

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

INCONCAR S.A.S

2014 - 2017

ANGELICA YEPES RAMÍREZ

JENIFFER RIVERA NESTIEL

LUIS FELIPE MESA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL

BOGOTÁ D.C

2014

PLAN DE INTERNACIONALIZACION

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
1. CAPITULO I.....	11
1.1 Planteamiento del Problema.....	11
1.2 Justificación.....	11
1.3 Objetivo General	11
1.4 Objetivos Específicos.....	11
1.5 Metodología del trabajo	12
2. CAPITULO II.....	12
2.1 Información General de la Empresa.....	12
2.2 Reseña Histórica.....	13
2.3 Misión	15
2.4 Visión.....	15
2.5 Principios Estratégicos.....	15
2.6 Estructura Organizacional.....	16
2.7 Portafolio de Productos y Canales de distribución.....	18
3. CAPITULO III - ANÁLISIS DEL SECTOR EN COLOMBIA.....	25
3.1 TENDENCIAS GLOBALES DEL SECTOR	25
3.2 Análisis del sector carrocercías en Colombia	26
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	36
3.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	40
3.5 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS (Años 2011 – 2013)	43
3.6 Plan de Mejora	48
4. CAPITULO IV - INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	55
4.1 SELECCIÓN DEL PRODUCTO	55
4.2 PRESELECCION 10 (DIEZ) PAÍSES.....	59
4.3 SELECCIÓN DE MERCADOS	60
4.4 MERCADO OBJETIVO: REPÚBLICA DOMINICANA.....	62
4.4.1 Reseña General del país	62
4.4.2 Análisis del mercado objetivo.....	65

4.4.3	Análisis de la competencia.....	69
4.4.4	Análisis de productos	75
4.4.5	Condiciones de acceso	76
4.4.6	Análisis de precios y canales.....	77
4.4.7	Análisis de Logística y acuerdos comerciales	78
4.4.8	Análisis de promoción	79
4.4.9	Principales contenidos del material impreso	80
4.5	Mercado Alterno: Perú	82
4.5.1	Reseña general del país	83
4.5.2	ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR.....	85
4.5.3	Análisis de la Competencia.....	87
4.5.4	ANÁLISIS DE PRODUCTOS.....	88
4.5.5	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN.....	89
4.5.6	ANÁLISIS DE LOGISTICA Y ACUERDOS COMERCIALES.....	90
4.5.7	Análisis de Promoción.....	92
4.5.8	OPORTUNIDADES Y RIESGOS PARA EL PAÍS.....	92
4.6	MERCADO CONTINGENTE: ECUADOR	94
4.6.1	Reseña General Del País	94
4.6.2	ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR	96
4.6.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	99
4.6.4	ANÁLISIS DE PRODUCTOS.....	102
4.6.5	ANÁLISIS DE CANALES	102
4.6.6	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN.....	103
4.6.7	ANÁLISIS DE LOGÍSTICA.....	103
4.6.8	ANÁLISIS DE ACUERDOS COMERCIALES.....	104
4.6.9	OPORTUNIDADES Y RIESGOS PARA EL PAÍS.....	106
5.	CAPITULO V - ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION.....	109
5. 1	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	109
5.1.1	Estrategia diferenciación.....	109
5.1.2	Estrategia de liderazgo en costos.....	109
5.1.3	Estrategia de enfoque	109
5.2	Estrategias genéricas	110
5.2.1	Integración hacia delante.....	110

5.2.3 Integración hacia atrás.....	110
5.2.4 Integración horizontal.....	110
5.2.5 Penetración de mercado.....	110
5.2.6 Desarrollo del mercado.....	111
5.2.7 Diversificación concéntrica.....	111
5.2.8 Diversificación por conglomerado.....	111
5.2.9 Desposeimiento.....	111
5.2.10 Fusión.....	111
5.2.11 Asociación.....	111
5.3 Estrategias de marketing internacional.....	117
5.3.1 DIRIGIDAS AL PRODUCTO.....	117
5.3.2 Dirigidas al Precio.....	126
5.3.3 Dirigidas al Canal.....	130
5.3.4 Dirigidas a la Promoción.....	134
6. CAPITULO VI - PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	141
6.1 OBJETIVO IMPERATIVO DEL NEGOCIO.....	141
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	141
6.3 METAS DE EXPORTACIÓN.....	143
6.4 FERIAS INTERNACIONALES O CONGRESOS MUNDIALES.....	145
6.5 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO.....	147
6.6 PROYECCIONES FINANCIERAS AÑOS 2014 - 2017.....	155
6.7 FUENTES DE FINANCIACIÓN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	158
6.8 ESTRUCTURA COMERCIAL INTERNACIONAL.....	160
6.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
Bibliografía.....	164

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. ORGANIGRAMA GENERAL INCONCAR S.A.S

GRÁFICO 2. VENTAS DE VEHÍCULOS EN COLOMBIA POR TIPO 2007 – 2011

GRÁFICO 3. CADENA PRODUCTIVA SECTOR AUTOMOTOR

GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN DEL PIB COLOMBIA 2000 – 2012

GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN DEL PIB PER CÁPITA COLOMBIA 2000 – 2012

GRÁFICO 6. DISTRIBUCIÓN ENSAMBLE – IMPORTACIÓN 2000 – 2012

GRÁFICO 7. MAPA DE COMPETITIVIDAD

GRÁFICO 8. INDICE DE LIQUIDEZ 2010 – 2013

GRÁFICO 9. INDICE DE CUENTAS POR COBRAR 2010 - 2013

GRÁFICO 10. INDICE DE PATRIMONIO A ACTIVO 2010 - 2013

GRÁFICO 11. INDICE DE ROI 2010 - 2013

GRÁFICO 12. INDICE DE ROA 2010 – 2013

GRÁFICO 13. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

GRÁFICO 14. ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

CUADRO 2. DESCRIPCIÓN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

CUADRO 3. ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

CUADRO 4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

CUADRO 5. INDICADORES DEL MERCADO AUTOMOTRIZ COLOMBIANO

CUADRO 6. COMPORTAMIENTO PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

CUADRO 7. CONSUMO APARENTE DE VEHÍCULOS EN COLOMBIA

CUADRO 8. DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL SECTOR

CUADRO 9. CIFRAS DE IMPORTACIONES POR PAÍSES HACIA COLOMBIA

CUADRO 10 CIFRAS DE EXPORTACIONES DESDE COLOMBIA 2010 – 2012

CUADRO 11. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE SUPERPOLO S.A

**CUADRO 12. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE BUSSCAR DE COLOMBIA
S.A.S**

CUADRO 13. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE AUTOBUSES AGA

CUADRO 14. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE NON PLUS ULTRA

CUADRO 15. IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE INVERSIONES ALDEMAR

CUADRO 16. TENDENCIAS GLOBALES DEL SECTOR

CUADRO 17. DOFA DE LA EMPRESA

CUADRO 18. INDICADORES FINANCIEROS INCONCAR S.A.S 2011 – 2013

CUADRO 19. PLAN DE MEJORAMIENTO POR ÁREAS

CUADRO 20. FACTORES DE EVALUACIÓN

CUADRO 21. JUSTIFICACIÓN PAÍS OBJETIVO

CUADRO 22. INDICADORES MACROECONÓMICOS REPÚBLICA DOMINICANA

CUADRO 23. BALANZA COMERCIAL DE LA PARTIDA ARANCELARIA

CUADRO 24. PRINCIPALES CIUDADES DEL MERCADO

CUADRO 25. PARQUE VEHICULAR DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

CUADRO 26. CANTIDAD DE VEHICULOS SEGÚN GÉNERO

CUADRO 27. PARQUE VEHICULAR Y PARTICIPACIÓN EN PORCENTAJE

CUADRO 28. PARQUE VEHICULAR SEGÚN PROVINCIA Y TIPO DE VEHÍCULO

CUADRO 29. EXPORTACIONES PRINCIPALES PROVEEDORES

CUADRO 30. PRINCIPALES EMPRESAS Y/O MARCAS

CUADRO 31. AUTOBUSES POR AÑO DE FABRICACIÓN, ORIGEN Y MARCA

CUADRO 32. ANÁLISIS COMPETIDORES PRINCIPALES

CUADRO 33. PUERTOS DE ENTRADA Y SALIDA

CUADRO 34. INDICADORES MACROECONÓMICOS DE PERÚ

INTRODUCCIÓN

INCONCAR S.A.S es una empresa Colombiana dedicada a la producción de carrocerías para vehículos de transporte masivo, con productos de tecnología y diseños aerodinámicos de última generación, que además de seguridad, ofrecen una amplia comodidad para el usuario. Durante 21 años de funcionamiento, la empresa ha orientado la producción y comercialización de sus diferentes líneas, exclusivamente a atender el mercado nacional y es así como ha logrado satisfacer las necesidades de varias empresas de transporte en la Capital del país, Cundinamarca, Boyacá, Costa Atlántica, Santander, Suroccidente y Oriente del país.

Esta compañía a lo largo de los años ha estado en un proceso de mejora continua de sus productos, ajustándose así de mejor manera a las tendencias del transporte en el mercado local. La empresa cuenta con buen posicionamiento y reconocimiento en su línea de microbuses que ha sido su especialidad, los cuales en su mayoría se encuentran funcionando en Bogotá y ciudades cercanas; sin embargo ha trabajado arduamente en diseño y desarrollo para enfocarse en el ensamble de buses de mediana capacidad con atractivos diseños, por medio de los cuales ha logrado aumentar sus ventas y participación en segmentos de transporte intermunicipal y especial.

La empresa está certificada en sus procesos con la norma ISO 9001:2008. Todos sus productos son ensamblados bajo altos estándares de calidad cumpliendo todas las normas técnicas vigentes en materiales y procesos de construcción de la carrocería. Inconcar realiza importaciones de accesorios de China, España y Estados Unidos los cuales han contribuido también a la mejora del producto haciéndolo más atractivo para los clientes e igualmente como parte de estrategia de costos.

Inconcar maneja una gran base de datos de clientes que desde sus inicios se han fidelizado con la compañía, pero también se ha logrado posicionar en nuevos segmentos del mercado, realizando importantes contactos con empresas de transporte especial y de turismo, así como también ha logrado mediante alianzas comerciales y contratos de licitación pública, contar con el privilegio de ser el proveedor de carrocerías de pasajeros para instituciones como la Universidad Nacional, alcaldías municipales e instituciones del gobierno, Policía Nacional, Ejército Nacional, INPEC, Fuerza Aérea Colombiana, Armada Nacional y demás entidades de las fuerzas armadas de Colombia.

Entendido que el mundo se ha globalizado y que hay un solo mercado al que se puede surtir con productos de alta calidad como los que fabrica Inconcar, los directivos de la compañía, conscientes de que ésta debe continuar su proceso de mejora continua y evolución, han considerado importante, realizar las acciones que permitan llevar los productos al mercado exterior.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar el plan de internacionalización de la empresa INCONCAR S.AS, permitiendo introducir sus productos en el mercado Latinoamericano. A través de este trabajo se determinó como país objetivo Republica Dominicana, país alterno Perú y país contingente Ecuador, realizando para ello una investigación de mercados.

En el primer capítulo, planteamos el problema y justificamos la realización del mismo, se determinó un objetivo general y se describieron los objetivos específicos en los que se enfoca la estrategia y la metodología aplicada a la investigación.

El segundo capítulo fue dedicado a exponer la planificación estratégica, con una descripción general y una breve reseña histórica de la compañía. Se abordó y presentó la misión y la visión, se detallaron los principios fundamentales de esta estrategia, dentro de la estructura organizacional y haciendo hincapié en el portafolio de productos a desarrollar en el mercado internacional.

En el tercer capítulo nos adentramos en el análisis propiamente dicho de la investigación, verificando el potencial internacional de la compañía, se estudió tanto el sector interno como el externo, se visualizaron y analizaron los indicadores financieros y se midió la capacidad de la empresa para ingresar en el mercado internacional, así como los planes de mejora continua.

El análisis de mercado fue abordado en el cuarto capítulo, realizando una inteligencia de mercados, se verificó el producto y servicios a exportar, realizamos una selección de diez países enfocándonos principalmente en comparar el país objetivo frente a los demás y se verificó todos los pro y contra de los productos y la competencia. También se analizaron los canales de distribución enfocados en el país objetivo, el país alterno y el país contingente.

En el capítulo cinco se realizó la formulación de estrategias para la internacionalización de la compañía, exponiendo la genérica, las competitivas, las estrategias de cada una de las áreas: de personal, financiera, producción y por su puesto el área internacional; donde se dispuso de una guía para la definición de las estrategias dirigidas al producto: diseño, empaque y diferenciación del mismo.

En el último capítulo en el cual se evalúa la internacionalización, se presentan los objetivos del plan, metas y estrategias llegando así a la viabilidad del proyecto, aterrizando el presupuesto y el cronograma, realizando un análisis a la estructura de la compañía y realizando mejores para preparar la empresa para el proyecto de internacionalización.

ABSTRACT

This paper aims to develop the internationalization plan Company INCONCAR S.A.S, allowing their products into the Latin American market. Through this work was determined as target country Dominican Republic, Peru as an alternate country and Ecuador as quota Country , carrying out market research.

In the first chapter, we expose the problem and justify its development, a general objective and specific objectives identified in the strategy and methodology research focuses described.

The second chapter was dedicated to exposing the strategic planning, with a general description and a brief history of the company. We presented the mission and vision, and the fundamental principles of this strategy were detailed within the organizational structure and emphasis on product portfolio to develop in the international market

In the third chapter we enter the actual analysis of research, verifying the international potential of the company, both studied the domestic sector and external, were visualized and analyzed financial indicators, and the ability of the company to enter measured in the international market, as well as continuous improvement plans.

The market analysis is explaining in the fourth chapter, performing a market intelligence, product and services exported is verified, we made a selection of ten countries focusing mainly on comparing the target country against the other and all pro se verified and against products and competition. Distribution channels focused on the target country, alternative country and country quota were also analyzed.

In chapter five the formulation of strategies for the internationalization of the company was made, exposing the generic competitive strategies of each of the areas: personnel, finance, production and also international area; exposing a guide for defining strategies for product: design, packaging and differentiation.

Goals and strategies are presented in the last chapter in which internationalization is evaluated, thus reaching the project's viability, landing the budget and schedule, analyzing the structure of the company and doing better for prepare the company for the project of internationalization.

1. CAPITULO I

En este capítulo se presentan los lineamientos introductorios, como es el planteamiento del problema, la justificación, objetivos y la metodología para desarrollar el trabajo.

1.1 Planteamiento del Problema

Con la globalización se han abierto oportunidades de intercambio de mercancías y productos entre los países generando mayor competencia en el mercado nacional obligando a las empresas a buscar nuevas oportunidades aprovechando las facilidades que se han abierto desde la apertura económica, el presente trabajo está enfocado a establecer la viabilidad del proceso de internacionalización de la empresa INCONCAR S.A.S., a través de una análisis estructural y capacidad económica de la misma.

1.2 Justificación

La Empresa INCONCAR S.A.S cuenta con una gran trayectoria y reconocimiento en el mercado cuenta con capacidad de producción y musculo financiero para incursionar en el mercado Latinoamericano buscando nuevos clientes para la empresa.

1.3 Objetivo General

Diseñar el plan de internacionalización para la empresa INCONCAR S.A.S desarrollando carrocerías para el mercado latinoamericano.

1.4 Objetivos Específicos

Realizar un estudio de mercado, mediante el cual se definan los países y nichos para incursionar internacionalmente.

Seleccionar las líneas de producto específicas con las cuales se ingresará al mercado internacional y las características técnicas que se requieren para ajustarse a las necesidades del transporte en estos mercados.

Analizar el crecimiento y oportunidades en el sector automotriz en Colombia y aumentar la participación en la línea de buses intermunicipales en un 20% para el año 2014.

Identificar las necesidades y expectativas del sector automotriz en República Dominicana, Ecuador y Perú.

Identificar los principales competidores en el país objetivo, alterno y contingente.

Para el primer trimestre de 2014, mediante un agente comercial se entrará al mercado de República Dominicana en la línea de buses para el transporte interprovincial y se definirá la logística para la exportación de los buses.

Para el 2014, se realizarán ajustes en los procesos para mejorar los tiempos de producción y que de esta manera sean más óptimos para el proceso de internacionalización.

Para el primer trimestre de 2014, se tendrá un nuevo desarrollo de producto para la línea de buses de 40 pasajeros que se ajusta al transporte intermunicipal a nivel nacional y al transporte interprovincial en los mercados internacionales.

Maximizar la tasa de retorno sobre las inversiones en capital que realiza la compañía para el segundo trimestre del 2014.

Mejorar la relación de ingresos respecto de los activos productivos mediante la racionalización de los costos al cierre del 2014.

1.5 Metodología del trabajo

A través de una metodología de investigación desde el primer ciclo de la especialización de Gerencia Comercial, se identificaron unos posibles países Latinoamericanos los cuales cuentan con condiciones en el sector automotriz y de transporte con características similares al mercado Colombiano, se identificaron necesidades, fortalezas y debilidades de estos posibles mercados, a través de una matriz de selección se escogieron 3 posibles países.

Escogiendo República Dominicana, Perú y Ecuador para el análisis de estos países se tuvo en cuenta factores económicos, sociales y culturales y características del sector objetivos, una vez escogidos los países se realiza un análisis del mercado nacional e internacional, definiendo estrategias y metas, el porqué de la internacionalización y si era viable empezar el camino de Internacionalización.

2. CAPITULO II

En este capítulo se hace una reseña general de la empresa INCONCAR S.A.S, informando sobre su dimensión estratégica, describiendo su misión, visión, principios estratégicos, su historia empresarial y la evolución a través de los años, dando a conocer la estructura organizacional, productos y la forma en que se realiza como empresa líder día a día.

2.1 Información General de la Empresa

CUADRO 1
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Razón Social:	Industria Colombiana de Carrocerías Inconcar S.A.S.
Nit:	800124852-3
Gerente :	Gumercindo Rivera Sáenz
Contacto Comercio Exterior:	Jennifer Rivera Nestiel
Teléfono : Fax :	4226034 – 4184098 – 4134902
Dirección:	Calle 17 No 90-65
E-mail:	inconcar@hotmail.com
Página Web:	http://www.inconcarcolombia.com
Ciudad	Bogotá
Total Activos Último Año:	\$ 29.359.623.846
Total Ventas Último Año :	\$ 8.155.453.315
Empleo Directo :	37
Empleo Indirecto:	58
Total Empleo :	95
Sector Económico:	Transporte

2.2 Reseña Histórica

Industria Colombiana de Carrocerías – INCONCAR S.A.S. fue fundada por Gumercindo Rivera Sáenz. Ésta inicia labores en mayo de 1992, aproximadamente con 20 personas en el área de fabricación y 5 personas en el área administrativa. Se empieza fabricando colectivos de 13 pasajeros, los cuales, gracias a la labor comercial y empuje de su fundador, logran tener una aceptación en el mercado de diferentes ciudades del país. En el año 1998 se da inicio a la fabricación de carrocerías para vehículos de 19 pasajeros en las marcas Daihatsu, Chevrolet y Kia aumentando el personal de la planta de producción, con el fin de mejorar los procesos y terminados del producto final. En el año 2001, la empresa incursiona en el mercado de buses y busetas con radio de acción de servicio urbano e intermunicipal, cubriendo el 80% del territorio nacional.

En el año 2003, la compañía inaugura una planta de fabricación en la ciudad de Medellín, con una inversión aproximada de 1.200 millones de pesos, la cual, ha dado excelentes resultados gracias a que el producto ha tenido muy buena aceptación.

Para enero de 2007, se importa y entra en funcionamiento una cabina de pintura con la más alta tecnología, estando a la vanguardia de las más importantes empresas fabricantes de carrocerías del país.

Gracias a estos logros, la empresa se ha posicionado en el mercado, logrando ubicarse entre las diez mejores empresas carroceras de Colombia y certificándose con la Norma ISO 9001 versión 2008.

Actualmente, INCONCAR S.A.S se encuentra ubicada en la localidad de Fontibón. La compañía continuando con su proyecto de expansión y desarrollo, a futuro piensa construir una nueva planta de 30.000 metros cuadrados, aumentando su capacidad de producción y estableciendo sus procesos en línea.

La empresa emplea a más de 100 personas entre contratos directos e indirectos contribuyendo a la estabilidad económica de estas familias y al desarrollo intelectual del futuro de la sociedad. Dentro de la compañía se promueve el espíritu de colaboración y en las situaciones difíciles o de calamidad se colabora con préstamos y ayudas económicas para superar dichas adversidades. También se hacen jornadas de vacunación y demás para el cuidado de la salud de todo el personal de la empresa.

En relación al medio ambiente la compañía promueve campañas internas de reciclaje y manejo de residuos peligrosos del proceso, así como también se realizan jornadas de capacitación en estos temas con el fin de concientizar al personal del cuidado del medio ambiente.

Adicionalmente, la compañía realiza capacitaciones a los operarios en diversos temas como manejo de herramientas de trabajo, soldadura, salud ocupacional, y demás con el fin de mantenerlos actualizados en estas tendencias y así ayudarles a prepararse constantemente para desempeñarse mejor en su trabajo. Además de esto, la empresa ha colaborado para que muchos de los operarios de acuerdo a su especialidad hayan recibido certificaciones en soldadura y procesos de ensamble, lo cual es importante para conservar los estándares de calidad establecidos para el producto con una mano de obra calificada.

Los avances en los sistemas productivos dentro del sector y la importancia del buen servicio al cliente han hecho que Inconcar avance en temas de certificación y preparación para las nuevas normas técnicas para el transporte que entrarán en vigencia dentro de unos años y de esta manera poder competir en el mercado, así como también la implementación de métodos de control de calidad y servicio postventa que se han convertido en aspectos necesarios para los clientes. Por medio de éstos es que la empresa ha logrado ensamblar un producto adecuado a los estándares del mercado y mantener una excelente relación comercial con importantes clientes oficiales, corporativos e independientes, generándoles satisfacción total y fidelidad.

En los últimos años, Inconcar ha estado en la tendencia del comercio exterior realizando importaciones de autopartes y accesorios de China, España y Estados Unidos con los cuales ha mejorado sus productos siendo esto un gran atributo en el mercado. El siguiente

paso que se tiene planeado en los próximos años es la exportación de los buses para América Latina empezando por República Dominicana en donde se tienen grandes proyectos mediante contactos comerciales en este país.

2.3 Misión

Somos una empresa manufacturera dedicada a diseñar, fabricar y comercializar carrocerías para el transporte de pasajeros en el ámbito urbano, especial e intermunicipal, con un equipo humano calificado y una tecnología acorde con las necesidades del mercado, suministrando productos innovadores que satisfagan las necesidades del mercado público y privado a nivel nacional y Latinoamericano.

2.4 Visión

Para el 2016 seremos una de las empresas líderes en el diseño, fabricación y comercialización de carrocerías para el transporte de pasajeros en el ámbito urbano, especial e intermunicipal, a nivel nacional y Latinoamericano.

2.5 Principios Estratégicos

Gestión del conocimiento: Se fundamenta en el proceso mediante el cual la compañía canalizará en forma de actualización continua todos los procesos, documentos, manuales e instructivos que conforman el conocimiento todos los niveles, tanto productivos, como administrativos, en el área de producción.

Innovación: La compañía se direccionará hacia la constante búsqueda de hacer nuevas cosas en sus productos y sus procesos, la investigación y formalizar aquellas cosas que nos inquietan.

Prospectiva y perspectiva: La empresa fortalecerá las capacidades internas, la gestión e inversión en el factor humano, los sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura desde cuatro enfoques:

Perspectiva Financiera: Direccionada en el bienestar de la misma compañía, basada en el compromiso con los accionistas.

Perspectiva del Cliente: Concentrarse en el mantenimiento dinámico de la Visión de la compañía para que los clientes acudan en forma natural.

Perspectiva del Proceso Interno: Se debe prestar especial importancia al mantenimiento y seguimiento de la base de clientes y accionista.

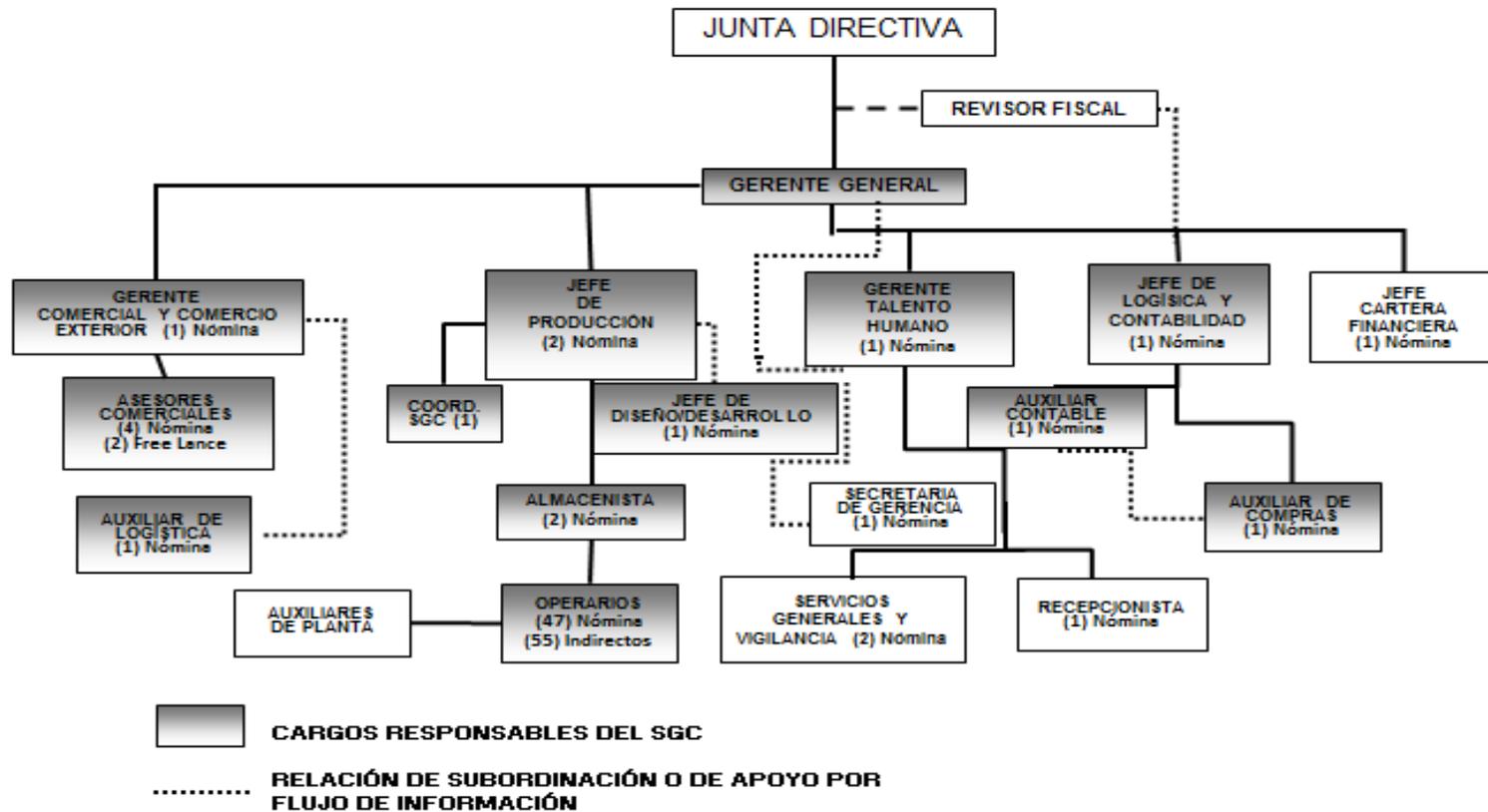
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: especialmente para el desarrollo de habilidades para la gestión y el aprendizaje y el crecimiento personal.

2.6 Estructura Organizacional

La empresa está constituida hace 21 años, en la actualidad cuenta con un total de 102 empleados directos e indirectos, los cuales están distribuidos en la planta que funciona en la ciudad de Bogotá.

Gráfico N° 1

ORGANIGRAMA GENERAL INCONCAR S.A.S.



Fuente: Industria Colombiana de Carrocerías – Inconcar s.a.s

La empresa cuenta con un área comercial conformada por 4 asesores de nómina y 2 free lance y un gerente comercial quienes están encargados de toda la gestión comercial de la compañía, búsqueda de clientes, realizar visitas, cotizaciones, pedidos de venta y cierre de negociaciones en cada uno de los territorios que les han sido asignados. El área tiene un auxiliar de logística quien es la persona encargada de apoyar las actividades del área comercial para trasladar los vehículos a exhibiciones comerciales, así como también a las revisiones finales en el concesionario antes de entrega a los clientes y cuando se presentan los casos a trasladar los vehículos a otras ciudades cuando el cliente lo solicita.

El área de producción se encarga de todo el proceso de ensamble y terminación de la carrocería en diferentes subsecciones como estructura, tapicería, pintura, terminación. El área cuenta con 2 jefes de planta un coordinador de calidad quienes están inspeccionando el proceso todo el tiempo.

El área de talento humano está encargada de la administración del personal de la empresa, realiza los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como también de todos los programas de capacitación, salud ocupacional e industrial y en general de asegurar el cumplimiento por parte del personal de las normas y políticas de la compañía.

El área de logística está encargada de los suministros de materia prima y demás insumos requeridos para el proceso productivo, son los encargados de elaborar las órdenes de compra y asegurar que la mercancía llegue a tiempo, para este proceso se apoyan en los almacenistas quienes reciben la mercancía, hacen inspección y entregan el material a los operarios.

El área de contabilidad se encarga de consolidar toda la información contable de la empresa para elaborar los estados financieros y poder dar un balance de las actividades de la compañía.

Para el plan de internacionalización se propuso crear un área dedicada a este proceso, un gerente comercial y de comercio exterior y un auxiliar de logística quien debe colaborar con todo los temas de exportación.

2.7 Portafolio de Productos y Canales de distribución

**CUADRO 2
DESCRIPCIÓN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

PRODUCTO	ESTRUCTURA	CARACTERISTICAS	ACABADOS	CAPACIDAD	REFERENCIA CHASIS
BUS SIGMA INTERMUNICIPAL	<p>Ensamblada en tubería estructural 1.5. Arcos de capota en tubo estructural 2.0 y entrelazado en calibre 16. Casco frontal, posterior y capota en plástico reforzado. Con este sistema mejora el peso bruto vehicular calculado. Bodegas y palomeras estructurado, de gran capacidad volumétrica.</p>	<p>Pintura y protección anticorrosiva: Acabado en Dupont poliuretano en cabina de acuerdo con la divisa de la empresa transportadora.</p> <p>Pisos y tapizados interno: Piso de madera tipo naval tratada, para evitar deformación y filtraciones, protegida con tapete antideslizante. Costados y capota interna aislados con poliuretano y forrado en korafondo.</p> <p>sillas: Silletería reclinable de lujo con descansapies.</p>	<p>Iluminación interna tipo LED, con luz individual de lectura Luces delanteras y traseras de norma, Tercer Stop, exploradoras delanteras y delimitadoras. Preinstalación de radio y parlantes, TV, DVD, cornetas, licuadoras. División de cabina de seguridad (opcional). Vidrios pegados color bronce, laterales templados y frontal bilaminado de seguridad según norma. Baño (opcional). Aire acondicionado (opcional). Apertura de puertas con sistema neumático y/o eléctrico. Cinturones de seguridad según NTC 1570. Consola para TV, DVD, radio.</p>	Más de 32 pasajeros	<p>Chevrolet FRR, NQR, LV-150 Hino FC9J Hyundai HD78</p>

PRODUCTO	ESTRUCTURA	CARACTERISTICAS	ACABADOS	CAPACIDAD	REFERENCIA CHASIS
<p align="center">BUSETA INTERMUNICIPAL SIGMA</p>	<p>Ensamblada en tubería estructural 1.5. Arcos de capota en tubo estructural 2.0 y entrelazado en calibre 16 Casco frontal, posterior y capota en plástico reforzado, con este sistema mejora el peso bruto vehicular calculado. Bodegas y palomeras estructurado, de gran capacidad volumétrica.</p>	<p>Pintura y protección anticorrosiva: Acabado en Dupont poliuretano en cabina de acuerdo con la divisa de la empresa transportadora.</p> <p>Pisos y tapizados interno: Piso de madera tipo naval tratada, para evitar deformación y filtraciones, protegida con tapete antideslizante. Costados y capota interna aislados con poliuretano y forrado en korafondo.</p> <p>sillas: Silletería reclinable de lujo con descansapiés.</p>	<p>Iluminación interna tipo LED, con luz individual de lectura Luces delanteras y traseras de norma, Tercer Stop, exploradoras delanteras y delimitadoras. Preinstalación de radio y parlantes, TV, DVD, cornetas, licuadoras. División de cabina de seguridad (opcional). Vidrios pegados color bronce, laterales templados y frontal bilaminado de seguridad según norma. Baño (opcional). Aire acondicionado (opcional). Apertura de puertas con sistema neumático y/o eléctrico. Cinturones de seguridad según NTC 1570. Consola para TV, DVD, radio.</p>	<p align="center">Entre 25 a 30 pasajeros</p>	<p align="center">Chevrolet NPR Nissan TK55 Hino GB Hyundai HD72</p>

MICROBUS SIGMA	<p>Ensamblada en tubo estructural 1.5</p> <p>Arcos de capota 1.5</p> <p>Forado externo en lámina galvanizada calibre 18.</p> <p>Casco frontal, posterior y capota en fibra de vidrio reforzada.</p>	<p>Pintura y protección anticorrosiva:</p> <p>Acabado en Dupont poliuretano en cabina de acuerdo con la divisa de la empresa transportadora.</p> <p>Pisos y tapizados interno: Piso de madera tipo naval tratada, para evitar deformación y filtraciones, protegida con tapete antideslizante.</p> <p>Costados y capota interna aislados con poliuretano y forrado en korafondo.</p> <p>sillas: Silletería reclinable de lujo con descansapiés.</p>	<p>Iluminación interna tipo LED, con luz individual de lectura</p> <p>Luces delanteras y traseras de norma, Tercer Stop, exploradoras delanteras y delimitadoras.</p> <p>Preinstalación de radio y parlantes, TV, DVD, cornetas, licuadoras.</p> <p>División de cabina de seguridad (opcional).</p> <p>Vidrios pegados color bronce, laterales templados y frontal bilaminado de seguridad según norma.</p> <p>Baño (opcional).</p> <p>Aire acondicionado (opcional).</p> <p>Apertura de puertas con sistema neumático y/o eléctrico.</p> <p>Cinturones de seguridad según NTC 1570.</p> <p>Consola para TV, DVD, radio.</p>	19 pasajeros	<p>Chevrolet NKR, NPR Hino GB Nissan TK55</p>
----------------	---	---	--	--------------	---

Fuente: Industria Colombiana de Carrocerías – Inconcar s.a.s

El portafolio de productos de Inconcar está relacionado con el transporte público de pasajeros, se ofrece diferentes líneas de carrocerías para buses. Las carrocerías en su mayoría se ensamblan sobre las marcas de chasis Chevrolet, Hino, Hyundai, Nissan y Mercedes Benz, que tienen referencias específicas bajo especificaciones técnicas que son adecuadas para el ensamble de cada línea de producto.

La línea de buses se identifica porque la capacidad de pasajeros siempre será más de 32 pasajeros, las busetas tendrán capacidad entre 25 a 30 pasajeros y los microbuses tienen capacidad hasta de 19 pasajeros. En cuanto a medidas las diferentes líneas tienden a tener unos rangos de largo, ancho y alto especiales para cumplir con las capacidades.

De acuerdo con las características técnicas del chasis, la capacidad de las diferentes líneas de producto variará respecto al largo de la carrocería y la cantidad de sillas y el radio de acción del vehículo, ya que el tipo de sillas son diferentes y esto medirá el espacio que queda para determinar la capacidad total.

El portafolio de productos de Inconcar está relacionado con el transporte público de pasajeros, se ofrece diferentes líneas de carrocerías para buses. Las carrocerías en su mayoría se ensamblan sobre las marcas de chasis Chevrolet, Hino, Hyundai, Nissan y Mercedes Benz, que tienen referencias específicas bajo especificaciones técnicas que son adecuadas para el ensamble de cada línea de producto.

El radio de acción significa el medio en el cual el vehículo va a trabajar, es decir, si es para el transporte dentro de las zonas urbanas, intermunicipal para las zonas de carretera, especial para el transporte de empresas, escolar para colegios y universidades o el oficial para entidades del estado.

En cuanto a los accesorios de la carrocería estos van a variar dependiendo del radio de acción y de la línea, siendo los intermunicipales los vehículos más completos en accesorios y comodidades debido al trayecto que realiza.

Productos Actuales

SIGMA
Experiencia

MICROBUS O BUSETA URBANA SIGMA

Calidad

Respaldo

Industria 100% Nacional

Carrocerías ensambladas sobre diferentes marcas de chasis

CHEVROLET HINO HYUNDAI

CANTIDAD DE PASAJERO SEGUN CLASE DE VEHICULOS

ESTRUCTURA

- Ensamblada en tubo estructural 1.5
- Arcos de capota 1.5
- Forrado externo en lámina galvanizada calibre 18.
- Casco frontal, posterior y capota en fibra de vidrio reforzada.

PINTURA Y PROTECCIÓN ANTICORROSIVA

- Proceso en Dupont poliuretano de acuerdo con la divisa de la empresa transportadora con la aplicación y secado en cabina.

PISOS Y TAPIZADO INTERNO

- Piso cubierto con lámina de madera tipo naval y con protección en tapete antideslizante, costados y capota interna con material antiinflamables.

SILLAS

Tres opciones de sillas:

- Silletería alta fija en espuma tapizada.
- Silletería con pasamanos.
- Silla plástica antibandálica (opcional tapizada).

ACABADOS

- Iluminación interna con lámparas fluorescentes o tipo led.
- Luces delanteras y traseras según norma.
- Preinstalación para radio y parlantes.
- Pasamanos encauchetados a lo largo del interior.
- División de cabina de seguridad (opcional).
- Ventanera pegada o de empaque con vidrios laterales templados y panorámicos laminados de seguridad.
- Cinturones de seguridad según norma.
- Apertura de puertas con sistema eléctrico o aire.
- Claraboya tipo expulsión.

Oficina principal
Bogotá D. C.
Cra. 96 B No. 17 - 16 Barrio Fontibón
Cil. 22 No 90-65 Barrio Fontibón
Tel: (574) 434-0096 / 99 - 5490055
Fax: (574) 54-90151
Cel: 3102207805 - 3103207425

Módulo
Cra. 23 No 65-64 - Barrio Trinidad
Tel: (574) 235 9881

MICROBUS O BUSETA INTERMUNICIPAL SIGMA

Industria 100% Nacional

Calidad

Experiencia

Respaldo

SGS

Carrocerías ensambladas sobre diferentes marcas de chasis

CHEVROLET HONDA HYUNDAI Mercedes-Benz

CARACTERÍSTICAS Y APLICACIONES TÉCNICAS

ESTRUCTURA

- Ensamblada en tubería estructural 1.5.
- Arcos de capota en tubo estructural 2.0 y entrelazado en calibre 16
- Casco frontal, posterior y capota en plástico reforzado, con este sistema mejora el peso bruto vehicular calculado.
- Bodegas y palaneras estructuradas, de gran capacidad volumétrica.

PINTURA Y PROTECCIÓN ANTICORROSIVA

Acabado en Dupont poliuretano en cabina de acuerdo con la divisa de la empresa transportadora.

PISOS Y TAPIZADOS INTERNO

Piso cubierto con lamina de madera naval tratada para evitar deformación y filtraciones protegida con tapete antideslizante. Costados y capota interna aislados con spray poliuretano y forrado en isofonido.

SILLAS

Sillería reclinable de lujo con descansapiés.

ACABADOS

- Illuminación interna con lamparas fluorescentes.
- Luz individual de lectura (moderno diseño).
- Luces delanteras y traseras de norma Tercer Stop y exploradoras delanteras.
- Preinstalación de radio y parlantes, TV, DVD, cometas, licuadoras.
- División de cabina de seguridad (opcional).
- Vidrios pegados color bronce, laterales templados y frontal bialaminado de seguridad según norma.
- Baño (opcional).
- Aire acondicionado (opcional).
- Apertura de puertas con sistema neumático y/o eléctrico.
- Cinturones de seguridad según NTC 1570.
- Consola para TV, DVD, radio.

Oficina Principal
Bogotá D. C.
Calle 17 No 90-65 Barrio Fontibón
Tel: (57) 4154008 - 4217815
4134902 - 4226034
Cel: 3102207805 - 3103207425
www.inconcarcolombia.com

BUS O BUSETA SIGMA INTERMUNICIPAL

Industria 100% Nacional

SGS

Carrocerías ensambladas sobre diferentes marcas de chasis

CHEVROLET HYUNDAI HONDA Mercedes-Benz

Respaldo

Experiencia

Calidad

CARACTERÍSTICAS Y APLICACIONES TÉCNICAS

ESTRUCTURA

- Ensamblada en tubería estructural 1.5.
- Arcos de capota en tubo estructural 2.0 y entrelazado en calibre 16
- Casco frontal, posterior y capota en plástico reforzado, con este sistema mejora el peso bruto vehicular calculado.
- Bodegas y palaneras de gran capacidad.

PINTURA Y PROTECCIÓN ANTICORROSIVA

Acabado en Dupont poliuretano en cabina de acuerdo con la divisa de la empresa transportadora.

PISOS Y TAPIZADOS INTERNO

Piso cubierto con lamina de madera naval tratada para evitar deformación y filtraciones protegida con tapete antideslizante. Costados y capota interna aislados con spray poliuretano y forrado en isofonido.

SILLAS

Sillería reclinable de lujo con descansapiés.

ACABADOS

- Illuminación interna de luz led.
- Luz individual de lectura (moderno diseño).
- Luces delanteras y traseras de norma Tercer Stop y exploradoras delanteras.
- Preinstalación de radio y parlantes, TV, DVD, cometas, licuadoras.
- División de cabina de seguridad (opcional).
- Vidrios pegados color bronce, laterales templados y frontal bialaminado de seguridad según norma.
- Baño (opcional).
- Aire acondicionado (opcional).
- Apertura de puertas con sistema neumático y/o eléctrico.
- Cinturones de seguridad según NTC 1570.
- Consola para TV, DVD, radio.

Oficina Principal
Bogotá D. C.
Calle 17 No 90-65 Barrio Fontibón
Tel: (57) 4154008 - 4217815
4134902 - 4226034
Cel: 3102207805 - 3103207425
www.inconcarcolombia.com

Producto de Exportación



MIDIBUS INTERMUNICIPAL







Industria 100% Nacional












Carrocerías ensambladas sobre diferentes marcas de chasis



Mercedes-Benz



CHEVROLET



HYUNDAI



HINO

**Experiencia
Respaldo
Calidad**








CARACTERÍSTICAS Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

ESTRUCTURA

- Análisis y Cálculo estructural en ALGOR (elementos finitos), para comprobar física y analíticamente su resistencia mecánica.
- Plataforma conductor en tubería estructural de 40x40.
- Plataforma pasajeros estructurada en tubería estructural 40x40.
- Plataforma motor, estructurada en tubería estructural de 40x40.
- Costados laterales estructurados en pares en tubo estructural de 60x40, refuerzo horizontal en tubo estructural.
- Soporte capota en tubo estructural de 40x40, soporte claraboya tubo estructural de 40x40.
- Toda la estructura se impermeabiliza para evitar la corrosión con producto certificada con cámara salina cumpliendo NTC 1156:1998.
- Frontal, capota y trasero fabricadas en Plástico reforzado con fibra de vidrio clase 12.

PUERTA DE SERVICIO

- Puertas de servicio pantográficas, de alimentación neumática de apertura interior o exterior, sistema de emergencia exterior e interior, bloque mecánico.

VIDRIOS

- Vidrio panorámico de seguridad bilaminado en conjunto con sus vidrios laterales templados de seguridad de manufactura nacional cumpliendo NTC 1467:2001.

PINTURA Y PROTECCIÓN ANTICORROSIVA

- Lijado en seco, aplicado en cabina de pintura con capacidad de secado a 30 grados Celsius aplicando línea Dupont poliuretano.

SILLAS

- Sillas reclinables con cinturón de seguridad o sillas tipo escolar.

ACABADOS INTERIORES

- Materiales de gran durabilidad con capacidad de retardancia al fuego según norma FMVSS302:1972.
- Piso cubierto con lámina de madera de tipo naval y con protección en tapete antideslizante, costados y capota interna con material antinflamables.
- Iluminación interna de luz tipo LED.
- Luz individual de lectura (moderno diseño)
- Luces delanteras y traseras de norma tercer stop
- Preinstalación de radio y parlantes, TV, DVD, cornetas y licuadoras
- División de cabina de seguridad (opcional)
- Baño (opcional)
- Aire acondicionado (opcional)
- Cinturones de seguridad según norma NTC 1570.
- Claraboya tipo expulsión.



Oficina Principal
Bogotá
Calle 17 No 90-65 Barrio Fontibón
Tel: (571) 41 84 098 / 99 - 42 17 815
41 34 902 - 42 26 034
Celi: 310 220 7805 - 310 220 8002

**CUADRO 3
ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE PRODUCTO**

✓ LÍNEA DE PRODUCTO	✓ VENTAS		
	✓ 2011	✓ 2012	✓ 2013
Buses servicio urbano e intermunicipal	15	61	81
Busetas servicio urbano e intermunicipal	5	15	15
Microbuses servicio urbano e intermunicipal.	51	61	103

Fuente: Industria Colombiana de Carrocerías – Inconcar s.a.s

Clientes Actuales

1. Clientes Estatales: Estos clientes son conseguidos por negocios de licitaciones públicas que hace la compañía directamente o por medio de la alianza comercial con Automayor S.A concesionario distribuidor de la marca Chevrolet al cual le fabricamos carrocerías para sus negocios. A estos clientes les ofrecemos descuentos especiales con las licitaciones y garantías extendidas sin costo para los vehículos.

2. Clientes Corporativos: Estos son las empresas de transporte en todo el país a las cuales les vendemos flotillas y con los cuales manejamos descuentos y formas de financiación diferentes, así como se les ofrecen planes de mantenimiento especiales para los vehículos por el número de unidades. Además se consiguen descuentos en la compra de los chasis y se les hace descuento en las carrocerías por compra de más de 5 unidades y se trabaja bajo los estándares y requisitos que solicite la empresa para la uniformidad de su flota.

3. Clientes Unitarios: Estos son los asociados y transportadores independientes que compran sus vehículos y los afilian a alguna empresa en específico. A estos clientes les ofrecemos buenas alternativas de financiación para facilitar el proceso de compra de acuerdo al perfil financiero de cada cliente. Nivel medio de ingresos.

4. Instituciones Privadas: Estas son instituciones privadas especialmente colegios y universidades que poseen flota de vehículos propia para sus necesidades de transporte.

3. CAPITULO III - ANÁLISIS DEL SECTOR EN COLOMBIA

En este capítulo se presentara un análisis de la posición competitiva de la empresa en el mercado a través de los resultados obtenidos con la aplicación de la matriz del perfil competitivo y del DOFA elaborado para la empresa. Adicionalmente, se presentara un panorama actual del sector automotriz en Colombia y las tendencias mundiales entendiendo las fortalezas y debilidades del mismo. Por otro lado, se mostrara un análisis interno de la empresa a través de los resultados de la aplicación de la metodología del mapa de competitividad por cada área. Se observaran las razones financieras y sus tendencias en los últimos tres años presentando un panorama financiero de la compañía, permitiendo evaluar su potencial internacional y propuestas de mejoramiento por área en los próximos años.

3.1 TENDENCIAS GLOBALES DEL SECTOR

CUADRO 16

Buses Híbridos	Se busca la eficiencia mediante motores diesel-eléctricos, gas-eléctricos y biogás-eléctricos. Así mismo, tienen sistemas de frenado que convierten la energía cinética en energía eléctrica para recargar la batería. Se logra menores emisiones de CO2 y consumo de combustible.
Buses Eléctricos	Se movilizan principalmente con baterías y/o estructuras que permiten la recarga en tiempo real de la mismas. Necesitan una infraestructura amplia que permita recargar los buses en las noches, estaciones o durante su operación. Con ésta tecnología se logra una reducción de costos de mantenimiento y emisiones de CO2.
Productos con “Estatus Libre de Culpa”	Los consumidores buscan consumir productos que eviten dañar el medio ambiente o causar algún malestar a otros durante su utilización.
Crowd Shaped – Moldeado por la gente	Se busca la creación de nuevos productos y servicios definidos por las preferencias o comportamientos agregados de grupos de consumidores (grandes o pequeños), expresados a través de sus datos. En la industria automotriz se puede ahora cambiar el equipamiento interno sin incurrir en plazos más extensos o costos excesivos, de igual forma, los clientes en el sector de carrocerías buscan opciones que les permitan acomodarse mejor a la demanda en cuanto a la capacidad de pasajeros sentados y/o de

pie.

Resistencia y calidad en los materiales	Se buscan materiales que permitan un aislamiento al ruido y vibración, resistencia a los impactos, resistencia a climas extremos, que no causen daños a los sistemas de protección contra la corrosión, reducción del peso, mejoras en la aerodinámica, ensamble rápido y alta adhesión de los componentes.
---	---

Las Tendencias en nuestro entorno

1. Desde el 2013 existe un contrato entre la alcaldía de Bogotá y Volvo para suministrar 200 buses híbridos con la ayuda de Busscar y Superpolo para el Sistema Integrado de Transporte de Bogotá – Transmilenio.
2. BYD, empresa China, firmó un acuerdo con el Consorcio Express y Coobus (operadores de Transmilenio – Sistema Integrado de Transporte de Bogotá) para proveer de buses eléctricos a Bogotá

3.2 Análisis del sector carrocerías en Colombia

La industria automotriz colombiana está conformada por la actividad de ensamble de vehículos, de producción de autopartes y de ensamble de motocicletas.

“La recuperación de la industria en Colombia después de la crisis económica mundial, destaca al sector automotor como uno de sus pioneros. En 2011, el comportamiento de este sector mostró los más altos resultados en ventas, producción y nivel de empleo en su historia. Las ventas tuvieron un año record en unidades nuevas (324.570 unidades) las cuales representaron un incremento del 28% con respecto al año anterior (253.869 unidades), superando el crecimiento de economías como Brasil, México, Argentina, Chile y Perú.

En 2012 el sector automotor se desaceleró desde los máximos observados en 2011. En efecto, el índice real de producción de vehículos hasta octubre sólo creció 2,4% anual, comparado con un incremento de 22,4% un año antes. Esta moderación fue saludable para evitar incrementos excesivos en el volumen de inventarios” (RESEARCH, 2012).

CUADRO 5 INDICADORES DEL MERCADO AUTOMOTRIZ COLOMBIANO

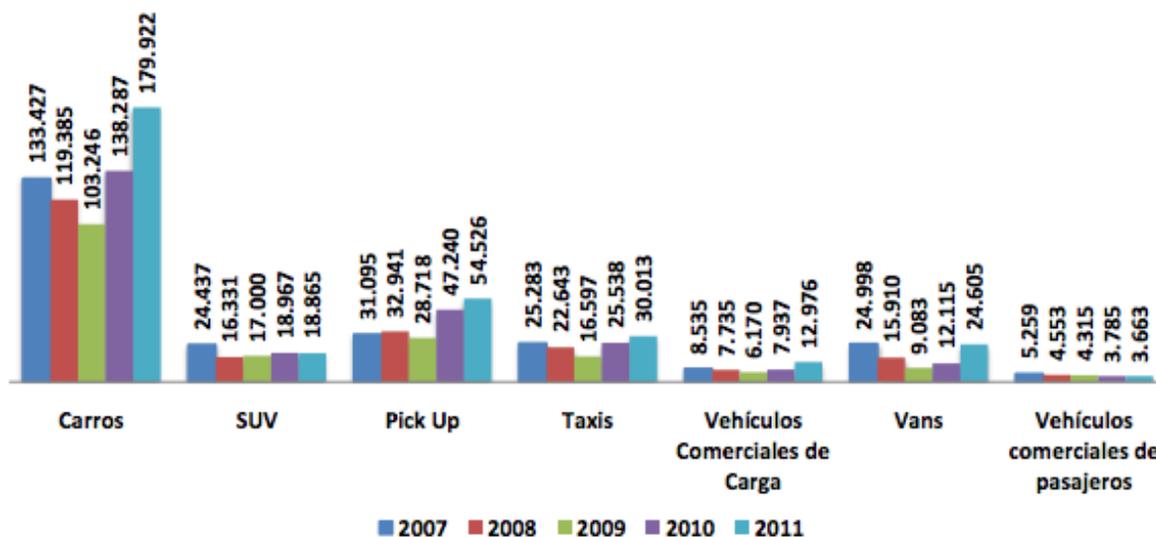
Tabla 1

Indicadores relevantes para el mercado automotriz colombiano

Indicadores relevantes	
Población (millones de habitantes, 2012)	46,6
PIB per cápita (Dólares corrientes, 2012)	7.842
Extensión del territorio (miles de km ²)	1.141,7
Red Vial (miles de km, 2011)	214,4
Parque Automotor por cada 1000 habitantes (2011)	80,2
Antigüedad del Parque Automotriz (año, 2011)	15,2
Ventas de autos nuevos (miles de unidades, 2012)	316,0
Precio promedio de autos (COP Millones, 2012)	34,5
Vehículos nuevos financiados (% de ventas de Autos Nuevos)	58,0

Fuente: ANDI, Banco de la República, DANE, DNP, Econometría Ltda, Encuesta FTS UNCRD/BID 2011, FENALCO, Ministerio de Transporte, CEPAL y BBVA Research

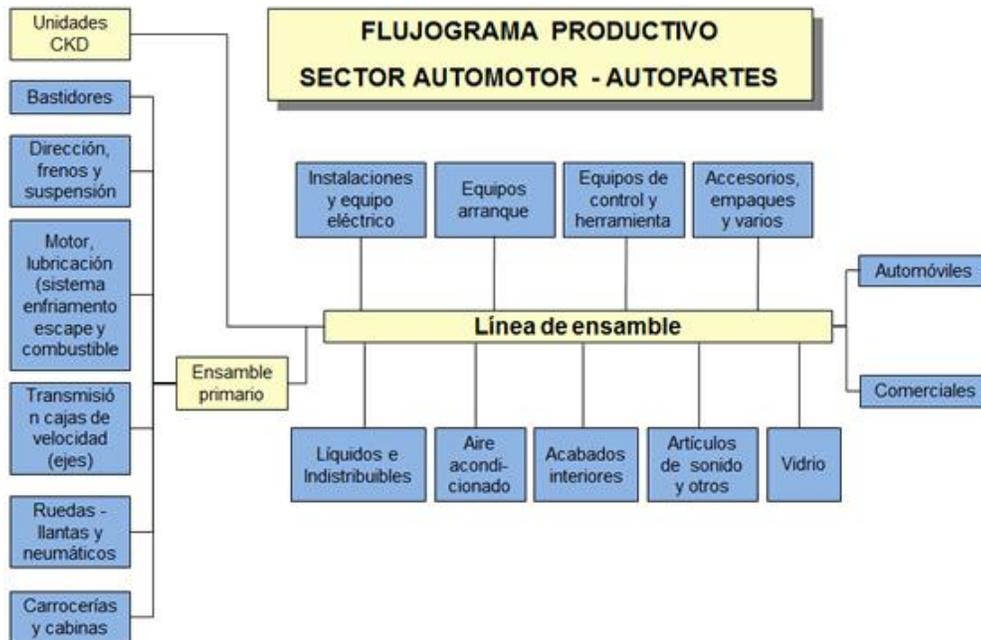
Gráfico 2
Ventas de vehículos en Colombia por tipo 2007 - 2011, unidades



Fuente: Econometría (Comité de la Industria Automotriz Colombiana)

En cuanto al segmento de buses de pasajeros, el país cuenta con la presencia de tres importantes ensambladoras, Busscar (Busscar Ônibus S.A.), Superpolo (Marcopolo) y Daimler Chrysler. Estas empresas son líderes en producción de buses articulados, intermunicipales y urbanos, los cuales son usados en los sistemas de transporte masivo de las principales ciudades de Colombia.

GRÁFICO 3
CADENA PRODUCTIVA



En Colombia operan de manera activa las siguientes ensambladoras de vehículos:

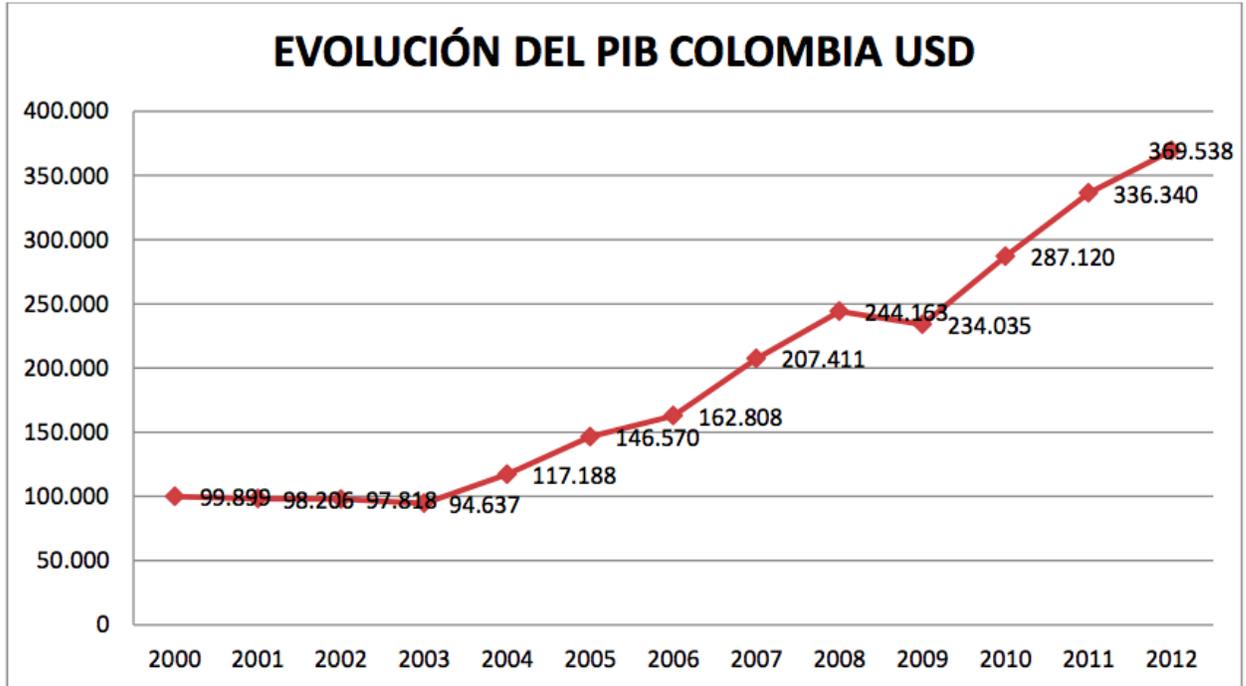
1. Compañía Colombiana Automotriz (marca Mazda)
2. General Motors Colmotores (marcas Isuzu, Volvo y Chevrolet)
3. Sofasa (marca Renault)
4. Hino Motors Manufacturing S.A. (marca Hino – grupo Toyota)
5. Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia, CKD Volkswagen)
6. Compañía de Autoensamble Nissan (marca Nissan)
7. Navitrans S.A: Agrale
8. Daimler

Las cuatro primeras empresas concentran el 99% de la producción, en términos de unidades (PROEXPORT, 2012).

TASA DE CRECIMIENTO PIB TOTAL

Según el DANE, el PIB de Colombia ha presentado una tendencia ascendente con un crecimiento de 270% desde el año 2000 hasta el 2012.

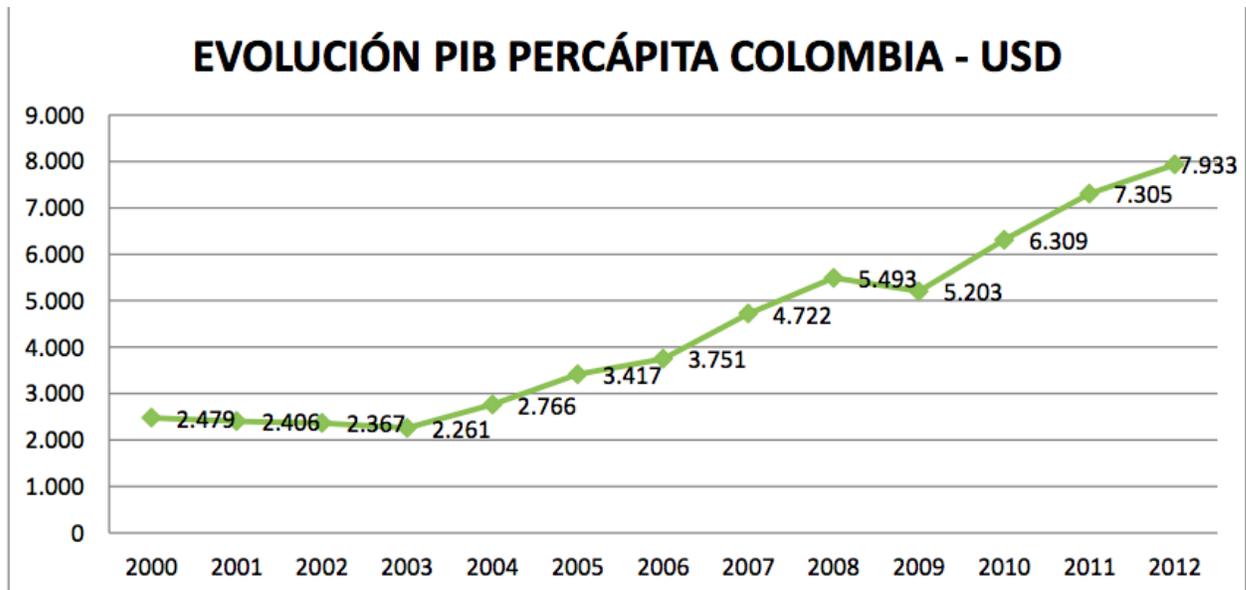
GRÁFICO 4 EVOLUCIÓN DEL PIB COLOMBIA 2000 – 2012



Fuente: DANE

“El PIB per cápita de Colombia ha presentado una tendencia ascendente en los últimos años. Pasando de 2.479 dólares por persona en el 2000 a 7.933 dólares en el 2012.

GRÁFICO 5
EVOLUCIÓN PIB PER CÁPITA COLOMBIA 2000 - 2012



Fuente: DANE

En el segundo trimestre del año 2013 la economía colombiana creció 4,2% con relación al mismo trimestre de 2012. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 2,2%.

CUADRO 6 COMPORTAMIENTO PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

**Cuadro 2. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica
2013 - II / 2012 - II**

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	7,6
Explotación de minas y canteras	4,3
Industrias manufactureras	1,2
Suministro de electricidad, gas y agua	4,7
Construcción	6,4
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,8
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,9
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	4,7
Subtotal valor agregado	4,3
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	4,2

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En el segundo trimestre de 2013, el valor agregado del sector transporte, almacenamiento y comunicaciones creció en 2,8% respecto al mismo periodo de 2012. Este comportamiento se explica por el crecimiento de los servicios de transporte terrestre en 2,1%, de los servicios de transporte por vía aérea en 4,8%, de los servicios de transporte complementarios y auxiliares en 5,3% y de los servicios de correos y telecomunicaciones en 2,4%.

Las exportaciones de bienes que presentaron los principales incrementos en el segundo trimestre de 2013 fueron las siguientes: equipo de transporte en 93,7%, carnes y pescados en 46,4%, café en 33,2%, productos de la refinación del petróleo en 19,7%, sustancias y productos químicos en 19,6%, plantas vivas y flores en 18,8% y petróleo crudo y gas natural en 5,4%, entre otros.

Al comparar las importaciones totales realizadas durante el segundo trimestre de 2013 con las del mismo periodo del año anterior, los principales incrementos se presentaron en los siguientes grupos de productos: carnes y pescados en 54,9%, sustancias y productos químicos en 21,1%, productos minerales no metálicos en 10,6%, productos metalúrgicos básicos en 6,9% y otra maquinaria y aparatos eléctricos en 6,8%, entre otros. Por el contrario, se presentó disminución en las importaciones de equipo de transporte en 16,1%; de productos de cuero y calzado en 15,7%, de productos de la refinación de petróleo en 11,3% y de maquinaria y equipo en 7,3% entre otros” (DANE, 2013).

TASA DE CRECIMIENTO PIB SECTORIAL

“Actualmente, somos el cuarto con mayor productor de vehículos en Latinoamérica, empleando el 2,6% (24.783 empleos directos) del personal ocupado dentro de la industria manufacturera. Adicionalmente, el sector representa el 4% del PIB industrial. Adicionalmente, existe un gran potencial de crecimiento debido a que la penetración de vehículos por número de habitante es muy baja en el país. Para una población similar, como la de Argentina, sólo tenemos un tercio de su parque automotor.

En el ensamble de buses y camiones las principales ciudades del país están en proceso de desarrollar sistemas de transporte masivo de pasajeros, lo que significará una demanda importante de buses estandarizados en los próximos años y a futuro una renovación frecuente de esta flota vehicular.

El Gobierno busca la renovación del parque vehicular de camiones donde el 48% (285.000 unidades) tiene en promedio 23 años en circulación. (Fuente: Ministerio de Transporte, Anuario Estadístico 2009). Hoy en día el país cuenta con un parque automotor de alrededor de 4 millones de unidades de vehículos de los cuales, cerca del 59,5% son importados” (PROEXPORT, 2012).

CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES PARA EL SECTOR

En 2011, Las exportaciones colombianas de vehículos llegaron a USD 2831 millones (13.029 unidades) de los cuales, el 95,5% del total son abarcadas por los siguientes cuatro mercados: Ecuador con USD 184 millones, seguido por Panamá con USD 75 millones, Perú con USD 18 millones y Chile con USD 11 millones.

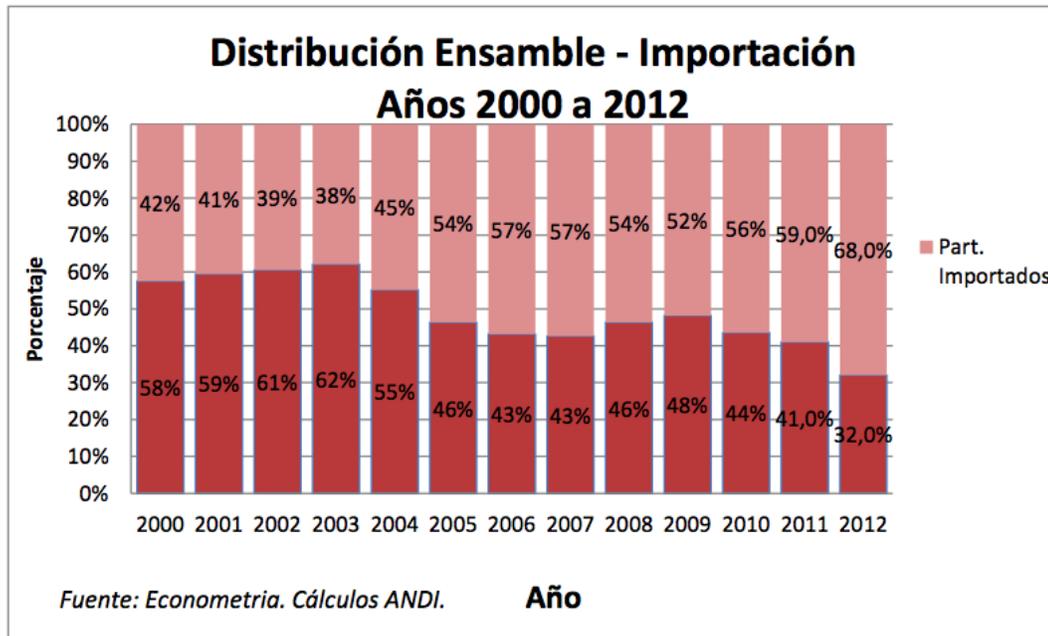
Las exportaciones desde el año 2003 registraron una tendencia ascendentes, logrando su pico máximo en el año 2007 con un total de 70.593 unidades. Los problemas de orden político con Venezuela y Ecuador, afectaron la exportación de vehículos notablemente. Sin embargo, de nuevo es posible establecer que existe una tendencia de recuperación en la que para el año 2012 se registraron 25.798 unidades, lo que representa un 23% del total de la producción nacional.

Adicionalmente es de resaltar las exportaciones han logrado diversificarse. Antes de 2010 las los vehículos nacionales llegaban principalmente a Venezuela (88%) y Ecuador (12%). En 2012, los países de destino de las exportaciones, en su orden son, México 43,17%, Ecuador 28,80%, Perú 9,96%, Argentina 8,78%, Chile 4,36%, Venezuela 2,13%, Guatemala 1,20%, Panamá 1,20% y los demás 1%.

Es de resaltar que alrededor del 51% de las exportaciones colombianas llegan a países que se caracterizan por tener industrias automotrices competitivas y robustas como son México y Argentina.

Los principales países de origen de las importaciones de vehículos a diciembre de 2012 fueron México (17,6%), Corea (14,23%), China (7,31%), Ecuador (4,13%) e India (4,04%).

GRÁFICO 6
DISTRIBUCIÓN ENSAMBLE – IMPORTACIÓN 2000 - 2012



Fuente: Econometría. Cálculo: ANDI

El promedio de la participación de la actividad ensamble en el mercado colombiano, Entre 2000 y 2005 fue de más del 50%. A partir de 2004, la industria automotriz disfruta de menos de la mitad del mercado, con una tendencia decreciente. En 2012 la participación del ensamble en el total de las ventas alcanza el 32%.

BALANZA COMERCIAL

Por su parte, las importaciones colombianas presentan un incremento durante los últimos años, lo cual notablemente ha deteriorado la balanza comercial como puede ser observado en el gráfico.

CUADRO 7

CONSUMO APARENTE DE VEHICULOS EN COLOMBIA

CONSUMO APARENTE DE VEHÍCULOS EN COLOMBIA					
Año	Producción 1	Importaciones 2	Exportaciones 2	Balanza Comercial 2	Consumo Aparente 3
2000	50.716	27.045	15.927	-11.118	61.834
2001	75.997	26.414	34.886	8.472	67.525
2002	81.000	40.709	23.007	-17.702	98.702
2003	32.566	52.372	9.333	-43.039	75.605
2004	93.363	41.017	29.757	-11.260	104.623
2005	109.333	83.159	42.071	-41.088	150.421
2006	138.690	135.188	48.739	-86.449	225.139
2007	183.721	160.239	70.593	-89.646	273.367
2008	110.766	129.898	26.996	-102.902	213.668
2009	91.118	91.832	4.974	-86.858	177.976
2010	128.265	151.226	12.019	-139.207	267.472
2011	154.261	210.216	13.465	-196.751	351.012
2012	138.872	212.204	25.798	-186.406	325.278

Fuente: 1. Mincomercio, 2. DIAN, 3. Consumo Aparente: (Producción + Importaciones) - Exportaciones

CUADRO 8

DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL SECTOR

DEBILIDADES

Crecimiento en calidad de productos de China (Yutong)

Infraestructura limitada para generar procesos automatizados

No existe un Cluster que asegure un encadenamiento productivo eficiente

El desarrollo tecnológico es guiado por los líderes de la industria

Falta de apoyo gubernamental para la eliminación arancelaria de todos los insumos y partes necesarias para la fabricación y ensamble de carrocerías

FORTALEZAS

Acuerdos comerciales

Mano de obra a bajo costo

Personalización del producto

Costos de exportación menores a países vecinos (zonas francas)

Alta de demanda de Microbuses y Colectivos – permite una especialización en este segmento

ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL SECTOR

- Ofrecer diferenciación respecto a la flexibilidad de adaptación del producto a las necesidades del cliente frente a los productos de China, Japón o Corea que entran a al país totalmente estandarizados captando mayor atención de los clientes y sus requerimientos.
- Realizar alianza con los concesionarios distribuidores de las marcas fabricantes de chasis para vender unidades de buses de diferentes capacidades para entrega inmediata en estos establecimientos en donde se pueden captar más clientes.
- Desarrollar productos de acuerdo a las tendencias mundiales para el sector en cuanto a normatividad ambiental, ya que es una necesidad a imponer en el mercado como son los buses a gas natural, híbrido y eléctrico.
- Obtener más apoyo del gobierno para el tema de inversión en infraestructura y tecnología y no que solo las grandes empresas puedan tener acceso a esto.
- Desarrollar por parte de los fabricantes un chasis para microbuses, el cual es un producto muy bien vendido y que es competencia de las “vans” que han ganado participación en el mercado, que ahorre más combustible generando así mayor ventaja frente a estos productos.
- Es importante manejar el tema de los costos de producción de los buses locales y poder competir de mejor manera con los productos importados.

Colombia cuenta con acuerdos comerciales que incluyen el capítulo de vehículos, permitiendo tener un mercado ampliado de 38 millones de unidades en la región. (Fuentes: INEGI, México; CIDAT, Perú; AEAD, Ecuador; INE, Chile, Ministerio de Transporte, Colombia).

Para tener una industria madura cercana a 60 años se tienen en la actualidad alrededor de 2.200 profesionales graduados en la industria automotriz y un gran número de técnicos. Actualmente la industria emplea 22.000 personas en donde los precios son competitivos, según el The World Competitiveness Yearbook el salario estimado para un operario de la industria automotriz es de 1,73 USD /Hora, en México es 1,88 USD/Hora, Argentina 4,05 USD/Hora, Brasil 7,53 USD/Hora y Estados Unidos 27,76 USD/Hora.

Por otra parte, los países que más representación tienen en la importación de buses son China, Ecuador y Alemania. Teniendo en cuenta los datos suministrados por Trademap, Inconcar se diferencia de los productos importados de China, como Yutong, en que no cuenta con productos estandarizados y esto beneficia el interés del cliente final, el cual entiende como un valor agregado la personalización de su producto.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Colombia

Producto: 8702109000 Vehículos automoviles para transporte de diez o más personas, incluido el conductor: Con motor de émbolo (piston) de encendido por compresion (Diesel o semi-Diesel): Los demás

CUADRO 9
CIFRAS DE IMPORTACIONES POR PAÍSES HACIA COLOMBIA

Países	Importaciones hacia Colombia		
	2010	2011	2012
China	7.745	11.857	15.445
Ecuador	6.791	14.391	14.134
Alemania	15.177	11.413	12.875
Corea, República de	2.470	9.407	9.739
Japón	2.373	9.305	9.124
Estados Unidos de América	210	1.316	7.303
Argentina	10.114	11.425	6.906
Colombia	3.169	5.397	5.321
Brasil	1.034	0	2.127
Myanmar (Birmania)	1.113	2.352	1.901
Zona franca	588	0	983
México	0	565	626
Perú	0	0	353
España	0	0	14

Fuente: Trademap

En cuanto a las exportaciones, Colombia está exportando a Panamá y Ecuador, siendo éste último un mercado más sólido de acuerdo al estudio que se muestra como país alterno en el presente documento.

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia

Producto: 8702109000 Vehículos automoviles para transporte de diez o más personas, incluido el conductor: Con motor de émbolo (piston) de encendido por compresion (Diesel o semi-Diesel): Los demás

CUADRO 10
CIFRAS DE EXPORTACIONES DESDE COLOMBIA 2010 - 2012

Países	Exportaciones desde Colombia		
	2010	2011	2012
Panamá	0	68.337	11.347
Ecuador	0	1.657	2.504

Fuente: Trademap

“Colombia ofrece un atractivo régimen de Zona Francas para fabricación y ensamble de vehículos tanto en Parque Industrial como Especial. También el gobierno ofrece el régimen de Depósitos Habilitados para Transformación o Ensamble, que garantizan arancel libre para bienes automotores que cumplan los requisitos de origen andino permitiendo una mayor competitividad en la reducción de costos. De igual manera por medio los Contratos de Estabilidad Jurídica se le garantiza al inversionista la duración de ciertas normas acordadas hasta por 20 años.

Al igual que las ventas de vehículos, durante 2012 el crédito de vehículos se desaceleró, conjuntamente con un ligero deterioro de la calidad de la cartera. Por otra parte, actualmente, se financia más del 58% de las transacciones de vehículos nuevos y el crédito promedio se ubica en COP 22 millones, permaneciendo relativamente estable en los últimos años. En perspectiva, BBVA Research anticipa tasas de interés bajas durante todo el año 2013, lo cual significará un incentivo al endeudamiento de los hogares y empresas para la compra de vehículos.

El costo de las materias primas del sector se encuentra contenido. El precio del hierro se redujo durante 2012 y se anticipa se mantendrán en niveles similares a los actuales. Asimismo, la fortaleza reciente del peso hizo que el costo logístico de importación de las partes a ser ensambladas en Colombia se redujera. Esto ha determinado que los precios de los vehículos se mantuvieran relativamente estables, beneficiando el poder adquisitivo de los hogares. En los próximos años esta tendencia de bajos precios debería continuar con la entrada gradual en vigencia del tratado con Estados Unidos, Europa y, posiblemente, Corea” (RESEARCH, 2012).

“En el segundo trimestre de 2013, el parque automotor en servicio (37.265 vehículos) estuvo distribuido así: 34,8% microbuses – colectivos, 27,0% busetas y 23,0% buses; los sistemas integrados de transporte masivo (SITM de Bogotá, MIO de Cali, Transmetro de Barranquilla, SITM de Medellín, Megabús de Pereira y Metrolínea de Bucaramanga) participaron conjuntamente con 15,2%” (DANE, ENCUESTA DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS, 2013).

Finalmente, Inconcar muestra una tasa de crecimiento por encima del 10% en ventas durante el año 2013 respecto del año 2012, por lo cual, muestra tasa de crecimiento por encima de la tasa de producción nacional del 2,4% y la del de servicios de transporte terrestre del 2,1% durante el último trimestre del año 2013.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

CUADRO 4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	INCONCAR		JGB		SUPERPOLO		BUSSCAR		NON PLUS ULTRA	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRECIO	15%	3	0,5	2	0,3	4	0,6	4	0,6	3	0,5
CALIDAD	15%	3	0,5	4	0,6	3	0,5	3	0,5	3	0,5
DISEÑO	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
CONDICIONES COMERCIALES	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
TIEMPO ADECUADO DE ENTREGA	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
SERVICIO POSTVENTA	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
RECONOCIMIENTO DE LA MARCA	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
FLEXIBILIDAD PARA AJUSTAR PRODUCTO	12%	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3
PUNTOS DE VENTA Y COBERTURA	8%	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	100%		3,3		3,3		3,6		3,5		3,2

Fuente: Autores

Respecto a esta matriz se puede observar que Inconcar tiene buenas fortalezas con las cuales compite en el mercado frente a competidores importantes como son Superpolo y Busscar, que son empresas más grandes en tamaño y en estructura productiva y comercial. Sin embargo, estas empresas como manejan grandes volúmenes de producción, tienden a tener productos más estándar y nada flexibles a las necesidades del cliente, el cual es un factor que Inconcar tiene como gran fortaleza para hacer una diferencia en su oferta de valor así como el diseño y comodidad del producto frente a los de estas grandes empresas. La empresa en general y de acuerdo a los factores de éxito tiene una posición competitiva en el mercado apoyándose en sus fortalezas; es así como puede lograr competir comercialmente con estos grandes competidores y de esta manera ganar más participación de mercado. Además que es claro que estas compañías no tienen la capacidad para abarcar totalmente el mercado y los clientes, dejando espacios desatendidos que pueden ser bien aprovechados por las otras empresas.

Principales Competidores

En cuanto a los principales competidores podemos decir que se encuentran los siguientes:

1. Superpolo S.A.: Es creada en Diciembre de 2001, gracias a la alianza entre SUPERBUS DE BOGOTA S.A. de Colombia con 45 años de experiencia, con sus productos marca Superior, y MARCOPOLO compañía Brasileña, con una experiencia de 60 años a nivel mundial en la fabricación de carrocerías y sistemas de transporte masivo, se dedica a diseñar, producir y comercializar equipos para transporte terrestre de pasajeros y de carga.

Actualmente es la primera compañía carrocerera en Colombia en ventas con un registro de \$ 169.530 millones de pesos en el 2012.

Respecto a políticas de servicio al cliente, esta empresa cuenta con talleres de servicio postventa en todo el país para mantenimiento de las carrocerías, además realiza capacitaciones a los clientes, presentan catálogos de reposición de piezas.

CUADRO 11 IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES SUPERPOLO S.A

	2010	2011	2012
	(Millones COP)	(Millones COP)	(Millones COP)
Importaciones	USD\$12.954.4 10	USD\$99.296.4 37	USD\$23.872.9 79
Exportaciones	USD\$45.114	USD\$74.350.9 37	USD\$15.042.9 11

Fuente: BPR Benchmark

2. Busscar de Colombia S.A.S: Esta compañía es la segunda carrocera con mayor nivel de ventas en el sector, registrando \$ 100.263 millones de pesos en el año 2012.

Respecto a políticas de servicio al cliente esta empresa cuenta con talleres de servicio autorizados en las principales regiones del país para el mantenimiento de las carrocerías, además cuentan con un catálogo de productos de reposición disponible para los clientes.

**CUADRO 12
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES BUSSCAR DE COLOMBIA S.A.S**

	2010	2011	2012
	(Millones COP)	(Millones COP)	(Millones COP)
Importaciones	USD\$5.138.85 3	USD\$2.554.57 3	USD\$7.114.51 5
Exportaciones	USD\$0	USD\$0	USD\$0

Fuente: BPR Benchmark

3. Autobuses Aqa: Esta compañía tiene un nivel de ventas considerable dentro del sector con un registro de \$ 24.630 millones de pesos para el año 2012. Esta compañía cuenta con una gran presencia en el mercado de Boyacá siendo, el cual es gran demandante de estos vehículos.

Respecto a servicio al cliente esta empresa cuenta con talleres de mantenimiento en Bogotá, Duitama, Bucaramanga y además cuenta con unidad móvil de asistencia técnica que funciona para los puntos donde no se tienen talleres.

**CUADRO 13
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES AUTOBUSES AGA**

	2008	2009
	(Millones COP)	(Millones COP)
Importaciones	USD\$259.764	USD\$90.481
Exportaciones	USD\$0	USD\$310.119

Fuente: BPR Benchmark

4. Non plus ultra: Esta compañía registró ventas por \$ 26.709 millones de pesos para el año 2012. Esta compañía es ensambladora de su propia marca de chasis y tiene gran presencia en mercados escolares.

Respecto a servicio al cliente esta empresa tiene talleres autorizados con servicio especializado de mantenimiento y reparación de carrocerías en las principales ciudades del país y asesoría técnica personalizada. Además cuenta con varias salas de ventas y vitrinas comerciales en varias ciudades del país.

**CUADRO 14
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES NON PLUS ULTRA**

	2010	2011	2012
	(Millones COP)	(Millones COP)	(Millones COP)
Importaciones	USD\$3.599.09	USD\$4.966.32	USD\$4.875.26
s	2	7	2

Fuente: BPR Benchmark

5. Inversiones Aldemar: Es una empresa carrocera colombiana que tuvo sus inicios desde 1975. En el año 1990 lanza al mercado su primera carrocería bajo la marca JGB. En el año de 1994 se inició la exportación de unidades a países vecinos como Ecuador, Venezuela, Panamá, Haití y Perú, donde han tenido gran aceptación por su calidad, diseño y servicio. (Fuente: <http://www.carroceriasjgb.com/resena.htm>)

**CUADRO 15
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES INVERSIONES ALDEMAR**

	2010	2011	2012
	(Millones USD	(Millones	(Millones

	FOB)	USD FOB)	USD FOB)
Importaciones	USD \$898.655	USD \$711.143	USD \$1.613.787

Fuente: TRADE NOSIS

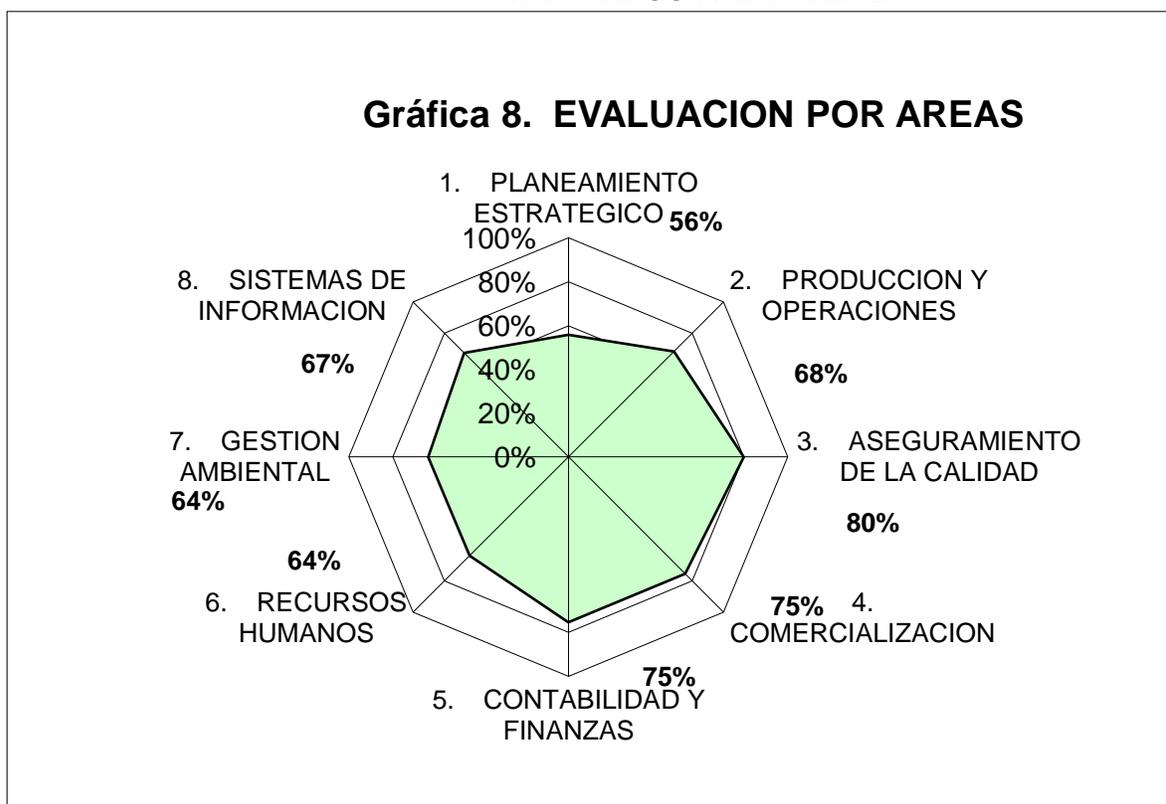
Estrategias a seguir frente a la competencia

- ✚ Integración hacia adelante: Apertura de vitrinas comerciales en ciudades estratégicas del país, con el fin de lograr promocionar y exhibir los productos y llegar más fácil a los clientes. Una opción es que sea administrada y con recursos propios de ésta o bien sea estableciendo una alianza con un concesionario de las marcas de chasis para tener exhibición de buses como tienen algunos competidores.
- ✚ Penetración de mercado: Aumentar participación en el mercado colombiano, contratando fuerza de ventas en otras ciudades del país y hacer trabajo fuerte de mercadeo con los productos actuales.
- ✚ Desarrollo de mercados en el territorio nacional: Buscando entrar a ciudades en Colombia de la región de la costa y occidente del país donde no se tiene presencia comercial fuerte.
- ✚ Diferenciación: Ofrecer una estrategia de diferenciación para los diferentes productos en relación a accesorios, diseños y capacidades que hagan el producto más atractivo para los clientes. Sacar homologaciones de las carrocerías que puedan permitir aumentar la oferta de valor a las propuestas comerciales que atrae a los clientes. Continuar con la flexibilidad de adaptación del producto al cliente que es una ventaja frente a los competidores.
- ✚ Alianza u asociación: Establecer alianzas con talleres de reparación de carrocerías en principales ciudades del país, y aumentar la oferta de servicio postventa a los clientes.
- ✚ Integración hacia atrás: Manejar planeación de demanda de materia prima que es vital y escasa del proceso de producción, y manejar tiempos de pedidos anticipados y acuerdos de pago para esto, de modo que no se afecten las entregas de material.

3.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

GRÁFICO 7

MAPA DE COMPETITIVIDAD



Fuente: Autores

De acuerdo a esta metodología del mapa de competitividad se puede decir que la empresa Inconcar tiene en general un buen balance interno de todas sus áreas de desempeño. Se puede observar que las áreas de contabilidad y finanzas, comercialización y aseguramiento de calidad son las más fuertes dentro de las actividades de la empresa, mientras que el planeamiento estratégico, recursos humanos y gestión ambiental requieren de grandes esfuerzos de la compañía para fortalecerlas en cada uno de sus procesos.

En general en la compañía hay en la planeación y organización, pues las acciones se ejecutan pero no se dejan documentados para realizar el debido control y seguimiento y de esta manera sean conocidos por los demás miembros de la organización. Es importante que se diseñen más estrategias y se hagan análisis más profundos de las diferentes situaciones que rodean a la empresa.

Es necesario que la compañía haga grandes esfuerzos por fortalecer su recurso humano e involucrarlo de manera más adecuada a las decisiones y acciones a ejecutar en los diferentes procesos, pues es un capital importante para alcanzar metas y objetivos conjuntos.

La empresa tiene buenos recursos en los cuales puede apoyarse para realizar una mejor gestión en los procesos con deficiencias, de modo que se logre alcanzar un equilibrio más favorable que le permita a la organización aumentar su potencial interno.

CUADRO 17

DOFA DE LA EMPRESA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. No se cuenta con una producción en línea.2. No se cuenta con certificaciones ambientales y de seguridad industrial3. Falta más penetración de mercado en diferentes ciudades del país.4. Ampliar los puntos de servicio postventa en el país.5. Falta realizar más desarrollo de productos acorde a las tendencias del mercado en transporte masivo.6. Falta invertir en tecnología y equipos para optimizar procesos.7. Capacitación e incentivos para el personal8. Mala distribución de los territorios de ventas.	<ol style="list-style-type: none">1. Se cuenta con contactos comerciales importantes para entrar al mercado de República Dominicana y Haití.2. Existen buenas posibilidades de entrar a mercados como Ecuador, Perú o Centroamérica.3. Asistencia como observadores a ferias internacionales de gran importancia en del sector.4. Planes de renovación de flota para sistemas de transporte en diferentes ciudades del país.5. Participar en licitaciones públicas con diferentes entidades del estado.
FORTALEZAS	AMENAZAS

1. Trayectoria en el mercado nacional, 20 años de experiencia.
2. Reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado.
3. Producto fabricado bajo estándares de calidad, cumpliendo todas las normas técnicas.
4. Producto fácilmente ajustable a las

1. Entrada de productos chinos con precios más bajos.
2. Entrada de ensambladoras como Mercedes Benz que producen a mayores escalas.
3. Desarrollo de productos de la competencia.
4. Cambios en la normatividad que dificultan los trámites de matrícula de los vehículos.
5. La tasa de cambio del dólar para las importaciones de materia

necesidades y requisitos de los clientes prima.

5. Precios competitivos de los productos en el mercado

6. Buenas alternativas de financiación

7. Proveedor de importantes clientes oficiales y corporativos de gran reconocimiento en el mercado.

Fuente: Autores

Inconcar tiene fortalezas importantes a nivel comercial en términos de precio, alternativas de pago, descuentos, lo cual le permite a la compañía lograr concretar las negociaciones de una manera más adecuada. Además de esto, un gran punto a favor es que el producto es muy flexible a las necesidades del cliente comparado con algunos de sus competidores que manejan productos más estándar. La experiencia y trayectoria en el mercado hace que el reconocimiento de la marca sea más favorable y así mismo le permita ser competitivo para entrar a mercados internacionales en donde se han identificado importantes oportunidades de renovación de parque vehicular y de la misma manera en determinadas zonas específicas de Colombia.

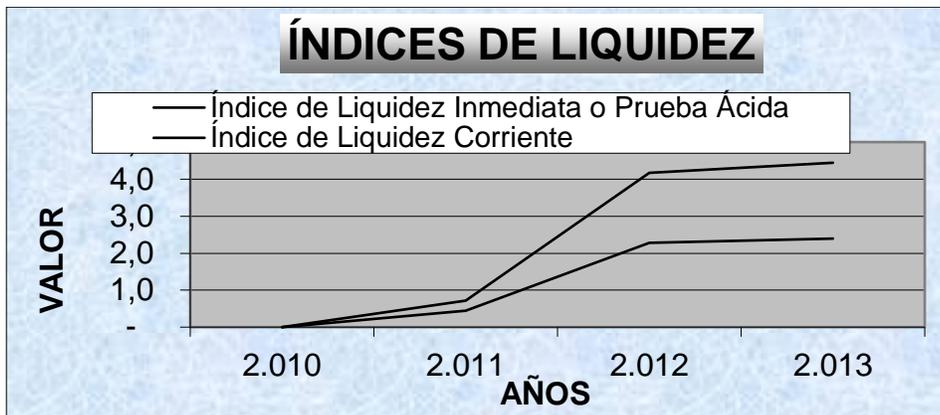
Respecto a las debilidades se requiere de organización del área comercial para desarrollar mercado en el territorio colombiano, aumentar presencia comercial y servicio postventa, revisar los procesos de diseño de nuevos productos acorde a las necesidades del mercado y en general mejorar algunos aspectos ambientales y en el proceso de producción; estas debilidades pueden impactar negativamente en el desempeño de la organización junto con las amenazas del entorno y siendo aprovechadas por los competidores.

3.5 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS (Años 2011 - 2013)

**CUADRO 18
INDICADORES FINANCIEROS INCONCAR S.A.S 2011 - 2013**

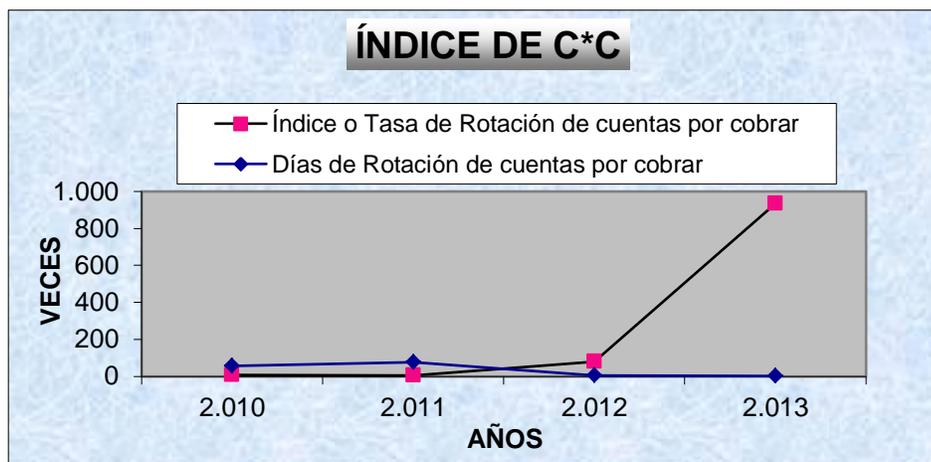
2.011	2.012	2.013	
0,4	2,3	2,4	<u>Índice de Liquidez Corriente</u>
0,3	1,9	2,0	<u>Índice de Liquidez Inmediata o Prueba Ácida</u>
5	78	934	<u>Índice o Tasa de Rotación de cuentas por cobrar</u>
77	5	0	<u>Días de Rotación de cuentas por cobrar</u>
66%	74%	74%	<u>Índice de Patrimonio a Activo: Participación del Patrimonio</u>
34%	26%	26%	<u>Índice de Deuda: Nivel de Endeudamiento Externo</u>
-4%	3%	5%	<u>ROI</u>
-3%	2%	4%	<u>ROA</u>

GRAFICO 8
INDICE DE LIQUIDEZ 2010 – 2013



Inconcar ha presentado un índice de liquidez corriente aceptable en los últimos dos años debido al crecimiento en sus ingresos y disminución de las obligaciones financieras a corto plazo.

GRAFICO 9
INDICE DE CUENTAS POR COBRAR 2010 – 2013



Inconcar muestra una mejora continua en la gestión de cuentas por cobrar donde su información financiera demuestra que su cartera es mínima y se recauda con agilidad, aumentando considerablemente la tasa de rotación.

Días de Rotación de cuentas por cobrar

Inconcar muestra una mejora continua en la gestión de cuentas por cobrar donde los días de rotación de cartera oscilan entre 0 y 5 días en los últimos dos años.

GRÁFICO 10
INDICE DE PATRIMONIO A ACTIVO 2010 – 2013

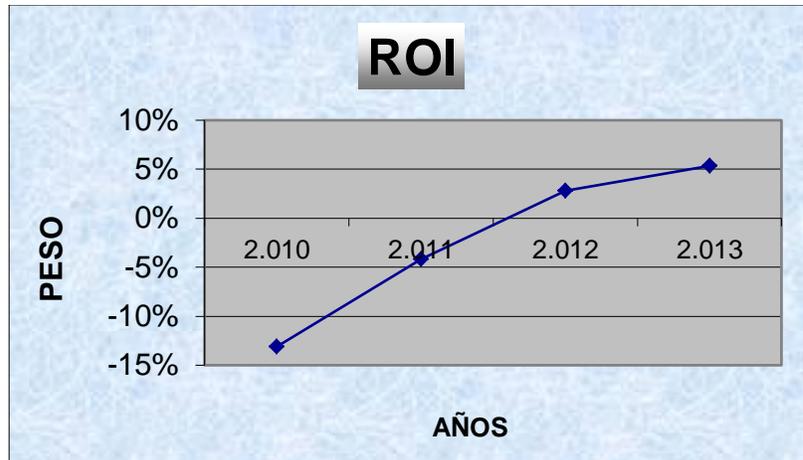


Inconcar ha logrado aumentar su patrimonio en el último año debido al aumento de su utilidad, con lo cual ha logrado una participación del patrimonio en el activo del 74%, por lo que la necesidad de endeudamiento externo se reduce.

Índice de Deuda: Nivel de Endeudamiento Externo

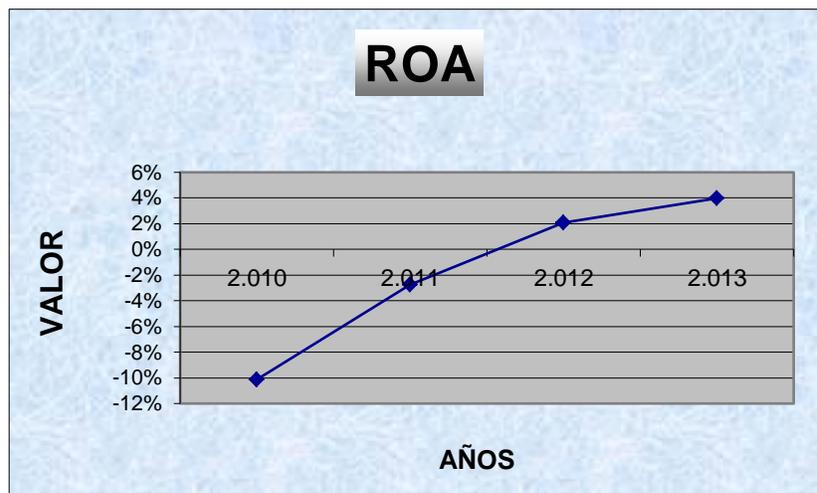
Inconcar ha mejorado su nivel de endeudamiento desde el año 2011 donde era de 34% a 26% en 2013, es decir, que del total de los activos solamente el 26% pertenecen a sus acreedores.

GRÁFICO 11
INDICE DE ROI 2010 – 2013



El retorno sobre la inversión o utilidad sobre la inversión realizada ha crecido desde el año 2010 debido a un crecimiento en las utilidades soportada por el aumento en los ingresos y disminución de otros gastos.

GRÁFICO 12
INDICE DE ROA 2010 – 2013



Inconcar es más eficiente en el uso de sus activos año tras año, donde en el 2013 logró un indicador del 4%, siendo así, más rentable en relación al total de sus activos.

ANÁLISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

GRÁFICO 13
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

MAPA DE COMPETITIVIDAD

EVALUACION DEL AREA

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	56%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	68%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	80%
4. COMERCIALIZACION	75%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	75%
6. RECURSOS HUMANOS	64%
7. GESTION AMBIENTAL	64%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	67%

NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	69%
--	------------

De acuerdo al análisis del mapa de competitividad realizado de la empresa, nos muestra un nivel medio de potencial internacional, a pesar de que ciertas áreas se encuentran con una evaluación en un rango medio, pues requieren de ciertos ajustes en sus procesos para lograr un mejor nivel que permita de forma más confiable operar en los mercados internacionales.

La compañía cuenta con fortalezas importantes en procesos clave como producción, calidad, comercial y el área financiera, las cuales requieren de un sistema de información que sea más moderno y ágil.

Se requiere trabajar en el planeamiento estratégico de la compañía, ya que no hay métodos claros para organizar las acciones a ejecutar, las estrategias y los debidos análisis del entorno que rodea a la empresa, lo cual permitiría tener un orden y unos parámetros más claros para los diferentes miembros de las áreas y de esta manera tener un mayor control y seguimiento a los objetivos propuestos y medir los resultados obtenidos.

Para el área de recursos humanos se requiere de profundizar en la formación y capacitación con el fin de especializar a la fuerza laboral en sus actividades, que funcionaría como incentivo de motivación personal para éstos. Es importante involucrar más al personal en la toma de decisiones y en los procesos de planeación.

Como complemento al aseguramiento de la calidad, es necesario que la compañía se enfoque en la responsabilidad social, con el objetivo de manejar mejor el tema ambiental y esto se vea reflejado en mejores prácticas de manufactura y así mismo en la calidad del producto.

El potencial actual de la compañía le permite tener un buen potencial para desempeñarse en el mercado internacional, pues cuenta con fortalezas importantes en procesos claves para tener un buen nivel de competitividad y poder responder oportunamente a los cambios y oportunidades que se deben en los mercados.

3.6 Plan de Mejora

3.6 CUADRO 19. PLAN DE MEJORAMIENTO POR ÁREAS

AREA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FECHA PROGRAMA DA	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSAB LE	ENTREGAB LE
Externa Comercial	Aumentar participación de mercado.	Enfocar a la fuerza de ventas a nuevos territorios.	Distribuir zonas de trabajo con indicadores de gestión para seguimiento.	Abril 2014	100% de cumplimiento del plan	Gerente Comercial	Plan de distribución de zonas de venta por cada asesor.
	Posicionar el producto en otras ciudades y segmentos.	Elaborar estudio de mercado para conocer las ciudades más potenciales.	Realizar exhibiciones comerciales periódicas en distintas ciudades.	Junio a Diciembre de 2014	100% de cumplimiento del plan	Gerente Comercial y asesores	Informe de estudio de mercado
	Aumentar la fidelización de los clientes.	Diseñar un sistema de CMR para manejo de base datos de los clientes.	Administrar el sistema para hacer el seguimiento debido.	Enero de 2015	70% de cumplimiento del plan	Gerente Comercial y asesores	Sistema de CMR
	Planear objetivos y estrategias para cada una de las áreas y enfocar las	Diseñar la metodología para identificar la posición estratégica de la	Recolectar información del análisis interno de cada área.	Diciembre de 2014	100% de cumplimiento del plan	Gerente General y líderes de área	Plan estratégico anual por área.

Estratégica	actividades.	empresa.					
	Identificar factores externos que rodean a la empresa	Analizar el impacto de los factores externos en el desempeño de la empresa.	Utilizar las diferentes metodologías de análisis de forma frecuente.	Diciembre de 2014	100% de cumplimiento del plan	Gerente general	Diagnóstico general del entorno de la empresa
Mercadeo	Aumentar posicionamiento de la marca y productos.	Diseñar publicidad y actividades promocionales para los productos.	Revisar el impacto y resultados de las actividades de promoción	Enero de 2015	80% de cumplimiento del plan	Gerente Comercial	Plan de publicidad mensual
	Estudiar las necesidades y tendencias en el mercado.	Hacer trabajo de campo para analizar el mercado.	Analizar la información recolectada	Enero de 2015	90% de cumplimiento del plan	Gerente Comercial	Diagnóstico del mercado
	Definir actividades específicas de promoción y publicidad.	Establecer un área de mercadeo enfocada a estas actividades.	Diseñar las estrategias de mercadeo y publicidad para los productos.	Enero 2015	70% de cumplimiento del plan	Gerente Comercial	Estructura y manual de funciones de la nueva área.
Financiera	Acceder a información rápida y a tiempo real.	Adquirir un sistema de información más avanzado	Cotizar con diferentes empresas de tecnología	Mayo de 2014	70% de cumplimiento del plan	Gerente General	Software administrativo

	Planear actividades de presupuesto para cada área.	Elaborar presupuestos anuales por área.	Analizar y comparar información financiera.	Diciembre de 2014	70% de cumplimiento del plan	Jefe contabilidad	Presupuesto anual físico por área
Producción	Mantener los niveles óptimos del inventario para el proceso productivo.	Realizar integración con los proveedores para asegurar la entrega oportuna de materias primas.	Elaborar un plan de abastecimiento mensual para asegurar el aprovisionamiento.	Junio de 2014	90% de cumplimiento del plan	Gerente General	Plan de abastecimiento mensual de materias primas
	Ampliar la infraestructura física de la planta de producción	Solicitar capital de trabajo financiado por entidades bancarias.	Cotizar el costo de una bodega adecuada para el proyecto.	Enero 2016	70% de cumplimiento del plan	Gerente general	Cotizaciones costo bodegas
	Modernizar la maquinaria y equipos de planta de acuerdo a las tendencias del sector.	Estudiar las tendencias en tecnología y equipos en el sector.	Cotizar maquinaria y equipos de acuerdo a los estudios.	Enero 2015	70% de cumplimiento del plan	Gerente general	Cotizaciones de maquinaria y equipo.
	Controlar las diferentes etapas del proceso.	Establecer parámetros de control de calidad	Realizar inspección en cada parte del proceso	Junio de 2014	100% de cumplimiento del plan	Jefe de planta	Parámetros de inspección

							de calidad
	Optimizar la capacidad del proceso de producción.	Estudiar tiempos y movimientos durante el proceso	Evaluar los resultados del estudio de tiempos y proponer mejoras	Junio de 2014	100% de cumplimiento del plan	Jefe de planta	Resultados estudio de tiempos
Internacional	Identificar los requisitos y documentos para la importación.	Investigar la normatividad de importación en los diferentes países.	Hacer un estudio logístico y de mercado en los diferentes países.	Abril de 2014	100% de cumplimiento del plan	Gerente Comercio exterior	Perfil logístico por país
	Identificar los incentivos a las exportaciones que da el gobierno.	Investigar las leyes y resoluciones que soportan estos trámites	Visitas a la DIAN y demás entidades encargadas de este tema.	Abril de 2014	100% de cumplimiento del plan	Gerente Comercio exterior	Reporte de visitas a estas entidades.
Administrativa	Mejorar el flujo de información entre las diferentes áreas .	Identificar los líderes de cada proceso para el desarrollo de la comunicación de información.	Hacer reuniones periódicas para comunicar eventos y/o problemas que sucedan en las diferentes áreas.	Abril 2014	100% de cumplimiento del plan	Gerente general	Actas de reuniones
	Apoyar la gestión administrativa	Identificar el personal de apoyo al	Delegar funciones al personal	Mayo de 2014	90% de	Gerente	Manual

	del área de comercio exterior.	área de comercio exterior.	designado.		cumplimiento del plan	general	funciones de personal de apoyo
Recursos Humanos	Incentivar a los empleados de las diferentes áreas de la empresa	Diseñar planes de incentivos remunerados o no para los diferentes empleados.	Dar a conocer los incentivos y las condiciones al personal de la empresa.	Junio de 2014	80% de cumplimiento del plan	Gerente de Recursos humanos	Plan de incentivos anual
	Capacitar a todo el personal de la empresa	Diseñar programas de capacitación en diferentes temas para todo el personal.	Programar capacitaciones mensuales al personal.	Junio de 2014	100% de cumplimiento del plan	Gerente de Recursos humanos	Programación de capacitaciones anual
	Promover la responsabilidad social y ambiental en la compañía.	Concientizar al personal de la importancia del cuidado del medio ambiente	Diseñar campañas de reciclaje y uso de residuos tóxicos.	Abril de 2014	80% de cumplimiento del plan	Gerente de Recursos humanos	Programación de campañas de reciclaje

El plan de mejora se propone de esta manera teniendo en cuenta los resultados del análisis interno de la empresa por la metodología del mapa de competitividad. Según este análisis Inconcar está en un nivel medio alto de potencial internacional. Sin embargo, en la evaluación por áreas se presentan unos niveles medios que requieren hacer mejoras para poder mejorar el nivel de competitividad de las mismas.

Las áreas que se identificaron que requieren más mejoras son planeación estratégica, recursos humanos y sistemas de información. Para el área de planeación se sugiera tener en cuenta información del sector y demás factores para realizar un diagnóstico del estado de la compañía frente a las fuerzas externas que la rodean, además de esto es necesario que la empresa deje por escrito y comunique a sus empleados los objetivos, metas y demás aspectos de la planeación que hace la gerencia y de este modo se trabaje con más organización en alcanzar esos resultados. Es importante esta sugerencia, ya que la planeación es relevante para que haya sinergia con todos los demás procesos. Para el área de recursos humanos es clave el tema de enfatizar más en capacitaciones para todo el personal de la empresa en temas relacionados a sus labores y para los operativos apoyar los procesos de certificaciones que requieren en sus trabajos. Así como trabajar en crear planes de incentivos para motivación a los empleados.

Para los sistemas de información, se sugiere la compra de un ERP que integre la información de todos los procesos y de esta manera se pueda agilizar el tiempo para realizar las actividades y se mejore el flujo de información y la validez de la misma.

Para las demás áreas se hacen propuestas para mejorar sus actividades y de esta manera obtener mejores resultados que tengan un impacto más representativo en la compañía. Es importante mencionar que el plan de mejora se propone para ser ejecutado en los próximos años, en especial las actividades que requieren de mayor presupuesto e inversión en tiempo para ser ejecutadas en su totalidad, pero que al ser desarrolladas tendrán una gran influencia en los resultados de cada área y de la empresa completa.

Adicionalmente, es necesario tener fortalecidas todas las áreas para brindar un soporte adecuado a las actividades del área internacional, pues con todas estas mejoras la empresa tendría una posición más competitiva desarrollando estrategias que le permitiría competir de la mejor manera en el ámbito nacional como internacional.

4. CAPITULO IV - INTELIGENCIA DE MERCADOS

En este capítulo se analizan los posibles mercados en cuales se podría internacionalizar la empresa, a través de metodologías matriciales las cuales como resultado arrojan Republica Dominicana como país objetivo, Perú como país alterno y Ecuador como País contingente. Después de la selección de los países se realiza una investigación de mercados para conocer a fondo las necesidades y expectativas de cada uno de los mercados de acuerdo a su situación económica, política y cultural.

4.1 SELECCIÓN DEL PRODUCTO

Escala de calificación.		RESULTADOS:			
TIENE O NO HA VENTAJA	CALIFIQUE 1	1-33	La empresa debe iniciar ajustes inmediatos al producto o analizar otro producto.		
PERO NO HAY VENTAJA	CALIFIQUE 2	34-66	Es un producto que puede llegar a ser competitivo pero que hay que realizar ajustes para lograrlo.		
TIENE Y ES UNA VENTAJA	CALIFIQUE 3	67-99	El producto es competitivo y cumple con requisitos para el mercado internacional.		
Calificar con 2 aquellos puntos que no están relacionados					
REFERENCIA	NOMBRE	PRESENTACION			
	PRODUCTO 1	MICROBUS DE CAPACIDAD 19 PASAJEROS			
	PRODUCTO 2	BUSETA DE CAPACIDAD 30 PASAJEROS			
	PRODUCTO 3	BUS DE CAPACIDAD 40 PASAJEROS			
SELECCIÓN DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL					
Pregunta	TOTAL	PUNTAJE			Criterios y descripción de la situación actual
		PRODUCTO 1 MICROBUS	PRODUCTO 2 BUSETA	PRODUCTO 3 BUS	
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN MATERIAS PRIMAS	2	2	3	Los materiales importados lo tienen las empresas competidoras
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN DISEÑO	2	2	3	Es difícil innovar con respecto a la competencia
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN PROCESO DE PRODUCCION	3	2	2	Somos más eficientes en tiempos de producción y entrega
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN CALIDAD	2	2	2	Nuevos procesos y certificaciones Certificado de origen
	El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo	1	1	1	
	El producto está sujeto a controles por autoridades nacionales.	3	3	3	Homologaciones del Ministerio de Transporte
	El producto se identifica por algún código o referencia.	3	3	3	Marca, referencia del chasis y orden de producción
	Existe suficiente oferta de materias primas e insumos que permitan cumplir con entregas oportuna	2	2	2	Materias primas en stock
	Comparado con productos en el exterior el producto se DEBE adecuar	2	2	2	Se deben realizar ajustes dependiendo del país
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	1	1	1	Conocimiento de la competencia y del mercado internacional
El producto es un producto único en el mercado.	2	2	2	Muchos competidores	
El producto cumple con normas ambientales.	3	3	3	Normas de emisión ambientales	
ATRIBUTOS EXTERNOS	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN EMPAQUES	2	2	2	Diseño exterior y entrega del producto
	LAS ETIQUETAS CUMPLEN CON REQUERIMIENTOS INTERNACIONALES	2	2	2	Etiqueta e identificación
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	2	2	2	Calcomanía de identificación , etiquetas en las sillas
	Se TIENE identificado el embalaje adecuado para el mercado internacional.	2	2	2	Forma de envío
	El producto requiere de pictogramas para su manipulación.	2	2	2	Avisos de seguridad
ATRIBUTOS INTANGIBLES	Existe alguna presentación en medios visuales	2	2	2	Publicidad, pagina web
	Se ajusta el empaque a las necesidades internacionales	2	2	2	De acuerdo a las necesidades del país
	El producto cuenta con POLITICA DE manejo de garantía.	3	3	3	Servicio postventa
	Se cuenta físicamente con un manual de uso y almacenamiento				Manuales de usuario
	la marca del producto se encuentra registrada ante la Super. De Industria y Comercio	1	1	1	Registro de la marca
		3	3	3	N/A
	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	1	1	1	Manuales en otros idiomas
	El manual se encuentra en idioma español-inglés.	1	1	1	Ficha técnica del producto
OTROS ASPECTOS	Cuenta con ficha técnica.	1	1	1	
	Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (Relcionada con el producto seleccionado).	2	2	2	Si se cuenta con capacidad
	SE POSEEN Los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	2	2	2	Recursos financieros
	- Mantenimiento de la imagen de la empresa	3	3	3	Recordación de marca
	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	1	1	1	N/A
	- Crecimiento de las ventas	2	2	2	Indicadores de ventas en unidades vendidas y valores
	Esta establecido el costo de producción	2	2	2	Existen metodologías de costos aplicadas al proceso productivo
	Se ha identificado su partida arancelaria.	3	3	3	Se conoce la clasificación arancelaria
	El producto cuenta con preferencias arancelarias.	2	2	2	Dependiendo del país
		67	66	68	

Determinación de la Posición Arancelaria

En la página de la DIAN por consulta de arancel se logró encontrar la partida arancelaria del producto, el cual pertenece al capítulo 87 perteneciente a los *Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios*. Luego se ubica la sub partida 8702 que es *Vehículos automóviles para transporte de diez personas o más personas incluido el conductor*. Y de aquí se toma la partida 87.02.10.90.000 *para vehículos con motor de émbolo (pistón), de encendido por compresión (Diesel o semi – Diésel)*.

Posición	87.02.10.90.00
Descripción técnica	Vehículos automóviles para transporte de 10 o más personas, incluido el conductor: con motor de émbolo (pistón) de encendido por compresión (Diésel o semi- diésel): Los demás

**CUADRO 20
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

ASPECTO	DESCRIPCION
Nombre del producto y presentación	BUS SIGMA PARA 40 PASAJEROS MAS CONDUCTOR.
Usos	Transporte público de pasajeros en ámbito urbano, interurbano, interprovincial.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseños modernos y acordes a las tendencias en el transporte a nivel internacional. ✚ Uso de materias primas e insumos nacionales e importados de lujo y de primera calidad, con proveedores debidamente certificados. ✚ Ensamblada de acuerdo a las normas técnicas internacionales y dando cumplimiento a las últimas tendencias en la construcción de carrocerías. ✚ Amplio espacio interior de la carrocería (ancho y largo) ✚ Uso de anticorrosivos y sellantes adicionales para proteger el vehículo en caso de una colisión y garantizar su durabilidad en el tiempo. ✚ Diseño de la estructura del vehículo y uso de materiales que ayudan a reducir peso a la carrocería, siendo más liviana que otras en el mercado, haciéndola más estable en condiciones de alta velocidad en diferentes movimientos y a mejorar el rendimiento del combustible del vehículo. ✚ Bodegas y porta paquetes de gran capacidad y tapizadas garantizando mayor durabilidad del producto. ✚ Pintura aplicada en línea Dupont poliuretano y secado al horno ✚ Producto fácilmente adaptable a las diferentes necesidades de los clientes y empresas de transporte.

ASPECTO	DESCRIPCION								
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ensamblado sobre reconocidas marcas de chasis a nivel nacional e internacional, garantizando una alta calidad a nivel mecánico del vehículo. ✚ Política de garantía, mantenimiento y servicio postventa permanente en las instalaciones de la compañía así como también oferta de repuestos para los vehículos. 								
Cuidados especiales en la exportación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Enganchar el vehículo al contenedor de las llantas y no de la suspensión, para no causar daños a nivel mecánico. ✚ Proteger el vehículo de objetos pesados que puedan rayar la pintura o causar daños en la estructura o vidrios. ✚ Cubrir con empaque de protección los accesorios exteriores como espejos laterales, stop trasero, unidades delanteras y laterales, unidades de aire acondicionado, sistemas limpiaparabrisas de cualquier daño o deterioro durante el transporte. ✚ Empaque de protección para accesorios internos como sillas, palomeras y mellare cabina de conductor. 								
Posicionamiento de la marca (know how)	<p>INCONCAR S.A.S es una marca registrada en Colombia en la Superintendencia de Industria y Comercio. De igual forma, la marca SIGMA que identifica los diferentes modelos de carrocería de la empresa.</p> <p>Está posicionada entre las mejores carroceras del país. La empresa ha realizado publicidad en revistas del gremio de carrocerías como Revista Pasajero, periódico Asopartes y Carroya.com.</p> <p>A través de material publicitario como volantes y catálogos, uso de página web, participación en eventos y en las terminales de transporte de diferentes ciudades y exhibiciones en las empresas de transporte para interactuar con los asociados y gerentes.</p> <p>Uso de la calcomanía con el logo en todos los vehículos que circulan por las diferentes ciudades del país.</p>								
Oferta exportable	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Capacidad</th> <th style="width: 40%;">Valor en unidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacidad de producción mensual en tres turnos</td> <td style="text-align: center;">35</td> </tr> <tr> <td>Ventas nacionales o actuales promedio mes</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Oferta exportable por mes</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </tbody> </table>	Capacidad	Valor en unidades	Capacidad de producción mensual en tres turnos	35	Ventas nacionales o actuales promedio mes	15	Oferta exportable por mes	20
Capacidad	Valor en unidades								
Capacidad de producción mensual en tres turnos	35								
Ventas nacionales o actuales promedio mes	15								
Oferta exportable por mes	20								
Abastecimiento del producto o materia prima	<ul style="list-style-type: none"> ✚ A nivel productivo y técnico no existen limitaciones siempre y cuando este dentro de la capacidad de producción mensual, pues la maquinaria y equipo e infraestructura están adecuados para el proceso. ✚ En cuanto a proveedores, en ciertas ocasiones se tienen problemas de abastecimiento de algunas materias primas específicas que son muy escasas en el mercado y de alta demanda y que pueden retrasar el proceso de producción. ✚ A nivel financiero, no existe limitación ya que se cuenta con el capital de trabajo suficiente para cubrir el volumen de producción mensual. 								

4.2 PRESELECCION 10 (DIEZ) PAÍSES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz y tomando en cuenta la opinión del empresario se preseleccionan los siguientes 6 países: Panamá, Ecuador, Chile, Costa Rica, República Dominicana y Perú.

PAISES	IMPORTACIONES DEL MUNDO(MILLONES DE U\$)						EXPORTACIONE DE COLOMBIA				INTELEXPORT			Balanza Comercia	Principales Proveedores	Opinión Empresario	Calificación		
	2008	2009	2010	2011	2012		2010	2011	2012		TRATADO	ABANCE L							
Mundo																			
PANAMA	29.349	28.432	53.495	195.378	45.063	1	-	68.337	11.347	1,00	Acuerdo aún no ratificado	5%	1	(45.025,00)	1	Colombia, Japón, E.E.U.U, Republica de Corea	1	Es un mercado bueno para buses tipo padron.	3
ECUADOR	45.805	36.587	50.850	83.365	57.312	1	188	2.437	6.887	1,00	CAN	0%	0	(16.833,00)	1	Republica de Corea,China, Colombia, Brasil	1	Buses interurbanos de lujo	2
CHILE	369.073	271.302	472.963	476.654	626.017	1	-	-	-		SI	5%-10%	1	(611.188,00)	1	Brasil, China, Japón, Argentina	1	Difícil acceso por presencia de empresas Brasileñas.	2
COSTARICA	51.306	21.671	52.410	50.552	70.369	1	-	-	-			13,60%	1	(69.251,00)	1	Brasil, Japón, China, Republica de Corea	1	Buen mercado porque no producen carrocerías	2
REPUBLICA DOMINICANA	23.065	11.014	21.443	15.285	43.165	1	-	-	-			14%	1	(43.155,00)	1	Japón, China, Republica de Corea, Brasil	1	Parque vehicular muy viejo. Oportunidad en ambito urbano e interurbano.	2
HONDURAS	28.797	24.674	23.085	34.736	29.478	1	-	-	-		Triangulo Norte	11,25%	1	(28.095,00)	1	Japon, república de Corea, E.E.U.U	1	Bueno porque no ensamblan carrocerías	2
PERU	224.897	151.699	262.037	332.961	354.980	1	-	-	-		CAN	0%	1	(342.041,00)	1	Brasil, Japón, China, Republica de Corea	1	Mercado para buses de dos pisos.	2
GUATEMALA	48.794	18.161	59.930	64.667	25.826	1	-	-	-		Triangulo Norte	2,5%	0	(25.322,00)	1	Costa Rica, Honduras, Belice, El Salvador, Haiti	1	Bueno porque no ensamblan carrocerías	1
EL SALVADOR	31.473	21.627	16.805	23.224	22.409	1	-	-	-		Triangulo Norte	1,75%	0	(22.018,00)	1	Japón, Brasil, E.E.U.U, República de Corea	1	Bueno porque no ensamblan carrocerías	1
HAITI	18.844	7.031	9.460	10.376	8.125	1	-	-	-			6,67%	0	(8.118,00)	1	Japón, Republica Dominicana, China, E.E.U.U	1	Bueno porque no ensamblan carrocerías	1

4.3 SELECCIÓN DE MERCADOS

Factores de evaluación de países

	CALIFICACION	CRITERIO DE CALIFICACION
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	5%	Cotizaciones y contactos comerciales
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	5%	Conocimiento generales del mercado
3.- SECTOR:	20%	Importancia y Desarrollo del sector transporte
4.- MERCADEO	15%	Características del producto y posicionamiento de marca, factores diferenciadores
5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA DE LA PARTIDA ARANCELARIA	10%	Países competidores
6.- POLITICA COMERCIAL	10%	Barreras arancelarias, requisitos legales de entrada
7.- LOGISTICA	20%	Medios de transporte, tiempos y costos
8.- ECONOMICOS	5%	Aspectos de la economis de cada país
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	10%	Riesgo país
TOTAL	100%	

Fuente: Autores

Resultado de la preselección de países

	CALIFICACION	ECUADOR	PERU	REPUBLICA DOMINICANA	PANAMA	CHILE	COSTA RICA
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	0%	-	-	-	-	-	-
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	10%	0,10	0,10	0,30	0,10	0,10	0,10
3.- SECTOR O INDUSTRIA:	20%	0,44	0,38	0,44	0,20	0,16	0,18
4.- COMERCIO EXTERIOR - ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL PAIS	10%	0,38	0,36	0,38	0,32	0,42	0,27
5.- ASPECTOS DEL MERCADO	15%	0,13	0,13	0,11	0,12	0,13	0,12
6.- CONDICIONES DE ACCESO - POLITICA COMERCIAL	10%	0,25	0,25	0,21	0,21	0,18	0,10
7.- LOGISTICA - DEFINIR FORMA DE LLEVAR EL PRODUCTO	20%	0,52	0,52	0,36	0,36	0,32	0,52
8.- ECONOMICOS	5%	0,11	0,12	0,11	0,11	0,11	0,10
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	10%	0,25	0,25	0,23	0,21	0,25	0,18
TOTAL	100%	2,17	2,11	2,13	1,63	1,67	1,99

El anterior cuadro resumen mostrara aquellos países más favorables para iniciar las actividades comerciales de la empresa.

**CUADRO 20
FACTORES DE EVALUACIÓN**

	Calificación	Ventajas o aspectos positivos
1. EXPERIENCIA DE LA EMPRESA		Se tiene un contacto comercial en el país que conoce el mercado y representaría la marca en el país.
2. PERCEPCIÓN DEL EMPRESARIO	0,30	Se ha tenido oportunidad de conocer el mercado, se tiene buena percepción.
3. SECTOR O INDUSTRIA	0,44	El sector tiene grandes oportunidades de compra por la renovación del parque automotor y el turismo.
4. COMERCIO EXTERIOR - ANÁLISIS COMPETENCIA EN EL PAÍS	0,38	Se compete con empresas asiáticas, pero se tiene ventaja en logística, estamos más cerca.
5. ASPECTOS DEL MERCADO	0,11	Mercado que no es exigente en los atributos de los productos. Se pueden ajustar fácilmente.
6. CONDICIONES DE ACCESO - POLÍTICA COMERCIAL	0,21	Facilidad en las condiciones de acceso. No hay requerimientos técnicos.
7. LOGÍSTICA - DEFINIR FORMA DE LLEVAR EL PRODUCTO	0,36	Buena accesibilidad marítima – 12 puertos
8. ECONÓMICOS	0,11	Es un país que está creciendo económicamente y tiene estabilidad en indicadores macroeconómicos.
9. DEMOGRÁFICOS Y ESTABILIDAD POLÍTICA	0,23	Es un país estable políticamente, con afinidad en idioma y otros aspectos culturales.
TOTAL	2,13	

Fuente: Autores

**CUADRO 21
JUSTIFICACIÓN MERCADO OBJETIVO.**

PAÍS	JUSTIFICACIÓN		
	PERCEPCION DEL EMPRESARIO	NEGOCIOS O CLIENTES POTENCIALES	INTELIGENCIA DE MERCADO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El parque automotor es bastante viejo especialmente 		

<p>OBJETIVO</p> <p>REPÚBLICA DOMINICANA</p>	<p>los buses urbanos, necesitan renovarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requieren buses de lujo para servicio interurbano y para turismo de grandes capacidades y no hay mucha oferta de estos. ▪ No hay producción local de buses, se importa todo. ▪ Los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio postventa de los productos actuales. ▪ Se tienen contacto comercial para representar la marca que conoce bien el mercado. 	<p>OLIVO MOTORS S.A</p>	<p>2.13</p>
---	---	-------------------------	--------------------

4.4 MERCADO OBJETIVO: REPÚBLICA DOMINICANA

4.4.1 Reseña General del país

La República Dominicana es el segundo país más grande del Caribe después de Cuba. Su extensión territorial es de 48,442 kilómetros cuadrados. Limita al norte con el océano Atlántico, al sur con el mar Caribe o mar de las Antillas, al este con el Canal de la Mona, que la separa de Puerto Rico, y al oeste con la República de Haití.

Es la novena economía más grande de América Latina y la segunda más grande de Centroamérica y el Caribe. La economía es muy fuerte en la producción de azúcar, en los últimos años ha incursionado en el sector de servicios. Sin embargo, el desempleo, la corrupción gubernamental y la electricidad son grandes problemas del país así como la desigualdad de ingresos. La migración internacional afecta en gran medida al país, ya que recibe y envía gran flujo de migrantes.

Es un país que ha tenido un crecimiento económico sostenido en los últimos años y las leyes fomentan la inversión extranjera en el país. Las políticas del gobierno que se han adoptado desde el 2004 han permitido crear leyes e incentivos que han favorecido la creación de empresas y atraer inversión extranjera al país. Políticas de incentivos, de zonas francas, de promoción del turismo, el ambiente de estabilidad macroeconómica, la estabilidad cambiaria en términos de la inflación, los planes del gobierno como el plan nacional de competitividad que busca convertir esta nación en unas de las más competitivas de la región.

El país cuenta con 11 puertos de descarga en todos los puntos direccionales de la isla, lo cual favorece el acceso de productos de distintas partes del mundo al país.

La República Dominicana ha firmado acuerdos comerciales con importantes países como Estados Unidos con el tratado CAFTA – RD y con la Unión Europea, lo cual les ha dado la oportunidad de producir bienes en el país que luego son exportados y con acceso preferencial a grandes mercados.

Factores como estabilidad macroeconómica, política y social, las condiciones legales estructuradas y reguladas bajo un excelente sistema judicial y el desarrollo de los polos turísticos se convierten en ventajas competitivas a nivel global, las cuales crean condiciones favorables para invertir en la República Dominicana.

Posee una importante infraestructura de puertos y aeropuertos soportado en un moderno y vanguardista sistema de comunicación, es el país mejor comunicado de Latinoamérica, así como una gran oferta hotelera haciéndola atractiva para los negocios.

Respecto al sector transporte ha sido un tema prioritario en los intereses de los gobernantes de las últimas décadas. Elevados, túneles, puentes, nuevas carreteras y la inclusión de un primer transporte subterráneo denominado Metro de Santo Domingo, han sido algunas de las iniciativas gubernamentales para agilizar el tráfico y facilitar el tema del transporte terrestre.

Sin embargo, la deficiencia del transporte en República Dominicana se viene produciendo desde hace muchos años, a pesar del tiempo, no ha sido solucionada esta problemática. La situación del transporte ha continuado deteriorándose, debido al aumento de precios en los combustibles que semana tras semana se acrecienta, no obstante, descartan el posible aumento a los precios del pasaje. El sector transporte está de acuerdo con el establecimiento en el país de un sistema de transporte moderno, seguro y con precios de pasajes y tarifas de cargas razonables.

Los políticos deben asumir la responsabilidad de ordenar el sector transporte, implantar la ley y empezar a eliminar los privilegios irritantes de los sindicatos del transporte. Es importante el ordenamiento del transporte de pasajeros intra-urbano donde se liciten públicamente las rutas a empresas privadas.

Fuente:<http://webmastercccd.wix.com/camaracoldominicana#!republica-dominicana/c1pec>

<http://www.conectate.com.do/articulo/transporte-terrestre-republica-dominicana/>

<http://listindiario.com/la-republica/2013/8/5/287180/Sector-transporte-amenaza-con-hacer-paralizaciones-en-un-plazo-de-15-dias>

CUADRO 22
INDICADORES DATOS MACROECONÓMICOS

FACTOR	VALOR
Capital:	SANTO DOMINGO , DISTRITO NACIONAL
Población:	10.291.000 MILLONES (2013)
Idioma:	ESPAÑOL
Tipo de Gobierno:	DEMOCRÁTICO
Religión:	CATÓLICA
Moneda:	PESO DOMINICANO
PIB per Capita US\$:	5.795 (2012)
Crecimiento de PIB %:	3.9
PIB: Valor US\$	58.898 mil millones(2012)
Tasa de Devaluación %:	3,30
Cambio de la moneda X US\$:	38.1 RD\$ / US\$
Deuda Externa US\$:	16.33 BILLION (2012)
Tipo de Cambio Bilateral X Moneda del País :	
Desempleo %:	14.3 (2012)
Tasa de Interés Pasivo %:	
Tasa de Interés Activo %	
Inflación %:	3.7 (2012)
Población Económicamente Activa	4.682.897 (2012)
Ocupados	3.993.063 (2012)
Desocupados	689.834 (2012)
Reservas Internacionales	3.579 BILLION US\$ (2012)
Inversión Extranjera	24.89 BILLION US\$ (2012)

FUENTE: CIA WORLD FACTBOOK

CUADRO 23
Balanza Comercial (sobre la partida arancelaria solamente)

	2010	2011	2012	% CRECIMIENTO
	(miles de us\$)	(miles de us\$)	(miles de us\$)	
Producción nacional	-	-	-	
Importaciones	20.641	14.555	42.059	182,4
Exportaciones.	235	59	10	(- 83.1)
Consumo aparente/producción (nacional importaciones)	20.641	14.555	42.059	182,4

FUENTE: TRADEMAP

4.4.2 Análisis del mercado objetivo

CUADRO 24
Principales ciudades en el mercado

Ciudades	# habitantes
Santo Domingo D.N	2.359.327 (2012)
Santiago de los caballeros	942.509 (2012)
Higüey	273.210 (2010)
Puerto Plata	261.485 (2010)
La Romana	245.233 (2010)
Barahona	187.105 (2010)

Fuente: CIA WORLD FACTBOOK

Perfil del comprador

- Empresarios y/o dueños de buses. Empresas y/o asociaciones públicas o privadas del transporte.
- Sexo: Mixto, pero en su mayoría los compradores y/o dueños de buses o directivos de empresas de transporte que es el segmento específico de compradores son hombres.

- Edad: El rango de edades para los compradores es entre 20 a 50 años.
- Localización del consumidor: La localización de los compradores se da en las diferentes ciudades y provincias del país, en donde están ubicadas las empresas de transporte y los asociados a éstas.
- Ingresos: El nivel de ingresos para este tipo de compradores es un nivel medio.
- Tipo de persona: Los compradores pueden ser personas jurídicas (empresas de transporte) y/o personas naturales (Dueños y/o asociados).

Definición y tamaño del mercado objetivo

El segmento de mercado se escogió porque este tipo de compradores son los potenciales para nuestro producto. Tiene que ser personas que manejen un nivel de ingreso medio, es decir que cuenten con poder adquisitivo para comprar un producto de alto costo como es un bus. Por otro lado, los hombres tienden a conocer más acerca de los negocios relacionados con buses y por lo tanto los cargos directivos en las empresas de transporte son ocupados por ellos.

En cuanto al tamaño de este segmento de mercado se puede analizar de la siguiente manera:

CUADRO 25
Parque vehicular de la República Dominicana
Según tipo de vehículo y por tipo de persona
2011 vs. 2012; en porcentaje

Tipo	Tipo de Persona		Total
	Personas Físicas	Personas Jurídicas	
Automóviles ^{1/}	80.9%	19.1%	100.0%
Autobuses	62.0%	38.0%	100.0%
Jeep	84.5%	15.5%	100.0%
Carga ^{2/}	62.7%	37.3%	100.0%
Motocicletas	53.9%	46.1%	100.0%
Volteo	57.3%	42.7%	100.0%
Máquinas Pesadas	34.0%	66.0%	100.0%
Otros ^{3/}	30.3%	69.7%	100.0%
Total	64.0%	36.0%	100.0%

Nota: Cifras generadas el 04 de febrero de 2013.

1/ Incluye Privados, Públicos Urbanos e Interurbanos.

2/ Incluye Camiones y Camionetas.

3/ Incluye Remolques, Ambulancias, Montacargas y Fúnebres.

Fuente: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios, DGII.

✚ El 62% de los autobuses en República Dominicana pertenece a personas naturales, es decir para nuestro caso empresarios independientes, y un 38% a personas jurídicas o empresas de transporte.

CUADRO 26

Cuadro 2.5.1
Cantidad de Vehículos, según género
Al 31 de diciembre de 2012; en porcentaje

Tipo	Femenino	Masculino	Total
Automóviles	31.4%	68.6%	100.0%
Autobuses	20.4%	79.6%	100.0%
Jeep	35.5%	64.5%	100.0%
Carga	11.8%	88.2%	100.0%
Motocicletas	15.9%	84.1%	100.0%
Volteo	11.7%	88.3%	100.0%
Máquinas Pesadas	10.6%	89.4%	100.0%
Otros	10.0%	90.0%	100.0%
Total	22.4%	77.6%	100.0%

Nota: Cifras generadas el 04 de febrero de 2013.

Fuente: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios, DGII.

✚ Teniendo en cuenta el indicador anterior de personas naturales como principales propietarios de autobuses, aquí se observa que el 79.6% de los autobuses pertenecen a hombres y solo el 20.4% a mujeres, por lo cual son nuestro principal segmento.

CUADRO 27

Cuadro 2.2.1
Parque vehicular de la República Dominicana
Según tipo de vehículo y su participación porcentual
2011 vs. 2012

Tipo	2011	2012	Variación	
			Absoluta	Relativa
Automóviles ^{1/}	678,964	697,180	18,216	2.7%
Autobuses	76,413	78,888	2,475	3.2%
Jeep	275,661	293,901	18,240	6.6%
Carga ^{2/}	355,674	363,439	7,765	2.2%
Motocicletas	1,497,659	1,566,815	69,156	4.6%
Volteo	18,656	18,941	285	1.5%
Máquinas Pesadas	18,911	19,429	518	2.7%
Otros ^{3/}	13,553	14,093	540	4.0%
Total	2,935,491	3,052,686	117,195	4.0%

Nota: Cifras generadas el 04 de febrero de 2013.

* Incluye únicamente vehículos con placa definitiva (Primera placa).

1/ Incluye Privados, Públicos Urbanos e Interurbanos.

2/ Incluye Camiones y Camionetas.

3/ Incluye Remolques, Ambulancias, Montacargas y Fúnebres.

Fuente: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios, DGII.

✚ Se observa que para el 2012 aumentó la cantidad de autobuses en un 3.2% respecto al año 2011, lo cual es un buen indicador del potencial de compra que existe en el mercado, debido a que el parque automotor es muy viejo y están renovando los autobuses de modelo anteriores.

Área geográfica donde se iniciaran las primeras acciones comerciales.

De acuerdo a las negociaciones que actualmente se están manejando con nuestro contacto comercial en este mercado, los empresarios interesados en la compra de los buses están ubicados en SANTO DOMINGO, DN., por lo cual esta sería la primera ciudad en donde se entraría a penetrar el mercado, además que la oficina de nuestro representante comercial también se encuentra ubicada en esta ciudad. Los empresarios con los cuales se está negociando tienen empresas que operan en varias de las provincias del país, teniendo de esta forma cobertura a nivel nacional. Como se observa en el cuadro 2.3.1. El Distrito Nacional es la provincia con mayor participación del parque vehicular del país.

Como ciudad alterna tenemos SANTIAGO DE LOS CABALLEROS que es la con mayor participación en el parque vehicular de autobuses en el país como se muestra en la gráfica siguiente, además de que es la segunda en tamaño de población, lo cual la hace potencial para el desarrollo del transporte de pasajeros.

CUADRO 28

Cuadro 2.3.1
Parque vehicular de la República Dominicana
Según provincia y por tipo de vehículo
Al 31 de diciembre de 2012; en porcentaje

Provincia	Tipo de Vehículo								Total
	Automóviles	Autobuses	Jeep	Carga	Motocicletas	Volteo	Máquinas Pesadas	Otros	
Altagracia	1.11%	2.72%	2.53%	2.27%	3.73%	2.66%	1.23%	1.20%	2.78%
Azua	0.57%	0.66%	0.70%	1.16%	1.38%	1.14%	0.41%	0.53%	1.08%
Bahoruco	0.22%	0.43%	0.28%	0.27%	0.47%	0.56%	0.09%	0.07%	0.36%
Barahona	0.45%	0.67%	0.65%	0.70%	1.39%	0.87%	0.23%	0.60%	0.99%
Dajabón	0.25%	0.27%	0.36%	0.48%	0.51%	0.39%	0.39%	0.19%	0.42%
Distrito Nacional	42.44%	41.95%	34.02%	38.05%	21.08%	35.49%	53.85%	58.21%	30.25%
Duarte	2.10%	1.98%	2.07%	2.87%	4.63%	2.31%	3.64%	1.09%	3.49%
El Seybo	0.16%	0.26%	0.30%	0.44%	0.84%	0.42%	0.24%	0.11%	0.56%
Elias Piña	0.15%	0.16%	0.15%	0.20%	0.27%	0.24%	0.16%	0.21%	0.22%
Españat	1.84%	1.72%	2.36%	2.77%	2.93%	2.04%	0.71%	0.85%	2.55%
Hato Mayor	0.24%	0.52%	0.38%	0.55%	0.93%	0.56%	0.40%	0.18%	0.65%
Independencia	0.17%	0.37%	0.19%	0.22%	0.22%	0.31%	0.08%	0.08%	0.21%
La Romana	1.28%	1.99%	1.91%	1.52%	2.93%	1.74%	1.83%	1.14%	2.24%
La Vega	2.83%	2.40%	3.63%	3.81%	7.63%	4.68%	4.32%	1.47%	5.48%
Maria Trinidad Sánchez	0.56%	0.66%	0.91%	1.05%	2.28%	1.51%	1.00%	0.24%	1.54%
Monseñor Nouel	1.03%	1.16%	1.49%	1.18%	2.98%	2.00%	0.69%	0.73%	2.10%
Monte Plata	0.48%	0.79%	0.59%	0.78%	0.84%	0.81%	0.35%	0.13%	0.72%
Montecristi	0.49%	0.38%	0.77%	1.04%	4.75%	0.80%	1.96%	0.43%	2.77%
Pedernales	0.10%	0.11%	0.10%	0.14%	0.11%	0.16%	0.03%	0.18%	0.13%
Peravia	0.95%	1.45%	1.18%	1.34%	1.59%	1.72%	0.47%	0.90%	1.36%
Puerto Plata	1.91%	2.66%	3.88%	2.56%	2.72%	2.84%	1.09%	2.01%	2.61%
Salcedo	0.84%	0.83%	1.01%	1.11%	1.55%	1.18%	0.87%	0.33%	1.25%
Samana	0.19%	0.77%	0.70%	0.47%	1.12%	1.86%	0.19%	0.14%	0.77%
San Cristóbal	2.64%	3.13%	3.01%	3.03%	4.85%	4.42%	1.60%	3.58%	3.87%
San José de Ocoa	0.17%	0.24%	0.30%	0.41%	0.43%	0.42%	0.07%	0.04%	0.35%
San Juan de la Maguana	0.86%	0.83%	0.87%	1.15%	1.72%	1.57%	1.57%	0.33%	1.34%
San Pedro de Macorís	1.23%	1.95%	1.63%	1.31%	3.11%	0.97%	0.82%	1.68%	2.26%
Sánchez Ramírez	0.99%	0.73%	0.84%	1.10%	1.32%	0.93%	1.24%	0.25%	1.15%
Santiago de los Caballeros	10.73%	7.84%	13.20%	9.76%	5.74%	10.82%	7.61%	7.13%	8.19%
Santiago Rodríguez	0.33%	0.77%	0.55%	0.74%	0.46%	0.48%	0.17%	0.42%	0.47%
Santo Domingo	21.82%	19.03%	18.35%	15.99%	12.58%	12.88%	11.59%	15.03%	15.83%
Valverde	0.88%	0.82%	1.09%	1.52%	2.92%	1.25%	1.07%	0.53%	2.02%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Notas: Cifras generadas el 04 de febrero de 2013. Estos datos corresponden al domicilio del dueño del vehículo.

Fuente: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios, DGII.

4.4.3 Análisis de la competencia

**CUADRO 29
EXPORTACIONES PRINCIPALES PROVEEDORES**

PAIS	EXPORTACIONES		
	2010	2011	2012
JAPÓN	18.384	6.023	18.331
CHINA	6.392	7.945	11.481
REPÚBLICA DE COREA	10.787	4.473	10.948

**CUADRO 30
PRINCIPALES EMPRESA Y/O MARCAS**

EMPRESA	MARCA	REPRESENTACIÓN EN EL PAÍS	DIRECCIÓN Y TEL	WEB
TOYOTA (JAPÓN)	TOYOTA	DELTA COMERCIAL S.A	Dirección: Av. Luperón, Esq. Rómulo Betancourt, Santo Domingo, D. N, República Dominicana. Tels : (809) 620-3000, (809) 537-1000. Fax : (809) 518-1202 Email : info@deltacomercial.com.do	http://www.deltacomercial.com.do/
NISSAN (JAPÓN)	NISSAN	GRUPO AMBAR SANTO DOMINGO MOTORS	Dirección: Autopista Duarte Km. 6.5. Apartado 800, Santo Domingo, República Dominicana. Teléfonos : (809)540-3800 Fax : (809)227-9000	http://www.nissan.com.do/sp/web/homepage/index.htm
MITSUBISHI (JAPÓN)	MITSUBISHI	BONANZA DOMINICANA S.A	Avenida John F. Kennedy Edif. Bonanza Dominicana, Santo Domingo, República Dominicana. Tel: (809)-565-5531	http://www.bonanza.com.do/

EMPRESA	MARCA	REPRESENTACIÓN EN EL PAÍS	DIRECCIÓN Y TEL	WEB
HYUNDAI (COREA DEL SUR)	HYUNDAI	MAGNA MOTORS	Dirección: Av. John F. Kennedy esq. Abraham Lincoln. Santo Domingo, D.N Edificio Magna Tels : (809) 544 1555 Fax : (809) 544 1515	http://www.hyundai.com.do/icms/es/2012/
YUTONG (CHINA)	YUTONG	PERAVIA MOTORS	Dirección: Autopista Duarte Km. 6.5, Santo Domingo. Tels.: (809) 565.2111 Fax: (809) 544.0271	http://www.peraviamotors.com/app/do/index.aspx

Productos de la competencia:

TOYOTA

✚ Toyota Coaster

Autobuses

Capacidades: desde 26 a 30 pasajeros.

Distancia Entre ejes: Entre 3.200 mm a 3.935 mm



NISSAN

✚ Nissan Touristar

Autobuses

Capacidades: desde 26 a 30 pasajeros.

Distancia Entre ejes: Entre 3.200 mm a 3.935 mm



MITSUBISHI

Capacidades: de 30 Y 34 pasajeros.



HYUNDAI

✚ County

Capacidades: desde 14 a 24 pasajeros.

Distancia Entre ejes: Entre 3.350 mm a 4.085 mm



✚ Universe

Capacidades: desde 41 a 49 pasajeros.

Distancia Entre ejes: Entre 5.850 mm a 6.120 mm



YUTONG

Capacidades: desde 31 a 61 pasajeros.

Distancia Entre ejes: Entre 3.350 mm a 4.085 mm



Participación en el mercado:

Como se observa en la gráfica siguiente, del total de vehículos registrados en el año 2012, se puede observar que Toyota tiene una participación de 26.7% y Nissan tiene una participación de 1.8%, siendo Toyota por tanto líder de las marcas Japonesas en este país.

Por otro lado, Hyundai tiene una participación de 21.8% dentro del total de vehículos registrados en el año 2012, siendo ésta la marca líder entre las Coreanas.

Respecto a las otras marcas provenientes de países como china, Brasil, entre otros se observa que tienen una participación de 37% dentro del total de vehículos registrados en el año 2012.

Es importante analizar la variación en los porcentajes de participación desde el año 2008 hasta el 2012, se puede observar que Toyota ha mantenido el liderazgo en participación respecto a las otras marcas; por otro lado Hyundai se posiciona como la segunda más

importante en el mercado y Nissan como la tercera marca con mayor participación. También es notable el aumento en la participación de otras marcas dentro del mercado, lo cual es un buen indicador de que el mercado acepta fácilmente marcas nuevas de vehículos y se puede llegar a tener más participación.

CUADRO 31

Cuadro 2.10.4
Autobuses por año de fabricación, según origen y marca
Al 31 de diciembre de 2012; en porcentajes

Origen/Marca	Año de Fabricación						Total
	2008 ^{a/}	2009	2010	2011	2012	2013 ^{b/}	
Subtotal Japoneses	60.9	52.4	37.3	36.9	36.5	72.6	59.9
Toyota	22.4	39.1	29.1	21.9	26.7	56.1	22.7
Daihatsu	12.8	-	-	-	-	-	12.1
Nissan	10.0	10.2	6.4	11.7	1.8	16.5	10.0
Mitsubishi	9.6	1.6	0.6	0.3	0.5	-	9.1
Honda	3.4	0.7	1.2	1.1	2.6	-	3.3
Otros ^{1/}	2.7	0.7	-	1.9	4.9	-	2.7
Subtotal Americanos	14.2	4.2	3.8	2.1	-	-	13.6
Ford	4.5	2.7	0.5	0.3	-	-	4.3
Dodge	4.5	1.3	0.5	-	-	-	4.3
Chevrolet	3.4	-	1.2	1.8	-	-	3.3
Chrysler	0.9	-	1.7	-	-	-	0.9
Otros ^{2/}	0.9	0.1	-	-	-	-	0.8
Subtotal Europeos	4.6	5.6	5.5	1.3	4.2	-	4.6
Volkswagen	1.9	0.6	-	-	-	-	1.8
Mercedes Benz	1.5	4.9	5.5	0.3	1.5	-	1.6
Otros ^{3/}	1.2	0.1	-	1.0	2.8	-	1.2
Subtotal Coreanos	12.5	33.3	17.2	30.2	22.3	-	13.2
Hyundai	8.7	26.6	16.3	29.3	21.8	-	9.5
Kia	2.8	5.2	0.5	0.6	0.3	-	2.8
Otros ^{4/}	0.9	1.6	0.5	0.4	0.2	-	0.9
Otros	7.7	4.5	36.1	29.5	37.0	27.4	8.7
Totales	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota: Cifras generadas el 04 de febrero de 2013.

a/ Incluye autobuses con años de fabricación anteriores al 2008.

b/ Incluye únicamente autobuses con placa definitiva (Primera placa).

1/ Incluye: Mazda, Subaru y Suzuki.

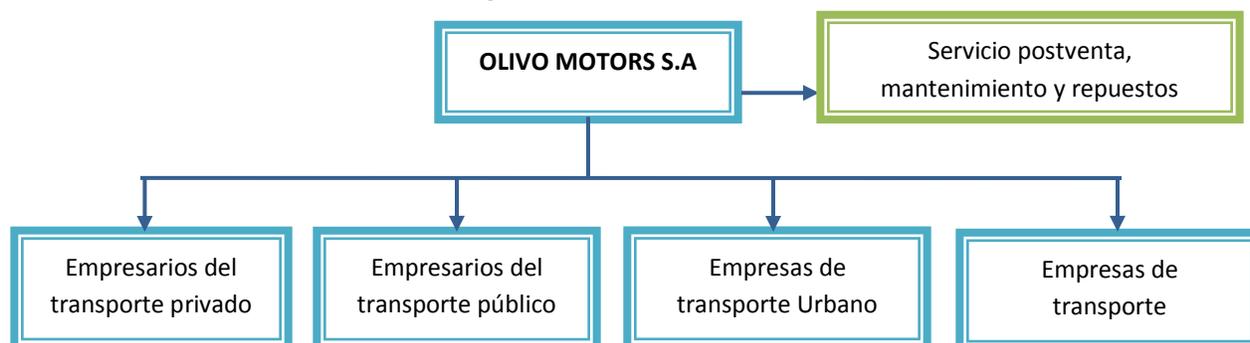
2/ Incluye: Oldsmobile, Pontiac, Buick, Mercury, Cadillac, Lincoln y Jeep.

3/ Incluye: Fiat, Peugeot y Renault.

4/ Incluye: Daewoo y SsangYong.

Fuente: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios, DGII.

GRÁFICO 14 Esquema de comercialización



Mercadeo y publicidad

Los competidores utilizan los diferentes medio masivos de comunicación para promocionar los productos en el mercado.

Los medios de publicidad más utilizados son la radio, televisión, revistas y periódicos. Algunos de éstos son:

- ✚ Listín Diario
- ✚ Diario Libre
- ✚ El Nacional
- ✚ El Caribe
- ✚ El Hoy

**CUADRO 32
ANÁLISIS COMPETIDORES PRINCIPALES**

VENTAJAS COMPETITIVAS	COMPETIDORES		
	TOYOTA	NISSAN	HYUNDAI
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene buena aceptación en el mercado ▪ Producto de alta calidad. ▪ Componentes 100% originales. ▪ Test drive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto de buena calidad. ▪ Test drive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autobuses de grandes capacidades y ajustable a las necesidades del cliente. ▪ Producto de buena calidad. ▪ Tiene una garantía de 5 años o 100.000 kms.
PRECIO	USD \$ 78.700 (Toyota Coaster 30 pasajeros)	USD \$ 77.900 Nissan Touristar (30 pasajeros)	USD \$ 66.500 Hyundai County (30 pasajeros)
DISTRIBUCION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene una sólida representación en el país con talleres de mantenimiento, servicio postventa y promoción en varias ciudades del país. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene una sólida representación en el país con talleres de mantenimiento, servicio postventa y promoción en varias ciudades del país. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene una sólida representación en el país con talleres de mantenimiento, servicio postventa y promoción en varias ciudades del país. ▪ Venta de accesorios adicionales para personalizar el vehículo
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen posicionamiento e imagen en el mercado. ▪ Publicidad en medios masivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad en medios masivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad en medios masivos
ESTRATEGIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trayectoria en el mercado y alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto de buena calidad y buen precio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio postventa y calidad y ajuste del producto.

Imagen de la competencia ante los clientes

- ✚ Los clientes perciben a Toyota como la marca y el producto de más alta calidad del mercado,
- ✚ La marca Nissan y Hyundai se perciben como buenos productos y con un precio más bajo a Toyota.
- ✚ Las marcas chinas se perciben de baja calidad y con un servicio postventa muy deficiente, ya que no hay facilidad de acceso a los repuestos en caso de garantía o reparaciones.
- ✚ Las marcas chinas se perciben como producto engañoso, ya que los motores y otras partes no son originales sino clones que hacen en China.

Segmento al cual está dirigida la competencia

Los principales competidores están dirigidos a empresas de transporte y empresarios del transporte independientes en todas provincias del país tanto para el transporte urbano como interurbano. Estas empresas debido a que llevan tantos años de experiencia en el mercado tienen una trayectoria amplia en el sector y conocen el funcionamiento de éste.

4.4.4 Análisis de productos

Ventajas del producto en el mercado

1. Las marcas de los chasis sobre los cuales ensamblamos la carrocería como son CHEVROLET e HINO tienen buena representación y reconocimiento en ese mercado.
2. Amplia portafolio de productos, ya que los buses de la competencia en su mayoría solo tiene capacidad máxima de 36 pasajeros, mientras que los de Inconcar tienen hasta 42 o más pasajeros.
3. Alta calidad y diseños innovadores del producto.
4. Producto fácilmente ajustable a las necesidades del mercado
5. Facilidad del servicio postventa y venta de repuestos
6. Gracias a la posición geográfica de Colombia, nuestro producto es más competitivo en precio y la logística es por tanto más favorable.
7. Nuestro agente comercial en este país tiene un conocimiento amplio del sector y del mercado, lo cual es importante para la entrada del producto en este mercado y lograr su aceptación.
8. Las marcas de chasis sobre las que se ensambla la carrocería tienen buena percepción de los clientes y una buena representación en el país.

Desventajas del producto en el mercado

1. Algunas compañías Chinas ofrecen dentro de su portafolio buses con capacidad mayor a 50 pasajeros utilizados para el turismo y transporte interprovincial e internacional, en este segmento en específico nuestro producto tendría desventaja porque no alcanza a tener esa capacidad, se tendría que ensamblar sobre otra marca de chasis y desarrollar el producto para alcanzar esta capacidad de pasajeros.

2. La competencia son países reconocidos a nivel mundial por tener una industria automotriz de gran desarrollo, por lo cual tienen tecnología y medios para producir a grandes volúmenes y con costos más, lo cual les permite alcanzar más altos márgenes.
3. Las empresas competidoras cuentan con presencia y experiencia en el mercado dominicano desde hace varios años, por lo cual tienen una participación y reconocimiento ganado que puede ser importante.
4. Las empresas competidoras tienen una estructura de servicio postventa y talleres de mantenimiento y repuestos muy desarrollada en varas de las principales ciudades del país.

4.4.5 Condiciones de acceso

Licencias

Para el producto en este mercado no se requiere ninguna licencia o permiso de importación especial para su entrada, así como tampoco existen normas técnicas que debe homologar el vehículo.

Requisitos Sanitarios: NO APLICA PARA EL PRODUCTO.

Requisitos técnicos: No existen requisitos técnicos ya que no hay ninguna normatividad que aplique para los vehículos ni homologaciones para su entrada al país.

Empaque: No aplica.

Etiquetado: Para el caso de las etiquetas de identificación de la marca del vehículo, se debe cumplir con la norma de solo colocar la marca de la carrocería y los datos de la empresa carrocera, pero no se debe colocar ninguna identificación o insignia de la marca del chasis.

El manual de uso se debe entregar cuando se envía el vehículo en idioma español y con todas las indicaciones para el cuidado del vehículo.

Posicionamiento de la Marca: La marca no se encuentra posicionada todavía en este mercado, ya que aún el producto no ha sido vendido allá.

Pensamos tener un agente comercial que se encargue de representar nuestra marca en este mercado, esta persona tiene buenos conocimientos del mercado y ha empezado a hacer actividades con empresarios del transporte para concientizarlos de nuestra marca y de la calidad y respaldo que les podemos ofrecer. Por otro lado, con la firma del contrato de agencia comercial daremos instrucciones precisas al agente de la manera de utilizar nuestra marca, de modo que no haya problemas de propiedad intelectual y manejo de marca.

También es importante resaltar que en este país a diferencia de Colombia donde el vehículo lleva la insignia y logo de la marca del chasis y de la carrocería, en República Dominicana el producto entra a este país solo con la marca de la carrocera donde se

ensamblado todo el vehículo, lo cual estaría posicionando nuestra marca directamente como ensambladores.

4.4.6 Análisis de precios y canales

Precio al consumidor final

El precio que hemos cotizado a los contactos comerciales que tenemos en este país para este producto ha sido de USD 113.500 CIF PUERTO HAINA. También se da la opción al cliente de comprar bajo el término de negociación FOB Cartagena.

Márgenes promedio de los canales de distribución

El margen que hemos negociado con nuestro contacto comercial en República Dominicana que de 4 % sobre el valor CIF del vehículo.

Canales de distribución

La empresa que sería representante de nuestra marca en este mercado y con la que actualmente estamos haciendo negociaciones es OLIVO MOTORS S.A. Quien ganaría el porcentaje establecido por cada venta que se realice y se encargaría de dar soporte postventa bajo nuestras condiciones y con la adecuada capacitación por parte de nuestro personal. Este canal de distribución se tiene claro que es la primera opción para entrar al mercado, ya que todas las marcas competidores bien sean Japonesas, Coreanas, Americanas, Chinas, Europeas han entrado con un aliado que maneja la representación de la marca en el país y todo el servicio de mantenimiento, repuesto y postventa de los vehículos.

NOMBRE EMPRESA: OLIVO MOTORS S.A

DIRECCIÓN: Pedro Livio Cedeño N° 57, Ens. Luperón, Santo Domingo, D.N

TELEFONOS: 809-536-5213

809 -621-3102

CELULAR: 330-2329

FAX: 809-621-4593

EMAIL: olivo_motors@hotmail.com

CONTACTO: JUAN OLIVO

CARGO: PRESIDENTE

Relación de agremiaciones existentes

1. Confederación Nacional de transporte (Conatra)
2. Federación Nacional de Transporte Dominicano (Fenatrado)
3. Federación Nacional de Transporte la Nueva opción (Fenatrano)
4. Unión Nacional de Transportistas y afines (Unatrafin)
5. Unión de propietarios de autobuses Inc.
6. Oficina Metropolitana de servicios de Autobuses (OMSA)
7. Asociación de transportistas turísticos (Adotratur)
8. Central Nacional de Trabajadores del transporte (CNTT)

9. Central Nacional movimiento choferil del transporte (Mocheril)
10. Federación regional del transporte del Municipio de Bocachica y zonas aledañas (Fedetrabo)
11. Federación Nacional de transporte unificado (Fentrauni)
12. Oficina técnica de transporte terrestre (OTTT).

4.4.7 Análisis de Logística y acuerdos comerciales

Acuerdos comerciales

Con respecto a acuerdos comerciales en la actualidad no existe ningún tratado o acuerdo preferencial entre Colombia y la República Dominicana.

Tratamiento arancelario

Respecto a tratamiento arancelario, los autobuses que se importan a República Dominicana pagan aproximadamente entre 20% de arancel y 18% de ITBIS (impuesto de iva), sin embargo las agremiaciones de transporte logran conseguir exenciones de impuestos.

- **Cupos**

Para este producto no existe ningún cupo o cuota máxima de importación ni medidas de salvaguardia.

CUADRO 33
Puertos de salida y entrada

CIUDAD DE ORIGEN	BOGOTA, D.C
TRANSPORTE	TERRESTRE
PUERTO(S) DE SALIDA	CARTAGENA
TRANSPORTE	MARÍTIMO
PUERTO(S) DE INGRESO	PUERTO HAINA
TRANSPORTE	TERRESTRE
CIUDAD DESTINO	SANTO DOMINGO, DN.

Para este mercado se maneja únicamente transporte marítimo, por las dimensiones del producto no aplica ninguna otra forma de transporte.

Documentación requerida para la entrada del producto

1. **Declaración de importación:** Documento que tiene relación con licencia previa de importación, pero para este producto no aplica.
2. **Documento de transporte (B/L):** Documento que acredita la existencia del contrato de transporte y recibo de la carga que va a ser transportada y entregada al consignatario.

3. **Factura comercial:** Documento que acredita la venta del producto.
4. **Certificado de origen:** Documento que acredita que las mercancías despachadas son originarias de un determinado país o territorio. El origen es determinado por el país en donde se ha fabricado el producto o ha sufrido la última modificación sustancial.

4.4.8 Análisis de promoción

Ferias sectoriales:

1. EXPOTRANSPORTE

Lugar: Perú

2. INNOTRANS

Feria monográfica internacional para la técnica del transporte - Componentes innovadores - Vehículos – Sistemas

Lugar: Berlín, Alemania

3. TRANSPORT

Scandinavian Trade Fair for Goods Transport

Lugar: Herning, Dinamarca

4. EXPO TRANSPORTE ANPACT

Muestra Internacional de Vehículos de Autotransporte

Lugar: Guadalajara, México

Expo Guadalajara Exposiciones, Congresos y Convenciones

5. UITP Mobility & City Transport Exhibition

Lugar: Dubái, Emiratos Árabes Unidos

Dubai International Convention & Exhibition Centre

6. BusTruckExpo

China Beijing International Exhibition on Buses, Trucks & Components

Lugar: Pekín, China (República Popular)

China National Convention Center

7. Auto & Transport Asia

Lugar: Pakistán

Karachi Expo Centre

8. BUSWORLD

Kortrijk, Bélgica

Fecha: 18 – 23 octubre de 2013

9. FENATRAN

International Transport Industry Trade Show

Lugar: São Paulo, Brasil

Parque Anhembi

Organismos de promoción

1. Ministerio de Industria y Comercio
2. Banco Central de República Dominicana
3. Embajada de Colombia en República Dominicana
4. Asociación Nacional de Importadores

R Pastoriza 16
Santo Domingo
(809) 381-2655

asoc.impor@verizon.net

5. Asociación de Navieros de República Dominicana
M Oriental

Santo Domingo
(809) 539-6080

6. Asociación De Líneas Aéreas De República Dominicana (ALA)
Av Ch Sumner 53

Santo Domingo
(809) 540-9956

7. Asociación Dominicana de Empresas de Inversión Extranjera, Inc
Av Independencia

Santo Domingo
(809) 535-6165

8. Asociación Dominicana de Exportadores (Adoexpo)

9. VUCE República Dominicana

10. Cámara de Comercio Colombo – Dominicana : Es importante mencionar esta entidad que aunque se encuentra en Colombia, hace un importante desarrollo en la promoción de la inversión en la República Dominicana. Para el caso de nuestra empresa, la cámara nos puso en contacto con el empresario en República Dominicana a quien pensamos dar la representación de la marca.

4.4.9 Principales contenidos del material impreso

- Se pueden hacer anuncios en periódicos, revistas, radio, televisión.
- La información es principalmente fotografías del vehículo, precio, forma de pago, medios de financiación, etc.

OPORTUNIDADES Y RIESGOS PARA EL PAÍS

REPÚBLICA DOMINICANA

OPORTUNIDADES

RIESGOS

- Aumento de las importaciones de esta partida arancelaria.
 - Como no existe producción nacional del producto, no hay competencia local.
 - Afinidad de idioma
 - Parque automotor tiene muchos años de antigüedad, por lo cual hay potencial de compra.
 - El 60% del parque vehicular de autobuses es de modelo 2000 y años anteriores.
 - El 60% de los buses compran empresarios independientes.
 - El 41% de los autobuses están en Santo Domingo y el 7.48% está en Santiago la segunda ciudad más importante.
 - Hay gran oportunidad en de compra en las principales ciudades que tienen mayor participación en el parque vehicular del país.
 - Agente comercial conoce bien el mercado y la competencia.
 - El mercado necesita autobuses de grandes capacidades que los actuales competidores no ofrecen.
 - Las marcas de chasis sobre las que se ensambla son de buena percepción por los clientes y tienen buena representación en el país.
 - El producto puede entrar con una buena relación precio – calidad y mediante el agente comercial ofrecer un adecuado servicio postventa.
 - Facilidad de acceso al mercado –
 - Es un país con baja población y con crecimiento de solo 1,28% en población.
 - Tiene un PIB per cápita más bajo que Colombia.
 - Tiene una tasa de desempleo alta.
 - El sector tiene una participación de 3.24% dentro del PIB total del país.
 - El sector transporte no está muy bien organizado, faltan políticas de gobierno.
 - El parque vehicular en el país creció en 2012 un 4% , registrando 117.195 unidades nuevas, de las cuales 2.6% fueron autobuses.
 - Los clientes no han visto físicamente el producto y eso incide en la decisión de compra.
 - Competidores con larga trayectoria en el mercado. Toyota tiene participación de 26.7%, Hyundai de 21.8% y Nissan de 1.8%
 - Los competidores principales son países que son fuertes en la producción de vehículos a nivel mundial.
 - Tienen buena representación comercial desde hace años.
 - Tienen un servicio post venta muy bueno.
- Hay un crecimiento sostenido de las exportaciones de estos países asiáticos hacia República Dominicana, como principales proveedores.
- Las capacidades de los buses son muy pequeñas para el mercado.
 - Los productos chinos no tienen

puertos marítimos

- No hay requerimientos técnicos ni normatividad que aplique
- No hay cuotas de importación
- Publicaciones en medios masivos como periódicos y revistas.
- Posibilidad de organizar con nuestro agente comercial una exhibición comercial con clientes potenciales del transporte en el país.

facilidad de acceso de repuestos y la calidad es mala.

- No hay acuerdo comercial con Colombia.
- No hay preferencias arancelarias para el producto.
- Altos costos de logística por la dimensión del producto.
- Reconocimiento y posicionamiento de marca de la competencia.
- Test drive del producto

Estrategias propuestas para República Dominicana:

- ✚ Diferenciación en los productos en diseño en términos de comodidad interior, ofreciendo más capacidad de pasajeros, diseños modernos, materiales de alta calidad que aseguran la conservación en el tiempo, servicio postventa garantizado con stock de repuestos para el chasis y motor.
- ✚ Mayor flexibilidad de adaptación del producto a las necesidades del cliente
- ✚ Marcas de chasis reconocidas en el mercado.
- ✚ Ofrecer el amplio portafolio de productos que se tiene y que no ofrecen las empresas competidoras.
- ✚ Estrategia de enfoque, ya que inicialmente se va a enfocar a los sindicatos y asociaciones de transporte que son los que controlan el transporte privado en el país.
- ✚ Contratar un agente comercial que conoce bien el mercado y realice la labor de contactar clientes y desarrollar el proceso de ventas, promoción y represente el servicio postventa.

4.5 Mercado Alternativo: Perú

La selección de Perú como mercado alternativo para los Productos de INCONCAR es debido al crecimiento constante en la economía Peruana en la cual el sector Automotriz está creciendo, es un mercado al cual le gustan los productos Colombianos por su Calidad y diseño, el sector automotriz en Perú es un sector que aún no se encuentra maduro lo cual

es una ventaja , porque se puede explorar adicional las especificaciones son parecidas al producto Colombiano,

4.5.1 Reseña general del país

El Perú es un estado soberano situado en la parte occidental e intertropical de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico. Su territorio se compone de diversos paisajes: los valles, las mesetas y las altas cumbres de los Andes se despliegan al oeste hacia la costa desértica y a la Amazonia hacia el este. Es uno de los países de mayor diversidad biológica del mundo y de mayores recursos minerales.

En los últimos años la economía peruana ha tenido un nivel de crecimiento notable respecto a las otras economías del mundo. Se ha observado un proceso de industrialización de los productos agrícolas (agroindustria) y de diversificación de exportaciones. El número de empresas exportadoras para el año 2011 se incrementó a 8200. Según la revista The Economist, es el sexto país con mayor crecimiento económico en el mundo, y según el Banco Mundial el quinto país con el mayor crecimiento exportador.

La red vial del Perú está compuesta por más de 137 000 km de carreteras,156 organizada en tres grandes grupos: las carreteras longitudinales, las carreteras de penetración y las carreteras de enlace. Conectan a todas las capitales de departamento y la mayoría de las capitales de provincia, permitiendo que cualquier ciudadano se pueda movilizar con su vehículo a los principales centros urbanos del país, adonde llegan también un gran número de líneas de buses interprovinciales.

En el 2011 las importaciones de ómnibus ascendieron a US\$ 180,2 millones, 12,0% superior a lo registrado el año anterior, en tanto que en unidades avanzaron 33,6%, alcanzando 2.949 unidades. El número de buses interprovinciales importados sumaron 1.138 unidades (128,1% de crecimiento); mientras que el número de unidades de transporte urbano sumó 1.811 unidades de vehículos (6% de crecimiento). La demanda en provincias se mostró más dinámica, aún cuando Lima concentra la mayor parte de las importaciones, debido al incremento del flujo turístico, y el buen desempeño de la economía.

CUADRO 34 Indicadores Datos Macroeconómicos

FACTOR	VALOR
--------	-------

Capital	Lima
Población	30 475 144 hab. (2013)
Idioma	Español
Tipo de Gobierno	República democrática presidencial
Religión	Catolica
Moneda	Nuevo Sol
PIB per Capita	U\$6.572,645
Crecimeinto del PIB	6,3% (2012)
PIB Valor U\$	U\$200 292 millones.
Tasa de Devaluación %	5,65%
Cambio de la moneda U\$	0,3647
Deuda Externa	20% del PBI
Tipo de cambio Bilateral por moneda del país	0,00145
Desempleo	6,60%
Tasa de interes Pasivo	17.55%
Tasa de interes Activo	2.36%
inflación	3,28%
Población económicamente activa	16.142.123

Ocupados	15.541.484
Desocupados	600.639
Reservas internacional	U\$63.991 millones
Inversión Extranjera	U\$12.240 millones

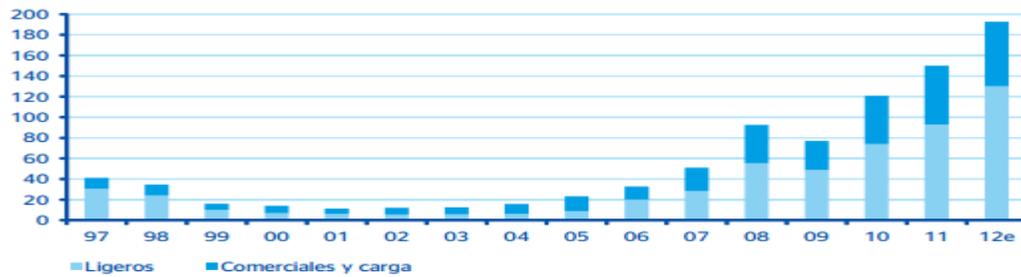
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

4.5.2 ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR

El mercado automotor tuvo un comportamiento creciente en 2012. A octubre, las ventas de autos nuevos alcanzaron las 150 mil unidades y se estima al cierre del año superaran las 190 mil, por encima de nuestra estimación de hace un año (180 mil unidades). La inversión en la compra de vehículos de carga, y la expansión del empleo y el incremento de los ingresos de las familias que se han reflejado en una mayor demanda por autos familiares. Adicionalmente, la mayor presencia de marcas provenientes de Corea, China e India, con opciones a precios más bajos, han mejorado las condiciones de accesibilidad para compra de autos.

Para los próximos se espera un crecimiento constante del sector, un crecimiento alrededor de 15% anual y con 260 mil unidades en 2014. Por el lado de la oferta, esta previsión considera una mayor competencia entre marcas, la expiración del privilegio con el que cuentan las zonas francas para importar autos usados en diciembre de este año, y menores aranceles debido a la entrada en vigencia de tratados comerciales con Japón, México y la Eurozona. En tanto que por el lado de la demanda, se toma en cuenta el crecimiento de la economía a tasas cercanas al 6% y un mercado laboral que se mantendrá dinámico.

Ventas de autos nuevos (miles de unidades)



Fuente: BBVA Research

Distribución

Se comercializan a través de una fuerza de ventas directa en las líneas de negocio de buses, los repuestos son comercializados a través de una fuerza de ventas directa y de una red de distribuidores a nivel nacional.

Comercial

En los últimos años las importaciones y exportaciones de buses han aumentado en Perú, aunque los aliados de Peru son: Brasil , Japon y China es un mercado al cual puede acceder Colombia siendo competitivo frente a los demás países

Definición del Sector

Perú	2010	2011	2012	% CRECIMIENTO
Importaciones	472.963	476.654	626.017	32%
Exportaciones.	148	11.614	12.939	86,42567568

TAMAÑO DEL MERCADO

Clientes potenciales para INCONCAR son todas las empresas de servicios de autobuses y buses urbano de pasajeros de las principales ciudades de Perú.

Principales ciudades en el mercado

Ciudades	# habitantes
Lima	9.585.636 habitantes
Arequipa	852.807 habitantes
Trujillo	776.873 habitantes

Perfil comprador Corporativo

Nuestros compradores son todas las empresas de autobuses y buses urbanos.

4.5.3 Análisis de la Competencia

Los principales proveedores en el mercado peruano automotriz son Países como Brasil, Japón y China, los países asiáticos son una competencia muy fuerte porque los precios con los cuales entran al país con precios muy bajos. Con la entrada de los buses con Marcas asiáticas el mercado es más competitivo.

PAIS	EXPORTACIONES		
	2010	2011	2012
Brasil	262.037	332.961	354.980
Japón	73.350	92.435	138.744
China	62.702	84.440	85.401

Análisis Competencia Local

Modasa:

Utilizan lo último en tecnología automotriz para brindar soluciones urbanas, interprovinciales e industriales; mediante una amplia gama de vehículos que ofrece diversas opciones en cuanto a espacio, diseño, accesorios y resistencia.

Unidades desarrolladas bajo un riguroso proceso de producción por un grupo de ingenieros y técnicos de primer nivel, cumpliendo todos los requerimientos técnicos necesarios para ofrecer vehículos seguros, cómodos y eficientes.

Red de concesionarios en los principales departamentos a nivel nacional. Son más de 15 puntos de atención estratégicamente distribuidos, para brindar atención a necesidades de transporte y en constante ampliación, modernización de instalaciones y capacitación.

Apple Bus:

Estructura diseñada para soportar gran cantidad de pasajeros sentados y parados durante largas horas de trabajo, así mismo su diseño aerodinámico hace posible el menor consumo de combustible.

Cuenta con asesoría financiera y profesional. Cada vehículo es inspeccionado por el área de control de calidad, cobertura de garantía por un año sin ningún límite de kilometraje.

Estandarización y homologación de proveedores lo cual permite tener siempre los repuestos en stock para su reposición inmediata . Cuenta con Taller de atención de siniestros.

UNICAR SAC:

Comercializan carrocería para autobuses con la más alta calidad y productividad, en general mediante la creatividad, innovación permanente ,tecnología, capacidad y reacción rápida al cambio, tanto en las características del producto como en el proceso productivo.

El Sector automotriz está creciendo actualmente en Perú, el fabricante nacional está compitiendo frente al mercado Asiático con Calidad, diseño e innovación, siendo un mercado atractivo para el fabricante Colombiano, porque es la posibilidad de explorar y aportar al crecimiento de este sector.

El mercado automotor peruano presenta perspectivas favorables, con un crecimiento de las ventas que estimamos se ubicará en torno a 35% anual en los próximos años

4.5.4 ANÁLISIS DE PRODUCTOS

El funcionamiento del mercado de los servicios de transporte se ve afectado, por un lado por la política de transporte y marco regulador que rigen los servicios y por otro lado por el desarrollo técnico del transporte.

El desarrollo técnico del transporte que condiciona el funcionamiento del mercado de los servicios puede ser observado a tres niveles:

- Desarrollo de la industria de las herramientas e insumos para el transporte.
- Desarrollo de la industria del transporte.

- Desarrollo de las actividades (y prácticas sociales) vinculadas al consumo del transporte.

Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías

Envíos Comerciales:

Certificado de Origen

- 4 facturas comerciales que incluyan número y fecha de la licencia de importación.

La licencia de Importación debe ser presentada al consulado con los otros papeles de legalización.

- La mercancía usada, con valor igual o mayor a USD 2.000, será revisada; mientras que la de menor valor requiere de una declaración juramentada.
- La mercancía nueva con valor igual o mayor a USD 5.000, será revisada.

4.5.5 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

Las principales organizaciones profesionales que representan los transportistas interprovinciales de carga y pasajeros son las siguientes:

- Unión Nacional de Transportistas Dueños de Camiones del Perú (UNT PERÚ), fundada hace un año, es el gremio más importante en el sector carga. Representa mayoritariamente a los pequeños transportistas.
- La Asociación Nacional del Transporte Terrestre de Carga (ANATEC), fundada en 1965, representa a los empresarios camioneros relativamente grandes. Esta entidad, que tradicionalmente ha sido la más activa, ha perdido representatividad, favoreciendo a la UNT.
- La Asociación de Propietarios de Ómnibus Interprovinciales (APOIP).
- La Confederación de Transportadores del Perú (COTRAP).

Las asociaciones de transportistas se desenvuelven en un contexto de mercado caracterizado por la excesiva informalidad y atomización empresarial, existencia de una multitud de gremios con vocación limitada al ámbito regional o a un tipo de servicios especializado (combustibles, cemento, etc.). En este contexto, los gremios con poca representatividad, no han logrado aún confederarse en el ámbito nacional para canalizar mejor sus demandas profesionales, mutualizar medios materiales y desarrollar una actividad más influyente en la instrumentación de la política de transportes del país.

4.5.6 ANÁLISIS DE LOGÍSTICA Y ACUERDOS COMERCIALES

Puertos De Entrada

La República de Perú, ubicada en la región Occidental de América del Sur, limita al Norte con Ecuador y Colombia, al Este con Brasil, al Sureste con Bolivia, al Sur con Chile y al Oeste y Suroeste con el Océano Pacífico. La superficie total de su territorio es de 1.285.216 km².

Las exportaciones no tradicionales a Perú en el 2007, ascendieron a USD 712.219.508, para un total de exportaciones entre tradicionales y no tradicionales de USD 737.172.198 y un total en toneladas FOB de 806.059.544,98.

Perú posee una extensa red de carreteras compuesta por 78.829 km. de los cuales 11.351 km. están pavimentados. Las principales vías son: la carretera Panamericana, que cubre una distancia de 3.000 km. atravesando el territorio peruano desde Ecuador y continua hasta Chile; la carretera Marginal de la Selva, que une los pueblos del norte cercanos a la frontera ecuatoriana con los pueblos del sur, próximos a la frontera con Bolivia; y la carretera Central, que inicia en Lima y se dirige hacia la sierra peruana. La red vial está compuesta por los sistemas nacional (416.970 km.), departamental (14.250 km.) y vecinal (47.334 km.).

El sistema ferroviario peruano se extiende a lo largo de 3,462 km., administrado por concesión por dos empresas privadas: El Ferrocarril Transandino, que opera en el Sur y el Sur Oriente del país y Ferrovías Central Andina, que opera en el centro del país. El ferrocarril Lima-Huancayo asciende hasta los 4.815 m de altitud, por lo que es considerada la línea férrea más alta del mundo.

Perú posee 8.600 km. de ríos navegables. La más importante vía fluvial es el río Amazonas, por el que navegan barcos de todo calado desde el Océano Atlántico a Iquitos, principal puerto amazónico del Perú. También cuenta con 208 Km. pertenecientes al lago Titicaca, que unen a Perú con Bolivia.

Acceso Marítimo

Perú cuenta con una infraestructura portuaria compuesta por catorce puertos ubicados en el Litoral Pacífico. Once de estos puertos son marítimos, dentro de estos se encuentra Callao, principal puerto de Perú y adicionalmente cuenta con tres puertos fluviales.

Callao, concentra el mayor tráfico marítimo desde Colombia, principalmente desde los puertos de Cartagena y Buenaventura. Es considerado como uno de los más seguros y espaciosos de Sur América, con una infraestructura múltiple, compuesto por 5 muelles y 18 sitios de atraque, lo que permite el manejo del 70% de carga marítima del país y el 50% del comercio exterior, traduciéndose en 13.5 millones de toneladas al año. Se especializa en el manejo de textiles, cereales, maquinaria, papel y alimentos procesados; tiene acceso al norte y sur a través de la Carretera Panamericana; y al centro por la Carretera Central, que penetra los Andes y llega hasta la zona de la Selva Amazónica. Se encuentra ubicado a 1.126 millas náuticas de Buenaventura, Colombia, 712 millas náuticas de Guayaquil,

Ecuador, 593 millas náuticas de Arica, Chile, 813 millas náuticas de Antofagasta, Chile y 1.306 millas náuticas de Valparaíso, Chile.

Los puertos de Chimbote, Mataraní, Ilo y Paita son los puertos que le siguen en orden de importancia al Puerto de Callao.

El Puerto de Chimbote es uno de los principales puertos pesqueros del país y del mundo, cuenta con 2 muelles y se encuentra ubicado a 431 kilómetros de Lima por carretera, 129 kilómetros por carretera de Trujillo, 119 kilómetros de Salaverry por carretera y 201 millas vía marítima desde el Callao.

El Puerto de Matarani está ubicado a una distancia de 1.070 kilómetros de Lima, 120 kilómetros de Arequipa donde se encuentra el aeropuerto Alfredo Rodríguez Ballón, 15 kilómetros de Mollendo, 410 kilómetros de Puno, 150 kilómetros de Ilo y 320 kilómetros de Tacna. En este puerto se manejan alrededor de 1.600.000 toneladas de mercancía anualmente.

Ilo se encuentra ubicado vía terrestre a 1.269 kilómetros de Lima, 359 kilómetros de Arequipa, 90 kilómetros de Moquegua, 159 kilómetros de Tacna donde se encuentra ubicado el aeropuerto más cercano, 400 kilómetros de Puno, 500 kilómetros de La Paz Bolivia y 508 millas vía marítima de Callao.

Paita está ubicado al norte, cerca de la frontera con Ecuador, a una distancia por tierra de 1.037 kilómetros de Lima, 56 kilómetros de Piura, 58 kilómetros de Sullana donde se encuentra el aeropuerto más cercano a una distancia de 63 kilómetros y a una distancia de 510 millas vía marítima desde el Callao. Desde Colombia el mayor tráfico que recibe el Puerto de Paita es desde los Puertos de Cartagena y Buenaventura.

En cuanto a los servicios de transporte marítimo existen diferentes opciones, en su gran mayoría en ruta directa. Existen servicios de transporte de carga desde los puertos de Buenaventura, Cartagena y Barranquilla, hacia los puertos de Callao y Paita. Los tiempos de tránsito alcanzan 8 días desde la Costa Atlántica, mientras desde Buenaventura los tránsitos llegan máximo 5 días.

Acceso Aéreo

Perú cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 237 aeropuertos ubicados a lo largo de su territorio, de los cuales 54 están pavimentados y 183 se encuentran sin pavimentar.

Existen varios aeropuertos internacionales, ubicados en las ciudades de Lima, Arequipa, Cuzco, Trujillo, Puerto Maldonado y Chiclayo que están diseñados para el manejo de carga, almacenaje en frío, manejo de valores y nacionalización.

Desde Colombia, el tráfico aéreo se concentra en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado entre Lima y Callao. Es considerado como el principal aeropuerto del Perú y la puerta de entrada al país. Concentra la mayoría de vuelos nacionales e internacionales,

manejando para el año 2006 un total de 6.038.922 pasajeros entre llegadas y salidas nacionales e internacionales y pasajeros en conexión y un total de carga transportada para el año 2006 de 196.930 Toneladas.

ACUERDOS COMERCIALES

- **Comunidad Andina De Naciones – Can**

La Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesto por los órganos e

A partir del 22 de abril de 2006 Venezuela denunció el acuerdo, con lo cual cesaron para él los derechos y obligaciones derivados de su condición de miembro, con excepción de las ventajas recibidas y otorgadas de conformidad con el Programa de Liberación de la Subregión, las cuales permanecerán en vigencia por un plazo de cinco años a partir de la denuncia

Ubicados en América del Sur, los cinco países andinos agrupan a más de 109 millones de habitantes en una superficie de 4.700 kilómetros cuadrados y su Producto Bruto Interno

4.5.7 Análisis de Promoción

Perú cargo Week: Logística, servicio, transporte, equipamiento y tecnología

Exo Carga Perú: Embalaje, soluciones logísticas

4.5.8 OPORTUNIDADES Y RIESGOS PARA EL PAÍS

PERÚ

OPORTUNIDADES

- Catalogado en Doing business en el puesto 43
- Política de integración Comercial
- Sector con potencial para invertir

RIESGOS

- Mercado Asiático ha logrado entrar con facilidad al mercado Peruano
- Balanza comercial a favor de las exportaciones
- Variedad de precios en el sector.

- Riesgo País bien calificado.
- Bajos costes Laborales
- Ubicación estratégica de Perú para acceder a mercados de EEUU, América Latina y Asia.
- 32% de crecimiento en las importaciones
- Mayor oferta de Marcas en los últimos años.
- Parque automotor Antiguo, posibilidades de mejora
- Producto que no depende de estacionalidad.
- Oportunidades para llegar a diferentes Ciudades.

Crecimiento constante del Sector.

- Mercado en proceso mejora
- No hay requisitos especiales para el producto
- Oficinas de Proexport en Perú
- Hay rutas directas
- Idioma Español

- Concentración de habitantes en Lima
- Buses de los países asiáticos entran con un menor costo
- Los costos de transporte desde Bogotá al puerto de Buenaventura son altos
- Cultura de negociación parecida a la Colombiana.
- Relación cercana entre Colombia y Peru.

INFORMACIÓN FALTANTE PERU

Producción Nacional

Estrategias propuestas para Perú

🚩 Para ingresar en el mercado Peruano, INCONCAR S.AS buscará alianzas estratégicas con un representante comercial local que conozca el mercado.

- ✚ INCONCAR S.AS ingresará resaltando la calidad y diseño de su producto haciendo diferenciación.
- ✚ INCONCAR S.AS ofrecerá un servicio post venta para los clientes generando mayor confiabilidad y diferenciación.
- ✚ Al contar con oficinas de Proexport en Perú se podrá tener una relación más cercana y confiable.
- ✚ Ofrecer autobuses ensamblados sobre chasis de marcas reconocidas y con funcionamiento a gas natural, ajustándose así a las normas del país.

4.6 MERCADO CONTINGENTE: ECUADOR

La selección de Ecuador como un mercado destino de la fabricación de Buses, se basó en la importancia que tiene todo el sector automotriz dentro de la economía ecuatoriana. Luego de analizar diferentes aspectos de competencia, esta economía direcciona su consumo sobre la calidad y el servicio al cliente, así mismo, el producto colombiano está bien posicionado debido al crecimiento de las exportaciones de Buses hacia ese país. Adicionalmente, el panorama económico muestra una capacidad adquisitiva favorable, posibilidades de alianzas estratégicas y duración en el tiempo.

4.6.1 Reseña General Del País

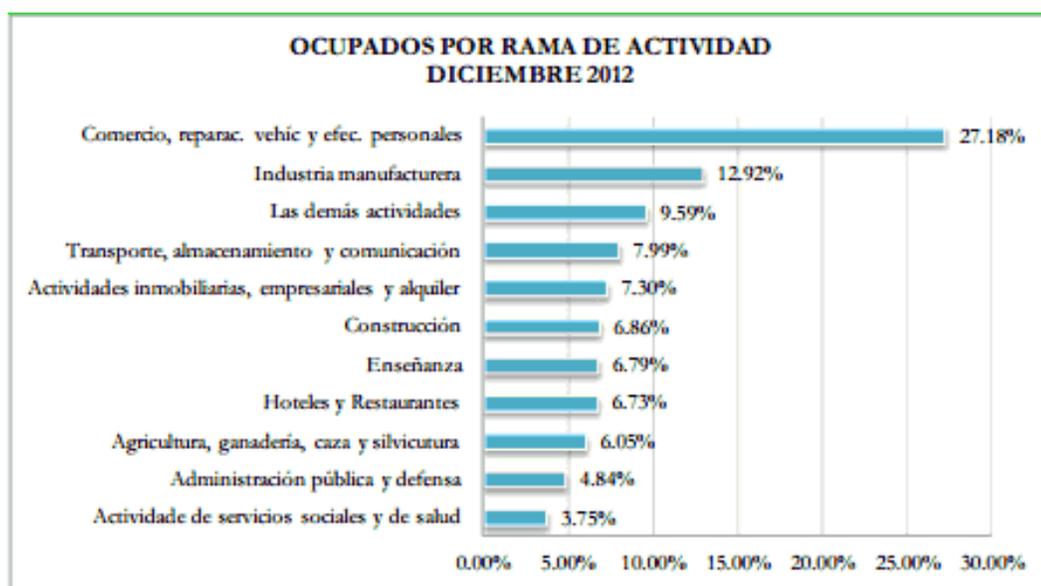
“Ecuador está situado sobre la línea ecuatorial en la parte noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. La extensión territorial del país es de 256,370 km incluyendo Galápagos.

Ecuador tiene una marcada orientación agrícola, básicamente por las características productivas de su tierra, características del suelo y del medio ambiente. Según datos del III Censo Nacional Agropecuario del 40% de la población que habita en el área rural, el 62% conforman hogares de productores agropecuarios y viven en las propias Unidades de Producción Agropecuaria (UPA).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población del Ecuador alcanzará los 15,774,749 habitantes en el 2013, y se calcula que la densidad demográfica es de 55.6 habitantes por kilómetro cuadrado. El Ecuador bordea una tasa de crecimiento intercensal anual de 1.95% de acuerdo a lo estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Según datos del INEC, el 75% de la población reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país.

Las principales ciudades del Ecuador, consideradas así por el número de habitantes y por la actividad económica que desarrollan son Guayaquil, Quito y Cuenca.

En las principales ramas de actividad, en las que la población ecuatoriana se ocupa son las siguientes:



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

La división política y administrativa ecuatoriana reconoce la siguiente organización: regiones, provincias, cantones y parroquias rurales” (PROECUADOR, 2013).

Indicadores Datos Macroeconómicos

Los siguientes son los datos referentes a la situación macroeconómica de Ecuador, como previo acercamiento al mercado:

FACTOR	VALOR
Capital:	Quito
Población (2013*):	15,774,749
Idioma:	Español
Tipo de Gobierno:	República Democrática
Religión:	Católica
Moneda:	USD
PIB per Capita US\$:	US\$6.089
Crecimiento de PIB %:	5.01%

PIB: Valor US\$	US\$88.186
Balanza Comercial:	-124.483 Miles USD (nov-2012)
Cambio de \$:	1893.93 COP
Deuda Externa US\$:	16.496.648.000 USD (2011 – Banco Mundial)
Desempleo %:	4.12%
Inflación %:	4.27%
Población Económicamente Activa	6.7 MILLONES (44% del país)
Reservas Internacionales	3.443 millones de dólares (31/01/2012)
Inversión Extranjera	US\$586 millones (2012)

Fuente: Banco Mundial – www.bancomundial.org/es/country/ecuador

Adicionalmente, una nueva Constitución entró en vigor el 20 de octubre de 2008, la cual pasó a ser la vigésima Carta Política de Ecuador, a partir de esta fecha aparecieron nuevos órganos como por ejemplo: la Asamblea Nacional que paso a reemplazar al Congreso Nacional, el Consejo Nacional Electoral, el Tribunal Contencioso Electoral y la Corte Nacional de Justicia.

4.6.2 ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR

La industria automotriz ha impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos. De este modo, el sector automotriz integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas; así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena.

a) Características del sector ecuatoriano

El boom de la producción automotriz en Ecuador empezó en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil comenzaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas.

Las empresas ensambladoras y productoras de autopartes han logrado reconocimiento por la calidad de sus productos; están calificadas con normas internacionales de calidad especiales para la industria automotriz como la QS 9000 y la norma ISO TS 16949:2002, también aplican otras normas como la ISO 14000 sobre medio ambiente y la 18000 sobre ergonomía, entre otras.

La comercialización de buses en el 2012 registró el 1,2%, en relación al año anterior muestra una disminución del 11,8%.

Respecto a las ventas por provincia, Pichincha concentra el 40,1%, (48.715 unidades). Le sigue Guayas con el 26,9% (32.621 unidades).

b) Descripción de productos y elaborados del sector

Buses carrozados y carrocerías para buses de transporte de pasajeros tipo bus urbano, inter estatal, escolar y turístico.

c) Ubicación geográfica del sector en el Ecuador

De acuerdo a la distribución provincial, se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%).

d) Producción nacional (en kilos o toneladas, superficie del área cultivada, rendimiento por hectárea cultivada)

Por medio de una inteligencia de mercados apoyada en bases de datos de Proecuador, se pudo detectar el número de Buses vendidos por Marca de Chasis:

VEHÍCULOS MÁS VENDIDOS SEGMENTO BUSES		
MARCA	MODELO	UNIDADES
HINO	AK8JRSA	605
VOLKSWAGEN	CHASIS VW	425
HYUNDAI	COUNTY	113
SCANIA	K 310	106
MERCEDES BENZ	OF 1721 / 52 / 59	94

Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-automotriz-2013/>

Organizaciones gremiales del sector

En el país existen diferentes asociaciones gremiales que reúnen a los principales participantes de este sector, a continuación se describen las más importantes:

- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE)

Esta Cámara fue creada con la finalidad de fortalecer la industria automotriz a través de la cooperación de organismos públicos y privados, brindando asistencia técnica y apoyo a las empresas afiliadas.

- Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA)

Esta asociación desde sus inicios está encargada de vigilar leyes, decretos, acuerdos, regulaciones que dispongan los gobiernos de turno, tanto a nivel nacional como seccional, con el fin que las decisiones que se tomen no repercutan en las actividades de sus asociados.

- Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC)

Esta cámara asocia a los proveedores de carrocerías, están localizados en la Provincia de Tungurahua, específicamente en la ciudad de Ambato. La principal empresa dedicada a esta actividad es la Industria Metálica Cepeda (IMCE).

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)

Esta asociación fue creada en el año 1946, abarca a los distribuidores o concesionarios de vehículos automotores, así como de los negocios complementarios de esta industria como llantas, accesorios, repuestos, talleres, entre otros. La misión principal es apoyar a todos los asociados brindando servicios de defensa gremial, asesoría legal y comercial, capacitación así como estadísticas del sector.

Definición Del Sector:

Producto: 8702109090 Vehículos automoviles para transporte de >= 10 personas, incl. el conductor, con motor de émbolo "piston", de encendido por compresion "diesel o semi-diesel": los demás: los demas

	2009	2010	2011	2012
IMPORTACIONES	15.570	9.618	38.458	32.610
EXPORTACIONES	19.470	18.398	30.204	19.214

Fuente Trade Map

Exportaciones Ecuatorianas de la Partida

Unidad: miles Dólar EUA

PAIS SOCIO	2009	2010	2011	2012
------------	------	------	------	------

Colombia	3.111	6.698	13.972	19.214
República Dominicana	57	206	111	0
Venezuela	16.303	11.494	16.121	0

Fuente Trade Map

TAMAÑO DEL MERCADO

Los clientes potenciales para INCONCAR son todos los distribuidores y mayoristas de Buses, también se pueden evaluar entidades estatales que busquen la adquisición de nuevas flotas por medio de licitaciones.

En esta medida, se trabaja con todos los comercializadores de Buses en las principales regiones de Ecuador, según el número de flotas y establecimientos. Este tipo de productos presenta gran demanda dentro del sector automotriz, especialmente los ensamblados sobre chasis marca Hino.

Perfil del comprador corporativo

Nuestros compradores son: Mayoristas y/o distribuidores que deseen incorporar una flota de buses de gama alta, es decir, con una excelente calidad, en cuanto al proceso de ensamble y materiales, así como, un diseño exclusivo e innovador.

Definición del mercado objetivo

Personas Jurídicas con un flujo de caja mensual promedio de US\$2.141, el cual representa el valor promedio de Bus en Ecuador.

De igual forma, se definió entrar a las ciudades de Guayaquil y Quito principalmente debido a que tienen la mayor cantidad de flota de buses en el país (AEADE, 2012).

4.6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

“La industria automotriz en el mundo está en constante desarrollo y cada vez introduce más tecnologías innovadoras, con el fin de brindar a los usuarios vehículos más seguros, amigables del ambiente y más eficientes. Es por esto que las industrias del sector, concentran sus esfuerzos desde el sistema de frenado, la estabilidad y la iluminación.

Otro componente importante que busca el consumidor actualmente es la inclusión de las tecnologías de la comunicación, debido a que los usuarios buscan usar la transportación como un medio más para estar comunicados. Aunque esta es una tendencia que está en desarrollo, poco a poco se va incluyendo en los nuevos diseños” (PROEcuador, ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ, 2013).

Países proveedores de la partida arancelaria en Ecuador

Exportadores	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012
Mundo	24.159	15.570	9.618	38.458	32.610
China	4.774	6.820	6.103	8.424	13.183
Colombia	534	406	188	2.723	6.887
República de Corea	3.297	1.134	974	2.882	4.606
Brasil	13.154	5.848	919	23.245	4.243
Alemania	0	0	54	772	2.842
Peru	0	116	0	0	849

Fuente: TradeMap

El principal mercado proveedor es el Chino, el cual posee una fuerte presencia mundial y es el fabricante del Chasis más vendido en Ecuador, Hino. Por otra parte, se encuentra Colombia con un crecimiento constante, ubicándose en 2012 a un 50% de lo que provee China aproximadamente.

En este sentido, el mercado ecuatoriano es un destino atractivo para las exportaciones de Buses, el valor de sus importaciones se han triplicado en los últimos dos años y su balanza comercial muestra una fuerte tendencia de la baja competitividad local respecto del resto del mundo.

Análisis de la Competencia Local

ECUAYUTONG S.A.

Ecuayutong S.A., tiene a disposición mecánicos especialistas y técnicos altamente capacitados por personal de la fábrica YUTONG, también cuenta con la presencia de Ingenieros técnicos de chasis, motores, sistema eléctrico, aire acondicionado, etc., provenientes de la fábrica principal.

Cuenta con una infraestructura completa, lista para atender cualquier necesidad de los clientes. Los procesos de trabajo son ágiles y eficientes, programamos con el cliente mediante órdenes de trabajo, la recepción y entrega del vehículo, teniendo en cuenta que es de vital importancia para los clientes que sus unidades se encuentren operando.

Una de las áreas más importantes para Ecuayutong S.A. y que los diferencia del resto, es el servicio de POSTVENTA, ya que su meta es atender oportunamente las necesidades del cliente, optimizando los servicios en reparaciones, chequeos, mantenimientos, de esta manera el cliente logra mayor productividad y rentabilidad de su unidad.

Adicionalmente, cuenta con personal técnico y vehículos de servicio las 24 horas, completamente equipados para atender cualquier necesidad de campo o rescates en las vías en cualquier lugar del país. Ofreciendo completa tranquilidad y respaldo a nuestros clientes.

Finalmente, ésta empresa posee un amplio stock de repuestos de mecánica, carrocería, accesorios y de desgaste, con excelentes precios, de todas las marcas que componen un autobús YUTONG, como son CUMMINS, ZF, ARVIN MERITOR, WABCO, SACHS, BOSCH, VOITH, LEMFÖRDER, etc.

CEPEDA Compañía Limitada

Es una empresa que posee un catálogo muy diverso de Buses y cuenta con 40 años de experiencia. Está ubicada en Ambato y en el 2004 lanzó su último modelo, el SILVER, el cual es más liviano y permite mayores amplitudes internas, las cuales se reflejan en la calidad y comodidad de la silletería, el empleo de materiales aislantes de ruidos externos, mayor espacio entre butacas, sistemas de iluminación individualizada, sonorización e instalaciones de video. La SILVER tiene el concepto de un automóvil de lujo para 40 pasajeros.

Carrocerías IMCE

Es una empresa que ha logrado reconocimientos por calidad y cuenta con certificaciones ISO. Construye sobre chasis Hino una amplia gama de Buses y tiene presencia desde 1978. Está ubicada en Ambato y su producto estrella es el denominado ORION.

Carrocerías Moncayo

Es una empresa dedicada a la construcción de carrocerías para diferentes tipos de buses, se ubica en una producción de buses económicos y se encuentra localizada en Santo Domingo.

Patricio Cepeda Cía Ltda.

Es una empresa con más de 20 años de experiencia y cuenta con certificación ISO para sus procesos. Su foco está en los buses de lujo y se encuentra localizada en Ambato.

Carrocerías Altamirano

Es una empresa que produce todo tipo de carrocerías y cuenta con certificaciones de calidad ISO en Procesos, su foco son los buses de gama baja.

Carrocerías Papers

Es una empresa ubicada en Ambato Ecuador y está presente desde 1995. Su foco son los buses de gama baja y no cuenta con certificaciones ISO.

MIRAL

Es una de las empresas más fuertes del país, ensambla en todo tipo de Chasis, principalmente de alta gama. Son buses de alta gama por sus materiales y cuenta con un portafolio muy amplio de productos. Está presente desde el año 1992 y ha sido ganador de varias licitaciones durante el gobierno de Rafael Correa. Cuenta con certificaciones de Calidad ISO y una unidad de investigación para mejorar la calidad y oferta de sus productos.

4.6.4 ANÁLISIS DE PRODUCTOS

Según Proecuador las tecnologías actuales utilizadas en la producción de vehículos están orientadas hacia las siguientes ramas:

- Tecnologías orientadas a la seguridad, como por ejemplo los airbags inteligentes y totalmente automatizados, así como los sistemas de alarmas de pre colisión.
- Tecnologías orientadas al confort, los fabricantes han introducido nuevos materiales para interiores, innovaciones para el control climático, aprovechar de una forma más óptima el espacio para el confort y la carga.
- Tecnologías orientadas al cuidado del medio ambiente, los sistemas de motorización de los nuevos vehículos son más eficientes y durables; y se consideran menos dañinos para el medio ambiente (Vehículos eléctricos e híbridos son amigables con esta tendencia).

4.6.5 ANÁLISIS DE CANALES

Las grandes distribuidoras suelen tener el carácter de exclusivas para los productos importados. El producto importado tiene como principal ventaja competitiva frente al local, una buena imagen en el mercado, da confianza y el consumidor aprecia la calidad del producto por el producto en sí y otra serie de atributos como el envase y la presentación, el etiquetado, composición y fecha de caducidad.

Si los distribuidores tienen puntos de venta finales realizan actividades de promoción, como descuentos en la compra, degustaciones y cupones, en el caso de sobreoferta de stocks. Los mayoristas y las pequeñas distribuidoras son sólo meras intermediarias de las actividades de marketing, financiadas por los fabricantes. El minorista realiza campañas de promoción si tiene stocks.

Las distribuidoras compran grandes volúmenes de mercancía (especialmente en el caso de importaciones) y obtienen descuentos de hasta un 5% como promedio. Los distribuidores suelen aplicar unas utilidades comerciales del orden del 10%. Puede parecer una ganancia baja pero se compensa con los enormes montos de compra (con descuentos por volumen). En el caso de los productos importados, el beneficio supera el 30% como promedio y también depende de la exclusividad ejercida o no sobre la mercancía.

4.6.6 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

- PROECUADOR

Es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional.

- Principales Ferias

Entre las principales ferias y eventos que se realizan anualmente en el Ecuador para el sector automotriz del país, destacan los siguientes:

FERIAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN ECUADOR			
Evento	Fecha	Lugar	Descripción
Automundo 2013	13 de Junio	CEMEXPO-Quito	Feria del automóvil
Autoshow 2013	Junio	Centro de Convenciones Simón Bolívar, de Guayaquil.	Muestra de los últimos modelos de la industria automotriz
Feria de Durán	Octubre 2012	Feria Internacional de Durán	Exhibición multisectorial de bienes de consumo y capital
Expotransporte Automotor 2012	Noviembre 2012	CEMEXPO-Quito	Cualquier tipo de vehículo comercial
Feria Profesional de Transporte 2012	41091	Centro de Convenciones de Guayaquil	Destacar los avances de la industria en modelos, precios e innovaciones de vehículos de carga y de pasajeros

Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-automotriz-2013/>

Links de interés

- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE)
www.cinae.org.ec
- Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA)
- www.aea.com.ec

4.6.7 ANÁLISIS DE LOGÍSTICA

Ecuador posee una infraestructura de transporte compuesta por 43,197 km de carreteras, de los cuales 6.467 km están pavimentados. El transporte por carretera es el principal medio de comunicación del país y existen muchas empresas de transporte terrestre que cubren todo el territorio.

La infraestructura vial está constituida básicamente por una carretera que bordea la costa, uniendo La Tola, Lagarto, Montalvo, Rocafuerte, Río Verde, Camarones, Tachina y San Mateo:

Otras vías son: Esmeraldas-Atacames-Súa-La Unión-Muisne; Esmeraldas-Rosa Zárate (Quinindé) con rumbo a Santo Domingo de los Colorados y Quito; esta última en el sector de La Independencia, se une a la nueva vía que viene desde la provincia de Pichincha pasando por San Miguel de los Bancos y Pedro Vicente Maldonado.

El sistema portuario de Ecuador está compuesto de siete puertos estatales y diez muelles privados, especializados en carga general y petróleos.

Puerto de Guayaquil

Guayaquil es el puerto principal de la República del Ecuador, a través del cual se moviliza el 70% del comercio exterior que maneja el Sistema Portuario Nacional. El puerto marítimo de Guayaquil tiene una infraestructura moderna que le permite brindar servicios a todo tipo de naves, así como manipular y almacenar contenedores o cualquier tipo de carga seca o refrigerada.

Otros Puertos: Puerto de Manta, Puerto de Esmeraldas y Puerto Bolívar.

4.6.8 ANÁLISIS DE ACUERDOS COMERCIALES

- **Acuerdos Comerciales**

Dentro del Ecuador, las Normas y Reglamentos Técnicos para las empresas del Sector Automotor son aprobados por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), relacionadas con la gestión ambiental y elementos de seguridad.

Comunidad Andina (CAN)

En el marco de la Comunidad Andina, entre los países miembros (Colombia, Ecuador y Venezuela), se suscribió en noviembre de 1993 un Convenio de Complementación en el Sector Automotriz, el mismo que fue actualizado en septiembre de 1999. Este convenio define una política común para este sector y sienta las bases para desarrollar una industria automotriz de una manera competitiva y eficiente.

Además, se aprobó un arancel externo común aplicable a los vehículos importados de países que no son miembros del convenio, la posibilidad de aplicar un régimen Aduanero especial para toda la cadena automotriz y la restricción a la importación de productos automotrices usados o remanufacturados.

Bajo este convenio y de acuerdo a los Requisitos Específicos de Origen (REOS) que son fijados por la Secretaría General de la Comunidad Andina cuando las Normas Especiales y Certificación del Origen de las Mercancías no son adecuadas para determinada producción, según mandato 416.

Resolución 323

Establece un requisito basado en el porcentaje de integración de materiales originarios de la subregión y para una lista determinada de partes y piezas, requisitos similares a los que constan en la Decisión 416.

Acuerdo sobre los procedimientos para la implementación del Requisito Específico de Origen para el sector automotor

Establece los procesos que deben seguir las empresas ensambladoras y los proveedores de materiales para demostrar a las autoridades nacionales y a la Secretaría General de la Comunidad Andina, el cumplimiento de los requisitos generales y específicos, que les dé el derecho de beneficiarse de la liberación al comercio entre los países miembros de la Comunidad Andina, según Resolución 336.

Normas de Origen

Para beneficiarse de esta preferencia arancelaria, los productos deberán cumplir con condiciones que les confiera la calidad de originarios de la subregión.

Decisión 416

A continuación se indican los criterios establecidos para calificar de originaria a las mercancías aplicables para el sector automotor:

- Las mercancías elaboradas en su totalidad con materiales originarios del territorio de los países miembros.
- Mercancías en cuya elaboración se utilicen materiales no originarios. Para este tipo de mercancías, el criterio básico es que los materiales no originarios se sometan a un proceso de transformación, el mismo que se refleje en cambio de partida arancelaria. De no cumplir con este cambio, el valor CIF de los materiales no originarios de debe exceder del 50% del valor FOB de la mercancía final en el caso de Colombia, Venezuela y Perú, y del 60% en el caso de Bolivia y Ecuador.
- Las mercancías que son resultado de la operación de ensamblaje y en los que se haya utilizado materiales originarios de la subregión, para las cuales la exigencia es también la del valor agregado indicado anteriormente.

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

Esta asociación se creó bajo el Tratado de Montevideo de 1980, tiene como miembros a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela; con el fin de lograr un mercado común latinoamericano, mediante 3 vías:

- Acuerdos de alcance regional (participan todos los países miembros), como por ejemplo: Las Nominas de Apertura de Mercados (NAM) a favor de Bolivia, Ecuador y Paraguay; y la Preferencia Arancelaria Regional (PAR) aplicada a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países.

Acuerdos suscritos por Ecuador en el Marco de la ALADI

- Acuerdo de Complementación Económica entre Colombia, Ecuador, Venezuela y los países miembros del MERCOSUR (AAP. CE. N° 59)

El Acuerdo suscrito en octubre 2008, tiene por fin formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y de las no-arancelarias que afecten al comercio recíproco, este Acuerdo entró en vigencia entre Ecuador y MERCOSUR en abril de 2005.

Se pactaron preferencias recíprocas para todo el universo arancelario con plazos de aplicación diferenciados dependiendo de la sensibilidad de los productos.

- Acuerdo de Complementación Económica entre Ecuador y Chile (AAP. CE N° 65)

El Acuerdo está vigente desde enero del 2010, reemplazando así al ACE N° 32. Contempla la liberación de aranceles para todo el universo arancelario, menos para una Lista de Excepciones.

4.6.9 OPORTUNIDADES Y RIESGOS PARA EL PAÍS

ECUADOR	
OPORTUNIDADES	RIESGOS
<ul style="list-style-type: none">• Afinidad de idioma• Crecimiento del PIB similar al de Colombia• Tasa de desempleo más baja comparada con la de Colombia• Inflación positiva, sus precios aumentan mas comparados con los nuestros 2,44%• Presenta estabilidad en economía y laboral• Es un país con un déficit en su balanza comercial.	<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política y monetaria (cambio de moneda e instituciones públicas)• Menor población comparada con la de Colombia• Es un sector en el cual sus exportaciones hacia Colombia han venido creciendo• Es un sector que está mejor preparado para la competencia internacional• Se ve como mercado objetivo solo la ciudad de Guayaquil y Quito, las cuales concentran la mayor flota de buses del

<ul style="list-style-type: none"> • Balanza a favor de las importaciones • El producto ya es conocido en el mercado • Se puede atacar con precio y valor agregado • El costo de importación es menor al de productos provenientes de China • Existen solo cuatro meses donde se registran ventas por debajo del promedio • El mercado está acostumbrado a la compra de Buses sobre Chasis Hino • El mercado tiende a comprar productos importados de alta Calidad • Las carrocerías de alta calidad son un mercado poco desarrollado en Ecuador • El acabado que usa actualmente la empresa a su producto es valido para el mercado Ecuatoriano • No hay requisitos especiales para el producto • El producto es bien apreciado por los distribuidores locales • Existe un gran número de distribuidores y agentes comerciales • Se pueden detectar fácilmente los agentes comerciales especializados y distribuidores • Importante integración del mercado automotor regional en relación a • Colombia y Ecuador. Foco de desarrollo de la comercialización del sector automotriz en América Latina • Uno de los mayores retos de este 	<p>país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culturas diferentes por región • Es importante valorar los riesgos para estimar un precio de venta que cubra los mismos. • No se cuenta con una logística adecuada para servicio postventa • Por la alta demanda estimada para ese sector, se prevé una mayor • Entre las marcas más eficientes resaltan Volkswagen y Toyota. • Es importante definir un agente de carga adecuado para el transporte de Buses • La alta competitividad en la industria automotriz seguirá impulsando economías como la de México y Brasil. • Desarrollo de mercados emergentes e incorporación de nuevas tecnologías.
--	---

<p>sector a nivel mundial, es la necesidad de desarrollar vehículos que impacten en menor medida el medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre los principales retos de la industria se destacan elaborar vehículos con materiales más livianos y con motores más eficientes para un mayor beneficio del consumidor. • Hay rutas de transporte marítimo directas Guayaquil, Ecuador • Existen varios puertos que permiten disminuir costos hacia Quito • Hay Acuerdo Comercial con Ecuador • Es un país abierto al comercio mundial • Hay oficina directa de PROECUADOR en Bogotá – Colombia • Existen diversos informes sectoriales 	
INFORMACIÓN FALTANTE ECUADOR	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de variables que afectan las exportaciones • Competencia internacional • Estados Financieros de posibles clientes para determinar su flujo de caja. 	

Estrategias propuestas para Ecuador

- ✚ Para ingresar en el mercado Ecuatoriano, INCONCAR S.AS buscará alianzas estratégicas con un representante comercial local que conozca el mercado.
- ✚ INCONCAR S.AS ingresará resaltando la calidad y diseño de su producto haciendo diferenciación, en términos de accesorios de lujo y demás en el interior de la carrocería, que es lo que más pide el mercado en este segmento.
- ✚ INCONCAR S.AS ofrecerá un servicio post venta para los clientes generando mayor confiabilidad y diferenciación, con una carrocería local que maneje estándares de calidad altos para prestar los servicios de reparación y mantenimiento.
- ✚ Exigir pago anticipado para el pago de las exportaciones, por el tema de la inestabilidad política del país se debe asegurar el pago.

5. CAPITULO V - ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION

En este capítulo se presentarán los diferentes tipos de estrategias que la compañía Inconcar debe seguir en su proceso de internacionalización. A nivel general las estrategias competitivas que puede adoptar tanto en el corto como largo plazo, las estrategias genéricas que aplican según el caso y para un lapso de tiempo determinado.

Adicionalmente, se mostraran las estrategias de internacionalización de las 10 estrategias y por ultimo las estrategias de mercadeo internacional en sus diferentes ámbitos (precio, producto, canal y distribución) con su respectiva justificación y análisis.

5.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

5.1.1 Estrategia diferenciación

Objetivo: Para el segundo semestre del 2014 INCONCAR S.A.S habrá incrementado sus ventas a través de su internacionalización a Republica Dominicana.

INCONCAR ofrecerá diseños nuevos y modernos en cuanto a comodidad, mayor capacidad de pasajeros, innovación en materias primas y terminados atractivos, así como teniendo una mayor flexibilidad de adaptación del producto de acuerdo a las necesidades de los clientes y ofreciendo un servicio post venta con una garantía mayor a 3 años, asegurando al cliente un stock de repuestos.

Inconcar hará alianzas con talleres de reparación de carrocerías en principales ciudades del país para extender el servicio postventa a nivel nacional.

5.1.2 Estrategia de liderazgo en costos

Objetivo: Disminuir los costos de producción en el 2016 todas las líneas de productos ensambladas en Colombia, manteniendo los estándares de calidad.

Inconcar seguirá importando materias primas de países como China, España y Estados Unidos para comprarlos a menores precios que en el mercado nacional, así como mejorar tiempos de producción.

Para 2015 adquirir o arrendar una propiedad para aumentar la infraestructura física de la planta y de esta manera mejorar los procesos productivos.

5.1.3 Estrategia de enfoque

Objetivo: Atender un segmento de mercado el cual no esté muy atendido por los competidores.

Inconcar buscará atender segmentos del turismo a empresas de este tipo que tengan necesidades en transporte de pasajeros.

5.2 Estrategias genéricas

5.2.1 Integración hacia delante

Objetivo: Para el 2015 INCONCAR S.A.S Ofrecera un servicio postventa garantizado para los clientes en los mercados internacionales.

Para el 2014 Inconcar realizará una alianza estratégica con Praco Didacol (Hino), Chevrolet y Distribuidora Nissan en Colombia para asegurar y coordinar la garantía del chasis al cliente internacional junto con el distribuidor de Hino en República Dominicana (Avelino Abreu s.a.s).

INCONCAR busca la internacionalización a través de una alianza con un representante comercial quien cuenta con muchos contactos y reconocimiento en el sector garantizando el vínculo con distribuidores mayoristas.

5.2.3 Integración hacia atrás

Objetivo: Realizar alianzas estratégicas en el 2015 con proveedores de materiales claves para el proceso asegurando el abastecimiento necesario de materias primas a tiempo para el proceso de producción.

Realizar una alianza estratégica con los proveedores de los insumos que se compran a mayor volumen como la tubería estructural, lámina galvanizada y fibra de vidrio.

5.2.4 Integración horizontal

Objetivo: Para el 2017 INCONCAR comprara una empresa de carrocerías en el mercado centroamericano.

Adquirir una empresa de carrocerías en el algún país Centroamericano para abastecer otros mercados desde allí y de esta manera disminuir los costos de logística.

5.2.5 Penetración de mercado

Objetivo: Dentro de los próximos 3 años, Inconcar aumentará la participación del mercado en un 15% en las regiones Colombianas.

INCONCAR aumentará participación en las regiones Colombianas en las cuales ya tiene presencia comercial para los productos actuales estableciendo vitrinas comerciales en principales ciudades del país.

5.2.6 Desarrollo del mercado

Objetivo: Para el 2014 INCONCAR ingresará sus productos en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

Introducir los productos actuales del mercado a nuevas zonas geográficas; A nivel nacional en zonas del sur de Colombia en ciudades (Pasto, Eje cafetero, Boyacá) y a nivel internacional (República Dominicana).

5.2.7 Diversificación concéntrica

Objetivo: Para el primer semestre del 2016 se creará una nueva línea de negocio para transporte de carga.

Estrategia: Realizar un plan de negocio para analizar la viabilidad de introducir la nueva línea de negocio en el mercado nacional.

5.2.8 Diversificación por conglomerado

Consideramos que esta estrategia no la aplicaríamos ya que adquirir una empresa de un conglomerado requeriría de mucho capital.

5.2.9 Desposeimiento

Esta estrategia no se considera viable, ya que la empresa estaría con miras a expandir las líneas de negocio.

5.2.10 Fusión

Esta estrategia no se ve viable ya que por filosofía del dueño de la empresa, no le gustaría perder el control de la compañía.

5.2.11 Asociación

Objetivo: Para el 2015 realizar alianzas estratégicas con distribuidores de chasis.

Realizar alianzas estratégicas con Hino Y/o Isuzu o Nissan buscando cobertura internacional para ofrecer una mayor garantía y facilidades de repuestos.

ESTRATEGIAS	2014	2015	2016	2017
1. LOCALIZACIÓN	Penetración de mercado en la zona norte de Colombia Ingresar al mercado de Republica Dominicana en el II semestre.	Penetración del mercado en la zona occidente de Colombia. Incrementar el número de exportaciones a Republica Dominicana Ingresar al mercado de Perú en el II semestre.	Aumentar participación en el mercado de Republica Dominicana.	Ingresar al mercado Ecuatoriano en el II semestre.
2. ENTRADA Y PERMANENCIA	Exportación directa a República dominicana a través de importadores por medio de un representante comercial	Exportación Directa a Republica dominicana	Establecer una oficina comercial en República Dominicana Exportación directa a Perú	Analizar el ingreso al mercado Ecuatoriano
3. CRECIMIENTO	N/A	N/A	Evaluar la posibilidad de la creación de una oficina comercial	
4. CONVIVENCIA	Estrategias nacionales e internacionales alianzas estratégicas		Alianza estratégica con un representante comercial En Perú	
5. CORPORATIVA INTERNACIONAL	Diversificación geográfica en República Dominicana	Diversificación de la línea de productos	Diversificación de la línea de productos	
6. INTERNACIONALIZACIÓN	Continuar con las importaciones materiales necesarios para la fabricación de los buses.	Servicio post venta alianza con HINO, Chevrolet y Nissan		

7. COMPETITIVA	Aumentar sus ventas ingresando al mercado internacional con diseños nuevos y modernos, con una mayor flexibilidad de adaptación de acuerdo a las necesidades del mercado y ofreciendo un servicio post venta, con una garantía mayor a 3 años y asegurando al cliente un stock de repuestos.			Disminuir los costos de producción para todas las líneas de productos manteniendo los estándares de calidad
8. ESTRUCTURA	estructura funcional capítulo 11			
9. ENFOQUE	Exportadora	Exportadora	Exportadora	Multinacional producción para Centroamérica
10. SECUENCIA	Lenta	El ritmo de internacionalización será secuencial	El ritmo de internacionalización será simultáneo con República Dominicana y Perú.	

- 1. Estrategia de localización:** Siendo República Dominicana el país objetivo en el segundo semestre del 2014 se realizará la primera exportación sin olvidar el mercado nacional en el cual se desea una mayor participación en aquellos territorios donde INCONCAR S.A.S no tiene mayor presencia. Los siguientes mercados para la estrategia de localización son Perú y Ecuador.
- 2. Estrategia de Entrada y permanencia:** Aunque en los 3 mercados (República Dominicana, Perú y Ecuador) se pretende ingresar en años diferentes para los 3 mercados la estrategia es ingresar a través de alianzas estratégicas con un representante en cada país para asegurar permanencia y establecer mayores redes de confianza con los distribuidores del país.
- 3. Estrategia de Crecimiento:** De acuerdo con el comportamiento del mercado durante los próximos 3 años se plantea la apertura de una oficina comercial en República Dominicana, crecimiento orgánico en el cual el representante continúe a cargo del mercado que viene trabajando, pero esta nueva oficina facilitará las relaciones con los países de centroamericana.
- 4. Estrategia de convivencia:** Para empezar el plan de internacionalización de la empresa se realizarán alianzas estratégicas con representantes comerciales en los diferentes países en años diferentes de acuerdo con el resultado, estas alianzas serán con los proveedores de los insumos primarios garantizando un servicio post venta a nivel internacional y generando credibilidad y tiempo de respuesta rápido para el cliente.
- 5. Estrategia Corporativa:** Esta estrategia consiste en una diversificación geográfica y de líneas de negocio abriendo nuevos mercados y no permitiendo que el producto se entre en un ciclo de vida de declive.
- 6. Estrategia de Internalización:** La empresa dará un valor agregado a la cadena de valor a través del servicio postventa internacional.
- 7. Estrategia Competitiva:** Aumentar sus ventas ingresando al mercado internacional con diseños nuevos y modernos, con una mayor flexibilidad de adaptación de acuerdo a las necesidades del mercado y ofreciendo un servicio post venta, con una garantía mayor a 3 años y asegurando al cliente un stock de repuestos.
- 8. Estrategia de estructura:** Un área dedicada exclusivamente al mercado internacional, que se debe encargar de todos los procesos de internacionalización.

9. Estrategia de Enfoque: INCONCAR S.AS buscará atender segmentos del turismo a empresas de este tipo que tengan necesidades en transporte de pasajeros.

10. Estrategia de secuencia: INCONCAR S.A.S iniciara su proceso de internacionalización de una manera lenta, el proceso con Republica Dominicana lleva un año largo, realizando el análisis del mercado, conociendo, ventajas, desventajas y haciendo contacto. Dependiendo de los resultados se continuara de maneras secuencial con el mercado Peruano y simultánea al finalizar el 2016.

5.3 Estrategias de marketing internacional

5.3.1 DIRIGIDAS AL PRODUCTO

Objetivo: INCONCAR S.A para ingresar al mercado latinoamericano adaptará sus productos de acuerdo con las necesidades del producto.

MERCADO	ASPECTO	EXIGENCIAS DEL MERCADO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CUANDO	RECURSOS	
							TECNICOS	COSTO
	COMPONENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Gomas (llantas) grandes. - 100% Freno de aire (buses grandes). - Chasis y motor 	<ul style="list-style-type: none"> -Piezas en fibra de vidrio y estructura en lámina y tubería inmunizada. - Mostrar el origen del motor y sus 	<ul style="list-style-type: none"> -Certificados de importación de chasis. - Visitas a las plantas de ensamble en Colombia. 	Gerente General y Comercial internacional.	Abril 2014		\$6.000.000 (Cambio sistema de

REPÚBLICA DOMINICANA		originales. -Aire acondicionado de flujo directo.	partes. - Alianzas con concesionarios del chasis.	- Cambiar el sistema de frenos en el concesionario - Inyectado más profundo para mayor enfriamiento. - Instalación de aire acondicionado con de flujo directo.	Jefe de planta	Desde la primera exportación.	sobre el chasis y carrocería.	frenos) \$ 17.000.000 (AA buses grandes)
	DISEÑOS	Ninguno	-Diseño moderno -Terminados y accesorios atractivos -Carrocería liviana	- Ensamble de carrocería bajo esos estándares. - Accesorios de última tecnología. - Excelentes terminados.	Jefe de planta	Siempre durante el proceso productivo.	Personal operativo capacitado en la planta. Diseño estructurado de la carrocería.	N/A
	CONTENIDOS	- Gran capacidad de	-Mayor capacidad de	- Revisión diseño de	Jefe de planta	Siempre durante	Diseño estructurado de	\$ 1.200.000

REPÚBLICA DOMINICANA		pasajeros	pasajeros -Mayor comodidad en el interior	carrocería. -Instalación de sillas adicionales.		e el proceso productivo.	la carrocería.	(Instalación sillas adicionales)
	ETIQUETAS	- Etiqueta con Marca de la carrocería no chasis	- Utilizar la marca de la carrocería como logo de identificación del producto. - Manual cuidado de carrocería. - Plaqueta de datos motor y carrocería	- Diseñar un emblema más visible para el producto. - Adaptar el manual de carrocería. - Adaptar plaqueta de datos.	Jefe de Compras y logística Coordinador de calidad	Desde la primera exportación	Manual, plaquetas y logos previamente diseñados.	\$ 400.000 (Adaptación manual) \$ 1.000.000 (Plaquetas de datos)
	EMPAQUES	Ninguno	Proteger adecuadamente el producto durante el trayecto hasta el lugar de destino. - Prevenir oxidación por	-Sellar bodegas y ventanas, cubrir espejos laterales, unidades y stop, vidrio panorámico y sillas. - Realizar inmunización para evitar	Coordinador de calidad y personal de alistamiento. Jefe proceso	Alistamiento final para despacho de exportación Proceso de	Empaques e inspección adecuados para proteger estos elementos. Elementos para proceso	\$ 200.000

REPÚBLICA DOMINICANA			la sal	oxidación.	de pintura	pintura	de inmunizado.	
	NORMAS TECNICAS	Ninguna.	- Ensamble de carrocerías bajo normas técnicas de seguridad de pasajeros en Colombia.	Seguir parámetros y normas de ensamble acostumbradas.	Jefe de planta	Durante el proceso de producción.	Homologaciones en Colombia. - Diseño de la carrocería.	N/A
	MARCA	Ninguna	Generar reconocimiento de la marca en el mercado.	Registrar la marca en el país.	Gerente Comercial Internacional	Antes de enviar la primera exportación	Requisitos para registrar la marca.	\$ 2.100.000
SERVICIO POST VENTA	- Soporte técnico garantizado - Repuestos de motor.	- Brindar servicio postventa. - Asegurar stock de repuestos para motor y sus partes.	- Dar garantía de más de 3 años. - Stock de repuestos por medio del representante.	Olivo Motors S.A	Todas las exportaciones	Infraestructura y personal capacitado en el tema.		

PERÚ	COMPONENTES	Componentes de alta calidad.	Ofrecer los buses bajo los mismos estándares de calidad que se manejan en Colombia.	Ensamble del bus con los mismos materiales de producción y accesorios de alta calidad.	Jefe de planta	Desde la primera exportación	Uso de materiales de alta calidad	N/A
	DISEÑOS	Diseños modernos y aerodinámicos.	Ofrecer los últimos diseños en carrocería.	Adaptar el diseño a las características del chasis.	Desarrollo de partes	Antes de la primera exportación	Diseño de la carrocería	
	CONTENIDOS	Interior de lujo y comodidad.	Full accesorios y comodidad	Venta del producto full equipo	Gerente comercial internacional.	Ofertas comerciales	Especificaciones técnicas carrocería	
	ETIQUETAS	Emblema de la marca del chasis y marca de la carrocería. Plaqueta con datos de la carrocería y motor	- Utilizar el emblema de la marca del chasis y la marca de la carrocería. - Manual cuidado de carrocería. - Plaqueta de datos motor	- Diseñar un emblema más visible para el producto. - Adaptar el manual de carrocería. - Adaptar plaqueta de datos.	Jefe de Compras y logística Coordinador de calidad	Desde la primera exportación	Manual, plaquetas y logos previamente diseñados.	\$ 400.000 (Adaptación manual) \$ 1.000.000 (Plaquetas de

			y carrocería					datos)
	EMPAQUES	Ninguno	Proteger adecuadamente el producto durante el trayecto hasta el lugar de destino.	-Sellar bodegas y ventanas, cubrir espejos laterales, unidades y stop, vidrio panorámico y sillas.	Coordinador de calidad y personal de alistamiento.	Alistamiento final para despacho de exportación	Empaques e inspección adecuados para proteger estos elementos.	\$ 200.000
	NORMAS TECNICAS	Homologación vehicular.	Averiguar los requisitos que se requieren para la homologación.	Ensamblar el bus bajo estos parámetros.	Jefe de planta	Primera exportación	Parámetros de homologación	
		Norma de emisión debe ser mínimo Euro V (Gas y/o diesel)	Buscar la marca de chasis que ofrezca vehículos Euro V.	Ajustar el diseño de la carrocería a las medidas del chasis escogido.	Jefe de diseño	Primera exportación	Ficha técnica del chasis	
	MARCA	Ninguna	Generar reconocimiento de la marca en el mercado.	Registrar la marca en el país.	Gerente Comercial Internacional	Antes de enviar la primera export	Requisitos para registrar la marca.	\$ 1.200.000

						ación		
	SERVICIO POST VENTA	Servicio de mantenimiento, garantía y repuestos.	Asegurar la prestación de un buen servicio de mantenimiento, reparación y venta de repuestos.	Hacer alianzas estratégicas con una carrocería local para el servicio postventa.	Empresa local de carrocería .	Antes de enviar la primera exportación	Infraestructura de la empresa local.	
ECUADOR	COMPONENTES	Componentes de alta calidad.	Ofrecer los buses bajo los mismos estándares de calidad que se manejan en Colombia.	Ensamble del bus con los mismos materiales de producción y accesorios de alta calidad.	Jefe de planta	Desde la primera exportación - 2016	Uso de materiales de alta calidad	N/A
	DISEÑOS	Diseños modernos y aerodinámicos.	-Diseño moderno -Terminados y accesorios atractivos -Carrocería liviana	- Ensamble de carrocería bajo esos estándares. - Accesorios de última tecnología. - Excelentes terminados.	Jefe de planta	Siempre durante el proceso productivo.	Personal operativo capacitado en la planta. Diseño estructurado de la carrocería.	N/A

	CONTENIDOS	Interior de lujo y comodidad.	Full accesorios y comodidad	Venta del producto full equipo	Gerente comercial internacional.	Ofertas comerciales	Especificaciones técnicas carrocería	
	ETIQUETAS	- Etiqueta con Marca de la carrocería no chasis	- Utilizar la marca de la carrocería como logo de identificación del producto. - Manual cuidado de carrocería. - Plaqueta de datos motor y carrocería	- Diseñar un emblema más visible para el producto. - Adaptar el manual de carrocería. - Adaptar plaqueta de datos.	Jefe de Compras y logística Coordinador de calidad	Desde la primera exportación	Manual, plaquetas y logos previamente diseñados.	\$ 400.000 (Adaptación manual) \$ 1.000.000 (Plaquetas de datos)
	EMPAQUES	Ninguno	Proteger adecuadamente el producto durante el trayecto hasta el lugar de destino.	-Sellar bodegas y ventanas, cubrir espejos laterales, unidades y stop, vidrio panorámico y sillas.	Coordinador de calidad y personal de alistamiento.	Alistamiento final para despacho de exportación	Empaques e inspección adecuados para proteger estos elementos.	\$ 200.000
	NORMAS	Homologación	Averiguar los requisitos	Ensamblar el bus bajo estos	Jefe de	Primera	Parámetros de	Homologación

	TECNICAS	n vehicular.	que se requieren para la homologación.	parámetros.	planta	exportación	homologación	n vehicular.
	MARCA	Ninguna	Generar reconocimiento de la marca en el mercado.	Registrar la marca en el país.	Gerente Comercial Internacional	Antes de enviar la primera exportación	Requisitos para registrar la marca.	\$ 1.200.000
	SERVICIO POST VENTA	<ul style="list-style-type: none"> - Soporte técnico garantizado - Repuestos de motor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar servicio postventa. - Asegurar stock de repuestos para motor y sus partes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar garantía de más de 3 años en la carrocería. - Stock de repuestos por medio del representante. 	Gerente Comercial Internacional	Todas las exportaciones	Infraestructura y personal capacitado en el tema.	

Para República Dominicana que es el país objetivo en términos generales no se deben hacer muchos ajustes al producto, ya que como en este país no existe normatividad alguna para los vehículos de transporte público facilita la importación del producto. Las estrategias que se van a usar es ofrecer un bus ensamblado con componentes de alta calidad y diferenciales que van a garantizar la durabilidad y buena conservación en el tiempo aparte del desgaste normal que tiene un vehículo. Por otro lado, gracias a la experiencia de la compañía a lo largo del tiempo en este campo, se tiene un diseño de carrocería moderno, con terminados y accesorios atractivos y diseñado para ser muy cómodo y con gran espacio en el interior que también será un valor agregado en este mercado, en donde los buses son muy pequeños e incómodos.

En cuanto a adaptaciones ya se tiene claro que las llantas deben ser más grandes, el sistema de freno preferiblemente de aire y el aire acondicionado que debe ser de flujo directo y de más capacidad de enfriamiento debido al clima del país.

Otra estrategia a ofrecer es mayor cantidad de sillas, ya que como no existen normas que determinen esto como si las hay en Colombia, los buses podrán ofrecerse con mayor capacidad de pasajeros, respondiendo a la necesidad de transportar más gente y de todas formas la comodidad seguirá siendo mejor que en los buses que usan actualmente en este mercado. El producto estará soportado con un buen servicio postventa liderado por nuestro agente encargado en este país, quien asegurará el stock de repuestos y demás servicios a través de sus instalaciones y conexiones comerciales y cubrir las deficiencias que tienen respecto a esto.

Como estrategia de todo esto que se va ofrecer y adaptar en el producto como estrategia se utilizara capacitación para nuestro agente en nuestros procesos de carrocería así como en el chasis en la visita a Colombia, de modo que se les concientice de la calidad y originalidad de los productos que están comprando, en especial del chasis y motor y generarles más confianza

5.3.2 Dirigidas al Precio

Objetivo: Para el 2014 con el ingreso de INCONCAR S.A al mercado Latinoamericano se adaptará precios que permitan al agente comercial una comisión del 4%.

Para el 2014 INCONCAR S.A ingresará en el mercado de República Dominicana con precios competitivos.

MERCA DO	ASPECTO	EXIGENCIAS DEL MERCADO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CUANDO	RECURSOS	
	ARANCELES	20% para la partida arancelaria. No hay preferencia arancelaria para ninguno.	Conseguir las exenciones de impuestos que da el gobierno.	Manejar una comisión para lograr conseguir la exención	Gerente General Olivo Motors	En negocios de flotillas de buses.	TECNICOS	COSTO
							Información de las exenciones de	

REPÚBLICA DOMINICANA					S.A		impuestos.	
	OTROS IMPUESTOS	18% ITBIS (IVA)						
	PRECIOS Y MARGENES AL IMPORTADOR	Entre 4% y 6% de comisión.	Manejar un margen mínimo y máximo de negociación del precio.	Dar una lista de precio mínima para los productos.	Gerente comercial internacional Olivo Motors S.A	Antes de iniciar actividades comerciales.	Información de precios y márgenes en el mercado.	
	PRECIO AL CONSUMIDOR	No hay exigencias específicas.	Precio este no esté muy superior al nivel que la competencia.	Estudio de mercado, conocer precios competencia.	Gerente Comercial internacional y Representante	Antes de iniciar actividades comerciales.	Cotizaciones de la competencia y costos propios	
	DESCUENTOS VOLUMEN	No hay exigencias específicas.	Manejar descuentos dependiendo de la forma de pago.	Otorgar descuentos por compra de flotillas.	Gerente Comercial internacional	En negocios de flotillas de buses.	Revisión de costos y márgenes.	

	FORMA DE PAGO	Financiación con bancos	Manejar estas operaciones por medio de bancos colombianos y aval de banco Dominicano.	Contactar a Bancolde x para estas operaciones.	Gerente general y Comercial internacional	Cuando se estén dando las negociaciones.	Asesoría de Bancoldex y área financiera de Inconcar.	
PERÚ	ARANCELES	0% para la partida arancelaria.	Utilizar una estrategia de diferenciación, ya que el país no tiene arancel para ningún país.	Diferenciación en comodidad, capacidad, diseño interior, servicio postventa.	Gerente general y Comercial internacional	Antes de la primera exportación	Estudio del mercado.	
	OTROS IMPUESTOS	Iva (16%) Impuesto de Promoción Municipal (2%) Seguro (1,5%)						
	ARANCELES	0% para la partida arancelaria.	Utilizar una estrategia de diferenciación, ya que el país existen carroceras con poco valor agregado en la calidad del	Diferenciación en comodidad, capacidad, diseño interior, servicio postventa	Gerente general y Comercial internacional	Antes de la primera exportación	Estudio del mercado.	

ECUADOR			producto.	a.				
	OTROS IMPUESTOS	<p>FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.</p> <p>ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. (Consulte en la página del SRI: www.sri.gob.ec, link: Impuestos)</p> <p>IVA (Impuesto al Valor Agregado) Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE</p>						

Para República Dominicana se adoptará un precio competitivo, que será en los mismos niveles de la competencia siendo un poco superior, ya que se está ofreciendo una diferenciación en calidad, diseño y servicio postventa que van a satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes, lo cual va a permitir que el producto sea muy atractivo en este mercado y de esta manera se justifique el precio.

En cuanto a los márgenes del representante se negociaron 4% de comisión y se le dará la lista de precios con la cual tiene el rango mínimo de precio al cual debe vender y permitirle tener un margen para negociar hasta el 6% cuando se tenga que utilizar otros intermediarios para la venta, y cumpliendo los márgenes que se manejan en el mercado. Para los descuentos el agente se manejarán por flotillas de más de 5 unidades y otros dependiendo de la forma de pago.

5.3.3 Dirigidas al Canal

Objetivo: Para el 2014 para el ingreso a República Dominicana INCONCAR S.A. distribuirá sus buses a través de un agente comercial

Para el 2017 INCONCAR S.A. abrirá una oficina comercial en la cual distribuirá para todo Latinoamérica.

MERCADO	ASPECTO	EXIGENCIAS DEL MERCADO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CUANDO	RECURSOS	
							TECNICOS	COSTO
	ESTRUCTURA DEL CANAL	Se utiliza la representación comercial	Utilizar un canal corto para llegar al cliente.	Tener un agente para la venta y representación comercial del producto.	Olivo Motors S.A	Todas las operaciones en República Dominicana.	Infraestructura del y conocimiento del mercado del represent	

REPÚBLICA DOMINICANA							ante	
	PERFIL DEL CONSUMIDOR	Personas físicas conocimiento y miembros de las asociaciones del transporte.	Negociar con los líderes de las diferentes asociaciones del transporte.	Programar reuniones y visitas a los líderes de las asociaciones.	Olivo Motors S.A	Desde el inicio del contrato de representación.	Reconocimiento en el mercado del transporte.	
	DEALERS	Ver y usar el producto.	Mayor acceso al producto en sitios con ventas de productos relacionados.	Promocionar los productos en los establecimientos de dealers de vehículos.	Olivo Motors S.A	Como estrategia adicional de distribución del agente.	Infraestructura adecuada para estos eventos.	
	REPRESENTANTES	Se requiere representación comercial	-Conocimiento y experiencia en el mercado. - Soporte postventa - Contactos comerciales	Contrato de representación comercial.	Olivo Motors S.A	Durante toda la vigencia del contrato	-Lista de precios -Garantía -Stock de repuestos	
	ESTRUCTURA DEL CANAL	Se utilizaría representación comercial y/o buscar un	Se utilizaría un canal corto. Importador / representante	Tener representación por medio de	Contrato de representación comercial	Todas las operaciones en	Infraestructura del y conocimiento	

PERÚ		importador/distribuidor		empresa local para soporte de todo el producto.		Perú.	nto del mercado del representante	
	PERFIL DEL CONSUMIDOR	Personas físicas y/o jurídicas con miembros de las asociaciones del transporte.	Identificar las necesidades de las diferentes empresas.	Programar reuniones y visitas a las empresas.		Visitas exploratorias	Estudio el mercado.	
	IMPORTADORES	Se buscarían importadores de este tipo de producto.	Buscar un importador que compre el producto y luego lo distribuya.	Hacer un estudio del perfil de importadores potenciales.	Contrato de distribución	Durante toda la vigencia del contrato	- Precios - Márgenes	
	REPRESENTANTES	Se requiere representación o alianza comercial con una empresa local.	-Conocimiento y experiencia en el mercado. - Soporte postventa - Contactos comerciales	Contrato de representación comercial y/o alianza estratégica.	Aun no se tiene definido	Durante toda la vigencia del contrato	-Lista de precios -Garantía -Stock de repuestos	
	ESTRUCTURA DEL CANAL	Se utilizaría representación comercial y/o buscar un	Se utilizaría un canal corto. Importador /	Tener representación por medio de	Contrato de representación	Todas las operaciones en	Infraestructura del y conocimiento	

ECUADOR		importador/distribuidor	representante	empresa local para soporte de todo el producto.	comercial	Ecuador	nto del mercado del representante	
	PERFIL DEL CONSUMIDOR	Personas físicas y/o jurídicas con miembros de las asociaciones del transporte.	Identificar las necesidades de las diferentes empresas.	Programar reuniones y visitas a las empresas.		Visitas exploratorias	Estudio el mercado.	
	IMPORTADORES	Se buscarían importadores de este tipo de producto.	Buscar un importador que compre el producto y luego lo distribuya.	Hacer un estudio del perfil de importadores potenciales.	Contrato de distribución	Durante toda la vigencia del contrato	- Precios - Márgenes	
	REPRESENTANTES	Se requiere representación o alianza comercial con una empresa local.	-Conocimiento y experiencia en el mercado. - Soporte postventa - Contactos comerciales	Contrato de representación comercial y/o alianza estratégica.	Aun no se tiene definido	Durante toda la vigencia del contrato	-Lista de precios -Garantía -Stock de repuestos	

Para República Dominicana la estrategia de canal de distribución está enfocada en utilizar un canal corto para llegar al cliente final que son empresarios y/o dueños de empresas y asociaciones del transporte. El canal estará compuesto por un

agente/representante quien tiene los contactos comerciales en el sector para desarrollar correctamente el trabajo de ventas en este mercado y de esta manera también se va a facilitar la promoción del producto. Aunque será ocasional, el agente podrá utilizar para la venta los contactos por medio de los dealers que están asociados con este para conseguir más clientes. Esta estrategia se justifica como la mejor en nuestra entrada al mercado dominicano, pues se considera la menos riesgosa y costosa, pues se tiene a una persona que va a estar manejando las operaciones desde allá, además que es una persona capacitada, con habilidades comerciales y que conoce muy bien el mercado y sus tendencias. Para este producto no es aconsejable tener un canal más largo, pues los márgenes ya no darían por el alto valor del producto y llegaría con un precio muy alto al consumidor, y tampoco se puede utilizar una distribución masiva porque este negocio se maneja por lo general bajo pedido.

5.3.4 Dirigidas a la Promoción

Objetivo: En el II semestre del 2014 INCONCAR S.A ingresará al mercado internacional a través de promoción en medios escritos dirigidos a asociaciones de transportistas.

Ofreciendo un servicio post venta para los clientes al terminar el 2015 INCONCAR S.A tendrá el 40% de participación en el mercado de Republica Dominicana.

MERCADO	ASPECTO	EXIGENCIAS DEL MERCADO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CUANDO		
	MEDIOS UTILIZADOS PARA POSICIONAR HABLADOS ESCRITOS	Mercadeo voz a voz. Publicaciones en periódicos	Llegar a los transportistas y asociaciones por medios escritos.	Pautar en periódicos que tengan acceso los transportistas.	Olivo Motors S.A	Trimestralmente	TECNICOS Contactos en los medios publicitarios.	COSTO
	CATALOGO	Especificaciones	Dar a conocer las	Entregar catálogos con	Olivo Motors	Durante visitas	Fichas técnica	

REPÚBLICA DOMINICANA	S	técnicas con fotos	especificaciones técnicas de la carrocería y chasis a los transportistas.	fotos del chasis y la carrocería y adaptarlo al lenguaje del país.	S.A	comerciales	s y catálogos	
	PAGINA WEB	Ninguna	Dar a conocer la empresa y el representante en el país por medio de la página web. Abrir un espacio interactivo con los clientes.	Actualizar información de la página web. - Promocionar su visita a la página web. - Abrir un link para cotizar en línea	Diseñador de la página. Olivo Motors S.A	Durante visitas comerciales	Página web	
	SHOW ROOM	Ver y usar el producto.	Llevar unidad de bus a los paraderos de las rutas de transporte.	Organizar exhibiciones comerciales en los paraderos y sitios de reunión de los transportistas.	Olivo Motors S.A	Después de tener unidades en el mercado	Conocimiento del mercado	
	VISITA EMPRESARIAL	Ver y usar el producto antes de la compra.	Profundizar y asesorar los empresarios en las especificaciones técnicas de las	Asesoría técnica especializada en los diferentes concesionarios de marcas de chasis así como en las	Gerente general y comercial	Abril 2014	Asesores técnicos especializados	

			marcas de chasis y mostrar el proceso de ensamble de la carrocería y sus beneficios.	oficinas de Inconcar para la carrocería.	internacional		de chasis	
PERÚ	MEDIOS UTILIZADOS PARA POSICIONAR HABLADOS , ESCRITOS	Visitas a clientes Promoción voz a voz	Seleccionar las empresas más potenciales	Programar visitas a las empresas seleccionadas	Gerente general y comercial internacional.	Durante visitas exploratorias	Base de datos empresas de transporte	
	PARTICIPACION EN FERIAS	Ferias de transporte	Inicialmente como observador para ver el potencial del mercado, la competencia y contactar clientes.	Programar visita a la feria de transporte más grande en el país.	Gerente general y comercial internacional.	Estudios previos del mercado .	Información de la feria	
	CATALOGOS	Especificaciones técnicas con fotos	Dar a conocer las especificaciones técnicas de la carrocería y chasis a los transportistas.	Entregar catálogos con fotos del chasis y la carrocería y adaptarlo al lenguaje del país.		Durante visitas comerciales	Fichas técnicas y catálogos	
	BROCHURE	Información acerca del	Dar a conocer la empresa y sus productos a los	Diseñar un brochure informativo de la	Diseñador de publici	Desarrollo de activida	Información de empres	

		producto y la empresa.	clientes en los eventos.	empresa para las visitas y ferias comerciales.	dad	des comerciales.	a y productos.	
	PAGINA WEB	Ninguna	Dar a conocer la empresa y el representante en el país por medio de la página web. Abrir un espacio interactivo con los clientes.	Actualizar información de la página web. - Promocionar su visita a la página web. - Abrir un link para cotizar en línea	Diseñador de la página.	Durante visitas comerciales	Página web	
	SHOW ROOM	Exhibiciones comerciales en los establecimientos de venta	Planear exhibición comercial en alianza con una empresa carrocería local.	Buscar la empresa local y organizar la exhibición.	Gerente general y comercial internacional.	Después de primera exportación	Conocimiento del mercado.	
ECUADOR	MEDIOS UTILIZADOS PARA POSICIONAR HABLADOS ,ESCRITOS	Mercadeo voz a voz. Publicaciones en periódicos y Revista especializadas	Llegar a los transportistas y asociaciones por medios escritos.	Pautar en periódicos que tengan acceso los transportistas.	Agente Representante y Gerente Comercial Interna	Trimestralmente	Contactos en los medios publicitarios.	

ECUADOR					cional			
	CATALOGOS	Especificaciones técnicas con fotos	Dar a conocer las especificaciones técnicas de la carrocería y chasis a los transportistas.	Entregar catálogos con fotos del chasis y la carrocería y adaptarlo al lenguaje del país.	Agente Representante y Gerente Comercial Internacional	Durante visitas comerciales	Fichas técnicas y catálogos	
	PAGINA WEB	Ninguna	Dar a conocer la empresa y el representante en el país por medio de la página web. Abrir un espacio interactivo con los clientes.	Actualizar información de la página web. Contenido Internacional. - Promocionar su visita a la página web mediante redes sociales y publicaciones. - Abrir un link para cotizar en línea	Diseñador de la página. Agente Representante y Gerente Comercial Internacional	Durante visitas comerciales	Página web	
SHOW ROOM	Ver y usar el producto.	Llevar unidad de bus a ferias.	Organizar exhibiciones comerciales en las ferias más importantes del país.	Agente Representante y Gerente Comer	Después de tener unidades en el mercado	Conocimiento del mercado		

					cial Interna cional	.		
	VISITA EMPRESAR IAL	Ver y usar el producto antes de la compra.	Profundizar y asesorar los empresarios en las especificaciones técnicas de las marcas de chasis y mostrar el proceso de ensamble de la carrocería y sus beneficios.	Asesoría técnica especializada en los diferentes concesionarios de marcas de chasis así como en las oficinas de Inconcar para la carrocería.	Gerente general y comercial internacional	2016	Asesores técnicos especializados de chasis	

Para República Dominicana la estrategia de promoción seguirá básicamente los lineamientos que van de acuerdo al sector y al mercado. Se hará publicaciones en periódicos relacionados con vehículos a los cuales tendrán acceso los transportistas, así como también se promocionará la visita a la página web de la empresa, a la cual se le harán actualizaciones constantes para que los clientes puedan ver lo último en diseños de los productos.

Por otro lado, los catálogos y fichas técnicas son un buen instrumento que quieren recibir los clientes como medio informativo del producto que piensan comprar, por lo cual los catálogos actuales que se manejan en Colombia se le harían cambios en cuanto al lenguaje que se maneja allá para los buses y sea de mejor entendimiento para los clientes. Las exhibiciones comerciales también son de gran importancia dadas las tendencias en este negocio respecto a que es necesario ver, revisar y probar el producto para poder tomar la decisión de compra, por esta razón se planea realizar estos eventos en donde se convoque empresarios del sector y se pueda mostrar el producto y aclarar dudas y dar confianza a los cliente; es claro que esta estrategia se implementaría después de tener ciertas unidades en el mercado y ganar más posicionamiento y participación.

Por último, antes de iniciar el proceso se pensaría traer a los líderes de más poder de decisión de algunas asociaciones a Colombia para visitar nuestra planta y llevarlos a asesorías técnicas en los concesionarios de las diferentes marcas de chasis para que vean que los productos son originales y se ensamblan bajo estándares de calidad, esto lo pensamos como ayuda para

que tomen la decisión de comprar las primeras unidades y generarles confianza en nuestra marca, dado que no es conocida aun en este mercado.

6. CAPITULO VI - PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este capítulo se presentarán el objetivo imperativo del negocio y específicos que seguirá la empresa en los próximos años para crecer, ser rentable y sostenible. Además se mostrarán una proyección de como se espera será el comportamiento de las ventas nacionales y de exportación a cada uno de los países a los cuales se pretende entrar. De la misma manera, se presentará el presupuesto y cronograma de las actividades que deberá realizar la compañía en los próximos años y las proyecciones de los estados financieros de acuerdo al mismo. Se presentará la estructura organizacional propuesta que permita de manera más efectiva la implementación de las estrategias internacionales y las fuentes de financiación del proyecto.

6.1 OBJETIVO IMPERATIVO DEL NEGOCIO

La empresa busca alcanzar Incrementar las ventas en un 50% en el mercado nacional y un 50% en el mercado internacional con el fin de disminuir los costos de operación, buscando un reconocimiento en los mercados.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Ampliar la infraestructura física de la planta de producción en el 2015 para optimizar costos, mejorar procesos y aumentar la capacidad de producción en el
2. Visitar y participar en ferias internacionales relacionadas con el sector de demanda en los diferentes países en el 2015, 2016 y 2017.
3. Diseñar un plan comercial para la comercialización de los productos direccionado a cada país.
4. Desarrollar productos teniendo en cuenta las tendencias mundiales del sector y de consumo en el II semestre de 2014.
5. Establecer alianzas estratégicas en el 2015 con centros de servicio técnico para asegurar el servicio postventa ofrecido en cada país.
6. Establecer alianzas estratégicas con los fabricantes y distribuidores de las marcas de chasis en Colombia para la garantía del chasis en los países destino.
7. Realizar contactos comerciales internacionales que sean efectivos a cargo del área de comercio exterior que se creará en la compañía.
8. Asegurar mayor eficiencia en el abastecimiento de materias primas mediante alianzas estratégicas en el 2015 con los proveedores de mayor volumen de compra.
9. Certificar el producto bajo las normas 5206 y 5701 en el año 2015.
10. Actualizar equipos de cómputo y software ERP en los años 2015 y 2016.
11. Posicionar marca y actualizar imagen corporativa, cada tres años.

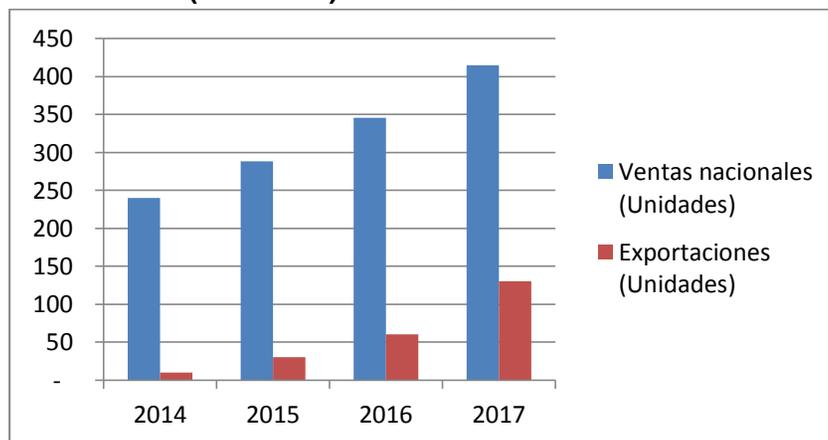
12. Aumentar personal y certificaciones a partir del año 2015.
13. Visitas exploratorias un año antes del ingreso a cada país.

6.3 METAS DE EXPORTACIÓN

MERCADO DESTINO	2014		2015		2016		2017	
	Unidades	Dolares USD	Unidades	Dolares USD	Unidades	Dolares USD	Unidades	Dolares USD
Nacional	240	\$7.136.842	288	\$8.564.211	346	\$10.277.053	415	\$12.332.463
País Objetivo: República Dominicana	10	\$1.080.000	20	\$2.160.000	40	\$4.320.000	80	\$8.640.000
País Alternativo : Perú	0	\$0	10	\$1.000.000	20	\$2.000.000	40	\$4.000.000
País Contingente: Ecuador	0	\$0	0	\$0	0	\$0	10	\$1.000.000
TOTAL	250	\$8.216.842	318	\$11.724.211	406	\$16.597.053	545	\$25.972.463

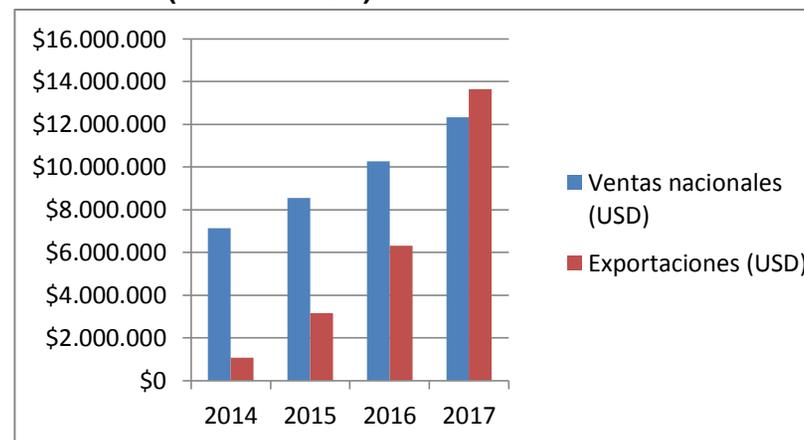
Fuente: Autores

**Ventas Nacionales vs Exportaciones
(Unidades) Años 2014 – 2017**



Fuente: Autores

**Ventas Nacionales vs Exportaciones
(Millones USD) Años 2014 - 2017**



Fuente: Autores

Las metas en ventas para el mercado Nacional son un crecimiento promedio del 15% anual, no se calculan crecimientos tan altos porque las ventas en el sector han disminuido, para terminar el 2017 se espera unas ventas totales de 415 unidades aumentando la participación en el mercado.

En el mercado internacionalización el primer país de ingreso será Republica Dominicana en el cual se espera cerrar el año 2014 con unas ventas totales de U\$1.080.000 correspondiente a 10 unidades, estas venta se realizarán a través de un representante comercial para el 2015 se debe terminar el año con ventas en el mercado de Republica Dominicana, Perú y Colombia cerrando el año con ventas U\$11.724.000, para todos los mercados la estrategia es ingresar con representante comercial y realizar alianzas estratégicas.

Al terminar el 2017 se estará exportando a Republica Dominicana, Perú y Ecuador lo que corresponde a USD\$13.000.000, este incremento se debe al establecimiento de una oficina comercial la ayudará a incrementar las ventas y a tener una relación más cercanos con los clientes.

6.4 FERIAS INTERNACIONALES O CONGRESOS MUNDIALES

FERIA	SECTOR O ESPECIALIZACIÓN	FECHA	PAÍS	DESCRIPCIÓN	INFORMACIÓN
Busworld Latin America	Feria de industria de autobuses – tecnología y tendencias	4 al 6 de diciembre de 2014	Bogotá, Colombia	Es el evento internacional más importante de la industria de fabricantes y distribuidores de autobuses (de ciudad) y autocares (Intermunicipales), accesorios, transporte público y turismo.	El Centro Internacional de Negocios y exposiciones, Corferias y Busworld Internacional.
Expo transporte	Industria de autobuses – tendencias	15 al 18 de octubre de 2014.	Argentina	EXPO AUTOBUS reúne a los profesionales y fabricantes del sector de Transporte Automotor de Pasajeros, promoviendo el progreso y el desarrollo del rubro, exhibiendo los últimos avances tecnológicos.	http://www.expo-transporte.com.ar/
Perú Cargo week	Transporte	26 al 18 de junio de 2014	Perú	En Expocarga Perú 2014, tendremos tres salones sectorizados: Logistics and Supply Chain Zone, Exhibición de Carrocerías y Semirremolques y Proveedores y Suministros de Transporte.	http://perucargoweek.com/pcw/web/peru-cargo-week/
Feria profesional	Feria de	6 al 8 de junio de	Ecuador	Es la nueva feria del sector que congregará a los transportistas a	http://www.expo-plaza.ec/ferias/e

del transporte	transporte	2014	or	participar de manera activa. A esta feria estará invitado a participar el Gobierno Nacional para informar a los transportistas y público en general.	xpotransporte/descricion
Busworld Europe	Feria de industria de autobuses – tecnología y tendencias	16 al 21 octubre de 2014	Bélgica	Busworld es el líder del mercado a nivel mundial in exhibiciones para buses con eventos en Turquía, Europa este, India, Asia y Latinoamérica. Busworld quiere servir como plataforma global para los oficiales, profesionales y representantes de la industria Mundial.	http://www.busworld.org/articles/industry/1
Feria Internacional del Transporte 2014	Feria del transporte	14 a 18 mayo de 2014	Chile	La muestra contará con la participación de 26 marcas de vehículos comerciales; 27 marcas de camiones y 21 marcas de buses y carrocerías, lo que le otorga gran diversidad al reunir en un solo lugar un total de 57 constructores de vehículos.	http://www.fenatran.cl/

6.5 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

ÁREA PRODUCCIÓN

ACTIVIDAD	Descripción				Años		
		Costo USD	Recursos Propios	Recursos externos	2015	2016	2017
Ampliación de capacidad de producción	Compra de bodega	3.000.000	3.000.000	N/A	3.000.000		
Certificaciones de calidad	Renovación certificación ISO 9001:2008	3000	3000	N/A	3000	3000	3000
	Certificación normas técnicas.			N/A	4500	4500	4500
Actualización de maquinaria y equipo	Compra de maquinaria y equipo para adecuación.			N/A	200.000	200.000	
Total Área de producción					3.207.500	207.500	7.500

Para el área de producción se propone como principal actividad la compra de una bodega adecuada para el proceso de producción de la empresa que se financiará con recursos propios de la misma. Adicional a esto, cada año la empresa debe pagar las auditorías de seguimiento a la certificación de la norma ISO 9001:2008 y cada tres años la renovación del mismo. Por otro lado, se incluyen los costos de certificar el producto bajo los estándares de las normas técnicas 5701 y 5206 que son aplicables para el sector y que a pesar de que están en estudio de implementación por el Ministerio de transporte, es adecuado que la empresa vaya trabajando en su certificación para estar preparados cuando estas sean de obligatorio cumplimiento. Por último, con la nueva planta se proyecta la compra de maquinaria y equipo avanzado de acuerdo a las tendencias actuales.

ÁREA COMERCIAL

ACTIVIDAD	Descripción				Años		
		Costo USD	Recursos Propios	Recursos externos	2015	2016	2017
Diseño de marca e imagen corporativa	Publicidad, estudios fotográficos, catálogos	3000	3000	N/A	7000	7000	7000
Ampliación cobertura nacional	Fuerza de ventas free lance en otras ciudades	8000	8000	N/A	7000	8000	9000
Eventos del sector	Feria de transporte especial (Acoltés)	5000	5000	N/A	5000	5000	5000

	Feria del transporte Asotrans	5000	5000	N/A	5000	5000	5000
Total Comercial					24.000	25.000	26.000

Para el área comercial se realizará diseños de marca e imagen corporativa anualmente para actividades de publicidad, catálogos, fotografías, etc que es vital para el mercadeo de la empresa y posicionamiento de la marca en el mercado. Para la ampliación de cobertura nacional, se puede empezar con fuerza de ventas free lance en otras ciudades de Colombia, para disminuir gastos de viáticos y demás de los vendedores actuales y de esta forma se logrará tener una mayor presencia comercial en zonas donde se requiere conseguir mayor participación de mercado. Se incluyen unos eventos de gran reconocimiento del sector a los cuales las asistencia es importante debido a que cada uno está dirigido a un segmento diferente de mercado

ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

ACTIVIDAD	Descripción				Años		
		Costo USD	Recursos Propios	Recursos externos	2015	2016	2017
Actualización de software	Compra de un ERP para todos los procesos	55.000	55.000	N/A	55.000		

	administrativos incluido programa de CRM.						
Capacitación y/o certificaciones	Personal administrativo	15.000	15.000	N/A	15.000	15.000	15.000
	Personal Operativo	39.000	39.000		39.000	39.000	39.000
Contratación personal	Personal Operativo	20.000	20.000	N/A	20.000	20.000	20.000
	Personal Administrativo	150.000	150.000	N/A	150.000	150.000	150.000
Total Área administrativa y financiera					279.000	224.000	224.000

Para el área administrativa y financiera la compra de un ERP que permita mejorar el flujo de información entre los diferentes procesos de la empresa y el cual además incluye un CRM para administrar la base de datos de los clientes. Esto mejorará la eficiencia en la realización de las tareas diarias y así mismo tener información a tiempo real. Se incluyen capacitaciones para el área administrativa en diferentes temas para reforzar los conocimientos y actualizaciones en temas relacionadas con las tareas que desarrollan cada uno y adecuarse a las tendencias y mejorar estándares de calidad. Igualmente, para los empleados del área operativa se incluyen capacitaciones y procesos de certificaciones necesarios para sus trabajos. Finalmente, se incluye la proyección de contratar una persona para cada sección dentro del área operativa y una persona para el área comercial para apoyar en la gerencia de esta área.

ÁREA INTERNACIONAL

ACTIVIDAD	Descripción				Años		
		Costo USD	Recursos Propios	Recursos externos	2015	2016	2017
Viajes Exploratorios							
República Dominicana	Tiquetes	1450	1450	N/A	1450	2900	2900
	Hoteles	480	480	N/A	480	960	960
	Alquiler de carro	180	180		180	360	360
Perú	Tiquetes	750	750	N/A	1500	1500	1500
	Hoteles	400	400	N/A	800	800	800
	Alquiler Carro	200	200		400	400	400
Ecuador	Tiquetes	600	600	N/A	N/A	1200	1200
	Hoteles	400	400	N/A	N/A	800	800
	Alquiler de carro	230	230	N/A	N/A	460	460

ACTIVIDAD	Descripción				Años		
		Costo USD	Recursos Propios	Recursos externos	2015	2016	2017
Participación en ferias							
Perú	Tiquetes	950	950	N/A	950	950	950
	Hoteles	400	400	N/A	400	400	400
	Alquiler de carro	200	200	N/A	200	200	200
	Inscripción			N/A	200	200	6000
Ecuador	Tiquetes	600	600	N/A		600	600
	Hoteles	400		N/A		400	400
	Alquiler de carro	230	230	N/A		230	230
	Inscripción	200	200	N/A		200	200
Bélgica	Tiquetes	2500	2500	N/A		2500	
	Hoteles	1100	1100	N/A		1100	
	Alquiler de carro	400	400	N/A		400	
Registro de	República Dominicana	1200	1200	N/A	1200		

marca	Perú	1000	1000	N/A		1000	
	Ecuador	1100	1100	N/A			1100
Adaptaciones del producto	Descripción	Costo USD	Recursos Propios	Recursos externos	2015	2016	2017
Perú	Homologación	300	300	N/A		300	
Ecuador	Homologación	300	300	N/A			300
Actividades promocionales							
República Dominicana	Material POP Publicaciones	6000	6000	N/A	6000	8000	10.000
Ecuador	Publicación	1000	1000	N/A			1000
Perú	Material POP Publicaciones	3000	3000	N/A		3000	5000
Total actividades internacionales					13.760	28.860	34.660

Cotizado en marcara: Ecuador

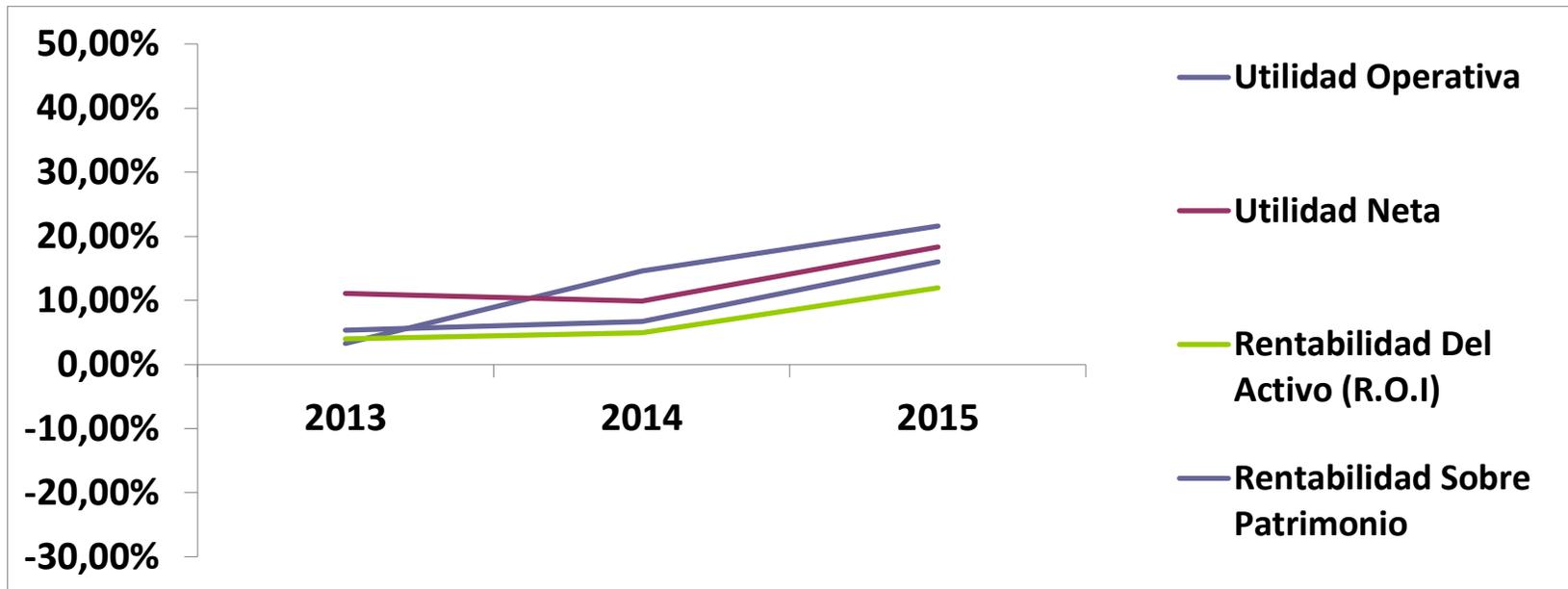
Para el área internacional se proyectan gastos de viajes de seguimiento al trabajo del representante y comportamiento del mercado de República Dominicana 2 veces en el año, y para los otros países 3 viajes exploratorios antes de iniciar las actividades comerciales en cada uno de esos mercados. Por otro lado, se incluyen los gastos de participación en ferias como observadores inicialmente en Perú y Ecuador e identificar clientes potenciales, para después proyectar lo que costaría tener un stand en la feria de Perú que es del sector transporte. También se proyecta visita a la feria de Bélgica para ver las últimas tendencias en los productos del sector cada dos años para actualizaciones en este tema.

Adicionalmente, se incluyen los gastos de registros de marca en cada uno de los países donde se piensa entrar así sea por exportación con el fin de proteger la marca y posicionar en cada mercado. Se toman en cuenta los gastos de trámites que se requieren hacer, en este caso un documento que requiere el producto para ingresar a Perú y Ecuador que es la homologación vehicular y que tiene un costo adicional. Por último, se toman en cuenta los gastos de publicidad en medios y material POP en cada uno de los países progresivamente a como se van dando las operaciones y en el caso de República Dominicana se incluye gastos de apertura de una oficina comercial en el 2017 sujeto a la aceptación del producto en el mercado.

6.6 PROYECCIONES FINANCIERAS AÑOS 2014 - 2017

BALANCE GENERAL	2013	Participacion	2014	Participacion	variacion %	2015	Participacion	variacion %
ACTIVO								
Disponible	625.847.363	2,03%	12.874.783.656	41,43%	1957,18%	16.807.176.319	48,55%	30,54%
Anicipos para impuestos	109.685.018	0,36%	109.685.018	0,35%		109.685.018	0,32%	
Deudores	8.100.843.008	26,34%	8.100.843.008	26,07%		8.100.843.008	23,40%	
Clientes	11.866.361	0,04%	11.866.361	0,04%		11.866.361	0,03%	
Inventarios	1.701.707.373	5,53%	1.701.707.373	5,48%		1.701.707.373	4,92%	
Anticipos para avances	1.296.396.290	4,21%	1.296.396.290	4,17%		1.296.396.290	3,74%	
Total Activo Corriente	11.846.345.413	38,51%	24.095.281.706	77,53%	103,40%	28.027.674.369	80,96%	16,32%
Bienes raices	9.666.188.534	31,42%	5.850.000.000	18,82%	-39,48%	5.850.000.000	16,90%	
Maquinaria y equipo	1.442.784.713	4,69%	1.442.784.713	4,64%		1.442.784.713	4,17%	
Muebles y enseres	77.902.943	0,25%	77.902.943	0,25%		77.902.943	0,23%	
Eq. De computo y comun.	45.357.559	0,15%	45.357.559	0,15%		45.357.559	0,13%	
Flota y equipo de trans	132.039.700	0,43%	132.039.700	0,42%		132.039.700	0,38%	
Depreciación acumulada	-1.964.504.399	-6,39%	-1.964.504.399	-6,32%		-2.357.405.279	-6,81%	20,00%
Otros activos	9.514.620.157	30,93%	1.399.038.691	4,50%	-85,30%	1.399.038.691	4,04%	
Total Activo No Corriente	18.914.389.207	61,49%	6.982.619.207	22,47%	-63,08%	6.589.718.327	19,04%	-5,63%
Total Activo	30.760.734.620	100,00%	31.077.900.913	100,00%	1,03%	34.617.392.696	100,00%	11,39%
PASIVO								
Obligaciones financieras								
Proveedores	726.196.872	9,15%	726.196.872	9,15%		871.436.246	9,81%	20,00%
Cuentas y gastos por pagar	1.381.073.100	17,41%	1.381.073.100	17,41%		1.657.287.720	18,66%	20,00%
Impuestos, gravámenes y tasas	252.447.354	3,18%	252.447.354	3,18%		261.283.011	2,94%	3,50%
Obligaciones laborales	116.879.451	1,47%	116.879.451	1,47%		140.255.341	1,58%	20,00%
Pasivos Estimados y Provisiones								
Acreedores varios	9.616.244	0,12%	9.616.244	0,12%		9.616.244	0,11%	
Otros pasivos CP	166.928.354	2,10%	166.928.354	2,10%		200.314.025	2,26%	20,00%
Anticipos de clientes	2.297.417.217	28,95%	2.297.417.217	28,95%		2.756.900.660	31,04%	20,00%
Total Pasivo Corriente	4.950.558.592	62,39%	4.950.558.592	62,39%		5.897.093.248	66,40%	19,12%
Obligaciones financieras	2.983.953.724	37,61%	2.983.953.724	37,61%		2.983.953.724	33,60%	
Cuentas por Pagar								
Obligaciones laborales								
Pasivos Estimados y Provisiones								
Diferidos								
Otros pasivos								
Bonos y papeles comerciales								
Total Pasivo No Corriente	2.983.953.724	37,61%	2.983.953.724	37,61%		2.983.953.724	33,60%	
Total Pasivo	7.934.512.316	100,00%	7.934.512.316	100,00%		8.881.046.972	100,00%	11,93%
PATRIMONIO								
Capital social	1.000.000.000	4,38%	9.115.581.466	39,39%	811,56%	9.115.581.466	35,42%	
Superávit de Capital							0,39%	
Reservas	100.044.694	0,44%	100.044.694	0,43%		100.044.694		
Revalorización del patrimonio								
Superávit método de participación								
Resultados del ejercicio	1.225.119.768	5,37%	1.542.286.061	6,66%	25,89%	4.135.243.188	16,07%	168,12%
Resultados de ejercicios anteriores	12.385.476.376	54,26%	12.385.476.376	53,52%		12.385.476.376	48,12%	
Superávit por valorizaciones	8.115.581.466	35,55%			-100,00%			
Total Patrimonio	22.826.222.304	100,00%	23.143.388.597	100,00%	1,39%	25.736.345.724	100,00%	11,20%
Total Pasivo y Patrimonio	30.760.734.620		31.077.900.913		1,03%	34.617.392.696		11,39%

RESULTADOS	2013	Participacion	2014	Participacion	variacion %	2015	Participacion	variacion %
Ventas	11.078.456.404	100,00%	15.625.619.407	100,00%	41,05%	22.541.543.289	100,00%	44,26%
Costo de Ventas	8.948.722.676	80,78%	11.454.365.025	73,31%	28,00%	15.270.100.374	67,74%	33,31%
Utilidad Bruta	2.129.733.728	19,22%	4.171.254.382	26,69%	95,86%	7.271.442.914	32,26%	74,32%
Gastos de administracion	1.334.655.215	12,05%	1.334.655.215	8,54%		1.601.586.258	7,11%	20,00%
Gastos de Ventas	435.377.473	3,93%	557.133.571	3,57%	27,97%	800.645.766	3,55%	43,71%
Gastos fijos			3.211.832	0,02%				-100,00%
Utilidad Operativa	359.701.040	3,25%	2.276.253.764	14,57%	532,82%	4.869.210.891	21,60%	113,91%
Ingresos no operativos	1.599.386.431	14,44%			-100,00%			
Gastos Financieros	114.562.906	1,03%	114.562.906	0,73%		114.562.906	0,51%	
Egresos no operativos	619.404.797	5,59%	619.404.797	3,96%		619.404.797	2,75%	
Utilidad antes de Impuestos	1.225.119.768	11,06%	1.542.286.061	9,87%	25,89%	4.135.243.188	18,34%	168,12%
Impuesto de Renta								
Utilidad Neta	1.225.119.768	11,06%	1.542.286.061	9,87%	25,89%	4.135.243.188	18,34%	168,12%



INDICADORES	2013	2014	2015	Promedio
Razón Corriente	2,39	4,87	4,75	4,00
Prueba Ácida	2,05	4,52	4,46	3,68
Capital de trabajo \$ 000 MM	6.895.786.821,00	19.144.723.114,44	22.130.581.120,39	16.057.030.351,94
Plazo En Días De Cartera Clientes	0	0	0	0
Plazo En Días De Proveedores	29	23	21	24
Días De Existencia De Inventarios	5	7	9	7
Ciclo De Efectivo (Días)	-24	-16	-11	-17
Nivel de endeudamiento	25,79%	25,53%	25,65%	25,66%
Oblig financieras egresos no OP/ Ing OP	5,59%	3,96%	2,75%	4,10%
Margen Operacional	3,25%	14,57%	21,60%	13,14%
Margen Neto	11,06%	9,87%	18,34%	13,09%
Rentabilidad Del Activo (R.O.I)	3,98%	4,96%	11,95%	6,96%
Rentabilidad Sobre Patrimonio	5,37%	6,66%	16,07%	9,37%
Gastos admon/ Ing Op	12,05%	8,54%	7,11%	9,23%
Gastos Vtas/ Ing Op	3,93%	3,57%	3,55%	3,68%
Ing no oper / Ing Op	14,44%			4,81%
Gastos Financieros / Ing Op	1,03%	0,00%	0,00%	0,34%
Variación En Ventas		41,0%	44,3%	42,65%
Crecimiento en gadm+gvlas		6,9%	27,0%	16,93%

Compras totales año	8.948.722.676		11.454.365.025		15.270.100.374			
FLUJO DE CAJA	2013	Part % ING	2014	Part % ING	2015	Part % ING	Part % ING PROM	
Utilidad del Periodo	359.701.040	3,25%	2.276.253.764	14,57%	4.869.210.891	21,60%	13,14%	
(+) Depreciaciones.			1.964.504.399	12,57%	1.964.504.399	8,72%	7,10%	
(+) Amortizaciones.								
(+) Provisiones.								
EBITDA	359.701.040	3,25%	4.240.758.163	27,14%	6.833.715.290	30,32%	20,23%	
FE - Actividades de Operación	-10.359.054.324	-93,51%	-9.108.607.479	-58,29%	-10.838.617.108	-48,08%	-66,63%	
(-) Compra de propiedad, planta			-5.800.000.000	-37,12%			-12,37%	
FE - Act de Inversion	-10.359.054.324	-93,51%	-3.308.607.479	-21,17%	-10.838.617.108	-48,08%	-54,25%	
Actividades Financieras	619.404.797	5,59%	619.404.797	3,96%	619.404.797	2,75%	4,10%	
Flujo Neto Total	-10.978.459.121	-99,10%	-3.928.012.276	-25,14%	-11.458.021.905	-50,83%	-58,36%	
Costo de Capital WACC	12,00%	0,00%	12,00%	0,00%	12,00%	0,00%		
UODI (Utilidad Operativa despues de Imp)	-259.703.757	-2,34%	1.656.848.967	10,60%	4.249.806.094	18,85%		
EVA	-379.703.757	-3,43%	562.979.192	3,60%	3.155.936.318	14,00%		

La proyección financiera se realizó teniendo en cuenta las ventas futuras junto con la financiación propia de capital a través de la venta de activos fijos que no hacen parte de la operación. El siguiente cuadro muestra los valores que tuvieron mayor incidencia dentro de la proyección:

Detalle	Cuenta	2014	2015	2016	2017
	Costos				
Logísticos Internacionales		\$ 62.439	\$ 187.317	\$ 374.634	\$ 811.707
	total	\$ 62.439	\$ 187.317	\$ 374.634	\$ 811.707
	Gastos				
Compra Bodega		\$ 3.000.000			
Mejoras Producción			\$ 207.500	\$ 207.500	\$ 7.500
Comercial			\$ 24.000	\$ 25.000	\$ 26.000
Administrativos			\$ 279.000	\$ 224.000	\$ 224.000
Internacional			\$ 13.760	\$ 28.860	\$ 34.660
	total		\$ 524.260	\$ 485.360	\$ 292.160
	Ingresos				
Venta lote		\$ 8.000.000			
venta internacional 10 buses		\$ 1.080.000			
venta int 30 buses			\$ 3.240.000		
venta int 60 buses				\$ 6.480.000	
venta int 130 buses					\$ 14.040.000
Venta local		\$ 6.933.138	\$ 8.319.766	\$ 9.983.719	\$ 11.980.463
	total	\$ 16.013.138	\$ 11.559.766	\$ 16.463.719	\$ 26.020.463

Se estima que para el año 2017 Inconcar tenga ingresos a nivel internacional iguales o superiores a los nacionales como producto del Plan de Internacionalización y disminución de costos entre el 13 y 10%.

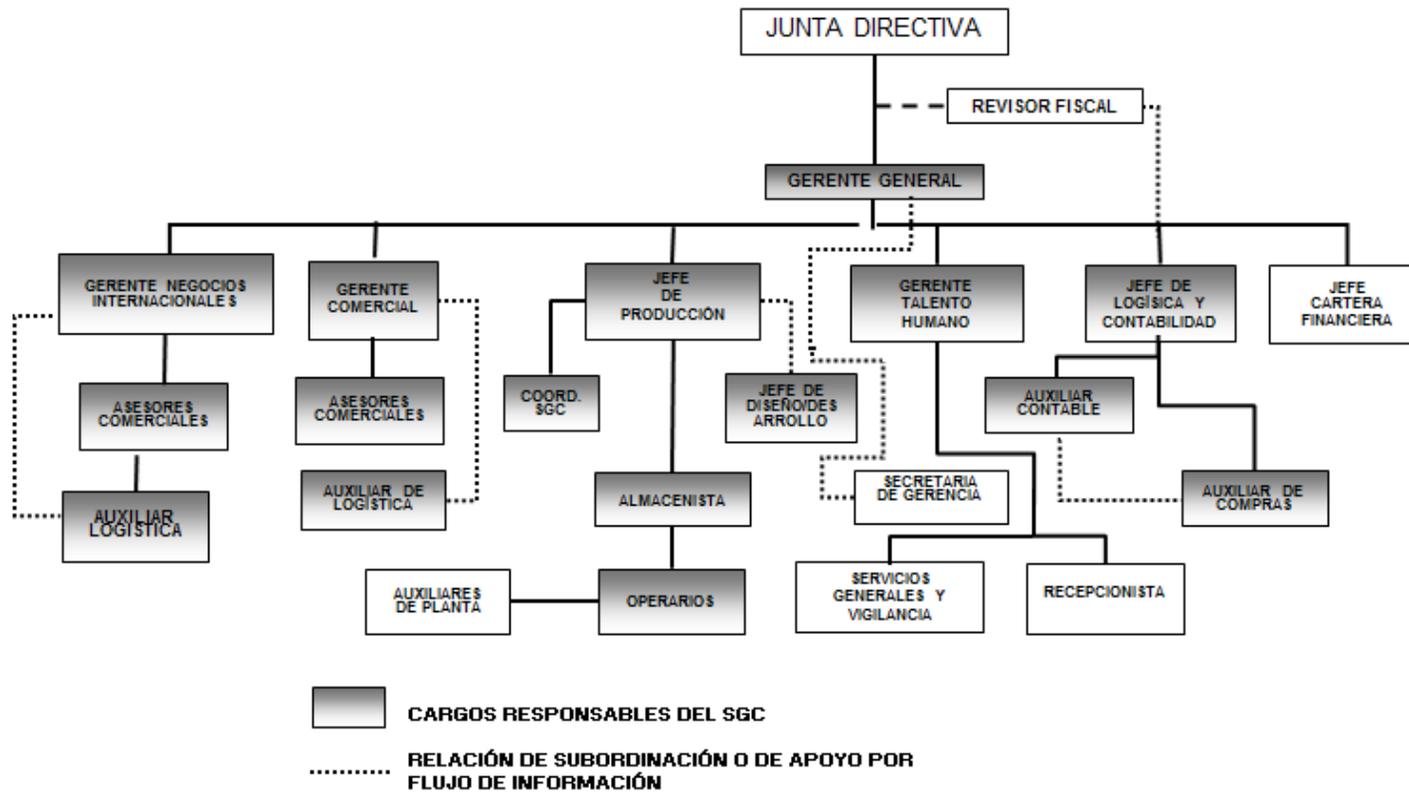
6.7 FUENTES DE FINANCIACIÓN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las fuentes de financiación del plan de internacionalización de la empresa serán completamente recursos propios de Inconcar, pues se tienen los suficientes para financiar todas las actividades que tanto en el corto como largo plazo va a requerir adecuar la compañía en sus diferentes áreas para que este proceso genere los resultados que se esperan.

Respecto a la compra de la bodega y la maquinaria y equipo para esta, que es la actividad que requiere más recursos, la empresa tiene en venta uno de sus terrenos con el cual piensa financiar la compra de una bodega que tenga las adecuaciones para organizar la planta de producción, el valor de esta propiedad es de \$ 12.000.000 millones de pesos y la bodega según las estimaciones costaría \$ 6.000.000 millones de pesos, con lo cual se cubre totalmente el valor de la compra

de la misma, esto se realizaría así, ya que por el momento la empresa no tiene pensado utilizar recursos externos con entidades financieras ni adquirir deudas.

6.8 ESTRUCTURA COMERCIAL INTERNACIONAL



Para el plan de internacionalización se propuso crear un área dedicada a este proceso, un gerente comercial y de comercio exterior y un auxiliar de logística quien debe colaborar con todo los temas de exportación.

6.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Modelos de producción

- ✚ Por la estructura del producto y de la industria de ensamble de carrocerías se recomendaría un modelo de producción en línea con el objetivo de optimizar los procesos y mejorar tiempos de producción y facilitar los procesos de inspección y verificación de calidad.
- ✚ Una producción en línea requiere de una alta inversión en infraestructura, por lo cual se recomienda a la compañía evaluar financieramente esta posibilidad y hacerlo a mediano o largo plazo.
- ✚ A corto plazo la compañía puede organizar las diferentes áreas de producción y contratar más personal de acuerdo al nivel de ventas que se tenga y de esta forma se optimizarían los tiempos de producción y se podría manejar un volumen de pedidos mayor en la misma infraestructura física.
- ✚ También se puede evaluar la posibilidad de trabajar otro turno para poder mantener un volumen alto de pedidos con óptimos tiempos de producción.
- ✚ Organizar el área de almacén y suministros de material de modo que sea una cadena de abastecimiento que este alineada con el proceso productivo y de esta manera los operarios no tengan tanto tiempo improductivo en el momento que requieren el material para el proceso.
- ✚ Designar una sola persona que realice control de calidad permanente durante todo el desarrollo del proceso, midiendo los estándares ya establecidos, de modo que así se reduzcan las fallas que se presentan actualmente en el proceso y que son identificadas muy tarde retrasando el proceso de producción de la carrocería.
- ✚ Dentro de la estructura de ensamble actual ser más exigente con los tiempos de producción en las diferentes áreas de producción para asegurar un mayor cumplimiento en el tiempo final y en el costo del producto.

NUEVOS MODELOS

- ✚ Se recomienda a la empresa continuar innovando en los diseños exteriores e interiores de las carrocerías, pues es un factor que llama la atención en los clientes en el momento de la compra.
- ✚ Se sugiere hacer desarrollo de productos en las líneas actuales de producto como por ejemplo ensamblar carrocerías para buses de más capacidades como los pide el mercado local o buses de dos pisos o padrones para los mercados internacionales y de esta forma tener un portafolio de producto más completo para oferta comercial.
- ✚ Abrir una nueva línea de producto basado en un estudio de mercado como por ejemplo ambulancias, camiones, furgones, mini vans, etc, que son productos relacionados y similares en producción a las carrocerías de pasajeros.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

- ✚ Invertir en la renovación de algunas máquinas de gran uso e importancia en el proceso por encontrarse ya fuera de su vida útil, lo cual ayudaría a optimizar tiempos de producción y aseguramiento de la calidad.
- ✚ Revisar en el mercado nacional e internacional nueva maquinaria y técnicas que se estén usando en la industria e invertir en algo de éstas para estar más actualizados.
- ✚ Realizar inversión en algún software que permita controlar mejor el proceso de producción con tecnología y nos ayude a identificar errores y asegurar una cadena de abastecimiento más efectiva para el desarrollo del proceso.

Programa de Certificación

- ✚ Se sugiere empezar el proceso de certificación ambiental iso 14000, ya que hoy en día es de gran importancia contar con estos certificados por el cuidado del medio ambiente.
- ✚ Se deben manejar mejores procedimientos de seguridad industrial y de esta forma trabajar con menores riesgos y accidentes laborales.
- ✚ Se sugiere comenzar certificación de producto bajo estándares de norma iso.

RECOMENDACIONES AREA DE RECURSOS HUMANOS

Perfiles de Cargo

Para el proceso de internacionalización es muy importante que el personal de las áreas claves como contabilidad, cartera financiera, producción, secretaria comercial esté debidamente capacitado en la normatividad aplicable a las operaciones de comercio exterior, pues todas estas áreas estarían involucradas en este proceso y por lo tanto es indispensable capacitaciones y actualizaciones para complementar esa formación.

Capacitación

Para el personal operativo también es importante continuar capacitándolos y actualizando en los temas relacionados al ensamble de las carrocerías de modo que se mantengan los estándares de calidad en los productos y de esta manera tengan ventajas y sean más atractivos en los mercados internacionales.

Para el personal del área comercial también es importante capacitarlos en desarrollo e innovaciones que se hagan a los productos, pues es importante enfatizar al personal en conocer a profundidad los atributos del producto.

RECOMENDACIONES AREA COMERCIAL

Organización y funcionamiento del área

Para el área comercial se requiere cambiar la gerencia comercial para el área de comercio exterior, ya que ésta persona cuenta con una formación profesional más adecuada para este cargo, además de hacer parte del equipo directivo de la compañía, lo cual facilita la toma de decisiones y acciones a emprender para el proceso de internacionalización de la empresa. Otro cambio que se requiere hacer es cambiar a gerente comercial uno de los asesores comerciales que tiene más experiencia y trayectoria en el sector para desempeñarse en este cargo y de esta manera seguir liderando y proyectando el área comercial en las diferentes zonas del país. En este sentido, estaríamos aprovechando mejor las habilidades y experiencia de cada una de éstas personas y así obtener mejores resultados para la empresa en el proceso internacional sin dejar de lado las actividades locales.

Incentivos

Se recomienda implementar un sistema de incentivos para la fuerza de ventas que pueda complementar las que se tienen actualmente y que no solo sean dinero, de modo que esto pueda generar más motivación entre el personal y por consiguiente aún mejores resultados.

CONCLUSIONES

1. Realizar este plan de internacionalización para Inconcar nos muestra lo importante que es seguir una metodología para emprender un proyecto de esta magnitud dentro de una compañía, pues es necesario hacer una evaluación interna y externa de la misma, lo cual nos permita identificar las mejores estrategias para poder entrar a un mercado internacional y así mismo la permanencia y sostenibilidad en el tiempo en cada uno de los mercados.
2. Por medio de este trabajo logramos relacionar todos los aspectos teóricos aprendidos en cada una de las asignaturas vistas en clase, pero que con la aplicación práctica de estos en el trabajo realizado, nos da una visión diferente de las cosas., lo cual nos permite ahora estar preparados para enfrentar retos de esta magnitud en nuestra vida laboral de forma exitosa.
3. Es importante mencionar que entender y manejar bien los conceptos es relevante para el éxito de un proyecto de internacionalización, ya que es la base para diseñar las acciones que se van a ejecutar para su cumplimiento de forma satisfactoria y nos permite estar mejor preparados para en un futuro asesorar empresas que busquen emprender el camino de la internacionalización preparándolos paso a paso y de forma estructurada a lograr este gran reto.

4. Nos parece importante haber participado en la realización de este proyecto para la empresa Inconcar, ya que logramos aportar nuestros conocimientos adquiridos así como nuestras ideas y sugerencias para este proceso que piensa emprender la compañía, lo cual es una gran satisfacción personal para cada uno de los miembros tomando en cuenta que es un trabajo real y que va a tener grandes beneficios e impacto en diferentes aspectos.

Bibliografía

- AEADE. (2012). *ANUARIO 2012*. Recuperado el NOVIEMBRE de 2013, de <http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/anuariodosmildoce.pdf>
- DANE. (SEPTIEMBRE de 2013). *CUENTAS NACIONALES TRIMESTRALES - PRODUCTO INTERNO BRUTO, BOLETÍN DE PRENSA*. Recuperado el NOVIEMBRE de 2013, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Iltrim13.pdf
- DANE. (2013). *ENCUESTA DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS*. Recuperado el NOVIEMBRE de 2013, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/bolet_transp_Iltrim13.pdf
- PROECUADOR. (2013). *ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ*. Recuperado el NOVIEMBRE de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-automotriz-2013/>
- PROECUADOR. (2013). *GUÍA COMERCIAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Recuperado el NOVIEMBRE de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-ecuador-2013/>
- PROEXPORT. (SEPTIEMBRE de 2012). *INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA*. Recuperado el NOVIEMBRE de 2013, de [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20(2).pdf)
- RESEARCH, B. (26 de DICIEMBRE de 2012). *SITUACIÓN AUTOMOTRIZ COLOMBIA*. Recuperado el NOVIEMBRE de 2013, de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/1301_SitAutomotriz_Colombia_Ene13_tcm346-364303.pdf?ts=1422013
- Base de datos BPR Benchmark
 - www.inconcarcolombia.com
 - <http://webmastercccd.wix.com/camaracoldominicana#!republica-dominicana/c1pec>
 - <http://www.conectate.com.do/articulo/transporte-terrestre-republica-dominicana/>

- <http://listindiario.com/la-republica/2013/8/5/287180/Sector-transporte-amenaza-con-hacer-paralizaciones-en-un-plazo-de-15-dias>
- CIA World Factbook
- Dirección general de impuestos internos – República dominicana
- Trademap
- Administración Estratégica, Competitividad y globalización. Hitt. Ireland, Hoskisson Séptima edición 2008.