnología, excelencia y calidad.
- c. Misión de las Operaciones: Maximizar la utilización de las materias primas y los desechos generados por las mismas.
- d. Competencia Distintiva: Empresa 100% colombiana y precios sin afectación de aranceles.
- e. Objetivos de Operaciones: Durabilidad y calidad de las bandas de rodamiento.
- f. Políticas de Operaciones: Bajar los costos de producción manteniendo la calidad sin afectar los productos y produciendo las mismas cantidades.

4.4.8 Certificaciones:

En el año 2009 Automundial S.A. obtiene los certificados de calidad y conformidad de producto para las 4 plantas del país.

Ilustración 11 Certificaciones de Calidad

Certificado de Cumplimiento
de la Norma NTC5384

Certificado Proceso de
Reencauche

Certificado de Calidad ISO
9001:2008



Fuente: Ilustraciones tomadas de Automundial S.A.

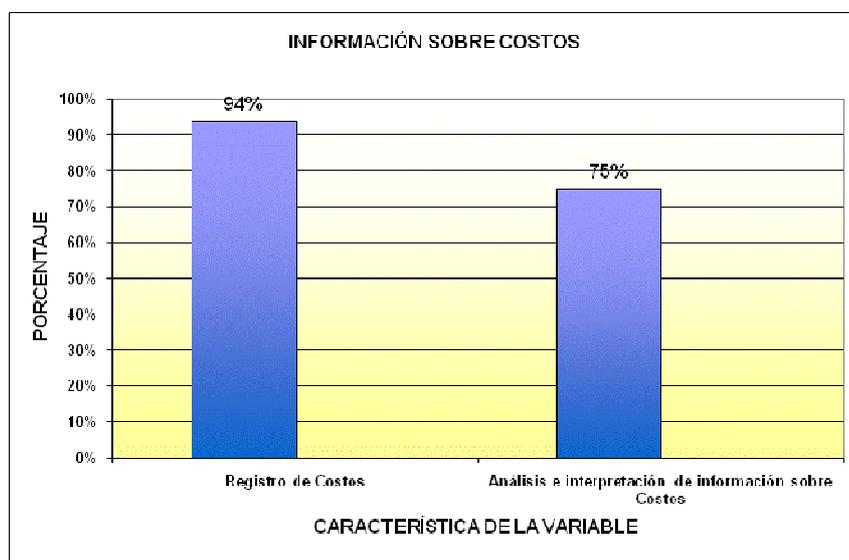
Gracias a estas acreditaciones y certificaciones quien cuenta la empresa a logrado tener máximos estándares de calidad y de procesos, obteniendo un calidad en sus procesos de producción una mayor confianza a los clientes de sector, respecto a la confianza de la durabilidad e imagen de los productos nacionales frente a los importados. Por otro lado, se a logrado colocar barreras de entrada a las nuevas empresas que deseen competir con altos estándares de calidad.

4.5 DIAGNOSTICO DEL ÁREA FINANCIERA

Resultados de la Herramienta:

4.5.1 Información sobre Costos:

Gráfico 30 Información de Costos



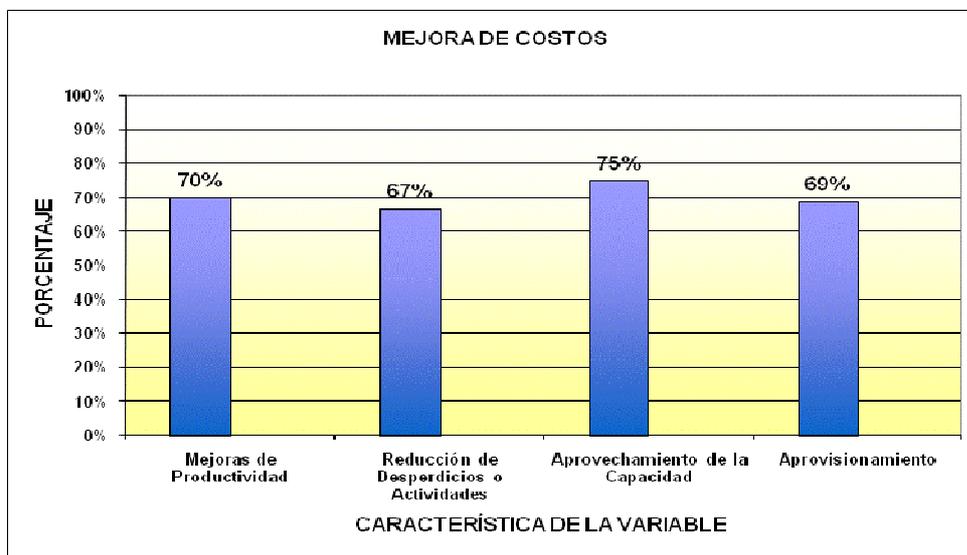
Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

La empresa Automundial S.A. ha implementado de forma correcta el registro de los costos que genera su actividad y operación de producción en las bandas de rodamiento y reencauche en las llantas, de tal manera que conocen los registros de costos, los costos de calidad y la estructura de costos en cada uno de los productos.

En la actualidad la empresa se encuentra desarrollando y conociendo el comportamiento histórico de los costos y a su vez utilizando una herramienta para elaborar pronósticos y análisis de costos para planear y direccionar una reducción de costos operativos.

4.5.2 Mejora de Costos:

Gráfico 31 Mejora de Costos



Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

Se presentan procesos de mejoramiento en la productividad de la planta por medio de la tecnología y el recurso humano administrativo y de obra que maneja la planta de personal de la empresa, mostrando alternativas y mejoras en los procesos de manufactura y de materiales.

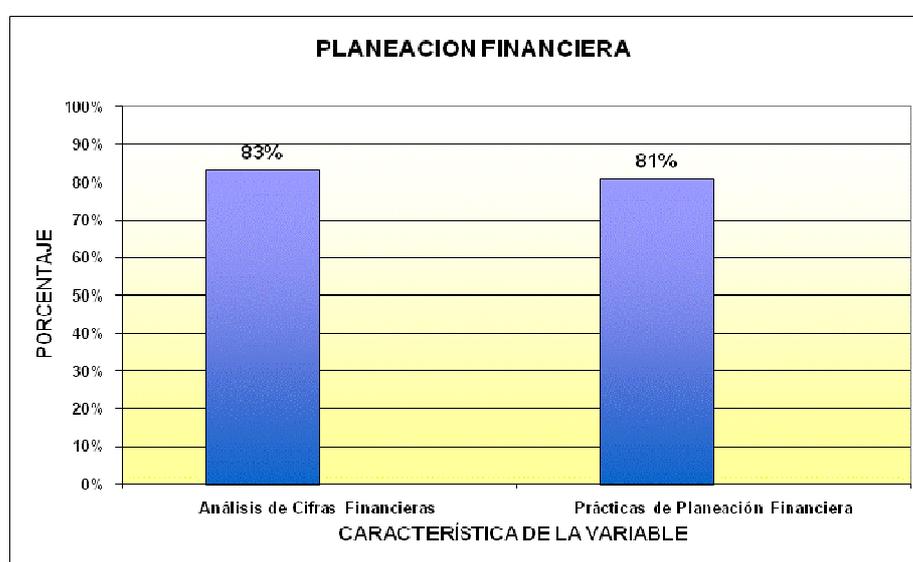
Una de las fortalezas que puede presentar la empresa en desarrollo de estructura de costos y mecanismos de aprovisionamiento y capacidad es la asignación adecuada a la negociación de los costos en insumos, minimización en la utilización de inventarios en productos terminados, decisiones de producción con conocimiento en cada una de las actividades y en la adecuada inversión en la infraestructura utilizada, logrando un desarrollo adecuado de la capacidad de la planta de producción.

No obstante debe reforzar los procesos en la minimización de errores en el diseño del producto y en la manufactura de los procesos, junto a la

especificación de los costos de las mermas y los servicios que no generan valor agregado a la prestación de servicios y de producción. De tal forma que se manejan independientemente los costos entre proveedores y la empresa, careciendo de una total sinergia con una parte de su cadena de valor.

4.5.3 Planeación Financiera:

Gráfico 32 Planeación Financiera



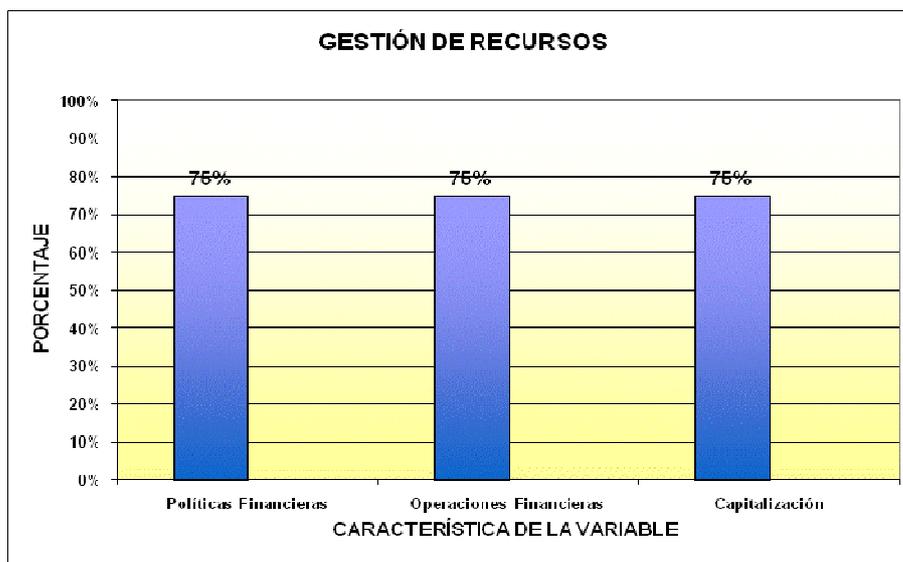
Fuente: *Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.*

Los estados financieros de la empresa se presentan en una adecuada de administración, ya que sobre ellos se toman decisiones y se generan los reportes de los costos financieros. Se encuentra la empresa implementando la estructuración de los estados financieros para de esta forma poder manejar un método de proyección financiera que se encuentra debidamente ligada a la planeación financiera de las actividades con la planeación estratégica fijada por la empresa, logrando pronósticos

financieros para la toma de decisiones a un corto, mediano o largo plazo de inversión, reestructuración o mejoramiento.

4.5.4 Gestión de Recursos:

Gráfico 33 Gestión de Recursos

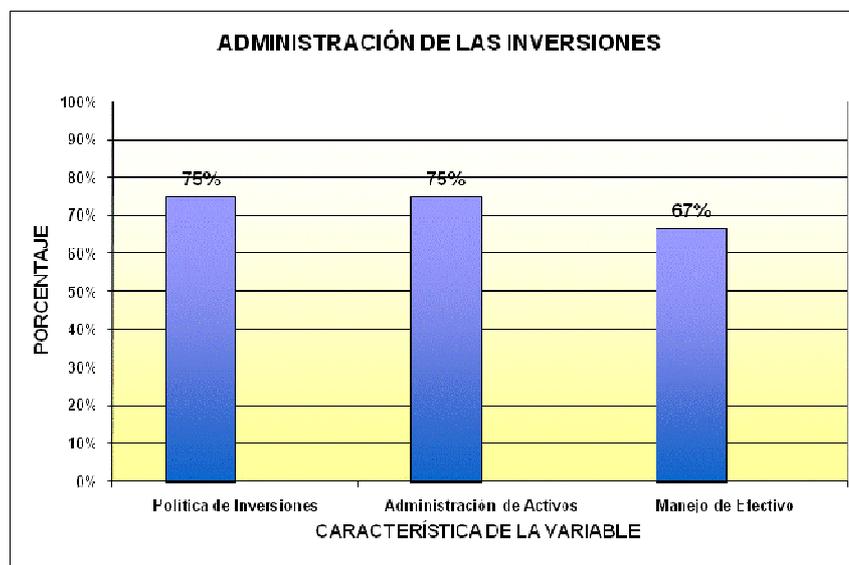


Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

La empresa presenta una clara implementación en el respaldo a las solicitudes de crédito que se contraen por parte de la empresa, frente a los proveedores y a las entidades financieras. Es por tal motivo que se presenta una adecuada administración de los recursos en el área financiera con un desarrollo de liquidaciones y estacionalidades de efectivo en las operaciones financieras de la empresa. Se tienen establecidas las políticas de capitalización de los utilidades al final de cada ejercicio, con la capacidad de decisión en el direccionamiento de las reservas de capital y aumentos de nuevos socios.

4.5.5 Administración de las Inversiones:

Gráfico 34 Administración de Inversiones



Fuente: Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.

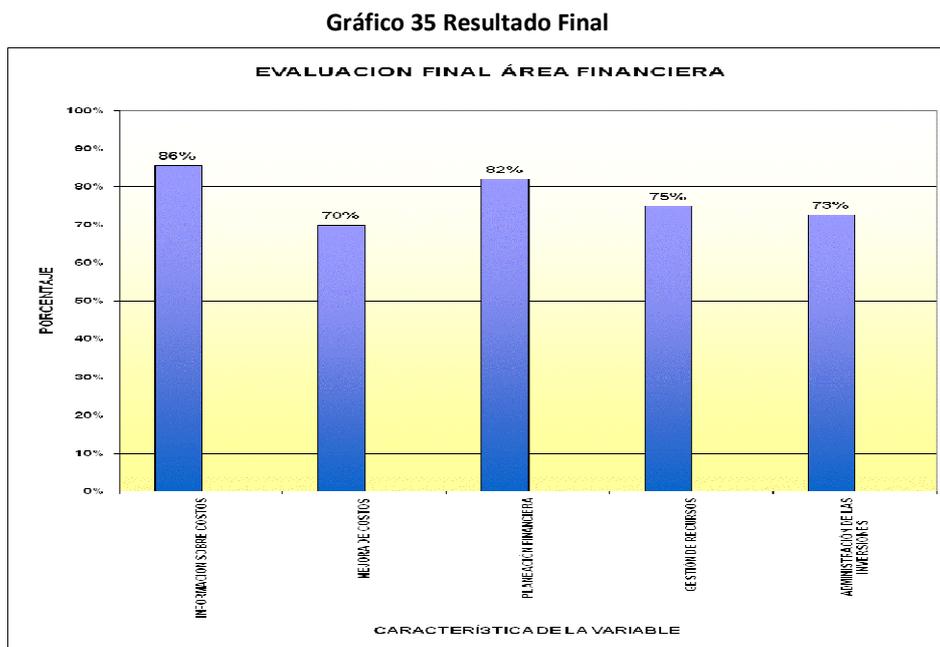
Se observa una clara implementación en las políticas de incrementos en los inventarios, en las especificaciones y condiciones generales de ventas y en una establecida metodología operativa de cobranzas.

La empresa está desarrollando metodologías de supervisión en los saldos de inventarios, maximizando las utilidades de las inversiones con la constante búsqueda de tasas de inversión. También se presenta una metodología en la decisión de los objetivos en liquidez y solvencia de la empresa, pero con un aseguramiento en las operaciones de efectivo que se realizan en las inversiones.

Se ha inicializado hasta el momento un desarrollo y supervisión en los proyectos de inversión, al igual que las decisiones en la propiedad de los inmuebles. Se presenta una debilidad de implementación de procesos en la

identificación de los activos intangibles de la empresa y en las decisiones en la inversión de los excedentes de efectivo.

4.5.6 Resultado General:



Fuente: *Diagnostico de Internacionalización Versión 1.0, Universidad del Rosario.*

La empresa presenta una alta implementación en los procesos informativos de los costos operaciones y de calidad, generando una plantación estratégica y financiera adecuada a la empresa para un enfoque de mejoramiento, inversión, reducción de costos y de negociación en las materias primas con los proveedores.

La administración de las inversiones están fortalecidas con el conocimiento de los créditos y el manejo de los mismos, pero con la deficiencia de no maximizar los excedentes de efectivo generados en la operación y el mejoramiento en los costos.

5. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA AUTOMUNDIAL S.A.

En los capítulos anteriores se ha desarrollado un amplio análisis de la situación Colombiana en el sector industrial del reencauche y la producción de bandas de rodamiento, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa frente a las multinacionales, las cuales son su competencia directa y cuentan con el posicionamiento de marca en dicho mercado.

Antes de iniciar a relacionar la situación actual de la empresa Automundial S.A. frente a las diferentes teorías de internacionalización, se debe entender que existe una relación entre las empresas y las diferentes ideas expuestas en cada modelo, debido a que los modelos son desarrollados a partir de las experiencias de las empresas, conjuntamente a sus procesos y actividades. De igual manera, las empresas soportan sus decisiones o planes estratégicos en estos modelos desarrollados por varios actores según sus análisis y perspectivas que deseen desarrollar.

Por esta relación anteriormente expuesta se sustenta que el desarrollo de una teoría basada en la experiencia local, situación actual y posicionamiento en el mercado local se puede desarrollar un proceso de internacionalización que se adapte a las empresas colombianas que ejercen su actividad en el sector del reencauche debido a que Automundial S.A. es la líder en el mercado local y presenta iguales condiciones de competitividad frente a sus competidores extranjeros.

Por ello se sustentarán las teorías de internacionalización que al final de la investigación arrojará una ruta o patrón de internacionalización para la empresas

de Automundial S.A. con el deseo de poder seguir un proceso de internacionalización de sus productos y marcas inicialmente, regido por un modelo que se ajusta a las estrategias de la empresa, asegurándole un mejoramiento en la participación de mercado local y un éxito en el desarrollo de sus proyectos.

De esta forma, se logrará que la empresa Automundial S.A. pueda definir su teoría de internacionalización, mostrando una diferencia con relación a las otras empresas del sector que muestran un desconocimiento de las teorías que han implementado para los intentos o experiencias de internacionalización en las mismas. Las otras empresas del sector también podrán contar con estos postulados a desarrollar con un fin común al sector.

5.1 AUTOMUNDIAL S.A. Y LAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Hace más de 100 años Automundial S.A. a estado presentando actividad en sus operaciones de reencauche en el sector de las llantas y a través del tiempo se ha ido solidificando, hasta llegar el momento en que se convirtieron en los líderes del mercado colombiano con la implementación y regulación de las normas sanitarias y de operación requeridas para ejercer la actividad del reencauche en Colombia, logrando el reconocimiento local como empresa pionera en reencauche y banda de rodamientos.

Automundial S.A. incurrió en el proceso de internacionalización hace 5 años en el país de Venezuela exportando bandas de rodamientos con el nombre propio de BandaCol, pero a su vez también ha experimentado importaciones con la compra de los compuestos para procesar el caucho, debido a que en Colombia no existe suficiente abastecimiento de este producto para producir las 100 toneladas de de este material que consume diariamente el país. Las bandas de

rodamientos se pueden exportar a pequeños países de Centro América y Sur América, como los países de Chile, Ecuador y Costa Rica, ya que estos presentan problemas de oferta en caucho y se evidencian las posibilidades de mercado.

Teniendo en cuenta ahora las teorías o modelos de internacionalización expuestos anteriormente, se determinarán los tipos de estrategia que la empresa deberá implementar en su proceso de internacionalización.

5.1.1 Teoría Económica:

Automundial S.A. ha tomado la decisión de acceder a otras zonas geográficas locales (Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Duitama, Ibagué), en las cuales no solo ha tenido presencia de mercado, sino también en alguna de ellas a radicado plantas de producción, a través del análisis de datos económicos, ya sean internos de la empresa como los costos de transacción de los procesos o los datos económicos externos del entorno en el que se desarrolla.

Se deben tener en cuenta otras variables como los canales de distribución, los costos de adquirir y tener acceso a los mismos. La competencia también se debe analizar en cuanto a la marca, el posicionamiento, la ubicación, la participación de mercado y los movimientos de las futuras competencias.

No solo se debe enfocar el análisis a los costos de transacción sino también el comportamiento del mercado que tiene la empresa frente a la competencia y el manejo de sus productos. De esta forma Automundial S.A. busca la calidad en sus productos con la durabilidad y extensión de mayor rodamiento de sus bandas de reencauche.

También se debe tener en cuenta la percepción que tiene la empresa frente a sus fortalezas competitivas en relación a la competencia y en este caso en particular para Automundial S.A. es concentrado en la calidad y excelencia de sus procesos de producción, compitiendo con los grandes líderes mundiales. Para ello, la empresa debe tener en cuenta para llegar a un proceso de internacionalización un análisis y estudio de datos externos a la empresa, como lo es un diagnóstico macroeconómico de la economía a la que desea introducir sus productos.

Por consiguiente se deben focalizar los estudios en datos como la interacción actual que tienen los países con los tratados de libre comercio y las facilidades de intercambio en bienes y servicios con las diferentes economías q las que se quiere tener como objetivo. A su vez, también se deben analizar los datos y las condiciones actuales de las materias primas del caucho y reencauche en el país que se desee atacar, para medir las posibilidades de introducción de nuevos mercados, según los ingresos de los habitantes, las preferencias, la legislación y las costumbres de las empresas de flotas en transporte o automóviles particulares.

De tal forma que la empresa logrará tener una amplia y clara visión de su posible internacionalización en algún país cercano a Colombia, acertando en la fijación de precios, los niveles de distribución y los canales de comercialización.

5.1.2 Teoría de la Internacionalización:

Se basa en los costos de transacción en los cuales la empresa presenta una adquisición de empresa, como lo es el caso en el año 2004, en el cual adquiere la compañía de Reencauche Retécnica S.A. de Medellín, logrando expandirse con 11 puntos de venta ubicados en las mismas ciudades de las plantas de reencauche.

De esta forma la empresa mejoro su experiencia en el mercado nacional y en la conquista de nuevos terrenos locales, para posicionar la marca y reducir los costos de transportación, para posteriormente presentar su experiencia en la exportación de las bandas de rodamiento producidas por Automundial S.A., llamadas BandaCol, que promocionan el producto colombiano en el país de Venezuela, conociendo el comportamiento del producto en mercados extranjeros.

Llevando a cabo la teoría de Dunning, entre las cuatro condiciones para desarrollarse en el mercado extranjero o internacional y enfocado al proceso de internacionalización en Automundial S.A., se reconocen las siguientes estrategias a nivel nacional e internacional que ha implementado la empresa por medio de sus experiencias:

- Se presenta una experiencia de exportación en bandas de rodamiento al país de Venezuela.
- Los países objetivos para internacionalizar la empresa cuentan con necesidades de reencauche e insuficiencia de caucho.
- Se posee un estudio de créditos y de proveedores en los países a donde se quiere realizar el proceso de internacionalización.
- La visión de la empresa está encaminada al desarrollo de internacionalización por parte de la empresa, facilitando el desarrollo del plan estratégico definido para cada año.
- Se presenta asesoría extranjera de formulación para los compuestos de fabricación.

5.1.3 Teoría de Procesos:

Esta escuela tiene en cuenta varias ramas de internacionalización mostrándose como un proceso y no únicamente basado en las experiencias que ha venido presentado la empresa a lo largo de su trayectoria dentro el mercado. No obstante dichas experiencias son de gran importancia para este proceso debido a que algunas etapas del mismo sirven para fortalecer y dar profundidad al proceso de internacionalización presentado por esta teoría.

Es así que esta teoría se centra en las estrategias organizacionales que tiene en su plan de trabajo y en la trayectoria en que se va conformando el perfil internacional de la empresa en cuanto a sus productos o servicios para contar la posibilidad de introducción a nuevos mercados extranjeros sin tener en cuenta un mercado objetivo en específico. También se enfoca en la organización de la empresa.

De esta manera Automundial S.A. ha implementado varios de sus conceptos organizacionales en esta teoría de internacionalización llevando un plan de seguimiento en cada una de las estrategias para alcanzar sus objetivos y mejoramientos a través de procesos, como lo ha sido la adquisición de la tecnología y el desarrollo de mercado de las bandas de rodamientos en otros países.

5.1.4 Modelo de Internacionalización de Uppsala:

Este modelo hace referencia al mayor proceso de internacionalización que ha venido desempeñando Automundial S.A. en el mercado local, ya que ha extendido sus plantas de producción a otras plazas, aunque estas no seas

igual de grandes o tecnológicas a la principal fábrica de producción ubicada en el barrio Puente Aranda de la ciudad de Bogotá. A su vez, ha implementado sucursales en diferentes ciudades del país, haciendo referencia a las primeras premisas de este modelo, las cuales consisten en tener experiencia en la economía local.

Además de su clara experiencia en el mercado local, Automundial S.A. ha presentado experiencia a nivel internacional a través de su banda de rodamientos llamada, BandaCol, el cual es un producto 100% colombiano. Esta primera y única experiencia se generó hace 5 años al país de Venezuela, pero este país no contaba con la solidez económica que se necesitaba para la introducción de nuevos productos al mercado venezolano. A pesar de la crisis económica y política que estaba atravesando el país de Venezuela por el golpe de estado ocasionado por parte de los militares venezolanos para el derrocamiento en la continuidad del mandato del presidente Rangél, como el máximo dirigente político dentro del país, la empresa no presentó una mala experiencia de internacionalización ya que se logró tener un conocimiento de mercado y un primer paso agigantado en el mercado exterior.

Esta primera experiencia se generó de forma independiente sin la necesidad de un agente intermediario, lo cual hizo que la exportación de la banda de rodamiento fuera sin la necesidad de un agente intermediario que la comercializara o presentara dentro del mercado venezolano.

Se realizó dicho proceso de internacionalización debido a la confianza que la empresa contaba con su penetración en mercados locales, su expansión en sucursales comerciales y también en su implementación de sucursales productivas.

Actualmente Automundial S.A. y el sector del reencauche en llantas, carecen del posicionamiento de marca, debido a la alta competencia de prestigio que muestran las multinacionales competidoras en el sector como Michelin y Goodyear. Sin embargo, el posicionamiento de marca no es el problema que más intriga genera en este mercado, sino la percepción de marca con la que cuentan los integrantes del nicho de mercado. Este es el factor por el cual la empresa debe educar a las personas de este mercado, debido a que las características de producto son igual de competitivas en calidad, tecnología de producción, volúmenes, duración y seguridad en las llantas reencauchadas conformadas por la banda de rodamiento.

No obstante, la empresa es la líder local del mercado presentando mayor confiabilidad en reencauche, tecnología, implementación de normas sanitarias y legales, en incrementos de ventas anuales y con mayor diversificación de producto, contando con bandas de rodamientos para diferentes tipos de vehículos de carga, particulares o de tracción.

Es así, que Automundial S.A. a presentado grandes etapas de este modelo expuesto por el autor Uppsala en el cual se observan grandes características de liderazgo y competitividad empresarial frente a las multinacionales radicadas en el sector e implementando el concepto de ingreso a los mercados extranjeros de forma moderada con mercados similares y próximos al local para disminuir sus riesgos de exportación, debido el conocimiento de mercado que se obtiene, haciendo alusión al concepto de la distancia psicológica.

5.1.5 Modelo del Ciclo de Vida:

Con el trayecto que ha realizado Automundial S.A. frente a las exigencias del mercado y sus necesidades ha presentado un alto crecimiento durante

las últimas décadas, como una empresa de familia. Respecto a esta teoría de Vernon la empresa ha seguido algunas de las etapas acá expuestas por el mismo.

Tabla 10 Modelo Ciclo de Vida

Etapas del Ciclo de Vida	Etapas de la Internacionalización	Automundial S.A.
1. Introducción	Orientado al mercado Local	A concentrado sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del sector de transporte nacional, a través de su expansión local
2. Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Realizó una primera experiencia exportadora a Venezuela y deberá tener más intentos a países vecinos con mayor potencial macroeconómico. Las estrategias de la empresa están encaminadas al reconocimiento Latinoamericano de la marca y calidad
3. Madurez	Relocalización de la Inversión Directa	Se encuentra en un proceso de posicionamiento de marca en el mercado e invirtiendo en sus plantas de producción
4. Declive	Abandono en el país de origen	Es una de la visiones del Gerente General a largo plazo

Fuente: Suárez Ortega, 1999 Complementado por los autores Lina Nariño, Laura Nieto, Iván Peña, 2010.

5.1.6 Modelo de Jordi Canals:

Para Jordi Canals, la base de la internacionalización de las empresas son las expectativas del nivel de globalización que se presentan en el mercado extranjero. De esta forma la empresa Automundial S.A. presenta algunas de las etapas de este modelo expuesto por el autor Canals.

Tabla 11 Modelo de Jordi Canals

ETAPA	ACTIVIDAD	CARACTERISTICA
Inicio	Exportación Pasiva	Primera experiencia en el país de Venezuela con la banda de rodamiento llamada, BandaCol
Desarrollo	Exportación activa y alianzas	Debe evaluar la exportación a países vecinos
Consolidación	Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones.	No ha desarrollado una consolidación de exportaciones

Fuente: Elaborada por los autores Lina Nariño, Laura Nieto, Iván Peña, 2010. Basado en: Documento de Investigación. Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Andrés Mauricio Castro Figueroa, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario, Bogotá DC, Julio 2009.

Observando la tabla anterior se puede analizar que la empresa se encuentra desarrollando la fase exportadora, en la cual cuenta con una estrategia internacional, una primera experiencia concentrando su actividad desde el país de origen y mostrando un desarrollo centralizado en su país de origen.

5.1.7 Teoría de Redes:

Esta teoría hace referencia a que el proceso de internacionalización solo se podrá alcanzar en el momento que la empresa encuentre su punto máximo de equilibrio en comunicaron dentro la empresa y las redes con las que interactúa la misma y poder obtener el máximo de movimientos de externalización con las bandas de rodamiento en los países vecinos de

Latinoamérica, logrando tener redes que le soporten el lanzamiento del producto en los mercados extranjeros, aprovechando la promoción interna y el conocimiento local de la red interna en el país objetivo.

También se exponen las ideas de promocionar la imagen del producto en los mercados internacionales a través de convenciones empresariales, participación de ferias internacionales o locales en el país objetivo, socialización de eventos en el sector o relacionarse con contactos directos que colaboren a la conquista del mercado objetivo local. De esta forma es que Automundial S.A. realizó su primera experiencia en el mercado venezolano, a través de ferias internacionales de transportadores.

6. DESARROLLO DEL PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN: AUTOMUNDIAL S.A.

Automudial S.A. ha tenido presencia en países como Venezuela y Ecuador, lugares donde no funcionó su representación internacional debido a que la empresa no contaba con el reconocimiento suficiente en el mercado, adicional a esto no se realizaron estudios que le permitieran a la organización conocer las características del mercado en el cual estaba incursionando.

Es así como, esto ha llevado a generar un interés en el desarrollo de un proceso de internacionalización regido por una serie de premisas teóricas expuestas anteriormente en este trabajo. Por tal motivo, se planteó una ruta de internacionalización a través de la combinación de las teorías expuestas por Uppsala, el autor Jordi Canals, teoría de redes y la teoría de la internacionalización, teniendo en cuenta la distancia psicológica en los mercados.

Comenzando a analizar la ruta de exportación planteada en este trabajo se describirán cada una de las etapas que debe atravesar una empresa colombiana en el sector del reencauche para llegar a la etapa de producción en el exterior, sustentando sus procesos de internacionalización en conceptos teóricos para encaminar sus actividades empresariales a dicho objetivo.

Para poder dar comienzo al modelo planteado, se debe tener un conocimiento de mercado local en el cual se obtenga un porcentaje de participación de mercado considerable frente a la competencia. Con ello se logra un crecimiento empresarial encaminado a un planteamiento de estrategias internacionales en las cuales la empresa se visualice en el mercado exterior a través de sus productos o servicios. Para llegar a dichas estrategias la empresa debe contar con una integración operativa y administrativa de cada una de sus aéreas mostrando fortaleza en el

desarrollo de sus actividades y de sus empleados quien también deben estar diseccionados a un desempeño de producción a grandes escalas para poder tener una capacidad operativa y de producción que soporte un proceso de exportación.

Dicha exportación se puede lograr a través de un conocimiento de mercados extranjeros los cuales sean afines al mercado local de participación de la empresa contando con contactos particulares o empresariales en el exterior que apoyen la gestión de conocimiento al mercado en el que se desea participar. El camino expuesto en esta ruta de internacionalización para lograr la exportación es el establecimiento de franquicias o licencias de empresas locales en el exterior analizando los costos de operación y transacción. Con el fin de poder disminuir los riesgos en la introducción de los nuevos productos o servicios al mercado exterior. Por tal motivo se debe tener en cuenta cada una de las posibilidades de contactos que plantea la teoría de las redes.

6.1 RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN:

A continuación se presenta gráficamente el modelo de internacionalización propuesto en este trabajo, generado a partir del estudio estructural, competitivo e interno de Automundial S.A. La ruta de exportación de las etapas ya realizadas en los productos o servicios por la empresa se encuentra resaltada en amarillo y en rojo las etapas a ejecutar.

Una vez alcanzada la primera etapa de exportación anteriormente explicada, se prosigue a establecer una serie de empresas como intermediarias con el fin de buscar el máximo aprovechamiento de la experiencia que estas empresas poseen en el mercado y los recursos con los que cuentan estas mismas. Su objetivo es convertirse en un interventor que facilite el ingreso a los nuevos mercados locales extranjeros, con el propósito de poder establecer una comercializadora que coloque los productos en el mercado, logrando tener una presencia comercial.

A través del tiempo, del desempeño de la empresa dentro el mercado extranjero, el crecimiento de la empresa y la madurez del producto o servicio en el mercado, se logrará la implementación de una fábrica de producción en el exterior y convertirse en un producto local.

Esta ruta de exportación planteada en el trabajo, se desarrollo a partir de la experiencia, recursos y características de Automundial S.A. quien es la empresa pionera en el sector del reencauche de llantas, lo cual indica que dicho modelo de exportación se ajusta a la situación actual de la empresa para que siga un modelo de gestión en su internacionalización.

Posteriormente finalizadas cada una de las etapas correspondientes expuestas en el modelo anteriormente se podrá afirmar que esta ruta de exportación es un modelo que toda aquella empresa participante en el sector deberá seguir para exportar sus productos o servicios a un mercado extranjero. Teniendo en cuenta que la empresa interesada o que se encuentre en el proceso de internacionalización deberá contar con características similares a las de Automundial S.A. o estar direccionada a hacia esta misma.

7. RECOMENDACIONES

Se plantean a continuación una serie de recomendaciones para cada una de las áreas a las cuales se les realizó la encuesta de para lograr el diagnostico a la empresa.

7.1 AREA FINANCIERA

En primera instancia, hay que tener en cuenta que existen varias deficiencias en cuanto a los métodos o medios de identificación de costos que le implican a la empresa altibajos económicos que perjudican directamente la rentabilidad de la compañía; cómo han sido reconocidos en la encuesta hecha a los encargados del área respectiva, por la cual se han demostrado falencias en la caracterización de factores de liquidez como los costos invisibles de la empresa, el comportamiento histórico de los costos, pronósticos de costos, costos indirectos y su potencial de mejora, el incentivo de la productividad, un método para minimizar los errores de diseño en el producto o servicio para evitar desperdicios, los errores de procesos de manufactura o de prestación del servicio las demoras en la actividad de mayor costo en la prestación del servicio, entre otros tantos que representan una disminución de las ventas y por tanto una deducción de dinero mensualmente, lo cual resulta poco conveniente en muchos casos para AUTOMUNDIAL.

De esta manera, se da a conocer una propuesta a manera de solución a los quiebres que presenta la empresa, estamos hablando de un método conocido un sistema de planificación de recursos empresariales o por las siglas en inglés ERP que da significado a la frase Enterprise Resource Planning, dicha metodología consiste principalmente en sistemas de información gerenciales

que componen y manipulan de forma simultánea varios de los factores que se encuentren con relación al negocio y que recaen directamente sobre las operaciones de producción y los agentes de comercialización de la compañía dedicada a la producción de bienes, en este caso los procesos de llantas nuevas y reencauchadas. La planificación de recursos empresariales va directamente relacionada con la manufacturación que es conocida como MRPII, y asimismo con los requisitos de material o el MRP, por el cual se llevan a cabo la manipulación de distribución, producción, logística, inventario, envíos, facturas y contabilidad con lo referente a las llantas en venta; además con dicho software de ERP se pueden controlar otras actividades clave como lo son los pagos, la dirección de inventarios, entregas, producción, calidad de administración y algo muy importante para el área financiera que es la administración de recursos. Éste tipo de metodología permite de forma clara hacer una relación directa y sistemática con uno de los agentes más importante que recaen en el departamento rentable, los proveedores, donde existen factores benéficos tales como la gestión de rendimiento, la gestión de relaciones con el proceso y a la inspección y gestión de materias primas o insumos.

Con ésta solución se pueden completar las necesidades suficientes para la actividad de los métodos que hacen en el proceso de reencauche o de llantas nuevas para comercializar, dicha proposición hace referencia a todo en conjunto o a la reunión de las etapas que comprenden el producto terminado, haciendo de esta manera que se reduzcan costos pues al implementar este proceso de planificación de recursos se dispone por completo de la información para los empleados desde los subalternos hasta la alta gerencia a tiempo real y por completo sin que falten datos en pro de la mejora constante y continua de los procedimientos operativos y por tanto financieros Automundial.

De acuerdo con el método, el propósito cardinal al hacer la implementación de éste sistema hace referencia a:

- Disminución de los costos totales de operación.
- Exclusión de datos y operaciones redundantes de reingeniería.
- Conceder la información completa, verídica, exacta y adecuada a tiempo real para dar acceso a la buena toma de decisiones.
- Hacer un rendimiento óptimo de los procesos empresariales.
- La eventualidad de colaborar con información entre todos los módulos de la estructura empresarial.
- Asignar soporte a los consumidores de llantas, preventa y postventa, con la atención hacia ellos de brindarles ágiles e inmediatos tiempos de respuesta a sus quejas y reclamos.
- Efectividad de acuerdo a la administración de la investigación obtenida la que permita la toma pertinente de decisiones.
- Este sistema se caracteriza por ser una metodología integral, modular y con adaptabilidad.

Las grandes mejorías que obtendría la empresa al establecer el sistema se explican así:

Tabla 12 Mejoramiento en el Área Financiera

INTEGRAL	MODULAR	ADAPTABLE
<p>1. Proporcionar el control de las diversas metodologías organizacionales, logrando así que las áreas de la empresa se complementen entre ellos.</p> <p>2. Para poder suplir el proceso de producción, control de inventarios, de planificación y comercialización, además de los movimientos financieros, éste ingenioso software evita el engorroso transcurso de recurrir a varios programas de control y desintegración de departamentos donde la información se copia, generando caos empresarial.</p> <p>3. El operario sencillamente detiene el pedido y el sistema autoriza al resto de funciones,</p>	<p>1. La estructura de Automundial es un vínculo de las cuatro áreas existentes y con éste erp es posible que se comparta la información pertinente y partiendo de este hecho se hace la repartición de labores correspondientes.</p> <p>2. Los módulos pueden ubicarse de acuerdo con las exigencias del cliente.</p> <p>3. Cuentan con una interfaz Web la que no solicita instalación si</p>	<p>1. Este software se puede adaptar a la naturaleza de cualquier tipo de producción de bien, en este caso las llantas.</p> <p>2. La medición estadística es el factor que representa el punto que logra la adaptabilidad dentro de la empresa.</p> <p>3. Las áreas se correlacionan para sintetizar las operaciones ya que si los datos una vez ingresados, generan precisión y puntualidad.</p>

por tanto los datos recogidos están correctamente empleados.	existe conexión de red o wi-fi.	
--	---------------------------------	--

Fuente: Elaborado por los autores: Lina Nariño, Laura Nieto, Iván Peña, 2010

A) Ventajas:

- Es un sistema que efectúa a las insuficiencias contables de la empresa con una facilidad que puede eliminar las restricciones y optimizar los percances que sufre la empresa al no tener información a tiempo real.
- Cuenta con ingeniería especializada para la mejora del diseño de las llantas.
- Alcance óptimo sobre los consumidores que hicieron compras y que dejaron de consumir sin una razón aparente; con lo cual se busca encontrar la satisfacción completa de los que compran en Automundial.
- Dirección de dependencias de los insumos y materias primas de las llantas y de reencauche para eliminar los desperdicios o los excesos de stock de inventario, encontrado al mismo tiempo materiales que se puedan sustituir para preservar el medio ambiente, ya que los químicos que emplean para hacer las llantas son en muchos casos bastante tóxicos para el contexto natural.
- La seguridad de la información puede controlar la modificación, que se hace con los procesos con los que venía la empresa a la nueva imagen que crea la estructura de la organización.

B) Desventajas:

- Si la empresa no sabe cómo invertir de manera adecuada sobre la capacitación en el personal para que cambie la manera en la que venía haciendo sus labores, contando con la modificación sobre el funcionamiento y la experimentación del software; se pueden acarrear

problemas dentro de cada área de la empresa, por lo cual se hace necesario ser mentalmente adaptables a las nuevas formas de negocio.

- Los sistemas pueden en ocasiones mostrarse complejos para los funcionarios ya que no se muestran cómodos con el cambio repentino que puede tener la compañía dicho software contable.

7.2 ÁREA DE MERCADEO

Dentro de las insolvencias que encontramos dentro del área de mercadeo y ventas, se puede encontrar grandes falencias tales como que hace falta una característica distintiva para el producto o servicio ofrecido, además decidir si se va a diversificar o como se va a diversificar el mercado, resolver la introducción de un nuevo producto o servicio al mercado, hacer una alianza de Automundial con empresas del mismo sector, conseguir oportunidades en mercados de exportación a partir de procesos asociativos; asimismo, promover la participación de los clientes potenciales en el proceso de introducción del producto o del servicio, hacer la comparación de los productos propios con los de la competencia o anticiparse a los movimientos de la competencia para la selección de productos o servicios en los que se buscarán ventajas en el mercado. Por otro lado hace falta promover el mayor nivel de satisfacción del cliente de la organización, tener la información sobre precios de mercado que se utilicen regularmente y estar al tanto de algún mecanismo para acordar la compraventa, entre otras tantas faltas del área a las que se pretende dar una solución segura y efectiva.

De acuerdo con lo anterior, se propone implementar un recurso conocido como la 'segmentación o especialización' la cual reside en hallar una alineación de competencia y dirigida hace el nicho de mercado específicamente de llantas en éste caso; as así como Automundial puede por

medio del alcance de una especialización encontrar el ambiente adecuado para alcanzar un óptimo rendimiento y mucho mejor en comparación a las empresas que le compiten, puesto que se enfoca directamente sobre la minimización de los costos y asimismo del valor agregado de hacer llantas nuevas o reencauche diferenciado con el cual los clientes se sentirán más atraídos.

Los puntos que optimizará la empresa hacen parte de saber cómo hallar submercados en el mismo sector de competencia, de manera tal que se logren hacer mejoras sobre las decisiones estratégicos de la organización; igualmente al implementar esta propuesta se logran explotar los costos propios sobre los de la competencia, es decir que se puede lograr que al especializar los productos se consiga tener los mismo gastos de operación con una diferenciación marcada que amplía la preferencia de los clientes sobre las demás empresas. La compañía consigue mejoras continuas que reúnen criterios acerca del sostenimiento de la posición competitiva, pues apremia la duración de la empresa, el crecimiento interno, donde se concentra en el desarrollo de la tecnología sobre las nuevas llantas a producir mostrando incremento sobre la fuerza de mercados que asimismo genera nuevas inversiones en el núcleo de la empresa por medio de la demanda de recursos. Se logra encontrar un aumento en muebles y enceres o patentes lo cual impacta positivamente en factores como un aumento en la capacidad de producción.

Tal estrategia mantiene la maximización del efecto de correlación en el plan de acción empresarial lo que concuerda con una fusión o desaparición de problemas directamente de mercadeo, estructurales y de reconocimiento de precios en el mercado, se busca la eliminación de tecnología antigua y productos en declive y otros puntos a mejorar hacen parte de:

- Formas más prácticas de encontrar financiación en pro del crecimiento.

- Aligerar el ritmo del crecimiento.
- Reducir los costos del crecimiento y la productividad.
- Alcanzar una optima localización y gestión de la realización de tareas propuestas.
- Período de madurez sobre la inversión hecha.
- La mejora contable sobre proceso de integración.

Con la oportunidad de creación en la progreso del área de mercadeo se propone acotación del crecimiento externo, se podría hacer un acompañamiento de estrategias de innovación empresarial y del entorno con las cuales se relaciona y se crea una verdadera competitividad genéricas donde se pueden vislumbrar las potencialidades del core business de la compañía con la finalidad de acceder a proposiciones de campañas y lanzamiento de nuevos productos, de acomodación de procesos, de diferenciación de productos, de inversión en tecnología de punta y de emancipación técnica con relación a otras empresas como las comercializadoras de Michelin o Goodyear. Además esto mostrara que se puede conocer a la empresa en su totalidad y asimismo se puede garantizar la perdurabilidad a pesar de los nuevos cambios de un mundo a la vanguardia y la globalización.

Los puntos a tener en cuenta para desarrollar esta estrategia son:

- Tener la necesidad imperiosa de sentir problemas en el conocimiento de mercado debido a la baja inversión en tecnología que se le ha hecho a la maquinaria.
- Tener la insuficiencia relativa para la empresa que desea depositar su porcentaje de mercado y ubicarse en la mejor posición competitiva con la posibilidad de cambio en la política económica nacional.
- Tener en la medida de lo posible el provecho sobre el mercado que responda con su auge económico, donde se haga más fuerte no solo por el

bajo costo sino por elevarse en la especialidad o la diferencia en comparación con los demás competidores o en las campañas publicitarias y en la innovación.

- Tener la expectativa de aprobación de los países industrializados para visualizar una oportunidad viable en la internacionalización del producto de reencauche de Automundial.

7.3 ÁREA DE OPERACIONES

En cuanto al departamento de operaciones se ven claramente falencias en cuanto a la coordinación de las áreas para programar la producción, los mecanismos para renovar la maquinaria, el método para determinar que tanto se aprovecha la maquinaria instalada, los procesos para asegurar el desarrollo y utilización de la experiencia del personal de mantenimiento, la determinación de cómo se respaldan las acciones de mantenimiento preventivo, poder asegurar el máximo aprovechamiento de materiales y refacciones, la determinación de prioridades de mantenimiento, contribución y función de mantenimiento a mejorar el medio ambiente, medición de la efectividad de la función de mantenimiento, además determinar los impactos ambientales para elegir el proceso de producción y servicio, por otro lado manejar a futuro el producto verde como también definir el tamaño del grupo de mantenimiento, aptitudes generales se desarrollan en los trabajadores, y por último el tratamiento de desechos como la mejor opción de su empresa para eliminar la contaminación, como opción de preservación del medio ambiente.

De acuerdo con estos razonamientos aclaradas sobre las insuficiencias operativas de la empresa se da como propuesta la coordinación o implantación de una estrategia conocida como TPM que significa productive maintenance por sus siglas en ingles o mantenimiento productivo total y es

una habilidad en búsqueda de la mejora de calidad de la producción de llantas donde solo se logra a partir del desarrollo de del personal y de la maquinaria cumpliendo con la obligación de todos los escalones jerárquicos y el cambio de la estructura de la empresa teniendo en cuenta que los puntos principales para llevar a cabo del proceso son el personal, la maquina y la empresa donde así se pueden hacer productos con calidad, menores costos y a tiempo que se necesite: en la búsqueda de originar la mejora en la línea de producción, a través de la agregación de los criterios de la ruptura cero, defecto cero y accidente cero .

Sus principales objetivos son:

- Componer una estructura empresarial que examine la máxima eficacia del sistema de producción o de servicio o la utilidad global.
- Establecer en el adecuado local de ejecución de los componentes de reencauche, unidades para informar las diferentes pérdidas, logrando el cero accidente, el mínimo de defectos y el mínimo de errores, siempre estando al tanto de reducir el gasto operacional del ciclo de vida del sistema de producción.
- Implicar a las áreas de la sociedad, dando inicio en el ciclo productivo y de mantenimiento, ampliándose a los de mercadeo y financiamiento.
- Tener presente la intervención de todos los agentes desde la gerencia hasta los subalternos.
- Conseguir el mínimo de perdidas gracias a las acciones simultáneas de pequeñas tropas.
- Optimizar la calidad del personal como los operadores, encargados e ingenieros.
- Perfeccionar la calidad de la maquinaria, por medio de la optimización de su eficacia y la depreciación de la maquinaria.

- Corregir los resultados logrados por la compañía en puntos como ventas, experiencia del cliente, posición de la empresa.

Las mejoras que se darán a conocer hacen parte de:

Tabla 13 Mejoramiento en el Área de Operaciones

PERSONAL	EQUIPO E INSTALACION	CULTURA DE EMPRESA
Por medio de la nueva idea empresarial en general, la adaptabilidad del mantenimiento directo por los subalternos, el aprendizaje del personal de mantenimiento y los incentivos a la observación del proyecto de maquinaria, con la meta de conservar su vida útil y sostenimiento.	Con el progreso de la eficacia global, de la eficacia técnica y del poder de hacer útil estos procedimientos.	Por medio de la exclusión de tiempos de espera, efectos económicos e invención de un trabajo convincente, atractivo y sin inconvenientes.

Fuente: Elaborado por los autores: Lina Nariño, Laura Nieto, Iván Peña, 2010

Esta estrategia tiene en cuenta diez criterios con los que se implanta el sistema:

1. Mantenimiento Preventivo.
2. Mejoras de cada máquina.
3. Planes de mantenimiento preventivo y costo de producción.
4. Instrucción, capacitación y formación el personal.
5. Mejora continua de la calidad
6. Control administrativo
7. Mantenimiento autónomo y independencia de mantenimiento
8. Cuidado natural, seguridad e higiene, para este punto se procuran la prevención de accidentes, instituyendo las encomiendas de seguridad y la

conciliación del sistema para que sean efectuadas en las disposiciones del trabajo.

9. Localización y tratamiento de fallas donde hay inducción de lograr un ambiente adecuado de trabajo.

10. Sostenimiento de calidad total o concentración de mejora continua para suprimir las falencias de producción.

7.4 TALENTO HUMANO

Para el cuarto y último departamento se ven limitaciones en cuanto a la identificación de la relación existente entre los gastos de capacitación, el incremento de sus utilidades en los años recientes, saber si la capacitación ha contribuido a mejorar el clima laboral y la disminución de conflictos, si la vinculación tiene con instituciones educativas para la contratación de cursos de educación continua, o envío de personal de la empresa a cursos de actualización, hacer una mejora continua como mecanismo de solución de problemas y desarrollo de habilidades de personal, la orientación hacia el desarrollo posterior de procesos de certificación de la calidad, participación tanto para directivos como para empleados en los programas de mejora continua, hacer una evaluación de la participación del personal en los programas de mejora continua, difundir la investigación de las mejoras propuestas por empleados y directivos, conseguir un medio que se utilice para la difusión de las mejoras, la persistencia de los esfuerzos dedicados a los programas de mejora continua, además el impulso sobre el liderazgo de los programas de mejora continua

De esta manera se puede decir que los empleados ya no estriban de la habilidad de sus directivas para ejecutar sus tareas, por lo que el personal está comprometido con sus propias labores y de poder hacer el trabajo en equipo para alcanzar juntos el liderazgo dentro de la empresa. Por lo cual lo que se busca es hacer una filosofía donde todos puedan estar involucrados y se quiere evaluar con una encuesta la satisfacción del cliente interno el cual es una pieza fundamental para lograr el buen funcionamiento de cualquier empresa.

Para tal fin se plantea una tabla de evaluación que califique el ambiente interno de la empresa con el objetivo que se pretende alcanzar es conocer el impacto del reclutamiento y la capacitación del personal que está siendo contratado y determinar si el líder de la organización encomienda poder y mando a su personal. De esta forma se emplearon pasos tales como:

- Una toma de decisiones que no depende solo por la dirección.
- Hacerles saber a los empleados que ellos también tiene autoridad, criterio y responsabilidad necesarios para realizar sus tareas diarias.
- Conseguir que el empleado logre hacer el mejor trabajo y de conseguir un mayor rendimiento en el rasgo humano y profesional.
- Reemplazar el modelo jerárquico de repartir órdenes, donde se pueda hacer una descentralización empresarial.
- Estimular el impulso estratégico del trabajo en equipo.
- Promover la autoestima y la familiaridad.
- Que puedan participar en la toma de decisiones.
- Medir el rendimiento del personal.
- Hacer las labores estimulantes y no obligadas.
- Reconocer a los empleados por sus pensamientos y mejora personal.
- Lograr que el empleado maneje con propiedad sus labores.

7.5 PROPUESTA FINAL

Con el fin de consolidar las propuestas que se dieron a cada una de las unidades de la organización, vemos fundamental realizar una última sugerencia con la cual se lograr ver a la organización de una manera holística e integrada.

Con esta propuesta se busca que la empresa Automundial S.A. logre un mejoramiento continuo y perdurable en el tiempo, obteniendo de esta forma una organización proactiva, la cual se adelanta a las tendencias del mercado.

Como sugerencia final, se pretende dar a la organización una herramienta de planeación estrategia la cual tiene como fin comunicar a toda la organización la visión de la misma, teniendo en cuenta los pilares claves para alcanzar la meta a la cual se quiere llegar. La herramienta a implementar es el Balance Scorecard (BSC), el cual fue originalmente desarrollado por Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton y “busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional”³⁰.

Inicialmente, se pretende realizar un BSC, que ayude al mejoramiento de las falencias presentadas en los cuatro departamentos encuestados (Finanzas, Talento Humanos, Mercadeo y Operaciones), el cual servirá para realizar un seguimiento y de esta forma eliminar las debilidades que se tienen actualmente dentro de la organización. Dentro de este BSC inicial, se desarrollara un mapa estratégico, donde se incluirán los cuatro departamentos

³⁰ Tomado del artículo: “El balanced scorecard, BSC “[en línea]. [Consultado el 12 de julio de 2010]. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>.

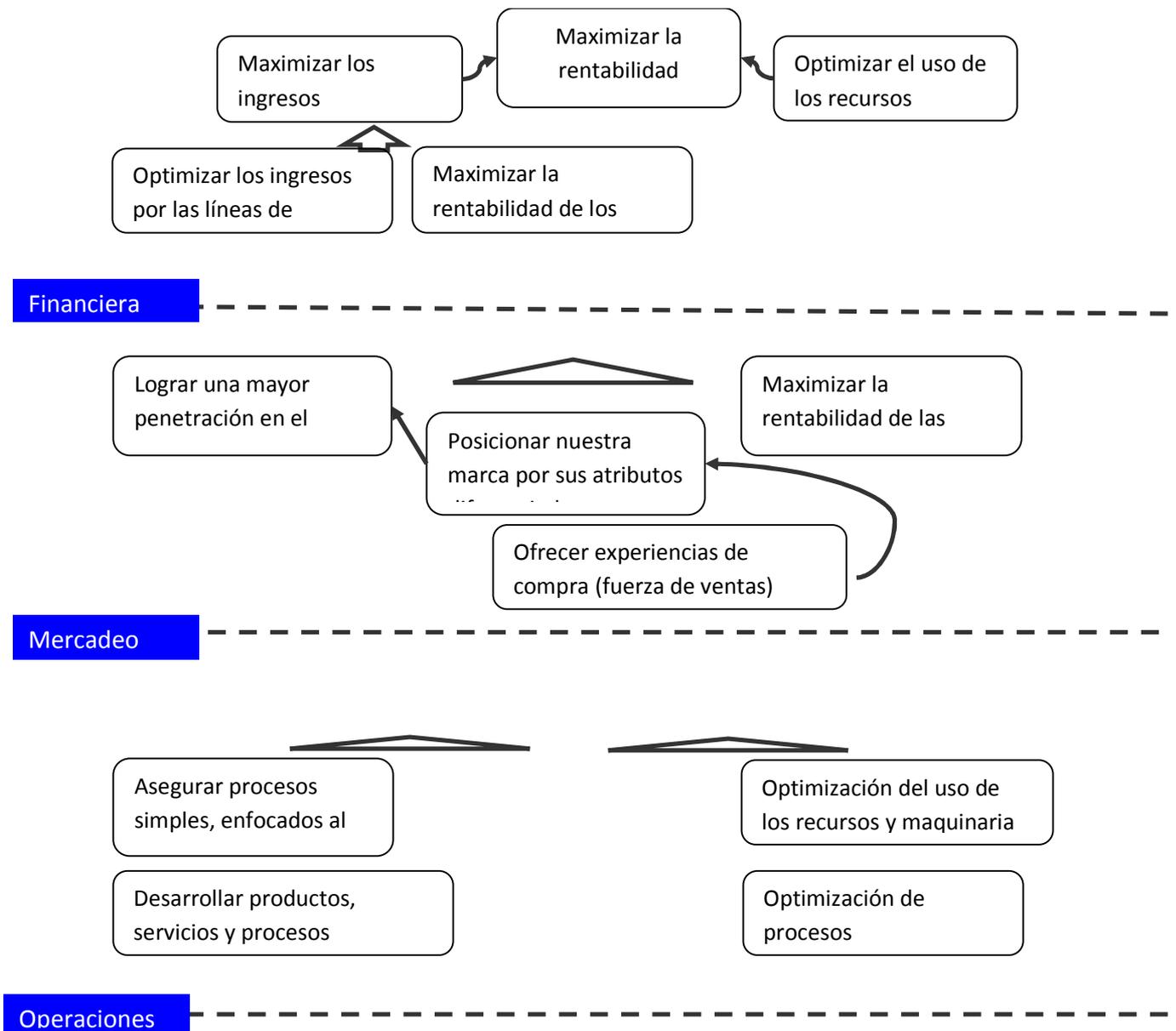
teniendo como base el departamento de talento humano ya que es este donde desarrollaremos una perspectiva de aprendizaje, logrando desde la base que todos los miembros de la organización tengan pleno conocimiento de la visión y misión de la empresa. Seguido de este se tiene en cuenta el departamento de operaciones el cual llevara a la organización a que se realicen los productos de mejor calidad del mercado y que el cliente busca. Esto se soporta del departamento de mercadeo el cual ayudara a conocer las necesidades del los clientes y a lograr un excelente posicionamiento de la organización (Auntomundial S.A.), para de esta firma maximizando la rentabilidad del patrimonio, desarrollando así una perspectiva financiera.

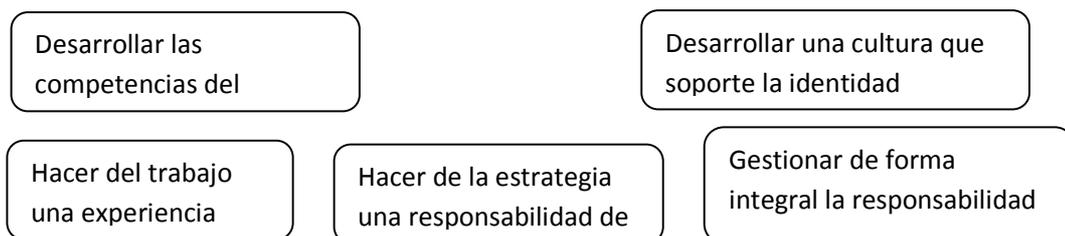
Para la implementación de cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente, se desarrollara diferentes objetivos, los cuales ayudaran a lograr la meta de la organización, estos objetivos se medirán a través de indicadores los cuales tendrán una evaluación trimestral y que a su vez deben tener una evolución trimestre a trimestre. De igual forma la empresa debe establecer unas metas clara de cada uno de los indicadores, con el fin de poder tener una cumplimiento satisfactorio, estas metas se deben desarrollar con dos pilares fundamentales, el primero de ellos es a través de un histórico del comportamiento de la organización y segundo teniendo el cuenta lo que se desea alcanzar.

Seguido de este BSC inicial, la empresa deberá desarrollar un BSC general el cual se enfoque en una perspectiva a futuro el cual llevara a la organización a ser proactiva, proponiéndole al mercado iniciativas diferentes que la lleven a lograr ser el líder del sector. Para este BSC general se tiene como base el propuesto anteriormente que cuanta con perspectivas tales como: talento humano, proceso, mercadeo y finanzas.

7.5.1 Balance Scorecard Inicial:

Ilustración 13 MAPA ESTRATÉGICO: Automundial S.A.





Talento Humano

Fuente: Elaborado por los autores: Lina Nariño, Laura Nieto, Iván Peña, 2010

7.5.2 Objetivos Estratégicos:

Automundial S.A.

Tabla 14 Objetivos Estratégicos

Objetivo	Descripción
	Perspectiva Financiera
Maximizar la rentabilidad patrimonial	Maximizar la rentabilidad de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo, asegurando la generación de valor para sus accionistas
Maximizar los ingresos	Aumentar de forma sostenida la generación de ingresos netos a través de las líneas de producto y el manejo de los recursos propios, para incrementar la rentabilidad por cliente a largo plazo
Optimizar el uso de los recursos	Optimizar el uso de los recursos humanos, físicos y tecnológicos, para lograr niveles de productividad y eficiencia óptimos, soportados en una adecuada gestión de medición y control.

Optimizar los ingresos por las líneas de producto | Maximizar la utilidad de línea de producto

Maximizar la rentabilidad de los recursos propios | Aumentar la generación de ingresos a través del manejo de los recursos propios

Perspectiva Mercadeo

Lograr una mayor penetración en el mercado objetivo | Lograr una mayor penetración en el mercado, a través de la vinculación de clientes rentables

Maximizar la rentabilidad de las relaciones con los clientes | Generar relaciones rentables de largo plazo y maximizar la utilidad por cliente

Posicionar nuestra marca por sus atributos diferenciadores | Posicionar la marca en la mente de nuestros clientes objetivo, a través de la generación de un valor agregado, para que sea reconocida, admirada y preferida por sus factores diferenciadores

Ofrecer las mejores experiencias de compra (fuerza de ventas) | Asegurar una experiencia única y diferenciada, a través de esquemas de servicio y portafolios segmentados con valores agregados

Perspectiva Operaciones

Asegurar procesos simples, enfocados al cliente | Maximizar la productividad en los procesos a través de operaciones eficientes, eficaces, estandarizadas y costo-efectivas, que se enfoquen en la simplicidad para el cliente y la generación de economías de escala

Optimización del uso de los recursos y maquinaria | Garantizar un mejoramiento continuo, a través del análisis e implementación de del valor agregado y los factores diferenciadores

Desarrollar productos, servicios y procesos innovadores	Garantizar un mejoramiento continuo de la experiencia de marca, a través del análisis e implementación de nuevas fuentes de valor agregado y diferenciadoras
--	--

Optimización de procesos	Optimizar los procesos de la organización de tal forma que logre obtener una reducción en el tiempo de cada proceso con el fin de que sean mas eficientes
---------------------------------	---

Perspectiva Talento Humano

Desarrollar las competencias del personal	Potencializar a nuestra gente a través de la identificación y desarrollo de competencias organizacionales, específicas y funcionales, enfocadas en las necesidades de la organización
--	---

Desarrollar una cultura que soporte la identidad corporativa	Interiorizar los valores corporativos, para generar patrones de comportamiento consistentes con la identidad de la marca y la visión de largo plazo de la empresa.
---	--

Hacer del trabajo una experiencia agradable	Asegurar un Clima Organizacional óptimo, que genere altos niveles de satisfacción y apalanque el buen desempeño
--	---

Hacer de la estrategia una responsabilidad de todos	Hacer de la estrategia una competencia organizacional, a través de su divulgación e interiorización
--	---

Gestionar de forma integral la responsabilidad social corporativa	Fomentar la responsabilidad social corporativa a través de la gestión económica, medioambiental y social de los recursos
--	--

8. CONCLUSIONES

Por medio de un análisis y entendimiento de diferentes teorías de internacionalización planteadas por autores como Jordi Canals y Uppsala y un estudio de tres empresa que sobre salen en el sector de las llantas en Colombia, pudimos desarrollar un modelo de internacionalización para una de las empresas más importantes del reencauche en Colombia como lo es Automundial, lo cual nos permite concluir:

- Para lograr el entendimiento de la internacionalización de una organización es muy importante contar con bases teóricas, las cuales ayudan a evidenciar los diferentes procesos por los cuales una empresa debe pasar para poder lograr un modelo de internacionalización éxito, el cual se desarrolla con base en las características de la organización.
- El estudio de empresas que han lograr un internacionalización exitosa, la cual a transcurrido en el tiempo y que cuanta con un crecimiento constante, permite crear patrones para el desarrollo de un modelo de internacionalización, los cuales pueden ser seguidos por las empresas que aun no cuanta con una internacionalización eficiente y eficaz.
- El uso de herramientas tales como encuestas, permite el conocer en profundidad una empresa, para de esta forma reconocer puntos claves, que puedes ser de vital importancia al momento de desarrollar tanto un modelo de internacionalización, como en el planteamiento de propuestas para lograr un mejoramiento continuo de la organización.

- Se realiza una ruta de internacionalización teniendo en cuenta los recursos actuales de Automundial S.A. par que logre a un largo mediano plazo la exportación de su producto banda de rodamiento llamada BandaCol.
- Con dicho modelo de internacionalización se logrará a través del tiempo que este modelo sea tomado como un patrón de internacionalización para las empresas colombianas participantes en el sector del reencauche en dicho país

9. BIBLIOGRAFIA

- TRUJILLO DÁVILA, María Andrea; RODRÍGUEZ OSPINA, Diego Fernando; GUZMÁN VÁSQUEZ, Alexander y BECERRA PLAZA, Gisele. Documento de Investigación. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas., Universidad del Rosario 2006.
- NARVÁEZ CASTILLO, Sandra del Pilar y RODRÍGUEZ LUGO, Fernando. Monografías de Administración: Internacionalización ¿estrategia de sostenibilidad?. Universidad de los Andes Agosto 2005.
- CASTRO FIGUEROA, Andrés Mauricio. Documento de Investigación: Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario, Bogotá DC, Julio 2009.
- KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. The Execution Premium. Editorial Deusto, España, 2008.
- Página oficial Michelin: www.michelin.com, [Consultado el 8 de mayo de 2010].
- Página oficial Portafolio: www.portafolio.com, [Consultado el 10 de abril de 2010].
- Página oficial Goodyear: www.goodyear.com [Consultado el 10 de abril de 2010].
- Página oficial Goodyear Colombia: www.goodyear.com.co [Consultado el 25 de mayo de 2010].
- Página oficial Michelin España: www.michelin.com.es, [Consultado el 25 de mayo de 2010].
- Página oficial Michelin Colombia: www.michelin.com.co, [Consultado el 25 de mayo de 2010].

- Página oficial Automundial S.A.: www.automundial.com.co, [Consultado el 4 de marzo de 2010].
- Página oficial Seolución: www.seolucion.com, [Consultado el 28 de mayo de 2010].
- Ver “Our History” [en línea]. [Consultado el 10 de abril de 2010]. Disponible en: <http://www.goodyear.com/corporate/history/>.
- Ver “Drive Retreads” [en línea]. [Consultado el 25 de mayo de 2010]. Disponible en: <http://www.goodyear.com/truck/retreads/drive.html>, visitada el 25 de mayo de 2010.
- Ver “Goodyear Tire & Rubber” [en línea]. [Consultado el 25 de mayo de 2010]. Disponible en: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/goodyear-tire-rubber>.
- Ver “Goodyear Confirma Su Compromiso Con La Calidad” [en línea]. [Consultado el 20 de mayo de 2010]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-776644>.
- Ver “El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual” [en línea]. [Consultado el 20 de mayo de 2010]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/proceso-de-internacionalizacion-de-las-empresas-competitividad-y-globalizacion.htm>.
- Ver “Administración Estratégica” [en línea]. [Consultado el 14 de mayo de 2010]. Disponible en: <http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/>.
- Ver “Goodyear Reports Strong Results for 2010’s First Quarter” [en línea]. [Consultado el 25 de mayo de 2010]. Disponible en: http://www.goodyear.com/investor/pdf/qtr_results/qtr1_10.pdf.
- Ver “GOODYEAR TIRE & RUBBER CO (GT:New York)” [en línea]. [Consultado el 10 de junio de 2010]. Disponible en: <http://investing.businessweek.com/businessweek/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=GT:US&dataset=incomeStatement&period=A¤cy=native>.

- Ver “Cómo hemos ido creciendo en el tiempo” [en línea]. [Consultado el 19 de julio de 2010]. Disponible en: http://www.goodyear.com.co/comp_info/history/,
- Ver “Michelin” [en línea]. [Consultado el 11 de junio de 2010]. Disponible en: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/michelin#>.
- Ver “Nacimiento del fabricante de neumático automovil Michelin” [en línea]. [Consultado el 25 de mayo de 2010]. Disponible en: http://www.michelin.es/es/front/affich.jsp?codePage=104_00_02&codeRubrique=1007&lang=ES.
- Ver “Historia de Michelin” [en línea]. [Consultado el 7 de junio de 2010]. Disponible en: <http://www.michelin.es/es/front/affich.jsp?codeRubrique=1007>.
- Ver “Quince fábricas industriales de neumático en quince años” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010]. Disponible en: <http://www.michelin.es/es/front/affich.jsp?codePage=10861&codeRubrique=1007&lang=ES#INVER>.
- Ver “1981...: Nuevos polos de actividad” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010]. Disponible en: <http://www.michelin.es/es/front/affich.jsp?codePage=10863&codeRubrique=1007&lang=ES#NOR>.
- Ver “1981...: Sea nuestro Proveedor” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010]. Disponible en: http://www.michelin.com.co/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4i3dAPJgFku-pGolsam6CKOcAffj_zcVH1v_QD9gtzQ0IhyR0UAE1oM8A!/delta/base64xml/L3dJdyEvUUd3QndNQSEvNEIVRS82XzBfOUY!?channelId=bf9b84e22b12010VgnVCM100008420600aRCRD.
- Ver “Financial results” [en línea]. [Consultado el 28 de mayo de 2010]. Disponible en:

<http://www.michelin.com/corporate/front/templates/affich.jsp?codeRubrique=32&lang=EN>.

- Ver “Empresas francesas Casos de internacionalización” [en línea]. [Consultado el 7 de junio de 2010]. Disponible en: <http://www.reingex.com/115francia.asp>.
- Ver “Preservación del medio ambiente” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010]. Disponible en: <http://www.michelintransport.com/ple/front/affich.jsp?codeRubrique=109&lang=ES>.
- Ver “Sistema Remix de Michelin” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010]. Disponible en: <http://www.encamion.com/node/209>.
- Ver “Michelin Colombia” [en línea]. [Consultado el 17 de julio de 2010]. Disponible en: http://www.michelin.com.co/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4i3dAXJgFku-pGolsam6CKO6AJuPhARtxB9X4_83FR9b_0A_YLc0NDQiHJHADBDLFS!/delta/base64xml/L3dJdyEvUUd3QndNQSEvNEIVRS82XzBfOUY!?channelId=5d19b84e22b12010VgnVCM1000008420600aRCRD.
- Ver “Mision” [en línea]. [Consultado el 13 de junio de 2010]. Disponible en: <http://www.fundacionmichelin.es/fund/front/affich.jsp?codeRubrique=28102004110947024&lang=ES>.
- Ver “El balanced scorecard, BSC” [en línea]. [Consultado el 12 de julio de 2010]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>.
- Ver “Ranking 2009 productores y distribuidores de llantas de Colombia” [en línea]. [Consultado el 17 de julio de 2010]. Disponible en: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2009-productores-y-distribuidores-llantas-de-Colombia.html>.
- Documento, Organigrama Automundial, Automundial S.A. 16 Junio 2010

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda Actualización. Bogotá DC. ICONTEC, 2006. 126p. NTC.
- Grupo de Investigación Internacionalización de la empresa de la Facultad de la Administración. "Diagnóstico de Internacionalización, Versión 1.0". Universidad del Rosario. Bogotá DC. 2007.

ANEXOS

Plantilla de evolución para el recurso humano:

CAMPO DE GESTIÓN	MUCHA DEBILIDAD	POCA DEBILIDAD	IMPARCIAL	POCA FORTALEZA	MUCHA FORTALEZA
Talento Humano					
Atención a las ordenes					
Iniciación a las preguntas					
Nivel de reacción frente a escenarios difíciles					
Satisfacción Del Personal Interno					
Nivel de expectativas personales					
Conducta cívica.					
Acatamiento y tolerancia					
Ayuda a otros					
Nivel cultural					
Relaciones familiares					
Orden interno					
Actividades físicas					
Amortiguamiento del ocio					
Situación económica					
Entorno					
Nivel sanitario e higiene					
Gestión Administrativa					
Competencia					
Estructura de la empresa					
Conveniencia en los procesos					
Servicio al cliente					
Capacitación continuada					
Formación Académica					
Títulos y conocimientos					
Diplomas					
Estrategia					

Conocimiento de los objetivos empresariales					
Compromiso					
Saberes sobre la estrategia					