

ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE TRANSEJES EN MERCADOS
INTERNACIONALES

Fernanda Puentes Oviedo

Universidad Pontificia Bolivariana

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1. PROBLEMA	4
1.1. Identificación del problema.....	4
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Descripción del problema.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. OBJETIVOS.....	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivos específicos	6
4. CRONOGRAMA	7
4.1. Variables económicas.....	8
4.1.1. Cuánto representa el sector en el PIB.	8
4.1.2. PIB industria.	8
4.1.3. Importancia del sector.....	8
4.1.4. Contribución al empleo.....	9
4.1.5. Balanza comercial.....	10
4.1.6. Participación regional en la producción nacional.	11
4.2. Tendencias mundiales, retos y oportunidades.....	14
4.2.1. TLC en los que se incluye el sector, principales exportadores e importadores de autopartes en el mundo.....	14
4.2.2. Empresas productoras a nivel regional y nacional.....	15
4.2.3. Cifras de consumo de autopartes a nivel internacional.....	16
4.2.4. Agremiación a la cual se encuentra inscrita el sector.	16
4.2.5. Innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación.	17
5. Las cinco fuerzas de Porter.....	17
6.1 Proveedores	17
6.2 Clientes	18
6.3 Competidores existentes	19
6.4 Productos sustitutos	20

6.5 Nuevos competidores.....	20
6. DIAMANTE DE PORTER	21
6.1. Condiciones de factores	21
6.1.1. Recursos humanos	22
6.1.2. Recursos físicos	22
6.2. Condiciones de la demanda.....	24
6.3. Sectores afines y de apoyo	27
6.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	27
6.5. Acciones del gobierno.....	33
7. ENTREGA FINANCIERA	36
8. PRESELECCIÓN DE MERCADOS	42
9. ANALISIS DEL MERCADO OBJETIVO	46
9.1 Condiciones de acceso	46
9.2 Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes.....	46
9.3 Competencia.....	47
9.4 Promoción	47
9.5 Precio	47
10. ESTRATEGIA DE INMERSIÓN.....	48
Tabla 10. Transporte de rutas Maritimas	49
11. ESTRATEGIA LOGISTICA	51
11.1 Propuesta de abastecimiento para solución del caso.....	51
11.2 Estrategia de producción.....	52
11.3 Distribución Física Internacional.....	53

1. PROBLEMA

1.1. Identificación del problema

Posibilidades de internacionalizar la marca Dana Transejes a través de su producto Embragues para vehículos en el mercado internacional permitiendo el reconocimiento de la marca.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las oportunidades de la marca Dana Transejes para expandir sus productos en el mercado internacional a través de los Embragues?

1.3. Descripción del problema

Transejes, de Dana, fabrica y distribuye productos y sistemas tanto para fabricantes de equipos originales como para el mercado de repuestos de automóviles e industrial. Transejes ofrece piezas de repuesto de calidad para ejes cardanes, ejes diferenciales y juntas homocinéticas para responder a las cambiantes necesidades del mercado de repuestos de las regiones en las que actúa.

Transejes es una empresa líder en la industria automotriz santandereana, la cual ha logrado trasladar sus operaciones en un 20% a Bogotá y Ecuador para la fabricación de Cardanes y así mismo estar más cerca de uno de sus principales clientes, General Motors que demanda el producto.

2. JUSTIFICACIÓN

Transejes, de Dana, fabrica y distribuye productos y sistemas tanto para fabricantes de equipos originales, como para el mercado de repuestos de automóviles e industrial. Transejes ofrece piezas de repuesto de calidad para ejes cardanes, ejes diferenciales y juntas homocinéticas para responder a las cambiantes necesidades del mercado de repuestos de las regiones en las que actúa.

La empresa Transejes de DANA tiene por objetivo fabricar y comercializar productos, sistemas y servicios de alta tecnología con énfasis en el sector automotor, a través de la innovación, mejoramiento continuo y orientación al cliente con flexibilidad y responsabilidad social.

La línea de embragues es un producto desarrollado, diseñado y fabricado especialmente para cada tipo de vehículo garantizando fundamentalmente la seguridad. Transejes cuenta con una amplia gama del producto desde nacionales e importados.

Se pretende por medio de una exportación de los Cardanes a determinado mercado internacional, lograr el posicionamiento de la empresa y fidelizar los clientes con los cuales realizamos negociaciones constantemente, creando una relación y fortaleciendo la marca.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

- Analizar las oportunidades de Transejes en el mercado internacional a través de una estrategia para la expansión de los Embragues.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar el mercado potencial para la expansión de la empresa Transejes.
- Determinar la capacidad financiera de la empresa Transejes disponible para realizar operaciones en el exterior.
- Definir las estrategias logísticas adecuadas para Transejes en la cual permitan la exportación óptima del producto Embragues.
- Implementar estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa Transejes en el mercado internacional.

4. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Tiempo (Semanas)					
	1	2	3	4	5	6
Delimitación del tema, Problema de Investigación						
Objetivos, Justificación, Anteproyecto en Norma APA						
Diagnóstico de la Empresa, caracterización del sector, Variables económicas						
Tendencias Mundiales, Retos y Oportunidades						
Las 5 fuerzas de Porter						
Diamante de Porter, condiciones de los factores, condiciones de demanda, sectores afines y de poyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa						
Entrega financiera						
Oportunidades de Mercado, preselección del mercado, mercados potenciales y selección del país						
Análisis del Mercado Objetivo, condiciones de acceso, evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes, competencia, promoción						
Estrategia de inmersión						
Estrategia de Producción, cantidades a producir, costos fijos, inversiones tecnologicas para la adaptación del producto hacia el mercado internacional						
Estrategia de DFI, Cadena Logística de la Exportación, Modalidad de Exportación, Operadores Logísticos Dentro de la Cadena, Medio y modo de transporte, Empaque y Embalaje; Ruta internacional, Documentación, Datos para calcular costos DFI, Costeo DFI						
Evaluación Financiera, Punto de equilibrio, Tasa de Retorno TIR, Payback del proyecto						
Sustentación						

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

4.1. Variables económicas.

4.1.1. Cuánto representa el sector en el PIB.

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

Según últimas cifras del DANE (Encuesta Anual Manufacturera) esta industria contribuyó con el 4% del total de la producción industrial del país, del cual el 1.1% corresponde a la actividad de ensamble de motocicletas.

Es reconocido a nivel mundial como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial. Sus altos aportes a la innovación y a la transferencia de tecnología lo constituyen en uno de los sectores líderes y una de las locomotoras para el de desarrollo de Colombia.

4.1.2. PIB industria.

Ésta industria representa el 6,2% del PIB. Colombia es el quinto productor de vehículos en la región (110.000 unidades en producción y un mercado de 250.000 unidades aproximadamente). 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 población similar, como la de Argentina, sólo tenemos un tercio de su parque automotor.

4.1.3. Importancia del sector.

Colombia es el quinto productor de automóviles en Latinoamérica. Para el año 2006, las ensambladoras concentraron un 78% de la producción en la línea de automóviles. De ésta producción

Colmotores, en su planta de Bogotá, produjo 58.385 unidades, Sofasa, en su planta de Medellín, 53.908 unidades y la CCA, en Bogotá, 24.347 unidades. Un indicador sobre la tendencia del sector es el conocido como Grado de Motorización, que relaciona el número de vehículos por cada 100 habitantes. En el año 2000, la relación era de 6.4 vehículos por cada 100 habitantes, para el año 2005 ésta relación había incrementado a 10 vehículos por cada 100 habitantes.

4.1.4. Contribución al empleo.

El empleo en el sector Automotor Autopartes, se caracteriza por tener una buena calificación, con un promedio de 3.5 veces mejor pago que el promedio de la industria. Las necesidades de formación en el sector automotriz, para las ocupaciones más demandadas son: Supervisores mecánicos, soldadores, mecánicos industriales, mecánicos de equipo pesado, electricistas de vehículos automotores, mecánicos de motos, latoneros, mecánicos electricistas, técnicos en pintura, coloristas o entonadores de colores , mecánicos de vehículos automotores y vendedores de autopartes.

En Colombia están instaladas 8 ensambladoras con una capacidad instalada de 320.000 vehículos, y 179 autopartistas que representan el 4,0% del PIB industrial. La industria contribuye con con 24.783 puestos de trabajo directo, 3,16% del empleo industrial, 3,26 de participación en el total de remuneraciones y con el 3,5 del total de las prestaciones sociales pagadas por la industria. Así mismo contribuye con el 2,85 del total del valor agregado industrial, según las últimas cifras oficiales de la Encuesta Anual Manufacturera del DANE.

4.1.5. Balanza comercial.

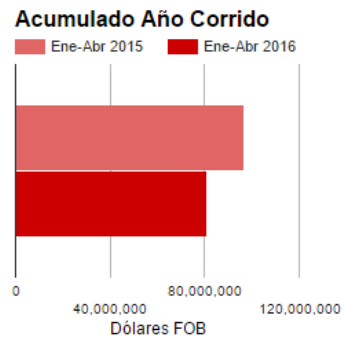
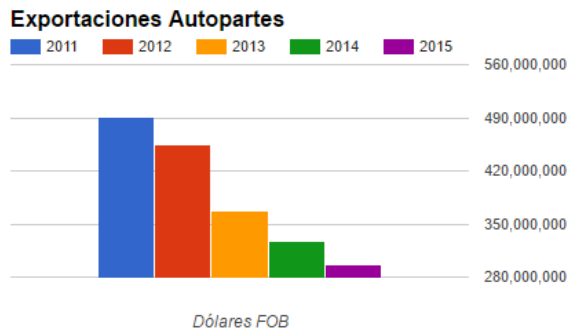
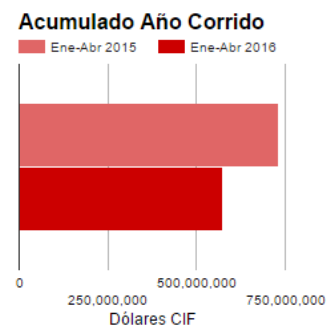
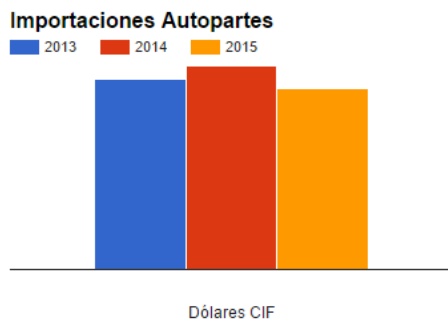


Tabla 1. Exportaciones Autopartes
Fuente: DANE-DIAN

Tabla 2. Importaciones Autopartes



DANE-DIAN

Fuente: DANE-DIAN

4.1.6. Participación regional en la producción nacional.

Creada el 28 de abril de 1972 con tecnología y participación accionaria de la corporación Dana, la empresa, cuya sede principal está en Bucaramanga, es proveedora directa de las ensambladoras nacionales Colmotores, Compañía Colombiana Automotriz y Sofasa, con una participación cercana al 80 por ciento.

Igualmente, Transejes cubre cerca del 50 por ciento en el mercado de reposición, tanto para los vehículos ensamblados en Colombia como para los principales autos importados.

Transejes fabrica ejes diferenciales y homocinéticos, cardanes, pistones y sus componentes.

En busca de ofrecer en el mercado nacional la más reciente tecnología, Transejes está asociada con GKN, firma inglesa que es la mayor fabricante y dueña de la tecnología de las juntas homocinéticas en el mundo.

Gracias a esta asociación, Transejes es el único fabricante de este producto en el mercado andino.

La firma inició en 1974 el ensamble de ejes diferenciales y un año después comenzó a integrar los componentes. En 1980 empezó la fabricación de ejes homocinéticos a través de un contrato de asistencia técnica con GKN, destinados a los vehículos Fiat, y en 1985, el proceso de integración de sus componentes principales.

Dos años después se desarrolló la inversión para la integración local de la junta lado rueda (RF) y en 1992, de la junta lado caja (GI).

La empresa instaló en 1981 la línea de cardanes y en 1989 adquirió la planta de pistones.

Hoy en día Transejes cuenta con Operación Ibagué, empresa especializada en la producción de cardanes de transmisión de potencia para aplicaciones industriales, automotrices y agrícolas, y Repsa, con sede en Bogotá, representante comercial exclusiva en Colombia de Dana World Trade, la mayor proveedora en el mundo de piezas para motor, tres de fuerza y suspensión.

Además, están Transejes Operación Bogotá, que fabrica y comercializa sistemas modulares, entre ellos el subensamble de trenes traseros y delanteros para vehículos de pasajeros y comerciales; atiende también las relaciones comerciales con la CCA y Colmotores. Y Transejes Operación Medellín, que cumple funciones similares en esa región del país con Sofasa.

Exportaciones Transejes exporta sus productos hacia Argentina, Brasil, Venezuela, Estados Unidos, Taiwan, Uruguay, Perú, Chile y México.

Actualmente, Transejes vende en Colombia alrededor de 70.000 ejes para reposición en un mercado potencial de 150.000 unidades anuales.

Para atender las necesidades del mercado, la firma cuenta con una red de 20 distribuidores en Bogotá y la línea de atención al cliente 9800 74444. Además, se presta soporte y asesoría técnica a talleres de mecánica, distribuidores, clientes y usuarios, a través de un grupo de instructores especializados en cada producto, que se encarga de hacer charlas en todo el país sobre el mantenimiento adecuado del producto, el uso de las herramientas apropiadas y los cuidados mínimos necesarios en el momento de realizar una reparación.

Tabla 3. Departamentos de Origen de las Exportaciones

Departamentos de Origen de las Exportaciones

Principales Departamentos de Origen de las Exportaciones

Dólares FOB

	Departamento	2011	2012	2013	2014	2015 ▼	Ene-Abr 2015	Ene-Abr 2016 ▲
1	Total Departamentos	783.169.413	908.085.145	1.111.205.748	768.881.056	696.167.921	212.381.273	186.106.903
2	Antioquia	111.662.762	305.488.473	651.879.722	295.482.655	313.670.249	48.595.185	88.479.671
3	Bogotá, D.C.	241.824.763	168.570.378	128.819.072	124.646.978	115.224.902	50.216.032	27.818.779
4	Valle del Cauca	252.477.657	213.150.628	156.756.751	131.814.779	100.595.647	36.367.052	22.616.021
5	Cundinamarca	124.801.202	154.142.268	106.284.494	134.949.973	77.653.582	43.958.604	16.102.241
6	Atlántico	23.739.657	27.050.443	27.926.655	34.526.805	43.438.957	13.342.112	14.949.814
7	Risaralda	528.892	437.977	4.920.114	12.955.226	22.561.553	12.178.013	12.161.885
8	Caldas	7.803.955	15.189.986	13.679.805	11.795.503	11.006.766	2.700.700	962.630
9	Santander	17.068.230	18.975.424	15.018.563	14.273.467	6.972.256	2.238.973	1.252.956
10	Norte de Santander	1.980.254	2.717.269	1.779.517	2.337.938	1.306.036	480.849	5.751
11	Magdalena	72.433	36.898	874.927	1.391.859	1.184.392	898.473	95.642
12	Boyacá	7.000	58.140	26.500	2.383.020	962.500	962.500	
13	Quindío	258.613	508.616	581.036	451.506	679.935	268.261	171.817
14	Bolívar	486.890	941.075	1.284.241	1.407.456	674.682	74.028	1.327.573

Fuente: DANE-DIAN

Nota: Se presentan los principales resultados ordenados de mayor a menor correspondientes al último período disponible.

Fuente: DANE-DIAN

Nota: Se presentan los principales resultados ordenados de mayor a menor correspondientes al último período disponible.

4.2. Tendencias mundiales, retos y oportunidades.

4.2.1. TLC en los que se incluye el sector, principales exportadores e importadores de autopartes en el mundo.

Tabla 4. Exportaciones por Tratados y Acuerdos Comerciales Vigentes.

Exportaciones por Tratados y Acuerdos Comerciales Vigentes

Dólares FOB

	Acuerdo Comercial	2011	2012	2013	2014	2015 ▼	Ene-Abr 2015	Ene-Abr 2016
1	Total Autopartes y Vehículos	212.019.442	434.398.676	726.134.048	425.647.655	392.915.598	112.098.133	103.117.821
2	México	25.453	163.067.830	253.967.026	175.802.929	189.444.338	15.744.215	60.013.845
3	Comunidad Andina	197.390.893	210.946.983	180.964.037	218.735.637	149.299.131	83.771.947	32.074.766
4	Chile	10.844.795	13.861.024	31.111.560	22.343.503	45.272.652	10.096.205	8.763.939
5	Estados Unidos	2.302.976	1.339.468	1.134.754	2.770.459	2.865.593	462.050	1.190.770
6	Venezuela	487.774	9.165.198	3.583.986	135.217	2.766.402	282.913	254.088
7	Triángulo Norte	401.229	4.596.218	5.861.293	4.568.038	2.511.606	1.201.056	321.987
8	Puerto Rico					468.234	468.234	14.447
9	Unión Europea	491.371	553.304	350.129	690.117	187.222	27.135	461.979
10	Mercosur	57.451	30.850.848	249.147.717	566.831	92.420	44.378	
11	Canadá	10.000	17.803		30.624	8.000		22.000
12	EFTA	7.500		13.546	4.300			

Fuente: DANE-DIAN

CAN: Bolivia, Ecuador y Perú.

Unión Europea: 27 países.

MERCOSUR: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

Triángulo Norte (TN): El Salvador, Guatemala y Honduras.

Actualmente Colombia realiza exportaciones por tratados y acuerdos comerciales vigentes alrededor de 19 países sin incluir los de la Unión Europea con los que realiza negociaciones para las exportaciones de autopartes.

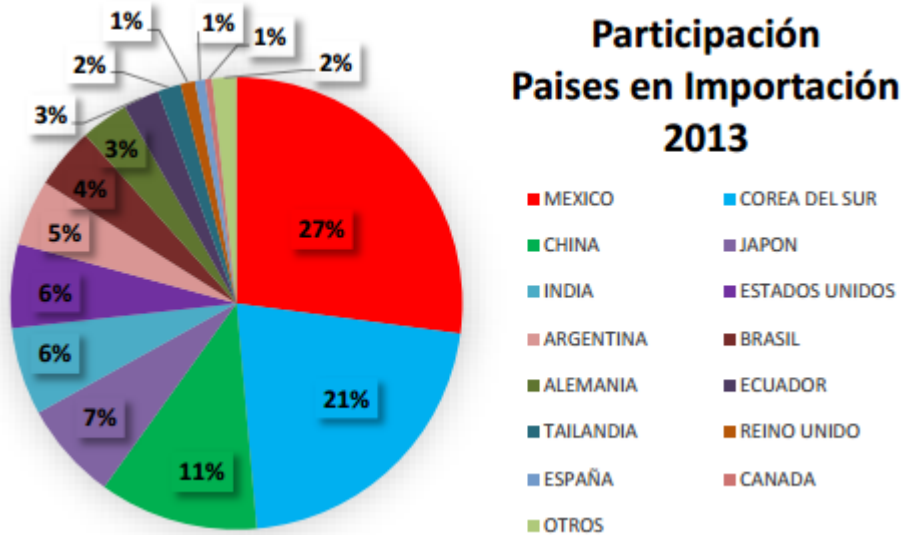
4.2.2. Empresas productoras a nivel regional y nacional.

(CIU Rev 3. 3430) Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores y para sus motores					
RAZON SOCIAL	DEPARTAMENTO	TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO	TOTAL PATRIMONIO	INGRESOS OPERACIONALES
INMOBILIARIA R T M LTDA	BOGOTA D.C.	266.270.615	93.830.575	172.440.040	61.289.361
YAZAKI CIEMEL S,A	CUNDINAMARCA	112.682.430	27.084.269	85.598.161	136.568.812
INCOLBESTOS S.A.	BOGOTA D.C.	91.956.569	48.989.747	42.966.822	105.300.411
INDUSTRIA DE EJES Y TRANSMISIONES S.SANTANDER	SANTANDER	82.134.445	29.318.433	52.816.012	123.943.911
YAZAKI CIEMEL F T Z LTDA	BOGOTA D.C.	80.795.136	23.635.898	57.159.238	113.912.068
ANDINA TRIM S.A.	BOGOTA D.C.	70.590.935	62.740.486	7.850.449	64.528.293
INDUSTRIAS PARTMO SA	SANTANDER	68.067.733	22.041.149	46.026.584	36.020.679
TRIMCO S.A.	BOGOTA D.C.	63.824.168	22.774.994	41.049.174	95.437.634
INDUSTRIAS METALICAS ASOCIADAS IMA	BOGOTA D.C.	53.407.801	32.179.393	21.228.408	63.625.798
ESPUMLATEX S.A	BOGOTA D.C.	48.237.131	23.573.220	24.663.911	57.634.465
(CIU rev 3. 5030) Comercio de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores					
RAZON SOCIAL	DEPARTAMENTO	TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO	TOTAL PATRIMONIO	INGRESOS OPERACIONALES
COEXITO S.A.	VALLE	184.457.234	128.350.293	56.106.941	373.868.620
COMERCIALIZADORA LLANTAS UNIDAS S A	VALLE	94.801.456	50.696.210	44.105.246	53.252.992
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE LLANTAS S.A.	ANTIOQUIA	92.762.045	70.831.642	21.930.403	129.957.571
BRIDGESTONE FIRESTONE COLOMBIANA S.A.S	BOGOTA D.C.	87.532.457	35.182.587	52.349.870	112.500.918
CUMMINS DE LOS ANDES S.A.	BOGOTA D.C.	77.948.868	67.098.228	10.850.640	101.506.532
UNIKIA S. A.	BOGOTA D.C.	77.661.537	12.739.144	64.922.393	7.641.560
PELAEZ HERMANOS S.A.	BOGOTA D.C.	72.808.741	35.199.319	37.609.422	95.825.486
ALCIDES AREVALO S.A.	RISARALDA	69.580.067	27.766.264	41.813.803	25.310.370
NTS NATIONAL TRUCK SERVICE S,A	BOGOTA D.C.	53.040.205	36.190.718	16.849.487	100.924.761

Fuente: superintendencia de sociedades.

4.2.3. Cifras de consumo de autopartes a nivel internacional.

Tabla 5. Participación Países en Importación 2013



Fuente: DIAN

México es el país con mayor participación en las importaciones de vehículos realizadas en el 2013 con un 27%, seguida por Corea del Sur con un 21%, China con un 11%, Japón con un 7%, India con un 6%, Estados Unidos con un 6%, entre otros.

Sin embargo uno de los países que ha realizado importaciones de autopartes en el 2015 fue Panamá, lo cual lo convierte en un aliado estratégico, ya que facilitará la llegada de nuestro producto a otros mercados, además de eso Colombia fue el único país exportador a Panamá que tuvo un saldo positivo en esta industria.

4.2.4. Agronomía a la cual se encuentra inscrita el sector.

ACOLFA (Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes)

Son un gremio constituido por empresas fabricantes de partes e insumos para vehículos automotores, cuyo objetivo es fortalecer el desarrollo de la industria automotriz en Colombia, generando mayor

valor agregado en cada uno de los productos y procesos, a fin de lograr de manera permanente una mayor competitividad y hacer de ésta, una industria de clase mundial.

ASOPARTES

Es una asociación sin ánimo de lucro que representa y defiende los intereses sociales, comerciales y técnicos del sector automotor y sus partes, Integrándolos de tal forma que se fortalezca el gremio día a día.

4.2.5. Innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación.

En el 2032 Colombia será reconocida como un país líder exportador en el mercado de autopartes, generando ingresos de al menos \$ 3 mil millones de dólares (1) con un posicionamiento de campeón regional en segmentos específicos de partes

Para esto Colombia:

- Habrá desarrollado alternativas sólidas de ensamble, con una propuesta especializada y competitiva a nivel regional, que le permitirá enfocarse en la exportación de vehículos
- Habrá consolidado su presencia en nichos exportadores de autopartes
- Será distintivo en partes especializadas para ciertas tecnologías emergentes.

5. Las cinco fuerzas de Porter

6.1 Proveedores

FACTOR	CAL.	DESCRIPCION
Número de proveedores importantes.	<i>MEDIO-ALTO</i>	Sus proveedores siempre han sido los mismos y a medida del tiempo han mantenido su calidad.
Costos de cambio.	<i>MEDIO</i>	El costo al cambiar de proveedor no es alto pero podría variar la calidad
Importancia del proveedor	<i>ALTA</i>	Los proveedores son fundamentales en la cadena

en tu cadena de valor.		de valor.
Amenaza de integrarse hacia adelante.	BAJA	Es muy baja la probabilidad de la integración de empresas para producir nuestros productos.
Amenaza de integrarse hacia atrás.	BAJA	Es muy baja debido a que se nos hace complicado realizar la materia prima que ellos nos brindan.
Importancia del proveedor para asegurar la calidad de tus productos o servicios.	ALTA	Los proveedores son fundamentales en la cadena de valor.
Importancia en la rentabilidad del proveedor	MEDIO	Los costos de la compra de materia prima siempre han sido bajos, ya que hemos fidelizado una relación con nuestro proveedor.
Amenaza de proveedores sustitutos	MEDIO	Si existen otros proveedores, pero no se brinda la misma calidad.

6.2 Clientes

FACTOR	CAL.	DESCRIPCION
Número de clientes importantes.	ALTO	Actualmente Transejes, cuenta con una gran lista de clientes los cuales usan nuestros embragues en todo tipo de vehículo que fabrican.
Importancia del costo de tu producto o servicio en los costos totales de tus clientes.	ALTO	Los embragues son una pieza fundamental en el vehículo.
Grado de estandarización de tu producto.	MEDIO	El producto se produce en grandes cantidades, debido a todos los clientes que tenemos.
Costos de cambio.	MEDIO	El costo del cambio no es elevado, pero aun así si afectaría el costo final de los vehículos.
Amenaza de integración	BAJO	Tienen la capacidad productiva correcta para

hacia atrás.		empezar la producción de esa autoparte.
Amenaza de integración hacia delante.	BAJO	No existe una amenaza de integración hacia adelante debido a que Transejes es una empresa especializada en el sector autopartes por lo tanto no estaría interesada en procesos que no tengan que ver con este sector.
Importancia de tu producto o servicio para asegurar la calidad de tus clientes.	ALTO	La calidad de los productos es elevada y de larga duración que las demás, es una empresa que se ha caracterizado por ofrecer una excelente calidad del producto.
Información que manejen.	MEDIO	Manejan información de gran relevancia pero no en su totalidad.

El poder de negociación de la empresa es medio-alta con respecto a los clientes. Debido a la cantidad de clientes que posee y el posicionamiento del mercado, nuestro producto puede llegar a tener poder sobre los clientes. La calidad del producto es un factor importante y determinante en la elaboración del producto, certificaciones de calidad ratifican la importancia de este factor para la compañía.

6.3 Competidores existentes

FACTOR	CAL.	DESCRIPCION
Concentración.	MEDIA	Existen diferentes empresas en el sector, sin embargo Transejes tiene un buen posicionamiento de la marca.
Diversidad de competidores.	MEDIO	Los procesos productivos y la capacidad instalada de las empresas son distintas.
Barreras de salida.	BAJO	Es fácil salir del mercado local.
Costo de cambio.	BAJO	No es costoso salir a diversos mercados debido a

		la alianza que tiene la empresa con DANA.
Tasa de crecimiento del sector.	<i>MEDIO</i>	La tasa de crecimiento es alta debido a que sus productos están llegando a mercados externos.
Diferenciación del producto o servicio.	<i>ALTA</i>	La calidad y los costos lo hace la mejor alternativa para los clientes potenciales o ya antiguos.

6.4 Productos sustitutos

FACTOR	CAL.	DESCRIPCION
Precio relativo de los sustitutos.	<i>BAJA</i>	Existen empresas que fabrican autopartes como embragues pero ninguna tan reconocida como Transejes por su excelente calidad.
Precio / Calidad.	<i>MEDIO</i>	El mercado siempre está lleno de productos más económicos, pero de baja calidad.
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	<i>BAJA</i>	Pueden encontrar un sustituto pero no de la misma calidad y precio.
Costo de cambio para el cliente.	<i>ALTA</i>	Es alta, debido a que el vehículo necesita un embrague único que es diseñado para este.
Preferencia del cliente hacia el sustituto	<i>BAJA</i>	La calidad y el precio de los productos de Transejes no tienen rival en el mercado.

6.5 Nuevos competidores

FACTOR	CAL.	DESCRIPCION
Economías de escala.	<i>MEDIO</i>	Son una empresa pionera que se ha destacado por la calidad de producto que ofrece lo cual los ha llevado a incrementar sus servicios en el

		exterior.
Diferenciación del producto o servicio.	<i>ALTA</i>	El producto es diferente a los demás, materiales de primera calidad y diseños únicos para cada vehículo.
Identificación de marcas.	<i>ALTA</i>	Transejes es una marca líder en Santander en ventas de embragues.
Costo de cambio.	<i>MEDIO</i>	Puede que se cambien de empresa, pero los costos son diferentes al igual que la calidad que se puede brindar.
Requerimiento de capital.	<i>BAJA</i>	No es necesario el capital.
Acceso a canales de distribución.	<i>BAJA</i>	No es fácil debido al reconocimiento de la empresa.
Acceso a insumos.	<i>MEDIO</i>	Es fácil acceder, hay gran cantidad de proveedores, pero la calidad es variable.
Tasa de crecimiento del sector.	<i>ALTO</i>	El sector siempre está en crecimiento y ha logrado expandir sus mercados.
Reacción esperada.	<i>ALTO</i>	A la entrada de nuevos competidores, siempre se realizan campañas para destacar la calidad sobre las nuevas empresas en el sector.
Protección del gobierno o legal.	<i>MEDIA</i>	El gobierno asegura al sector y le brinda cierta protección.

6. DIAMANTE DE PORTER

6.1. Condiciones de factores

Es reconocido a nivel mundial como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, por sus múltiples efectos de arrastre sobre una amplia gama de campos de la actividad industrial. Sus altos aportes a la innovación y a la transferencia de tecnología lo constituyen en uno de los sectores líderes y una de las locomotoras para el de

desarrollo de Colombia.

6.1.1. Recursos humanos

Actualmente, el sector genera 22.000 empleos mostrando un crecimiento del 38% aproximadamente; la mano de obra del sector autopartista en Colombia está especializada para cada uno de los segmentos que lo componen y cuenta con una experiencia de 60 años en el ensamble de vehículos en el país. Existe una disponibilidad cercana de 15.000 graduados entre profesionales y técnicos para la industria automotriz y afines. Adicionalmente cuenta con salarios competitivos en la región alrededor de 1,73 USD/hora para operarios.

Gráfica . Número de ocupados por departamento

Autopartes

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014 ▼
Total Nacional	28,5	28,2	33,9	28,7	30,2
Bogotá	14,2	9,4	13,0	11,2	9,5
Cundinamarca	2,2	3,6	4,4	2,1	4,2
Valle del Cauca	2,3	4,2	4,4	4,4	4,1
Otros departamentos	2,8	3,6	3,3	3,1	3,1
Antioquia	2,6	2,9	3,4	3,9	3,0
Risaralda	1,2	1,0	1,6	1,3	2,6
Santander	2,0	1,7	2,3	1,7	1,5
Atlántico	0,4	0,7	0,7	0,6	1,4
Boyacá	0,8	1,1	0,8	0,4	0,8

Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH

Vehículos

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014 ▼
Total Nacional	6,6	9,6	8,9	7,3	7,0
Antioquia	1,7	2,5	2,6	1,7	2,3
Otros departamentos	1,9	2,0	1,5	1,8	2,1
Bogotá	2,6	4,5	4,8	3,1	1,9
Cundinamarca	0,4	0,6	0,0	0,7	0,7

Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH

6.1.2. Recursos físicos

Colombia es un país con niveles altos de competitividad en mano de obra y recursos naturales visto como materias primas. Un factor determinante en Colombia son las

características demográficas del país, las cuales ejercen un factor contraproducente en la logística interna y externa de las compañías automotrices.

Su cadena productiva comprende diferentes actividades que fomentan el crecimiento en otros sectores económicos, otros de los negocios que se ven beneficiados gracias a la excelente dinámica del sector son las aseguradoras, las ventas de combustibles y autopartes, los usuarios de escuelas de conducción, el mayor recaudo de impuestos e ingresos por matrículas, los peajes y la demanda de parqueaderos.

El sector cuenta con Depósitos Habilitados para Transformación o Ensamble, Zonas Francas competitivas y Contratos de Estabilidad Jurídica.

Conocimiento, capital e infraestructura

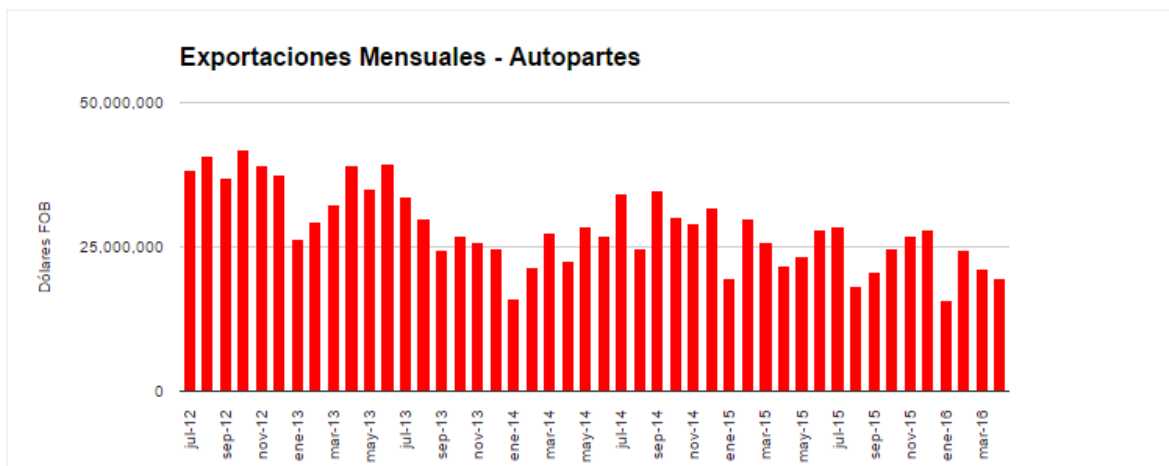
Una de las limitaciones que se evidencian año tras años para Colombia en los rankings de competitividad a nivel mundial es su infraestructura, sobre todo en el sector de transportes. Como consecuencia de una infraestructura deficiente Colombia se enfrenta a costes de transporte muy elevados que afectan muchos sectores del país, siendo el sector automotriz uno de los principales perjudicados por los sobrecostos que afectan las importaciones y exportaciones de automóviles y autopartes.

Es importante la inversión tanto del gobierno como del sector privado en la construcción y mejora de las vías nacionales para reducir tiempos y costos de transporte tanto en importaciones como en exportaciones, ya que las ganancias obtenidas de las transacciones del comercio internacional dependen a menudo de la calidad de la infraestructura.

Los costos de transporte de los países en desarrollo son en promedio un 70% superiores a los de los países desarrollados. Por esto los costos elevados serán siempre un obstáculo para el comercio y harán difícil obtener beneficios en los acuerdos comerciales.

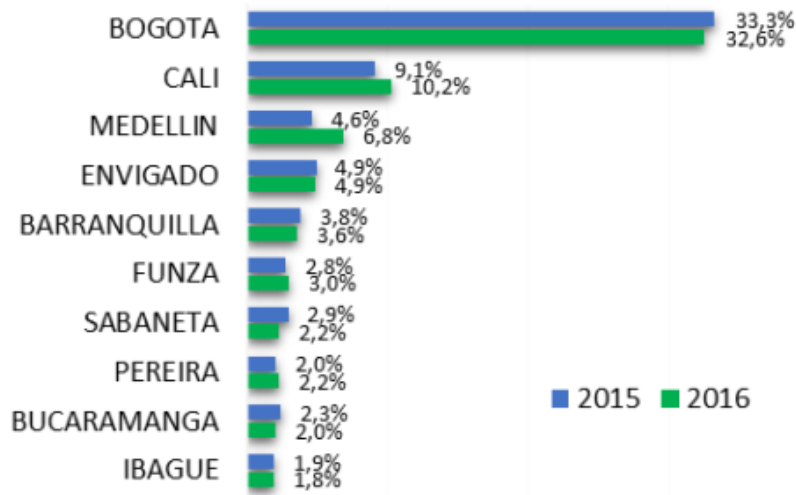
6.2. Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda son aquellas que definen la alta o baja competitividad de un país en un sector económico. Este puede ser definido por la demanda interior del país pero también es afectado por factores como las exportaciones. Las exportaciones pueden definir la demanda de los otros países e incluso definir las tendencias y exigencias mundiales incrementando la rivalidad y competencia nacional. Se debe tener buenas inversiones en tecnología e infraestructura en el caso del sector de autopartes para así ser un factor determinante en el incremento del desarrollo del sector. El gran tamaño del mercado interior puede conducir a una mayor competitividad causando que se produzcan economías de escala. Es importante tener en cuenta que es más importante en el caso de Colombia la calidad que la cantidad.



Como se ve en las anteriores gráficas, la demanda del sector de autopartes en el exterior se ha ido disminuyendo en cifras debido a la devaluación del peso colombiano. Debido a esto se puede sacar la conclusión de que los mercados internacionales han ido aumentando su nivel de exigencia en cantidad y calidad de autopartes lo cual hace que las empresas nacionales requieran mayor inversión.

Market Share Ciudad

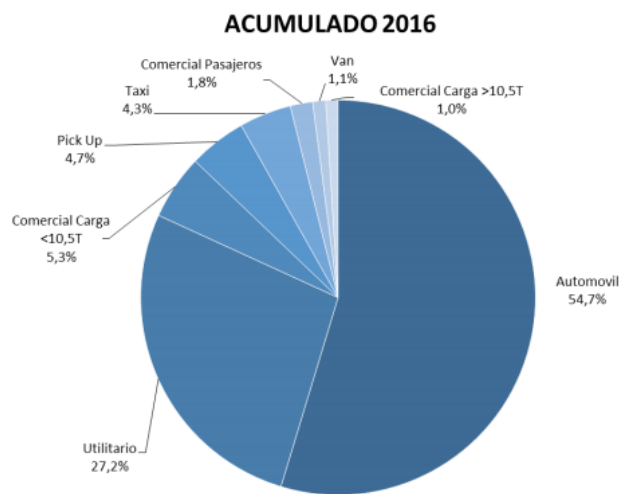


Fuente: RUNT, Datos procesados por ANDEMOS

La demanda del sector automotriz es concentrada en las principales ciudades del país siendo proporcional con la cantidad de habitantes. Esto refleja el desarrollo económico y la proyección de crecimiento de las ciudades mayores reflejadas en la cantidad de automóviles del sector público, privado y particular. Comparando los datos 2015-2016, se ha mantenido

estable el market share de las principales ciudades.

La
que
gama



Fuente: RUNT, Datos procesados por ANDEMOS

mayor demanda nacional del sector automotor es principalmente compuesta por los vehículos particulares. El 86,4% pertenece a particulares haciendo el transporte público (principalmente automóviles de media y baja) exija solo una pequeña porción de la producción nacional.



Automovil			MES			ACUMULADO A Julio			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2016	Ranking 2015	Marca	2015-7	2016-7	Variacion Porcentual	2015	2016	Variacion Porcentual	2015	2016	Var. MS Puntos
1	1	CHEVROLET	3.675	2.700	-26,5%	23.967	20.972	-12,5%	28,4%	28,5%	0,1
2	2	RENAULT	3.123	2.399	-23,2%	17.626	18.119	2,8%	20,9%	24,6%	3,7
3	3	KIA	1.563	1.130	-27,7%	8.617	8.399	-2,5%	10,2%	11,4%	1,2
4	4	MAZDA	1.223	1.006	-17,7%	6.517	7.536	15,6%	7,7%	10,2%	2,5
5	5	NISSAN	1.197	741	-38,1%	6.435	5.307	-17,5%	7,6%	7,2%	-0,4
		OTROS	3.520	1.582	-55,1%	21.224	13.363	-37,0%	25,2%	18,1%	-7,0
Total			14.301	9.558	-33,2%	84.386	73.696	-12,7%	100%	100%	

Fuente: RUNT, Datos procesados por ANDEMOS

MARCAS PREMIUM Automoviles y Utilitarios			MES			ACUMULADO A Julio			MARKET SHARE		
Ranking 2016	Ranking 2015	Marca	2015-7	2016-7	Variacion Porcentual	2015	2016	Variacion Porcentual	2015	2016	Variacion
1	1	MERCEDES BENZ	374	170	-54,5%	2.272	2.024	-10,9%	39,3%	44,4%	5,1
2	2	BMW	201	221	10,0%	1.478	1.106	-25,2%	25,6%	24,3%	-1,3
3	3	AUDI	140	66	-52,9%	1.072	665	-38,0%	18,6%	14,6%	-4,0
4	4	VOLVO	33	45	36,4%	266	309	16,2%	4,6%	6,8%	2,2
5	6	MINI	55	28	-49,1%	262	177	-32,4%	4,5%	3,9%	-0,7
6	5	LAND ROVER	32	17	-46,9%	228	128	-43,9%	3,9%	2,8%	-1,1
7	7	PORSCHE	9	7	-22,2%	109	52	-52,3%	1,9%	1,1%	-0,7
8	9	LEXUS	8	4	-50,0%	43	41	-4,7%	0,7%	0,9%	0,2
9	10	JAGUAR	2	5	150,0%	33	40	21,2%	0,6%	0,9%	0,3
10	8	ALFA ROMEO	1	1	0,0%	6	7	16,7%	0,1%	0,2%	0,0
11	11	CADILLAC	0	0	0,0%	3	2	-33,3%	0,1%	0,0%	0,0
12	12	LINCOLN	0	0	0,0%	0	2	100,0%	0,0%	0,0%	0,0
13	13	INFINITI	1	0	-100,0%	2	1	-50,0%	0,0%	0,0%	0,0
14	14	FERRARI	0	0	0,0%	0	1	100,0%	0,0%	0,0%	0,0
15	15	MASERATI	0	2	100,0%	4	2	-50,0%	0,1%	0,0%	0,0
16	16	BENTLEY	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0
17	17	MCLAREN	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0
Total Premium - Automoviles y Utilitarios			799	741	-7,3%	5.778	4.557	-21,1%	100%	100%	0%
Total Todas las Marcas - Automoviles y Utilitari			21.440	14.280	-33,4%	128.354	110.295	-14,1%	4,5%	4,1%	-0,4
Total Todas las Marcas - Todos los Segmentos			26.608	17.545	-34,1%	162.309	134.788	-17,0%	3,6%	3,4%	-0,2

Fuente: RUNT, Datos procesados por ANDEMOS

En el sector automotriz y de autopartes colombiano, la mayor porción de los vehículos son de gama baja y media. Esto conlleva a que la exigencia de competitividad y calidad para la demanda interior no sea muy alta siendo que no son productos de gama alta los que componen este sector los cuales exigen productos y servicios de excelente calidad y durabilidad. Solo el 10% en promedio de los vehículos vendidos en Colombia son de

marcas Premium lo cual hace que tampoco se deba descuidar estos potenciales clientes con mayor poder adquisitivo.

6.3. Sectores afines y de apoyo

Los sectores afines y de apoyo son todos aquellos los cuales complementan de forma directa o indirecta al sector afectando sus competitividad, costo e innovación. Este efecto es fortalecido cuando los proveedores mismos son competidores globales fuertes. Estos pueden incluir el sector privado, público o incluso normas, restricciones u incentivos establecidos por el gobierno.

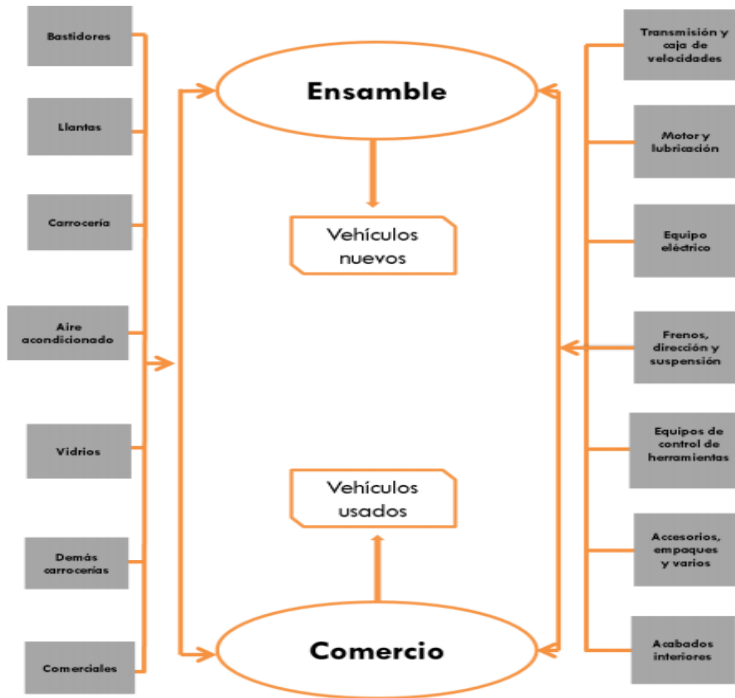
El acuerdo comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú fue una estrategia firmada por el gobierno en Bruselas en el año 2012. Este acuerdo facilitó muchas de las condiciones y restricciones de entrada al mercado europeo. En el caso de las baterías de automóviles, la Unión Europea solo exige el empaquetado apropiado de estas para así evitar incendios. Este empaquetado adecuado requiere que los terminales de las baterías tengan material aislante para así evitar el roce con otros componentes metálicos.

6.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

ESTRUCTURA DEL SECTOR

Tabla 6. Cadena Productiva

Gráfica 1. Cadena productiva

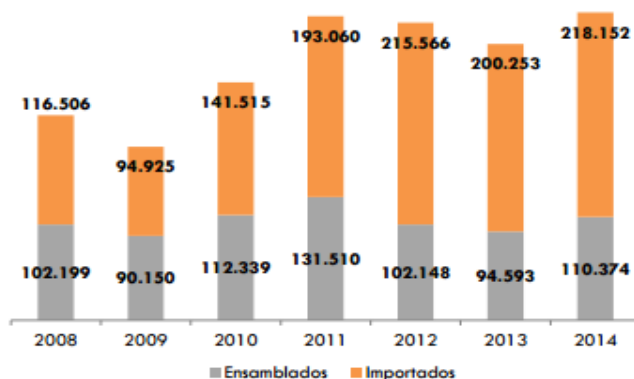


La estructura simplificada de la cadena productiva inicia con la transformación de la materia prima de aquellos productos que comprometen materiales químicos, metálicos, trenzados y textiles. Con todos los componentes fabricados, la mayoría se conjuga en el ensamblaje del automotor y como piezas de repuesto para

el mismo. La intervención en el comercio se lleva a cabo por parte de los segmentos minoristas y mayoristas del mercado.; Por el lado del comercio minorista, la competencia se intensifica al intervenir la entrada masiva de autopartes importadas o de contrabando, además de la enorme cantidad de micro-establecimientos en zonas céntricas de cada ciudad; el comercio mayorista sustenta su competencia en la incorporación de productos con un nivel de tecnología superior - para atender a la demanda de vehículos de gama alta de cara a la masiva internacionalización del mercado colombiano en la última década.

DESEMPEÑO EN EL SECTOR

Gráfica 2. Ventas al detal de vehículos en Colombia. Según origen. En unidades.



Fuente: ANDI

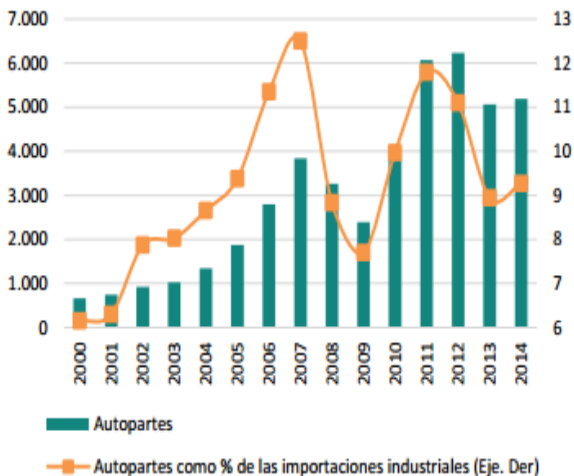
Tabla 7. Ventas al detal de vehículos en Colombia. Según su origen. En unidades.

Los eslabones que son comercializados por el sector, se distribuyen en piezas de escala

mínima o de material pesado de las cuales tiene su principal fuente en los países asiáticos. Factores que favorecen o afectan el desempeño del sector en los últimos años son El comportamiento del tipo de cambio, el nivel de ventas de vehículos en el país, número de vehículos hurtados—autopartes robadas— y la oferta internacional.

En primer lugar, Colombia ha pasado por niveles sobresalientes en la venta de vehículos. A lo largo de la última década se han observado dos puntos significativos en este asunto, 2011 con 324.70 unidades vendidas y el 2014 328.526 unidades vendidas; cerca del 60% de los vehículos vendidos en Colombia son importados, lo cual representa un aspecto positivo para los establecimientos de comercio de autopartes puesto que con el crecimiento del número de vehículos vendidos, observaran un aumento en las ventas de autopartes y accesorios a lo largo de la vida útil de vehículo. En cuanto a nivel de ventas de motocicletas, estas, tan solo en el primer semestre de 2014, fue de 318.511 unidades y se espera que termine por encima de las 650 mil unidades.

Tabla 8. Valor de las importaciones de autopartes en millones de dólares CIF vs. Importaciones de autopartes como porcentaje del total de importaciones manufactureras.



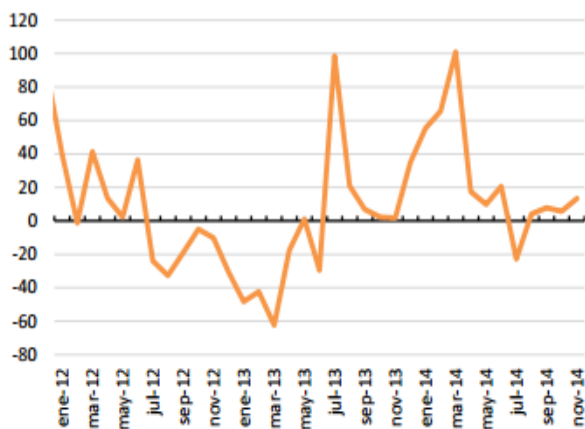
Fuente: DANE

Sin embargo, en el presente año el sector enfrenta retos en términos del tipo de cambio para la compra de bienes del exterior, que como se observará, representa un volumen significativo del mercado, lo que representará una oportunidad para la industria nacional de ganar mayor

nivel de mercado. Otro efecto que desencadena el encarecimiento de la importación de autopartes originales, de los principales vehículos foráneos, es el aumento del robo de vehículos y por ende una mayor distorsión en la oferta de autopartes en el mercado colombiano y de países vecinos.

OFERTA

Tabla 9. Variación anual del índice de producción real de partes, piezas y accesorios para vehículos en porcentajes.



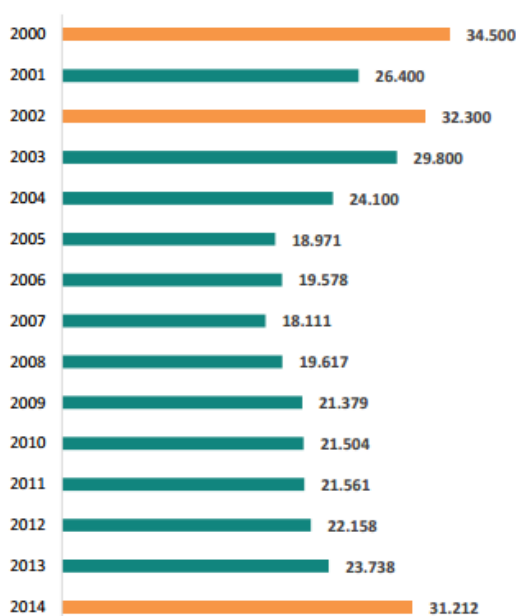
Fuente: DANE

La oferta de autopartes se fundamenta según su origen. A nivel internacional, las importaciones de piezas y partes para vehículos han representado desde el 2001 hasta

noviembre de 2014 un 9,2% del total de las importaciones industriales que hace Colombia. A pesar de la tendencia positiva —que se demuestra en la importación de este tipo de bienes sobre el total de las importaciones manufactureras—, el valor de las importaciones se moderó significativamente durante 2012-2013, pero según las cifras que se tienen a noviembre de 2014 se espera que inicie un incremento para dicho año, posiblemente debido a la anticipación de los agentes del mercado ante un revaluación del dólar. Ahora bien, las autopartes que más ingresan al país son los neumáticos, embragues, motores, vidrios y espejos.

En cuanto a la oferta de autopartes fabricados en el país, el comportamiento que describe la industria nacional — desde enero de 2011 hasta las cifras que se tienen a noviembre de 2014—, es de un crecimiento de 11%, pero que presentado fases negativas desde mediados de 2012 hasta finales del segundo semestre de 2013. A partir de este momento se ha sostenido en cifras positivas que contrastan con el comportamiento del resto de la industria nacional.

Tabla 10. Histórico de hurto de vehículos en Colombia. Unidades.



Fuente: DIJIN-ASOPARTES.

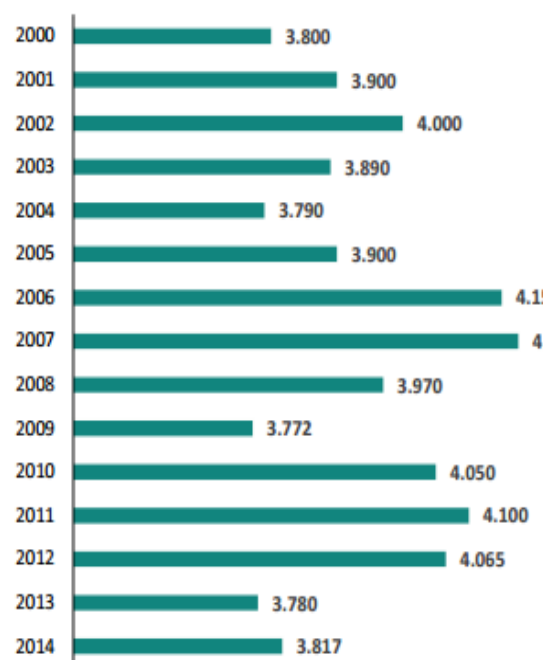
Como se observó, un elemento distorsionador de la oferta proviene del mercado negro de autopartes, que al igual que la oferta legal tiene dos grandes fuentes: en primer lugar, se encuentran las autopartes ingresadas por contrabando, y en ellas se incluyen productos de calidad dudosa o desconocida y pueden ser autopartes sustraídas de vehículos

hurtados; en segundo lugar, se encuentra el hurto de vehículos en el país que según la cifras que se tienen de ASOPARTES y la DIJIN, en el 2014 se hurtaron 31.212 vehículos. De estos, cerca del 59,7% corresponden a motocicletas y el restante para automotores, la mayor proporción corresponde a automóviles. El comportamiento observado en 2014 fue similar al 2002 y huelga aclarar que estos son sólo los casos denunciados. Los principales destinos de las autopartes hurtadas son Ecuador y Venezuela.

DEMANDA

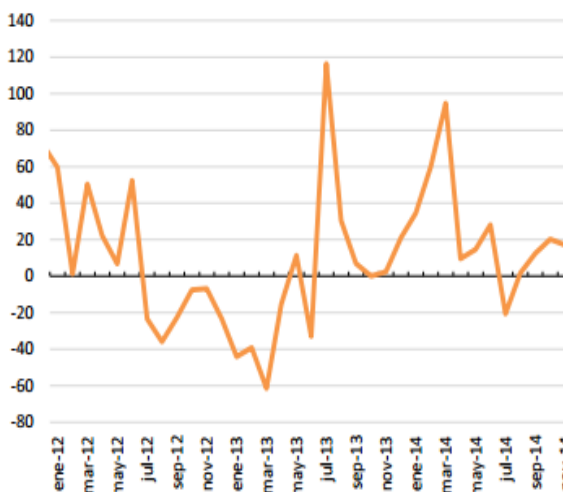
Tabla 11. Venta de autopartes en Colombia. Millones de dólares.

Tabla 12. Variación anual de índice de ventas reales de partes, piezas y accesorios para vehículos. En porcentajes



Fuente: ASOPARTES

La demanda por autopartes en Colombia ha demostrado un comportamiento estable desde el año 2000, ubicando el nivel de ventas en un promedio de US\$3.944

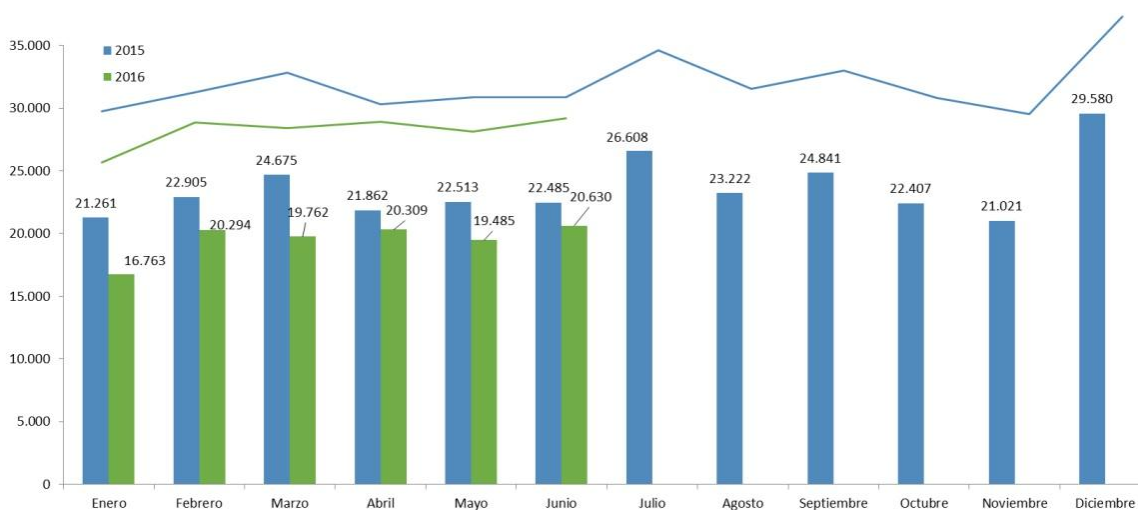


Fuente: DANE

millones por año; en 2014 las ventas superaron las observadas en el año 2013, pero una expansión cercana al 1%. Según ASOPARTES, el recrudescimiento del mercado negro de autopartes fue un factor decisivo para la falta de dinámica del sector. Por otro lugar, las ventas de autopartes producidas en Colombia representaron un 40% del total de las ventas a nivel nacional en todo el 2014; en este último aspecto destaca el comportamiento del índice de ventas de la industria nacional –ver gráfica 7– que a diferencia de otros rubros de la industria manufacturera colombiana es posible que termine con cifras positivas en 2014. Y en perspectiva para el 2015 es dable un comportamiento igual de positivo, tomando en cuenta el nivel de vehículos nuevos vendidos y el encarecimiento de los productos importados.

6.5. Acciones del gobierno

Cuando se trata de la compra y venta de vehículos, en el país se presentan muchos de estos casos, por ello se ha realizado una investigación acerca de que está ocurriendo coyunturalmente con la comercialización de vehículos en el país, ya que la compra y venta de dichos vehículos determina que tan rentable es entrar en el negocio de las autopartes que por los años anteriores viene en un auge gigante



Fuente: RUNT, Datos procesados por ANDEMOS
Informe Completo: www.andemos.org

Como podemos observar en la tabla, en lo que va corrido del año las ventas han sido muy inferiores al año pasado, hasta el mes de junio se presenta un decrecimiento de ventas alto donde se reportan pérdidas por parte de los concesionarios de venta de vehículos nuevos. Este fenómeno lleva afectando al país desde el año 2014, donde la moneda colombiana se devaluó en comparación de las demás divisas debido a la caída del precio del petróleo. Esto ha conllevado a que la mayoría de los productos en el país se encuentren a costos muy elevados, dando a así a que el consumidor deje de adquirir más bienes y piense en un ahorro o en simplemente no comprar por el hecho de que no alcanza el dinero.

Top 10 por Origen		Acumulado a Junio			MARKET SHARE (MS)		
Ranking	Pais	2015	2016	Variacion	2015	2016	Var. MS Puntos
1	COLOMBIA	44.400	43.790	-1,4%	32,7%	37,3%	4,6
2	MEXICO	27.353	22.747	-16,8%	20,2%	19,4%	-0,8
3	COREA	22.470	17.270	-23,1%	16,6%	14,7%	-1,8
4	JAPON	7.482	6.586	-12,0%	5,5%	5,6%	0,1
5	EUROPA	6.524	5.971	-8,5%	4,8%	5,1%	0,3
6	CHINA	9.814	5.536	-43,6%	7,2%	4,7%	-2,5
7	BRASIL	4.085	5.396	32,1%	3,0%	4,6%	1,6
8	USA	3.994	3.295	-17,5%	2,9%	2,8%	-0,1
9	TAILANDIA	2.935	3.125	6,5%	2,2%	2,7%	0,5
10	INDIA	3.574	1.844	-48,4%	2,6%	1,6%	-1,1
	OTROS	3.070	1.683	-45,2%	2,3%	1,4%	-0,8
Total		135.701	117.243	-13,6%	100%	100%	

Fuente: RUNT, Datos procesados por ANDEMOS

vehículos sino también en la producción nacional que se está viendo afectada en los altos costos de la materia prima, que la mayoría de ella viene importadas de otros países, con lo cual esta devaluación del peso está generando que los costos de los productos sean más elevados.

A pesar de tener estos problemas no son los únicos, con la reforma tributaria que se realizara en 2 semestres del año 2016, también ha tenido repercusiones en la industria, debido a que los costos de producción se elevaran aún más, deteriorando las ventas y haciendo que las empresas que se encuentran en el país busquen oportunidades por fuera de

el, esto está generando que el sector de venta de autopartes de producción nacional, tenga problemas para poder crear y vender su producto en el interior o al exterior del país.

Banco Central de Colombia sube tasa de interés a 7,75% y recorta proyección de crecimiento para 2016

El emisor colombiano subió por décimo mes consecutivo la tasa de interés de referencia.

FUENTE DIARIO FINANCIERO URUGUAY

Las tasas de interés en el país están en aumento, como dice en el sub-título se han aumentado por décimo mes consecutivo, generando así que las personas tengan que pagar más por créditos bancarios de lo que se pagaba hace un año, esto generara un gran problema en la producción nacional debido a que el consumidor no comprara más sino dejara de comprar para no endeudarse.

Estos problemas son las situaciones coyunturales que el país está pasando, que está afectando no solo el sector automotor, sino todos los sectores productivos del país, generando una desaceleración económica que no ayuda en nada a la producción de autopartes para la venta nacional como internacional, aun así el gobierno viene realizando intervenciones donde han brindado protección a ciertos sectores del país, pero esto no genera garantías de que si se produce dicho producto se venderá, debido a las demás situaciones que se vienen presentando, además con la firma de un nuevo tratado de libre comercio con Corea del Sur, puede generar más inconvenientes con la posible entrada de productos más económicos y que la producción nacional se vea más afectada que aliviada por el hecho de que no sean competitivos contra los productos de dicho país.

7. ENTREGA FINANCIERA

Millions (COP) | Annual | Report details Report details |

Indicators	2015	2014	2013	2012	2011
Ventas	21924	23497	20066	23281	34456
Activos	30892	30352	26676	27044	34745
Utilidad	-171	1949	-391	-343	-203
Patrimonio	20935	22146	20165	20294	26017
Crecimiento					
Crecimiento en ventas %	-6,70%	17,10%	-13,81%	-32,43%	-14,62%
Crecimiento / Dis. activos	1,78%	13,78%	-1,36%	-22,17%	-12,35%
Crecimiento/ Dis. utilidad neta	-108,79%	598,85%	-14,01%	-68,75%	-108,48%
Crecimiento/Dis. patrimonio	-5,47%	9,82%	-0,64%	-21,99%	-18,36%
Rentabilidad					
EBITDA	1795	2478	-17	293	164
Utilidad neta/ventas	-0,78%	8,29%	-1,95%	-1,47%	-0,59%
Rentabilidad de activos	-0,55%	6,42%	-1,46%	-1,27%	-0,58%
Utilidad neta/patrimonio	-0,82%	8,80%	-1,94%	-1,69%	-0,78%
Utilidad ope/ventas	1,65%	6,12%	-5,48%	-3,63%	-2,60%
Endeudamiento					
Endeudamiento	32,23%	27,04%	24,40%	24,96%	25,12%
Apalancamiento	47,56%	37,05%	32,28%	33,26%	33,55%
Pasivo total/ventas	45,42%	34,92%	32,44%	28,99%	25,33%
Pasivo corriente/pasivo total	65,77%	69,96%	84,07%	79,36%	100,00%
Eficiencia					
Rotación de cobro	142	92	47	33	39
Rotación de inventario	70	76	69	70	73
Rotación de proveedores	82	49	32	24	24
Liquidez					
Razón corriente	3,5	3,41	2,98	2,98	2,44
Prueba acida	2,94	2,69	2,32	2,2	1,69
Capital de trabajo	16404	13845	10812	10594	12551
Otros					
Utilidad Bruta	12,47%	16,92%	6,06%	8,17%	7,32%
Otros ingresos/utilidad neta	-128,08%	12,06%	-51,37%	-67,95%	-169,71%
Import/Export					
Imports - FOB USD	USD\$3347852	USD\$4990981	USD\$4377679	USD\$4264401	USD\$7372452
Exports FOB USD	USD\$3304243	USD\$4291653	USD\$4217677	USD\$3608233	USD\$3360840

- Ventas: Con respecto al comportamiento de las ventas de industria autopartes Transejes, claramente se puede observar como entre el año 2011 y 2012 se presentó un declive del 32%, posteriormente en el periodo comprendido entre 2012 y 2013 la industria presento de nuevo un decline de 13% pasando de \$23.281 millones de pesos a \$20.066 millones de pesos respectivamente, esto debido a la expansión en otros mercados. 2013 y 2014 claramente se puede observar un aumento del 17%. Entre 2015 y 2014 las ventas disminuyeron pasando de \$23.497 millones de pesos a \$21.924 millones de pesos, lo cual representa un decrecimiento del 6%.
- Activos: En cuanto los activos Transejes pasó de tener \$30.352 a \$30.892 millones de pesos, lo cual representó un aumento del 2%, lo que evidencia que la empresa aumentó sus bienes que puede convertir en dinero cuando así lo desee.
- Utilidad: La empresa tuvo una utilidad negativa del 120% debido a la protección que tuvo el gobierno en la entrada de sus productos, lo cual disminuyó las utilidades de la empresa.
- Patrimonio: El patrimonio de la empresa disminuyó en un 5.2% debido a la circunstancia que debieron afrontar en el 2015 debido a las pocas utilidades que obtuvieron, reembolso del capital para reinversión en activos o diversas actividades de la empresa.
- Indicadores de rentabilidad:
- EBITDA: Pasó en 2014 a 2015 de 2478 a 1795, lo cual se considera negativo para la empresa pues presenta cantidad de dinero insuficiente para

atender los compromisos de flujo de caja de la empresa como lo son impuestos, activos fijos, dividendos entre otros.

- Margen Neto de Utilidad (Utilidad neta/Ventas): Como se puede observar en el año 2015 las ventas disminuyeron con respecto al 2014 un 32%, en el año 2015 tuvo una disminución del 0.78% lo cual indica que la empresa ha pasado por una dura etapa ya que sus ventas también disminuyeron esto se puede ver afectado también por gastos externos que hayan tenido que pagar.
- Rentabilidad de activos: Fue negativa en el año 2015 en un 0.55% y esto puede ser debido a que la empresa no utilizó adecuadamente su capital y una mala gestión a la hora de llevar sus productos al exterior.
- Rentabilidad del patrimonio: Este indicador nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue de -0.82% y 8.80% en los años 2015 y 2014, respectivamente; lo que quiere decir que la rentabilidad de la inversión de los socios disminuyó en 7.98%, esto probablemente por la utilización de los activos diferidos.
- Utilidad operacional: Se puede observar que Transejes en el año 2015 tuvo una utilidad operacional de 1.65% y en el 2014 tuvo una de 6.12%, lo que muestra una disminución en el margen operacional de 4.47%; originado por el aumento de los costos de ventas y poca utilidad.
- Indicadores de endeudamiento:
- Nivel de endeudamiento: El endeudamiento de la empresa aumentó un 5.19% debido a que la empresa tomó la decisión de endeudarse para lograr el crecimiento de esta en otros países.

- **Apalancamiento:** Este indicador muestra que por cada peso de patrimonio se tienen deudas por 47.56 centavos (años 2014) y 37.05 centavos (año 2015), lo que significa que el dinero de los dueños de los años 2014 y 2015 está comprometido en un 37.05% y un 47.56% respectivamente, desde el punto de vista de la empresa este indicador entre más alto es mejor, siempre y cuando hayan utilidades.
- **Endeudamiento Financiero:** La interpretación que arroja este indicador es que las obligaciones con entidades financieras equivalen al 34.92% de las ventas en el año 2014 y al 45,42% en el año 2015, lo que significa que las obligaciones con los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc.) crecieron en mayor proporción que las ventas efectuadas del año 2014 al 2015, esto se pudo haber dado a la gran inversión que se está inyectando a la empresa.
- **Concentración del endeudamiento a corto plazo:** Este indicador señala que del 69.96% (año 2014) y el 65,77% (año 2015) de las obligaciones con terceros tienen vencimiento en menos de un año, lo que significa que la proporción de deudas paso de ser de corto plazo a largo plazo dando como conclusión que son deudas de inversión que generaran un beneficio con el paso del tiempo para la empresa.
- **Indicadores de eficiencia**

- Rotación de cobro: La rotación de cobro en el año 2015 aumentó de 92 a 142 lo que quiere decir que la empresa disminuyó su agilidad de cobro y recaudo de las deudas.
- Rotación de inventarios: Pasó de 2014 a 2015 de 76 a 70 días lo cual significa que la empresa está continuamente cambiando sus productos para la venta.
- Rotación de proveedores: La empresa aumentó la rotación de sus proveedores de 49 a 82 días debido a los cambios que tuvieron en el año 2015 en el cual las ventas disminuyeron por tal motivo no era necesario grandes cantidades de materia prima.
- Indicadores de Liquidez:
 - Razón corriente: Pasó de 3.41 a 3.5 en el año 2015, lo cual significa que no se puede convertir rápidamente el activo corriente en efectivo para pago de un compromiso a corto plazo, esto se ve evidenciado en la razón corriente.
 - Prueba ácida: Se puede analizar en la prueba ácida que por cada peso que debe Transejes cuenta con COP\$2.94 para pagarlo, esto quiere decir que la empresa cuenta con la capacidad para pagar deudas a corto plazo sin depender de la venta de sus existencias, lo que permite que los acreedores depositen su confianza en la empresa. También se observa, que la capacidad de pago aumento de COP\$2.69 en el 2014 a COP\$2.94 en el 2015, lo que indica que la empresa aumento su capacidad de pago a corto plazo sin involucrar sus existencias.

- Capital de trabajo: Se puede interpretar en el indicador de capital de trabajo que una vez la empresa Transejes haya cancelado el total de sus pasivos corrientes, le quedaron COP\$16.404 millones en el 2015 para el normal desarrollo de las causadas de la práctica de la actividad económica.
- Utilidad bruta: Disminuyó en el año 2015 respecto al 2014 un 4.45% debido a que las ventas en este año disminuyeron.
- Importaciones y Exportaciones: Ambas se vieron afectas de gran manera y esto debido al alza del dólar lo cual hace más costoso la materia prima, de igual manera convierte al producto menos competitivo en el mercado externo.

8. PRESELECCIÓN DE MERCADOS

VARIABLE 2015	ESTADOS UNIDOS	P	C	MEXICO	P	C	PANAMÁ	P
Importaciones producto pais USD	1.379.524.000	3,85%	5	666.521.000	3,85%	4	USD 214.651.000	3,85%
% crecimiento	3%	3,85%	4	5%	3,85%	4	2%	3,85%
participacion en las importaciones del pais	52%	3,85%	4	103%	3,85%	5	3,00%	3,85%
importaciones per capita del producto	USD 4,29	3,85%	3	USD 5,25	3,85%	4	USD 56,00	3,85%
concentracion de las importaciones - competidores	CANADA 21,1% JAPON 19,7% MEXICO 17,8% COREA DEL SUR 14,7%	3,85%	3	USA 59,5% CHINA 6,8% ALEMANIA 6,2% CANADA 5,9%	3,85%	3	JAPÓN 35,3% CHINA 15,4% ESTADOS UNIDOS 15,2%	3,85%
exportaciones colombianas	USD 1.261.000	3,85%	5	USD 49.000	3,85%	3	USD 46.000	3,85%
% crecimiento	-13,0%	3,85%	1	103%	3,85%	5	59,0%	3,85%
arancel general vs preferencial	General 0% Preferencial 0%	7,70%	5	General 0% Preferencial 0%	7,70%	5	General 0% Preferencial 0%	7,70%
infraestructura - # puertos y aeropuertos	Puertos: 13 Aeropuertos: 15	3,85%	4	Aeropuertos:10 Puertos: 9	3,85%	3	Aeropuertos: 7 Puertos: 5	3,85%
frecuencias	Aerera: diaria diferentes aerolineas con conexiones Marítima: Semanal diferentes lineas maritimas con conexiones y directas	3,85%	5	Aerera: diaria diferentes aerolineas con conexiones Marítima: Semanal diferentes lineas maritimas con conexiones y directas	3,85%	5	Aerera: Diaria diferentes aerolineas con conexiones Marítima: Semanal diferentes lineas maritimas con conexiones y directas	3,85%

tarifas	Aéreo > 500kg 2,05 recargos fs0.5v + dc 25usd Maritimo Contenedor de 20': 500 USD, recargo ISPS 6 USD Contenedor de 40': 600 USD, recargo ISPS 6 USD Contenedor de 40' High Cube: 600 USD, recargo ISPS 6 USD	3,85%	4	Aéreo>mínima 85 USD + 1 KG 1,5 USD sin recargo. Maritimo Contenedor de 40' 400, recargo ISPS 10 USD	3,85%	5	Aéreo>mínima 125USD + 45 KG 3,99 USD . Maritimo Contenedor de 20' 400 USD recargo ISPS 10 USD Contenedor de 40' 600 USD recargo ISPS 10 USD	3,85%
logistic performance index LPI	3,99%	3,85%	4	3,11%	3,85%	2	3,34%	3,85%
afinidad cultural	Afin	3,85%	3	Afin	3,85%	5	Afin	3,85%
idioma	Inglés	3,85%	3	Español	3,85%	5	Español	3,85%

religion	Cristianos	3,85%	5	Catolicismo	3,85%	5	Catolicismo	3,85%
PIB	16.173.933 M.€	3,85%	5	1.031.280 M.€	3,85%	3	46982 M.€	3,85%

variacion PIB año anterior	-4,14%	3,85%	1	-4,08%	3,85%	1	2,00%	3,85%
PIB percapita	50.292 €	3,85%	5	8.119 €	3,85%	4	12.148 €	3,85%
inflacion	1,0%	3,85%	5	2,70%	3,85%	4	1,1%	3,85%
sistema de gobierno- actual	Republica Federal Constitucional	3,85%	4	Republica Federal Presidencial	3,85%	3	Republica Presidencialista	3,85%
doing business	7	3,85%	5	38	3,85%	4	69	3,85%
TOTAL		100%	83		100,00%	82		100,00%

La matriz arrojó como resultado que el mejor país para que la empresa Transejes con los Embragues incurriera en Panamá debido a que en Estados Unidos y México ya realiza exportaciones de los productos que ofrece la empresa, en base a las variables analizadas en la tabla y al contexto del mercado de autopartes, el ingresar en este nuevo mercado implica un desafío para la empresa que tendrá como resultado crecimiento y la participación en un mercado más amplio. Está fue realizada con bases de datos confiables para total veracidad del estudio. Panamá tiene un arancel de importación de Embragues en 0%,; lo cual es bastante favorable en cuestión de costos para la exportación.

Las exportaciones Colombianas a Panamá de la partida arancelaria que hace referencia a nuestro producto han aumentado un 3% del año 2014-2015, lo cual es positivo porque indica cierta trayectoria del sector autopartes en este mercado. La facilidad de hacer negocios, cumplimiento de contratos y la creación de empresas son factores que se tuvieron en cuenta a la hora de realizar la selección. La amplia conectividad desde Colombia a Panamá vía marítima facilitará la llegada de las mercancías de Embragues al mercado.

9. ANALISIS DEL MERCADO OBJETIVO

9.1 Condiciones de acceso

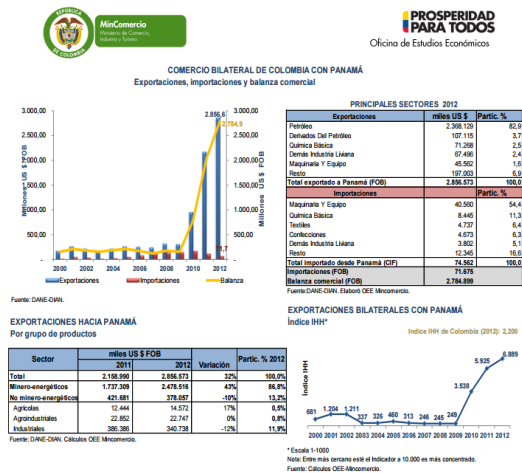
La presencia de autopartes se reduce a talleres de automóviles y ensambladoras, debido a que es un producto fundamental en el vehículo y de gran calidad, su cambio se debe realizar a factores externos lo cual causen su daño; es decir, los productos importados en esta categoría se han hecho fundamentales en las ensambladoras.

9.2 Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes.

Acuerdo	Estado del tratado	Fecha Acuerdo	Vigente desde	Alcance
Panamá	Vigente	9 de Jul de 93	18 de ene de 95	Acuerdo de Alcance Parcial

Fuente: Organización Mundial del Comercio y MCT

Fecha de actualización: 17 de abril de 2013



Las negociaciones para un TLC con Panamá iniciaron en marzo de 2010. Con esta negociación Colombia busca fortalecer sus lazos comerciales con uno de sus socios naturales por tratarse de un país limítrofe y por la complementariedad de economías. El crecimiento económico de Panamá ha sido bastante dinámico en los últimos años y se está consolidando como un centro de negocios de la región,

circunstancia que brinda oportunidades muy interesantes para la industria colombiana.

9.3 Competencia

Actualmente en Panamá hay 61 empresas que se encargan de comercializar autopartes, como tal Embragues para vehículos, entre esas empresas se encuentran: Prado didacol, Reinsa, Automotive Parts & Accessories, Offshore. Panamá anualmente importa 2415 toneladas de embragues.

9.4 Promoción

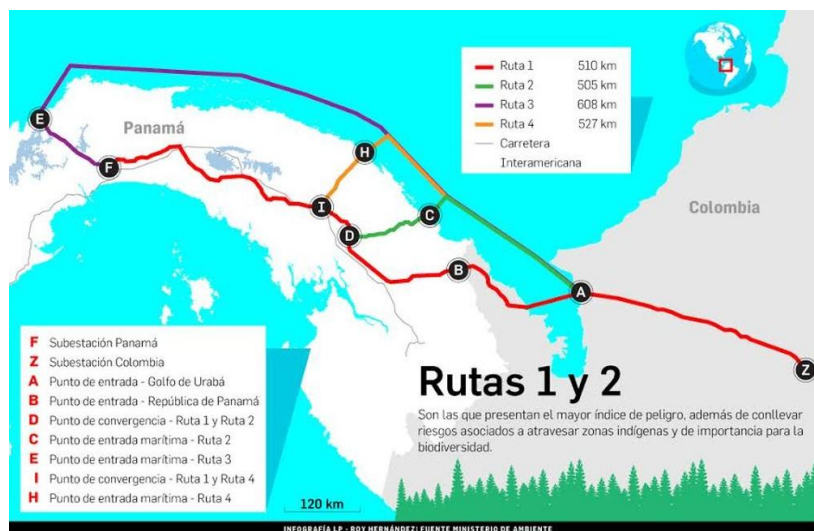
- La estrategia de promoción del producto es inicialmente presentar un etiquetado del producto junto a un manual en inglés-español debido a las diferentes ensambladoras que existen en Panamá.
- Asistir a Macro ruedas del sector automotor.
- Realizar promoción de nuestros productos por diversos canales.
- Contar con una página web, en inglés y español.

9.5 Precio



10. ESTRATEGIA DE INMERSIÓN

Como se pudo observar en la selección de mercados, el país objetivo para llevar a cabo la estrategia de inmersión del producto Embragues es Panamá, mercado al cual Transejes de Juntas Homocinéticas ha buscado inmersión a través de sus productos como lo es los embragues; Aún así se pudo observar que nuestro producto, embragues, no está siendo exportado a este territorio por tal uso de la estrategia de exportación, los canales de distribución y el establecimiento de marca ya utilizados por la Empresa Transejes.



La ciudad a la cual queremos llegar es Balboa al estar tan cerca a Colombia presenta mayores conexiones para la exportación que se pretende realizar con una modalidad marítima.

Tabla 10. Transporte de rutas Maritimas

Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Conexiones	Frec. (Días)	Tiempo Tránsito (Días)	Tipo de Carga
Frontier agencia marítima	American president lines (APL)	Buenaventura	Balboa	Directo	7	1	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Frontier agencia marítima	American president lines (APL)	Buenaventura	Panama	Balboa - Panamá	7	2	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Frontier agencia marítima	American president lines (APL)	Cartagena	Colon	Manzanillo - Panamá	7	2	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Frontier agencia marítima	American president lines (APL)	Cartagena	Manzanillo	Directo	7	1	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Frontier agencia marítima	American president lines (APL)	Cartagena	Panama	Manzanillo - Panamá	7	3	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Broom colombia s.a	China shipping container lines co., ltd.	Buenaventura	Balboa	Directo	7	22	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Buenaventura	Balboa	Directo	7	3	CONT 20', CONT 40', CONT 40' HC
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Buenaventura	Panama	Directo	7	1	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Cartagena	Balboa	Directo	7	2	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Cartagena	Colon	Manzanillo - Panamá	7	2	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Cartagena	Manzanillo	Directo	7	2	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Cartagena	Panama	Manzanillo - Panamá	7	2	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Hamburg sud colombia ltda	Compañía Chilena de Navegación CCNI	Buenaventura	Balboa	Directo	7	2	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Hamburg sud colombia ltda	Compañía Chilena de Navegación CCNI	Buenaventura	Panama	Directo	7	2	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Hamburg sud colombia ltda	Compañía Chilena de Navegación CCNI	Cartagena	Manzanillo	Directo	7	1	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC

Fuentes: Colombia trade

Panorama:

La balanza comercial entre Colombia y Panamá en el año 2012 registró un superávit de US\$ 2.785 millones (36% más que en el 2011), con exportaciones por valor de US\$ 2.857 millones (32% más que el año anterior) e importaciones por US\$ 72 millones, que equivale a un 40% menos que en 2011.

En 2012 las exportaciones de Colombia a Panamá representaron el 4,7% del total exportado por Colombia al mundo, y las importaciones el 0,1%.

En el primer semestre del presente año las exportaciones colombianas a Panamá se incrementaron en 54% al alcanzar US\$1.733 millones frente a US\$1.128,9 millones registrado en 2012.

Los principales productos exportados en el primer semestre de 2013 fueron combustibles y aceites minerales y sus productos (88,9%); productos farmacéuticos (1,5%); materias plásticas y manufacturas (0,7%); muebles (0,9%); productos editoriales, prensa, textos

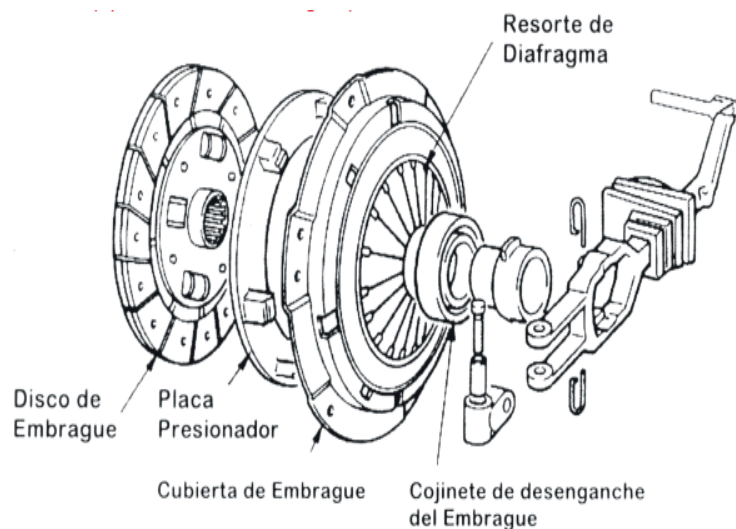
(0,6%); reactores nucleares, calderas, máquinas y partes (0,7%); aceites esenciales, perfumería, cosméticos (0,5%); vehículos automóviles, tractores, ciclos, partes y accesorios (0,5%); aluminio y sus manufacturas (0,3%); manufactura de fundición, de hierro o acero (0,3%); demás productos (5,0%).

Documentos requeridos:

- La factura comercial en original y tres copias
- Certificado de origen ó certificado de exportación.
- Certificado de origen ó certificado de movimiento, donde se reclama la tarifa preferencial.
- Lista de Empaque, indicando el contenido de cada paquete cuando el envío este compuesto por más de uno.
- Formularios de tránsito.

Envío de muestras:

Transporte de muestras sin valor comercial se entiende a aquellas mercancías que únicamente tienen por finalidad demostrar sus características y



que carecen de valor comercial por sí mismas, las cuales no deben ser destinadas a la venta en el País. Se debe verificar que al momento de realizar sus envíos de muestras estas no pagan aranceles e impuesto en el destino al que planean llegar. Este puede ser un costo adicional para el cliente y afecta los tiempos de entrega.

FICHA TÉCNICA	
Diámetro 1 mm	236
Versión	DT
Diámetro 2 mm	228,6
Número de dientes	21
Perfil del cubo	21,379 x 24,147
Peso en Kg	19,82

11. ESTRATEGIA LOGISTICA

11.1 Propuesta de abastecimiento para solución del caso.

Para abastecer al comprador en Panamá, la modalidad de exportación escogida será la de una exportación definitiva de los embragues con destino a Balboa, régimen que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales para su uso definitivo en el exterior. Este proceso se llevará a cabo por medio del envío de los productos al comprador hasta el lugar de destino convenido, y en este caso, el comprador será el intermediario que funcionará como canal de distribución detallista para que finalmente por medio de éste, sea posible llegar al consumidor final. El Incoterm que se pretende usar para la exportación del producto es el CIF (Cost, Insurance and Freight).



La decisión de usar éste Incoterm para tener control de la cadena logística de exportación del producto hasta nuestro puerto de origen, debido a la incertidumbre y poco manejo de la logística en Panamá, otorgando procesos logísticos a la empresa compradora, además, siendo un producto y una marca nueva en el mercado Panameño, afianzará las negociaciones con la empresa.

11.2 Estrategia de producción.

La empresa Transejes de Dana, se estableció en Bucaramanga el 28 de Abril de 1972, con tecnología y participación accionaria de la corporación Dana, la empresa, cuya sede principal está en Bucaramanga, es proveedora directa de las ensambladoras nacionales Colmotores, Compañía Colombiana Automotriz y Sofasa, con una participación cercana al 80%.

Igualmente, Transejes cubre cerca del 50 por ciento en el mercado de reposición, tanto para los vehículos ensamblados en Colombia como para los principales autos importados.

Transejes fabrica ejes diferenciales y homocinéticos, cardanes, pistones y sus componentes.

En busca de ofrecer en el mercado nacional la más reciente tecnología, Transejes está asociada con GKN, firma inglesa que es la mayor fabricante y dueña de la tecnología de las juntas homocinéticas en el mundo.

Gracias a esta asociación, Transejes es el único fabricante de este producto en el mercado andino.

La firma inició en 1974 el ensamble de ejes diferenciales y un año después comenzó a integrar los componentes. En 1980 empezó la fabricación de ejes homocinéticos a través de

un contrato de asistencia técnica con GKN, destinados a los vehículos Fiat, y en 1985, el proceso de integración de sus componentes principales.

Dos años después se desarrolló la inversión para la integración local de la junta lado rueda (RF) y en 1992, de la junta lado caja (GI).

La empresa instaló en 1981 la línea de cardanes y en 1989 adquirió la planta de pistones.

Hoy en día Transejes cuenta con Operación Ibagué, empresa especializada en la producción de cardanes de transmisión de potencia para aplicaciones industriales, automotrices y agrícolas, y Repsa, con sede en Bogotá, representante comercial exclusiva en Colombia de Dana World Trade, la mayor proveedora en el mundo de piezas para motor, tres de fuerza y suspensión.

La empresa Transejes de Dana se encuentra como una de las mayores exportadoras de Santander con una participación del 8% y exportaciones de 15.378.022 USD.

11.3 Distribución Física Internacional.

Para abastecer al comprador en Panamá, la modalidad de exportación escogida será la de una exportación definitiva de los embragues con destino a Balboa, régimen que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales para su uso definitivo en el exterior. ¹ Este proceso se llevará a cabo por medio del envío de los productos al comprador hasta el lugar de destino.

convenido, y en este caso, el comprador será el intermediario que funcionará como canal de distribución detallista para que finalmente por medio de éste, sea posible llegar al consumidor final. El Incoterm que se pretende usar para la exportación del producto es el CIF (Cost, Insurance and Freight).

El punto de salida de origen será desde Bucaramanga, que es donde la empresa Transejes tiene su fábrica, de ahí se transporta la mercancía vía

terrestre hasta el puerto de Buenaventura, haciendo uso de los aliados estratégicos con los que cuenta la empresa para la distribución del producto en Colombia.

El medio de transporte internacional a utilizar será el marítimo, es seguro y económico. El tiempo de traslado de productos es un poco demorado a comparación de otras vías.

Sector Automotriz y autopartes:

En 2013 y 2014 se venderán 52.800 y 54.420 vehículos nuevos, respectivamente. Esperamos un repunte de las ventas de automóviles de alto valor, dada la estabilidad en los precios de los combustibles, las bajas tasas de interés y las mejoras en el ingreso promedio. Con esto, Panamá logrará duplicar su parque automotor en los próximos 10 años.

- La tenencia de autos en Panamá se concentra en personas con ingresos superiores a USD 1.100 mensuales. Además, los grupos de edades con mayor demanda automotriz se encuentran entre los 35 y los 59 años.
- Las importaciones de autos superan los USD 1.000 millones anuales. Este resultado fue impulsado, entre otros factores, por la demanda de vehículos en el sistema Metrobus y la estabilidad en los precios de la canasta importada.
- Se espera un aumento en el financiamiento bancario a las compras de vehículos, lo cual se relaciona con la mayor participación de los autos nuevos en el mercado panameño y sus mejores condiciones de financiación.

Las importaciones del sector automotor suman USD 1.109 millones. De este total, el 80% corresponde a autos nuevos, el 6% a autos usados y el 14% a autopartes. Los principales países donde se originaron las importaciones de autos fueron Japón (26% del total),

CoreadelSur(19%),Colombia(17%),EstadosUnidos(15%)yTailandia(10%)

Por marcas, se tuvo un cambio en el liderazgo del mercado, desde Toyota a Hyundai.

La documentación y pasos necesarios para la exportación de Embragues es la siguiente:

- La empresa debe estar validada con el RUT como exportadora
- Registros previos (Documentos soportes y Vistos Buenos)
- Solicitud de embarque
- Traslado a Zona Primaria
- Aviso de ingreso a Zona Primaria
- Se dispara la selectividad o embarque directo (Inspección física o documental)
- Inspección (Si cumple los requisitos)
- Embarque de mercancía
- Certificación de embarque (Manifiesto de mercancía)
- Reserva en buque por parte del agente de aduanas para la inspección
- Bill of landing (Documento BL)
- Factura comercial y Certificado de Origen
- Packing List
- Aforo con documentos
- Validación – avisos – planillas
- Documento de exportación definitivo (DEX) junto con la firma digital
- Se espera el momento de cargue y la autorización para zarpar al destino

Nuestro cliente está ubicado en la ciudad de Balboa y es un gran distribuidor de autopartes en Panamá.

Distribuidora Pacific Atlantic, S.A.



Nuestro mercado objetivo serán todas las personas



que poseen un vehículo. Para abastecer finalmente este mercado objetivo realizaremos exportaciones trimestrales con unos Embragues cantidad de 192 cajas de embragues de Transejes, cada una con un peso de 19.82 Kg, lo cual hace referencia a 2 Embragues por Caja, Así mismo queremos aumentar las exportaciones a gradualmente en épocas de alto consumo.

DESCRIPCION	COP UNIDAD	COP TOTAL	USD UNIDAD	USD TOTAL
V.U PRODUCTO	\$28.228	\$10.839.360	\$9,71	\$3.730
EMBALAJE	\$350	\$134.400	\$0,12	\$350
EXW	\$28.578	\$10.973.760	\$9,83	\$3.777
FLETE INTERNO A BUENAVENTURA	\$14.295	\$5.489.255	\$4,92	\$14.295
USO DE INSTALACIONES PORTUARIAS	\$73	\$28.000	\$0,03	\$10
GASTOS AGENTE DE CARGA INTERNACIONAL	\$960	\$368.700	\$0,33	\$127
CARGUE DE CONTENEDOR	\$482	\$185.000	\$0,17	\$64
DOC. FEE	\$182	\$70.000	\$0,06	\$24
GASTOS AGENTE DE ADUANA	\$3.211	\$1.233.000	\$1,11	\$424
FOB	\$47.781	\$18.347.715	\$16,44	\$6.314
GIUU	\$7.567	\$2.905.760	\$2,60	\$1.000
FLETE INTERNACIONAL	\$7.529	\$2.891.231	\$2,59	\$995
CFR	\$55.310	\$21.238.946	\$19,03	\$7.309
SEGURO INTERNACIONAL	\$2.459	\$944.372	\$0,85	\$325
CIF	\$57.769	\$22.183.318	\$19,88	\$7.634

USO DE INSTALACIONES PORTUARIAS	\$1.849	\$710.150	\$0,64	\$244,39
DAT	\$59.618	\$22.893.468	\$20,52	\$7.879
APERTURA UNIDAD DE CARGA	\$412	\$158.355	\$0,14	\$54
MOVILIZACIONES EN PUERTO	\$644	\$247.341	\$0,22	\$85
ELABORACIÓN DEX	\$510	\$195.741	\$0,18	\$67
ALMACENAMIENTO EN DEP. PORTUARIO	\$2.759	\$1.059.444	\$0,95	\$365
SERVICIO DE ELEVADOR DE DESCARGUE	\$572	\$219.508	\$0,20	\$76
FLETE INTERNO EN BALBOA	\$2.969	\$1.140.043	\$1,02	\$392
DESCARGUE DEL CONTENEDOR	\$58	\$22.403	\$0,02	\$8
HONORARIOS PROFESIONALES	\$3.125	\$1.200.000	\$1,08	\$413
COMISIONES BANCARIAS	\$259	\$99.505	\$0,09	\$34
DAP	\$70.927	\$27.235.808	\$24,41	\$9.373
PAGO ARANCEL	0	0	0	0
DDP	\$70.927	\$27.235.808	\$24,41	\$9.373

TRM 17 agosto	\$ 2.905,76
---------------	-------------

CANTIDAD A EXPORTAR	384
CAJAS	192
ESTIBAS	8
CONTENEDOR	20 pies

CAJA PRIMARIA	
COSTO	\$ 22.582
UTILIDAD	25%
PV VENTA	\$ 28.228

ANEXOS

Fecha						Conocimiento de embarque – Formulario corto – Página 1 de					
No negociable											
Envío desde						Número de conocimiento de embarque:					
Nombre: Tranjes Transmisiones Homocinéticas						Espacio de código de barras					
Dirección: Calle 32 # 15-23											
Ciudad/Estado/Código postal: Bucaramanga											
N.º de identificación del cliente: 800250328											
Envío para						Nombre de la compañía:					
Nombre: Distribuidora Pacific Atlantic						Remolque n.º:					
Dirección: Carrera 21 # 102-29						Número(s) de serie:					
Ciudad/Estado/Código postal: Balboa											
N.º de identificación del cliente:											
Cargos de fletes de terceros facturados a:						SPAC:					
Nombre: Distribuidora Pacific Atlantic						Número del producto:					
Dirección:						Espacio de código de barras					
Ciudad/Estado/Código postal:											
Instrucciones especiales:						Cláusulas de cargo de flete:					
						Prepago: Cobrar: Terceros:					
						<input type="checkbox"/> Conocimiento de embarque original con los correspondientes conocimientos de embarque adjuntos.					
Información de la orden del cliente											
Pedido del cliente N.º				N.º del paquete		Peso		Palé/compr obante (ocurrir uno)		Información adicional de envío	
527											
				384		19.82		S N			
								S N			
								S N			
Total definitivo											
Información de la compañía											
Unidad de manejo		Paquete						LTL únicamente			
Cant.	Tipo	Cant.	T I P O	Peso	HM(X)	Descripción de la materia prima <small>Las materias primas que requieren cuidado o atención especial o adicional en la manipulación o embalaje deben estar marcadas y empaquetadas de forma tal que asegure el transporte seguro con cuidado normal.</small>		NMFC N.º	Clase		
		384		19.82							
Desde el valor depende del valor, se indica que los despachantes establecen manualmente por escrito el valor acordado y declarado de la propiedad de la siguiente manera: "El despachante establece específicamente que el valor acordado y declarado de la propiedad sea que no excede \$111".								COD Cantidad: \$ 7634 USD			
								Forma de pago a elección: Cobro <input type="checkbox"/> Prepago <input type="checkbox"/> Se acepta cheque del cliente <input type="checkbox"/>			
Nota: Puede aplicarse la limitación de la responsabilidad por pérdida o daño en este envío.											
Recibado, según se indica, información adicionalmente o cualquier que se han acordado por escrito entre la compañía y el despachante, si es aplicable o según las tarifas, clasificaciones y reglas que han sido establecidas por la compañía y que están disponibles para el despachante, a su solicitud y a todas las normas aplicables, establecidas o futuras.								El despachante no entregará este envío sin el previo pago del mismo.			
								Firma del despachante Frank Ramirez			

CONCLUSIONES

- Después de haber analizado la estrategia de inmersión de Embragues en el mercado, nos damos cuenta que es muy importante incursionar en Panamá, ya que se convierte en aliado estratégico brindando la oportunidad de llegar a otros mercados en América y el mundo, facilitando y reduciendo la parte logística.
- La viabilidad financiera del proyecto tiene una Tasa Interna de Retorno del 26% con una recuperación a 1 año, la TIR solicitada por los evaluadores es del 22%, determinando que el proyecto es viable y atractivo. En el primer año se proyectan ingresos de COP\$ 119.927.558 , egresos de COP \$18.772.278 y un saldo neto de COP \$138.699.836 . El Valor Presente Neto de la Inversión con proyecciones a 5 años es de COP \$ 147.935.439 indicando que el proyecto permite obtener una riqueza adicional igual al valor del valor presente neto (V.P.N.), en relación con la que se obtendría al invertir en otra alternativa.

BIBLIOGRAFIA

Transejescom. (2016). *Transejescom*. Retrieved 21 July, 2016, from <http://transejes.com/>

In-text citation: (Transejescom, 2016)

Danacomco. (2016). *Danacomco*. Retrieved 21 July, 2016, from <http://dana.com.co/>

In-text citation: (Danacomco, 2016)

Diangovco. (2016). *Diangovco*. Retrieved 21 July, 2016, from <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaNomenclaturaPorCodigo.faces>

In-text citation: (Diangovco, 2016)

Ptpcomco. (2016). *Ptpcomco*. Retrieved 21 July, 2016, from <https://www.ptp.com.co/categoria/autopartesvehiculos.aspx>

In-text citation: (Ptpcomco, 2016)

Laestrellacompa. (2016). *La Estrella de Panamá*. Retrieved 29 August, 2016, from <http://laestrella.com.pa/economia/proyectan-inflacion-moderada-hasta-2020/23922203>

In-text citation: (Laestrellacompa, 2016)

International trade centre (itc). (2016). *Trademaporg*. Retrieved 29 August, 2016, from http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||870893||6|1||2|1||2||

In-text citation: (International trade centre (itc), 2016)

Eltiempocom. (2016). *Eltiempocom*. Retrieved 29 August, 2016, from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-609553>

In-text citation: (Eltiempocom, 2016)