

CAPÍTULO IX

DETERMINANTES PARA LA INSERCIÓN DE LAS PYMES DE NUEVO LEÓN EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE KIA MOTORS MÉXICO ¹

Vera Patricia Prado Maillard

ANTECEDENTES

En el año 2015 la armadora multinacional KIA Motors instala una planta ensambladora en el municipio de Pesquería, Nuevo León, México. La inversión que realizó fue de alrededor de 1,500 millones de dólares (mdd). Los beneficios que tiene el estado al momento de atraer Inversión Extranjera Directa (IED) es que se da lugar al progreso económico, tecnológico y social, ya que la trasnacional también genera innovación tecnológica, generación de empleo directo con la implementación de la planta, así como indirecto con los tres niveles de proveedores (TIER 1, TIER 2 y TIER 3) y el desarrollo de las PYMES locales motivando a una mayor productividad de las mismas.

Para que KIA Motors tomara la decisión de expandir sus actividades hacia México llevó a cabo un análisis de economía de localización. Esto se refiere al análisis que realiza la trasnacional en temas referentes a la macroeconomía del país, la situación política, social, económica, desarrollo tecnológico, ubicación geográfica, entre otros. La trasnacional decidió expandir sus actividades a territorio mexicano para aprovechar los diferentes tratados de

¹ El presente documento se basa en la investigación de título: “Relaciones comerciales México-Corea. Modelo explicativo de los determinantes para que las PYMES del estado de Nuevo León pueda insertarse como proveedores en la cadena de suministros de KIA Motors México”, la cual fue realizada por el cuerpo académico Mercados y Estudios Regionales Internacionales de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

libre comercio con los que cuenta el Estado, ya que tiene relación comercial prácticamente en todo el continente americano; hacia el norte con el TLCAN y hacia el sur con la Alianza Pacífico.

Otro factor determinante para la decisión de la trasnacional son los beneficios de la posición geográfica de México, así como el desarrollo que tiene en el sector automotriz, ya que se encuentra dentro de los primeros diez Estados productores a nivel mundial. El país cuenta con una mano de obra especializada, lo que facilita que la calidad del producto sea mejor y más eficiente en la producción. En una entrevista que se le realizó a Soon Nam Lee (El Financiero, 1° marzo de 2015), confirmó que “una de las razones por las que la compañía decidió establecer una planta en México es por los tratados de libre comercio que México tiene, específicamente el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la Alianza Pacífico (AP); ya que entre estos dos tratados se genera un corredor en toda América para lograr buscar la penetración de sus carros en todo el continente”.

En un discurso que dio el entonces gobernador del estado de Nuevo León Rodrigo Medina de la Cruz durante el evento de la firma del contrato entre la entidad y la trasnacional, mencionó que si KIA eligió a N.L. para establecer su planta es porque “tenemos la capacidad y la calidad y la cantidad de gente para poder llevarlo a cabo, pero también tenemos el compromiso en nuestra cultura del esfuerzo y del trabajo para sacar adelante las fechas de cualquier empresa” (Gobierno de Nuevo León, 15 de enero de 2015). También comentó que los factores de la producción están alineados, la administración del estado está trabajando para lograr los objetivos y el día de hoy cuenta con la presencia de proveedores procedentes de Corea del Sur quienes ya forman parte de la trasnacional.

De acuerdo con el clúster automotriz de Nuevo León se entiende a la industria automotriz como la cadena integrada desde las armadoras de vehículos hasta los proveedores de primero, segundo y tercer nivel, mejor conocidos como “TIER1”, “TIER2” y “TIER3”, así como las empresas de soporte a la Industria Automotriz tales como las empresas de servicios de logísticas, de consultoría, etc. Al momento que KIA negocia la instalación de la armadora en la entidad, se acuerda que la multinacional traslade consigo a sus proveedores pertenecientes al TIER 1 que maneja en Corea del Sur. Es a partir de ahí que nace la idea de realizar esta investigación, surgiendo la interrogante de ¿por qué si Nuevo León es un estado con un buen desarrollo económico e industrial y es considerado uno de los más competitivos y emprendedores de México, la multinacional decidió traer consigo a sus propios proveedores TIER 1 para abrir sus operaciones en México?

METODOLOGÍA

El desarrollo del proyecto fue con base en una metodología mixta, ya que se llevó a cabo en dos etapas. La primera (la cual es el objetivo del desarrollo de este capítulo) se realizó con una metodología cualitativa transversal, experimental, cuyos resultados fueron las variables para la implementación de la segunda fase, en donde se utilizó una metodología de tipo cuantitativa confirmatoria, transversal, no experimental, del tipo explicativa y correlacional.

El objeto de estudio de la investigación fueron las empresas que de alguna u otra forma pueden pertenecer a la cadena de suministros de KIA Motors México, por lo tanto tienen como negocio proveer, facilitar o elaborar productos y/o servicios (enfocados exclusivamente a la producción) para la industria automotriz, con operaciones en el estado de Nuevo León, México y que se categorice como PYME según lo estipulado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2009). También se incluye a las empresas consideradas proveedores en los niveles TIER 1, 2 y 3 y la misma KIA Motors México.

En el marco teórico se establece lo que los teóricos consideran los elementos que conforman a las empresas altamente competitivas en el comercio internacional, así como también los indicadores con los que se mide el crecimiento y el desarrollo regional. La etapa cualitativa consistió en la exploración para determinar si los elementos establecidos en la teoría coincide con los expertos de la triple hélice (gobierno, academia y entidades privadas), de Nuevo León involucrados en el sector automotriz y las PyMES. En esta fase se buscó entender y conocer la base de múltiples interacciones en el sector automotriz y las pequeñas y medianas empresas, en donde se construyen significados distintos, se experimentan vivencias únicas y como consecuencia se determinan la necesidad de distintos factores como parte de una realidad holística que parte de sus propias experiencias.

La percepción de la triple hélice (gobierno, academia y entidades privadas), que se especializa en este sector ayudó a producir cuantiosos y variados datos mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, perspectivas, contextos o ambientes y análisis. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue la entrevista a profundidad la cual ayudó a comprender la percepción de los participantes en la investigación, quienes nos dieron su contexto sobre las PyMES del sector automotriz para poder ingresar en la cadena de suministros de la multinacional KIA Motors México.

El perfil de los entrevistados son personas expertas en el tema y que ya sea de manera profesional o científica tienen relación en esta área o bien el desarrollo de las PyMES. En lo referente al equipo de las personas entrevistadas en el sector empresarial se consideraron los puntos de vista de cámaras empresariales como el clúster automotriz, así como directivos de la multinacional (entrevistados 2 y 4). En el ambiente académico se obtuvieron las opiniones de directivos de centros de investigación relacionados con las PyMES como es el World Trade Center Monterrey-UANL, así como a investigadores ligados directamente en este sector y al comercio internacional (entrevistados 1 y 3). En cuanto al gobierno se entrevistó a personal que directamente labora en el sector de desarrollo económico e industrial de Nuevo León (entrevistado 5). Para el análisis de los resultados de las entrevistas se hizo uso del N Vivo 11.

FACTORES PARA LA INSERCIÓN DE LAS PYMES EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE KIA MOTORS

La triple hélice es fundamental para que exista el desarrollo en una entidad, en donde el gobierno funge como facilitador pero las empresas son las responsables del progreso que cada una de ellas obtiene, buscando lograr una competitividad de nivel mundial. “Un rasgo característico del capitalismo es la introducción de nuevas combinaciones de producción, en donde la innovación tecnológica se identifica con los procesos de producción, y las grandes empresas realizan innovaciones y explican el *modus operandi* del sistema capitalista, manifestándose en la expansión de la producción” (Licón y Rangel, 2013: 82).

En una investigación realizada por Rositas (2005), analiza los factores críticos de éxito en la gestión de calidad total en la industria manufacturera mexicana, propone 17 relaciones del modelo, pero resultan aprobadas estadísticamente 11 que son: liderazgo directivo en calidad, educación en calidad del recurso humano, planeación estratégica, información y análisis, participación del recurso humano, desarrollo del recurso humano y calidad de vida, calidad del producto, satisfacción del cliente, resultados financieros, enfoque al cliente, promoción ecológica y social. Las seis relaciones que no resultan aprobadas son: enfoque a procesos sobre desarrollo del RH, documentación y evaluación del sistema de calidad sobre la calidad en el producto, impacto de las compensaciones enfocadas a la calidad sobre el desarrollo del RH, relación

con proveedores sobre calidad en el producto, diseño de productos sobre satisfacción del cliente y planeación estratégica sobre medio ambiente y social.

Con base en lo anterior, y tomando en cuenta el análisis de los 12 pilares de competitividad del Foro Económico Mundial, presentado en la figura 14, se diseñó el instrumento que se utilizó para realizar las entrevistas a profundidad, en donde los resultados obtenidos recalcaron que el trabajo en conjunto de la triple hélice facilita de manera considerable que las PyMES se integren en la cadena de suministros de KIA Motors México. Las variables analizadas fueron las siguientes: a) apoyo gubernamental, b) entorno económico, c) competitividad y emprendimiento, d) experiencia y participación de mercado e) adopción de un sistema de gestión de calidad.

También se agregó el componente de familiaridad intercultural ya que se consideró significativo porque el conocimiento, manejo y aplicación de modelos y estrategias de negociación es una actividad y una herramienta de valiosa utilidad, las cuales cada vez más recurrente por empresas y gobiernos.

La negociación en el contexto internacional puede ser definida como una herramienta interdisciplinaria que facilita la actividad internacional en un esfuerzo por manejar la interdependencia entre los asuntos internacionales de una manera pacífica a través del compromiso y los acuerdos que tienen la capacidad de la satisfacción mutua de los intereses de los actores. Es la reunión de un proceso de decisión y realización a través del cual las partes negociadoras adaptan sus conflictos de intereses en un mutuo y aceptable acuerdo (Aquilari y Gallucio, 2010).

Apoyo gubernamental

En el modelo neoliberal que predomina en el desarrollo de la mayoría de los países, la participación gubernamental es meramente un facilitador para que las empresas puedan lograr su desarrollo, es por esta razón que la participación del gobierno de Nuevo León ha sido muy importante desde el momento en que comenzaron las negociaciones para que la empresa KIA Motors iniciara sus operaciones en la entidad.

En México el sector automotriz es uno de los sectores que más desarrollo tiene, sin embargo, aunque Nuevo León es una de las entidades federales que más crecimiento industrial tiene, las empresas trasnacionales de este sector no habían instalado ninguna armadora de vehículos ligeros en la entidad.

Figura 14 Doce pilares de competitividad del Foro Económico Mundial



Fuente: Elaboración propia, Licon y Rangel (2013).

El estado cuenta con tres armadoras de vehículos pesados y dos carroceras, debido a esto los industriales de la región incursionaron en las autopartes del sector automotriz. “Ellos empezaron desde abajo a desarrollar primero procesos, por ejemplo, el caso de METALSA es muy interesante porque inicio con un proceso muy básico: empezaron con roladoras, a cortar y doblar aceros, chasises, córtalo y vuélvelo hacer, en una época que los chasis eran básicos, hoy por hoy, es un proceso más complejo, ahí sí creo que Nuevo León fue de los primeros y además se ha mantenido a la vanguardia en esa parte, la parte de industrias regiomontanas, inversión que entra en el sector automotriz” (entrevistado 2).

El impulso que se busca en este periodo gubernamental es la integración de las PyMES hacia la cadena de suministros de KIA Motors, por medio de la vinculación con los clúster y fortaleciendo la relación entre la empresa y la academia para que el objetivo que se busca se logre con mayor facilidad unificando esfuerzos. La importancia que se le da a los clúster es fundamental ya que por medio de éstos es por donde se realizarán la integración de las PyMES a las transaccionales, se trabaja con los “abultamientos verticales empresariales”¹ como son el automotriz, electrodomésticos, TIC, aeroespacial,

¹ Es la estrategia para integrar en la cadena de suministros de las empresas transnacionales y multinacionales a las PyMES mexicanas.

entre otros. “La idea es trabajar siempre con el sector privado, todos los eventos, parte de la estrategia de integrar a la cadena de suministros a estas PyMES nuevoleonenses, entre ellas van a ser las coreanas, son trabajando de la mano con ellas, con estos agrupamientos, con las cámaras, y no solamente con los agremiados, arreglo totalmente” (entrevistado 5).

Otro de los apoyos gubernamentales que se ofrecieron a la trasnacional son los beneficios tributarios tanto federales como estatales, sin embargo, estos apoyos también fueron otorgados a los proveedores que KIA Motors trajo de Corea del Sur, lo que deja en desventaja a las empresas mexicanas ya que estos beneficios no se extienden a las mismas.

Los beneficios tributarios que le otorgaron a KIA los hicieron extensivos a sus proveedores, una cosa es que se hayan traído la empresa anclando ciertos beneficios que cualquier otra ciudad o país del mundo se los hubiera dado, que quede claro y otra muy distinta es hacer extensivos esos beneficios a sus proveedores que han traído de otro país, vaya si esos beneficios se los hubieran dado igualmente a proveedores potenciales otro gallo cantaría pero hoy por hoy están tristemente en una desventaja competitiva no solamente del punto de cumplimiento de calidad si no también económico, los proveedores locales o nacionales porque unos pagan impuestos y los otros tienen una extensión de los mismos (entrevistado 5).

Por otro lado, los beneficios que se han facilitado para las empresas mexicanas son con relación al acceso a créditos, a la capacitación, entre otros, por ejemplo el clúster tiene convenio con Bancomext, en cual otorga créditos a las empresas con tasa de interés muy por debajo que la manejan los otros bancos. “Acabo de platicar ayer con la gente de Bancomext traen programas muy padres para la gente de PyMES que está exportando, hay dinero para soportar muchas actividades de éstas, tú conoces el INADEM, todas esas cosas que funcionan bien” (entrevistado 1). “Yo creo que las empresas que han mantenido un buen historial de crédito, no hay ningún problema, para eso el gobierno también tiene sus programas de apoyo, por ejemplo aquí en el clúster tenemos convenio con Bancomext que daba créditos, por ahí de 6% anual de interés, que a lo mejor en pesos está bien, a lo mejor en dólares está caro, pero lógicamente si no tienes un buen historial pues lógicamente no se lo va a dar, aunque tenga garantías, porque lógicamente es un ente de riesgo pero si tienes un buen historial de crédito y tienes un buen plan de negocios y clientes no debe ser ningún problema para tenerlo” (entrevistado 2).

El respaldo hacia las PyMES para integrarse más fácilmente al comercio internacional debe ser por parte de los tres niveles de gobierno, el federal, estatal y municipal. Este tipo de asesoría debe estar integrada por diversos temas como lo son la renovación de la maquinaria, las certificaciones que son requeridas por las normas internacionales, logística, entre otros. “Se debiese tener como política no solamente estatal en el caso de KIA si no como política nacional, el tener a un ejército de técnicos que estén ayudándole a estos proveedores potenciales de los grandes exportadores, para que alcancen ese nivel necesario requerido, obligado de parte del gran exportador. Se requiere algo de dinero, necesitan ser capacitados, ser asesorados, necesitan quizás cambiar parte de la maquinaria y necesitan obligatoriamente tener ciertas certificaciones que hoy por hoy no las requieren para otro tipo de clientes pero para los grandes exportadores es condición cuántica eso debiera ser algo que no le costaría mucho al gobierno estatal o federal y pudiese ser una diferencia abismal” (entrevistado 3).

Entorno económico, político y de infraestructura

Al inicio de la globalización el entorno económico, político y de infraestructura es relativamente nuevo, y mientras más desarrollo tiene la globalización mayor crecimiento tienen las empresas multinacionales.

En síntesis, la globalización es un proceso relativamente reciente si se mira desde el cristal de la economía, no lineal en la medida que ha sorteado crisis y altibajos y en buena medida parcial, ya que está aún por desarrollarse. Esta simplificada caracterización permite afirmar que ha habido dos grandes etapas de este proceso. La primera se revela como un fenómeno consustancial al desarrollo y consolidación del capitalismo, y fiel a la esencia de este, entra en crisis en la segunda y tercera década del siglo XX cuando el modelo de producción colapsa. Una febril movilidad de bienes, inversiones y mano de obra sintetizaron la apariencia de esta fase; la segunda emergió pasada la mitad del siglo anterior y, acompañada de una renovada institucionalidad, se consolidó en la década de los setenta y ochenta. La expresión más contundente de esta etapa será el extraordinario movimiento de capitales que caracterizaran el fenómeno como fundamentalmente financiero. Los elementos comunes de estos dos ciclos del fenómeno, aceptando las particularidades de cada momento, serán los desarrollos tecnológicos, la reducción de los costos del trans-

porte y la mejora en las comunicaciones. En cada fase se han modificado profundamente los procesos productivos, el papel de los gobiernos y el comportamiento de los diferentes estamentos de la sociedad. En el marco de los procesos productivos la EM ha tenido una actuación determinante. (Torres, 2011: 172).

Con las exigencias de la globalización para mantenerse en un mundo cada vez más competitivo el sector automotriz mexicano ha logrado perpetuarse entre los primeros diez países que sobresalen en este ramo. De acuerdo con ProMéxico (2016), el sector automotriz mexicano cuenta con las siguientes fortalezas:

- **Costos competitivos.** De acuerdo con el estudio de KPMG Competitive Alternatives 2016, en comparación con EUA, México ofrece 12.3% de ahorro en costos de manufactura de autopartes, 9.8% componentes de precisión, 15.2% en insumos de plástico y 16.3% en componentes de metal.
- **Experiencia.** La primera planta de la industria automotriz se estableció en México en 1921, por lo que nuestro país tiene una tradición de casi un siglo en este sector. Los productos que se hacen en México han posicionado al país como una plataforma para el desarrollo y la fabricación de vehículos, partes y componentes con los más altos y estrictos estándares de calidad internacional.
- **Amplia red de proveeduría.** La reconocida calidad de manufactura automotriz mexicana ha hecho posible que importantes armadoras elijan a México como plataforma única de fabricación para todos sus mercados. Así, diversos modelos vendidos en uno de los mercados más exigentes a nivel internacional, como es el caso de Estados Unidos, se producen exclusivamente en México.
- **Talento.** De acuerdo con cifras reportadas por el INEGI, 901 419 personas conformaron la planta de empleados del sector manufacturero automotriz y autopartes, a diciembre de 2016.

LOCALIZACIÓN ESTRATÉGICA

- En el país se han establecido las principales empresas de autopartes de Norteamérica, Europa y Asia, con la finalidad de garantizar las entregas “justo a tiempo” y facilitar la flexibilidad de producción requerida por las armadoras.

- México está ubicado en el centro del mundo automotriz y es el punto donde confluyen los dos corredores de manufactura más importantes de Norteamérica.

Dos de los factores que tomaron mayor importancia para que KIA Motors decidiera instalar su planta en Nuevo León es que se cuenta con una cultura de innovación y emprendimiento ya muy marcada. Hay establecidas empresas que pertenecen a los TIER 1 en otras armadoras que ya estaban establecidas en México, lo que indica que ya hay un conocimiento sobre el funcionamiento de las trasnacionales en este sector. “Aquí hay empresas PyMES industriales que tiene mucho tiempo, cuenta con la experiencia en todo lo referente a metal, desde fundición, estampado, maquinado, prácticamente puedes encontrar cualquier tipo de proceso que necesite cualquier tipo de industria” (entrevistado 2). Sin embargo la experiencia de armadoras con la que se cuenta en el estado es de vehículos pesados, por lo que incursionar en vehículos ligeros prácticamente es nuevo para la entidad. “Nuevo León no es una entidad nueva para la productividad automotriz. Sí lo es relativamente para la industria terminal de vehículos ligeros como es KIA. El estado de Nuevo León y la región pues ha estado caracterizada por proveeduría de nivel 1 y nivel 2 pero para diferentes productos como camiones, tracto camiones, pick ups, maquinaria pesada, básicamente, a lo mejor compañías como Ford, Chrysler, como GM, entonces la mayoría de los proveedores aquí locales, se han enfocado a suministrar componentes para esos productos” (entrevistado 1).

La ubicación geográfica que nos aventaja ante los corredores automotrices de la República Mexicana, es que al estar en la frontera facilita la logística de exportaciones hacia Estados Unidos, el cual es un mercado muy importante para KIA. “La logística que representa Nuevo León, geográficamente está exactamente de si tú tomas un eje de Monterrey hacia arriba, hacia el este o el oeste” (Entrevistado 2). La diferencia con Tijuana que podría ser la entidad que inicia en el sector automotriz, es que en Nuevo León hay mano de obra calificada para laborar en ramo. “Logísticamente una parte importante es que la ventaja competitiva de Nuevo León ha estado sola en la frontera que a diferencia de otros, aquí hay más estabilidad laboral, gente más capacitada” (Entrevistado 2). “La presencia de instituciones de educación de nivel técnico y nivel profesional, muy buenas, es decir, generando camadas de ingenieros de técnicos que requerían las empresas y que además tenían muy buen nivel y todo eso fue dándose poco a poco a raíz de los que estuvieron aquí al principio, entonces, creo que ha sido toda esa infraestructura” (entrevistado 1).

Aunado a lo anterior la referencia 1 establece que también se cuenta con muy buenas vías de comunicación con el ferrocarril de Kansas, ya que esas líneas ferroviarias de carga han sido esenciales para el desarrollo de la industria automotriz en Nuevo León.

Familiaridad intercultural

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

En las negociaciones de las PyMES de Nuevo León con la trasnacional KIA Motors, a pesar de que son dos culturas muy diferentes si ha sido posible el interactuar en el tema de negocios; aunque han existido algunas diferencias, las cuales se han dado por la divergencia de cultura en el cómo se cierran los tratos y los requisitos tanto administrativos como de operación que exige la armadora, al final se han logrado superar para integrarse a la cadena de suministros de la misma. “Las dos culturas, pues, está dando un resultado bastante interesante con una producción, por ejemplo, que de un récord en diciembre pasado de 107 mil unidades, es un tiempo record en muchas compañías el haber llegado de mayo a diciembre a un record de producción de más de 100 mil unidades, pues no cualquiera, ni las que tienen años establecida en México pues no lo han podido lograr, ese es un ejemplo a lo mejor de cómo se han podido combinar” (entrevistado 4).

Aunque todavía falta mucho por recorrer en la integración de las dos culturas, no sólo por el tema del idioma, sino por el hecho de ser diferentes en la manera de trabajar y de negociar puede causar malos entendidos, por lo que la sugerencia es que “se requieran personalidades que sirvan de enlace ente estas dos culturas, agilizadores de ideologías, es increíble cómo puede hacer la diferencia entre muchas juntas que hemos tenido con parte coreana y parte mexicana, como a veces se tarda tanto uno en llegar a un punto de acuerdo por la diferencia nada más del idioma, entonces facilitadores culturales, ya no digo traductores, pero que sean traductores de cultura que sean adaptadores de este tipo de estilos” (entrevistado 2).

Por otro lado, el factor cultural también se relaciona con la manera de pensar de los líderes de las empresas neolonesas. Esto se refiere a qué tanta flexibilidad y adaptabilidad tiene la empresa para crecer en el comercio internacional. Esto tiene mucha relación en que si son empresas familiares es menos probable que esté interesada en integrarse en la cadena de suministros de una empresa trasnacional ya que esto implica el tener que adecuarse a las políticas impuestas por la empresa a la que se va a proveer. “Otro factor importante es que las PyMES quieran crecer, quieran más la cultura PyME son muy cerrados, todavía hay muchas PyMES de empresas familiares, que son el papa y todavía hay esas maneras culturales pero no es de que no tengan los medios para crecer, sino más bien son razones culturales propias del mexicano” (entrevistado 1). Esto no aplica solamente a las microempresas, también puede presentarse en empresas que tienen entre 200 y 250 empleados, lo que implica que ya tienen un mercado aunque éste puede ser limitado, no tienen interés en crecer.

Sin embargo, hay otro punto de vista en donde existen empresas que si tienen interés en formar parte de la cadena de suministros de KIA Motors México ya que saben el crecimiento que implica el integrarse a una empresa de esta dimensión. Aunque la especialidad de producción es un factor determinante para formar parte de las TIER 1, las empresas que son nuevas pueden llegar a formar parte de la cadena de suministros como TIER 2 y 3 tienen la disposición de buscar satisfacer las necesidades de la trasnacional. En este sentido se hace referencia a que las empresas de Nuevo León que pueden formar parte de las TIER 1 son grandes empresas que muchas de ellas ya son conocidas a nivel internacional, para ellas es mucho más fácil integrarse a la cadena de suministros. Aunque se cuenta con este nivel de empresas KIA decidió traer a sus proveedores que conforman este nivel. En lo que respecta a los otros dos niveles en Nuevo León se cuenta con micro y medianas empresas pero no cumplen con todas las características que la trasnacional pide como requisitos, lo que de cierta manera las obligará a desarrollarse de manera competitiva o bien se estancarán en donde se encuentran en este momento con la posibilidad de desaparecer.

Competitividad y emprendimiento

Para poder entender la Nueva Teoría del Comercio, debemos entender lo que es una Economía de Escala, comprender las reducciones: se requiere a los costos unitarios que se obtienen con grandes volúmenes de producción; “proceden de varias fuentes, como de la capacidad de prorratear los costos

fijos en un volumen cuantioso o la de los grandes productores de recurrir a trabajadores y equipo especializados más productivos que los empleados y equipos menos especializados. Las Economías de escala son una causa importante en la reducción de costos de muchos sectores, desde el software hasta los automóviles y desde productos farmacológicos hasta el sector aeroespacial” (Hill, 2015: 176). Por lo que como comenta el autor las compañías automotrices obtienen economías de escala al producir un volumen alto de vehículos en una línea de montaje en la cual cada empleado tiene una tarea especializada.

Cuando una empresa es competitiva debe serlo en todos los aspectos que conforman la empresa, desde los aspectos administrativos, poder presentar una cotización en tiempo y forma para formar parte del proceso de toma de decisiones, auditorías financieras, que tenga solidez hasta la calidad y tiempos de entrega del producto. “Los temas que se toman en cuenta para poder ser proveedor tienen relación con las certificaciones, calidad en tiempos de entrega en materias primas que en ocasiones obliga a tener una estructura de pensamiento muy apegada hacia los puntos finos en calidad que en ocasiones no las tenemos, claro hay empresas que sí la tienen por ello es que son proveedores de los grandes exportadores, pero existe una inminente masa crítica de proveedores potenciales que todavía no dan ese salto para convertirse realmente en proveedores exportadores, pudiera decirse de diente para afuera que están listos en la práctica nos falta ese pequeño detalle, y ese pequeño detalle por pequeño que aparente realmente para el gran exportador es muy importante” (entrevistado 3). “Como la región se especializaba en otro tipo de producto el que llegue una compañía como KIA con nuevas necesidades pues las va a poner a desarrollar nuevos componentes, ofertarlos y pues ganar algún contrato eventualmente, eso, yo creo que es la gran área de oportunidad que existe” (entrevistado 4).

De acuerdo con los directivos de KIA son tres puntos principales los que ellos toman en cuenta para integrar los proveedores de su cadena de suministros, los cuales son calidad, precio y tiempo de entrega. “Que sea un precio competitivo, tomando en cuenta todo un caso de negocios que nos toma el día de hoy traer de Corea y tomar la de aquí, entonces, dentro de este caso, los costos logísticos, costos aduanales si hubiera, tomando toda esa estructura, ¿Qué valor nos puede dar el precio de competitividad? Y tiempos de entrega, lo mencionamos y ha llegado cada 53 segundos estamos haciendo un vehículo, tenemos un retraso de una entrega, tenemos entrega de *justing time*, de un retraso de 10 minutos y perdemos días vehículos. Así hablamos

de medio día, una semana, pues son cantidades millonarias, entonces los tiempos de entrega son vitales” (entrevistado 4).

Experiencia y participación de mercado

Gracias a la globalización existen distintas estrategias o bases que han cambiado y que son fundamentales para este campo. Debido a este proceso, cualquier cadena productiva y todo tipo de empresa se encuentra con la necesidad de bajar costos constantemente, a incrementar sustancialmente la calidad, el uso de la tecnología y la innovación. Frente al alza acelerada de los costos en los insumos, en las materias primas y la mano de obra, así como los riesgos inherentes a su traslado y ubicación en países no desarrollados, las empresas y las cadenas productivas a las que pertenecen replantean estratégicamente sus modelos de negocio y se transforman de cuando en cuando para mantenerse competitivas (Porchini, 2012). Las empresas estudian y reconocen estados y municipios atractivos a la inversión a largo plazo, con disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos, en ambientes propicios a la industrialización

La experiencia y la participación en el mercado es un factor importante pero no fundamental para formar parte de la cadena de suministros de KIA Motors México. Una de las políticas de KIA es también desarrollar sus propios proveedores ya que el tiempo de entrega, con la calidad requerida es fundamental para la trasnacional poder cumplir con sus tiempos de procesos. “Esa es la parte de nuevas empresas, donde pudiera haber oportunidad. La experiencia si es importante pero no indispensable, hay casos donde se están desarrollando proveedores desde cero, donde se levantan desde cero y no nada más para el área de producción, sino para el área de material directo, que yo creo es donde se tiene un fuerte grupo en el área de Nuevo León como industrias de proveedores que se han estado desarrollando con KIA”. (entrevistado 4).

Sin embargo para el primer nivel de proveedores, es decir las TIER 1, es esencial que la empresa ya tenga experiencia en la participación de mercado internacional, “difícilmente vamos a salir a buscar a comprar un motor a una empresa que va iniciando porque el motor es obviamente algo que trae ciertas especificaciones de calidad, ciertas especificaciones técnicas, pero a ese proveedor, le apoyamos a buscar sus proveedores para poder llevar a cabo la producción de ese motor” (entrevistado 4). Los procedimientos para la integración de proveedores los realizan por medio de instituciones adecuadas ya calificadas como son los clústeres o las cámaras empresariales.

“Mi sugerencia es: acérquese con las instituciones adecuadas ya calificadas porque es con quien realmente nosotros tenemos un contacto día a día y es donde nosotros estamos evaluando estos socios de negocios” (entrevistado 4).

Adopción de un sistema de gestión de calidad

Existe una gran diversidad en la gestión de calidad, cada empresa es libre de decidir si en su estructura implementa o no procesos de calidad, sin embargo esto es un factor de vital importancia para integrarse al comercio internacional. Es importante saber hacia dónde queremos dirigir la empresa para determinar cuáles son los estándares de calidad requeridos en ese sector o segmento al que se dirige el producto. “necesitan obligatoriamente tener ciertas certificaciones que hoy por hoy no las requieren para otro tipo de clientes pero para los grandes exportadores es condición cuántica... certificaciones, capacidad técnica, capacidad administrativa, apego a calidad y un compromiso inefable con tener un apego estricto para con lo que el gran exportador solicite” (entrevistado 3). “La manera en la que se está llevando el proceso a cabo es por medio de las instituciones, como la Industria Nacional de Autopartes, como INDEX, que es la maquiladora la que realmente acapara todo un buen porcentaje de estos proveedores de primero, segundo o tercer nivel que tenemos aquí. A través de esas asociaciones que ya tienen ciertas validaciones previas” (entrevistado 4).

Las PyMES mexicanas muy probablemente ya cuentan con algún proceso de calidad, sin embargo es necesario obtener los procesos de calidad que solicitan las exigencias y normativas internacionales, esto con la finalidad de que se garantice que los productos que se entregan cumplen con todos los requisitos establecidos, y la entrega será en tiempo y forma. “Estamos hablando que KIA al participar en un mercado global tiene que apagarse a las exigencias y normativas internacionales. Y no es que esté pidiendo demasiado, está pidiendo lo mínimo necesario para poder convertirse en un proveedor de su cadena de valor, nada más es cambiar el chip de parte de la presión en estas empresas” (entrevistado 4).

CONCLUSIONES

Las PyMES en Nuevo León cumplen un factor muy importante para el desarrollo del estado. Es por esta razón la importancia de determinar los factores

para que las pequeñas y medianas empresas puedan insertarse en la cadena de suministros de una empresa trasnacional como lo es KIA Motors.

Al presentar los resultados de la primera fase de la investigación que se llevó a cabo se presenta un escenario holístico de la opinión de expertos que conforman la triple hélice y que estuvieran involucrados de alguna manera en el sector automotriz de manera que pudimos obtener las variables que ayudaron a medir en la segunda fase del proyecto. Por medio de una metodología cualitativa se obtuvieron seis variables que los expertos consideraron fundamentales para formar parte de la cadena de suministros de la trasnacional, las cuales son:

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

Los resultados obtenidos fueron interesantes, ya que el mayor porcentaje de los entrevistados coincidieron en que los seis factores planteados anteriormente y la manera de implementarlos dentro de las PyMES son determinantes para integrar la cadena de suministros de KIA Motors México. De igual manera establecieron la región como una entidad muy competitiva, innovadora y con experiencia en el sector automotriz.

El apoyo del gobierno es fundamental para simplificar el proceso de integración de las PyMES como proveedores de la trasnacional ya que funge como facilitador para hacer posible que las empresas se integren en la cadena de suministros, sin embargo esto es solo una parte de todos los elementos que integran las exigencias de llegar a ser una empresa competitiva a nivel internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aquilar, F. y Gallucio, M. (2007). *Psychological Processes in International Negotiations: Theoretical and Practical Perspectives*. New York: Springer.
- Ávila, F. (2008). *Tácticas para la negociación internacional: Las diferencias culturales*. México: Trillas.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2009). *Medición del impacto de los Tratados de Libre Comercio en América Latina*. Caso

- México. Acuerdos de libre comercio en América Latina: el caso de México: CEPAL.
- PROESA (2014). Apoyo a la internacionalización de las PyMES. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/proyectos/internacionalizacion-de-las-pymes-medicion-innovacion-y-financiamiento> Consultado el: 5 julio de 2018.
- Clúster Automotriz de Nuevo León, A.C. Empresas TIER 1 y TIER 2. Recuperado de: <http://www.clustermapping.us/content/cl%C3%BAster-automotriz-de-nuevo-le%C3%B3n-ac> Consultado el: 4 julio de 2018.
- El Financiero (1 Marzo del 2015). KIA ve a México como estratégico para la inversión global. *El Financiero Empresas*. (Consultado el 20 febrero de 2017). Obtenido de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/kia-ve-a-mexico-como-estrategico-para-la-inversion-global.html>.
- Gobierno de Nuevo León (15 enero de 2015). Recuperado de: <http://www.nl.gob.mx/noticias/mensaje-del-gobernador-rodrigo-medina-en-la-firma-del-convenio-de-inversion-proveedores-kia> (Consultado el 16 octubre del 2017).
- Hill, Ch. (2015). *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global*. 10a edición. Ciudad de México: Edit. Mc. Graw Hill.
- Hwang, Y. (2004). The Influence of Individual-level Cultural Orientation on ERP System Adoption. *AMCIS 2004 Proceedings*, 420-424.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI). (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Cd. de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Kremenjuk, V. (2002). *International Negotiation: Analysis, approaches, issues*. San Francisco C.A: Jossey- Bass.
- Licon, A. y Rangel, J. (septiembre-diciembre 2013). Pilares de la competitividad, educación superior, nuevas tecnologías y empleo en Corea del Sur y México. *Revista Análisis Económico*, (69), XXVIII, 79-108.
- Padilla, S. (2008). Conocimiento tecnológico: El desafío para las PyMES en México. *Economía y Sociedad* Julio-Diciembre 22, Recuperado de <https://commons.esc.edu/globalissues/wp-content/uploads/sites/1354/2014/05/navigating-global-negotiations.pdf>.
- Porchini, R. (2012). *Factores que impulsan la colaboración interempresarial en la etapa de conformación de clústeres: El caso del clúster automotriz de Nuevo León*. San Nicolás de los Garza: UANL.
- PROMÉXICO (2016). Recuperado de: http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Perfil_del_sector_auto Consultado el 20 junio de 2018.

- Rositas, J. (2005). Factores críticos de éxito en la gestión de Calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana. Monterrey, NL, México: Disertación doctoral no publicada.
- Torres, D. (2011). *Globalización, empresas multinacionales e historia. Pensamiento y Gestión*. Monterrey: Universidad del Norte 30, 165-185, ISSN 1657-6276.
- Velarde, S. F. (2015). Los estudios coreanos en América Latina. *Asiadémica: revista universitaria de estudios sobre Asia Oriental*, (5), 0039-48.
- Veloso, F. y Soto, J. M. (2001). Incentives, Infrastructure and Institutions: Perspectives on Industrialization and Technical Change in Late-developing Nations. *Technological Forecasting and Social Change*, 66(1), 87-109.