

AUTOBUSES AGA, UNA EMPRESA PARA INTERNACIONALIZAR

Bryan Nicolás Vargas Serrano.

Egresado no graduado, Facultad de Negocios Internacionales, División de ciencias administrativas y contables. Universidad Santo Tomas seccional Tunja, Colombia.

Para contacto: bryan.vargas@usantoto.edu.co

Resumen

El presente artículo pretende analizar las condiciones de la empresa Autobuses AGA para su internacionalización. Teniendo en cuenta que la compañía desea incrementar su producción para dirigirla a mercados extranjeros.

En el desarrollo de la investigación se analizó el contexto actual de la industria de autobuses a nivel internacional y nacional; además se realizó un análisis específico de la empresa mediante el estudio del potencial exportador e inteligencia de mercados potenciales para la venta de autobuses. De esta manera se evaluaron los diferentes factores que intervienen en el proceso de exportación, lo cual permitió determinar que Autobuses AGA cumple con las características para internacionalizarse.

Palabras clave: Productividad, calidad, investigación, transporte, mercado, comercio, exportación.

Abstract

This article aims to analyze the conditions of the AGA bus company for its internationalization. Bearing in mind that the company wants to increase its production to direct it to foreign markets.

In the development of the investigation, the current context of the bus industry at an international and national level was analyzed. Besides, a specific analysis of the company was carried out, through the study of the export potential and intelligence of potential markets for the sale of buses. In this way, the different factors involved in the export process were evaluated. Therefore, this allowed to determine that AGA bus company has the characteristics to be internationalized.

Keywords: Productivity, quality, research, transport, markets, commerce, export.

Introducción

Autobuses AGA es una empresa Duitamense que tiene una trayectoria comercial de 42 años, está dedicada a la fabricación y ensamblaje de autobuses. Actualmente AGA tiene un buen posicionamiento en el mercado local y nacional, pero no exporta sus productos. Teniendo en cuenta la problemática mencionada se llevó a cabo una investigación cualitativa, mediante fuentes secundarias como: entrevistas a funcionarios de Procolombia, directivos y empleados de la compañía AGA; además se analizaron textos académicos, artículos, páginas web oficiales e informes internos de la empresa. Es por tanto, que la estructura del artículo tiene como eje de desarrollo las características empresariales necesarias para la exportación, las cuales están

sustentadas por la información obtenida de las entrevistas realizadas y respaldadas por los datos brindados por Procolombia, entidad que desarrollo el informe de potencial exportador para AGA y apoyo permanentemente el proceso investigativo desarrollado.

Con base en lo mencionado, el propósito del trabajo es definir el potencial exportador de Autobuses AGA e identificar los mercados objetivos para la exportación y venta sus productos, puesto que la empresa tiene las condiciones necesarias para incursionar en nuevos mercados. Es importante resaltar en el desarrollo de la investigación se analizaron las variables de competitividad, productividad y sistema administrativo de la misma.

Cabe destacar que AGA nunca ha realizado algún estudio o investigación para determinar las oportunidades que tiene a nivel internacional, debido a que el gerente de la empresa el Sr Armando Gutiérrez Acebedo no cree que estos estudios puedan generar resultados reales. Sin embargo, el último semestre del año 2018, se dio inicio al primer estudio que busca determinar los mercados potenciales para Autobuses AGA, debido a que la empresa tiene interés en aumentar su producción y dirigirla al mercado internacional.

Reflexión

Contextualización

Industria de autobuses en Colombia y el mundo.

El sector de la industria del movimiento especialmente la fabricación de autobuses ha sido uno de los más dinámicos a nivel internacional en los últimos años, según el PIC - índice De complejidad del producto, los autobuses son el producto numero 171 más comercializado en el

mundo. (OEC, 2017) Esto es debido a que la economía de muchos países depende del transporte terrestre de pasajeros para el turismo o labores diarias. Es así que la industria de autobuses para el año 2017 a nivel mundial exportó \$14.3B USD de los cuales \$6.65B USD fueron del continente asiático y \$5.41B USD del europeo; sin embargo la balanza comercial respecto a este producto nos muestra que en Europa se importaron \$6.24B USD en Asia \$3.52B USD y las Américas \$3.45B USD (OEC, 2017). De esta manera se puede determinar que el porcentaje restante de vehículos exportados por Asia y Europa son importados por los países del continente americano, esto debido a que América tiene la menor participación en las exportaciones de autobuses a nivel mundial.

Mercado de autobuses en Colombia.

“Durante la década del 2007 al 2016 el sector transporte presentó un crecimiento del 39.61%, con un 3.6% promedio anual. En adición, en el 2016 el crecimiento registrado fue de 1.32% anual, desacelerándose de manera marcada frente al 2015 (3,8%). Contrastando lo anterior con el total de pasajeros transportados vía terrestre, para la década 2007-2016 este aumentó 10,36%, con un crecimiento anual promedio de 1.57%. El aumento para el 2016 fue de tan solo un 0.59%, cercano al 0.5% del 2015”.

(Transporte C. s.)

Con base en la información de la ANDI se puede analizar que Colombia es un país en el cual la industria del movimiento tiene gran importancia, debido al alto porcentaje de personas que se movilizan por transporte terrestre utilizando los servicios de transporte público municipal e intermunicipal.

A la fecha, en el país existen 538 empresas habilitadas para prestar el servicio público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera. (Transporte A. c., 2017) Esta cifra es significativa para las empresas productoras de carroceras que se encuentran en el país, dado que representa una alta demanda que pueden satisfacer con sus productos.

Así mismo, hay que tener en cuenta que “La vida útil máxima de los vehículos terrestres de servicio público colectivo de pasajeros y/o mixto será de veinte (20) años.” (Ministerio de transporte, 2012)

De esta manera la legislación ha incentivado a empresas dedicadas al transporte y fabricación de autobuses, creando una dinámica comercial alrededor de este mercado; es por esto que en Colombia se han venido creando varias compañías al pasar de los años, compañías de fabricación 100% nacional y otras con alianzas de empresas extranjeras; que buscan satisfacer la demanda del país.

Empresa Autobuses AGA de Colombia

“Fundada el 10 de junio de 1977 por el señor Armando Gutiérrez Acevedo... Tiene un amplio reconocimiento por la excelencia de los buses intermunicipales de lujo que produce. Es reconocida por los avances tecnológicos que tiene en materiales y procesos, la calidad y la durabilidad del producto. Autobuses AGA de Colombia SA es una empresa dedicada a la fabricación y ensamble de Autobuses, Autocares y vehículos especiales, incluyendo en su portafolio los servicios de mantenimiento preventivo, venta de repuestos, mantenimiento correctivo, diseño de divisas y asistencia técnica” (Autobuses AGA, 2019)

Debido a esto hoy día AGA cuenta con un gran reconocimiento en el mercado local y nacional, por lo cual busca ser lo suficientemente competitiva para abarcar nuevos mercados a nivel internacional.

Potencial exportador autobuses AGA.

Competitividad AGA.

Para analizar el potencial exportador es necesario indagar acerca de la competitividad de Autobuses AGA, puesto que es un factor determinante para lograr incursionar en nuevos mercados exitosamente. Salas (1993) afirma que competitividad es: “La habilidad de los empresarios para formular y ejecutar estrategias competitivas acordes con el entorno general y específico donde se desenvuelven sus empresas”. De esta manera se puede deducir que la competitividad no solo se basa en el producto final de una empresa, sino en el proceso estratégico y productivo para llegar al resultado esperado. Cabe destacar que AGA pone en práctica desde sus inicios lo mencionado anteriormente, dado a que da importancia a cada proceso, tanto administrativo como productivo que se lleva a cabo dentro de la empresa, puesto que son parte primordial para obtener un excelente producto final y poder brindar un buen servicio al cliente pre y post venta.

Así mismo, Correa (1997) afirma que competitividad es “La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”. Por esta razón Autobuses AGA tiene como ventaja comparativa la calidad en los materiales para la fabricación de la carrocería; según afirmó Armando Gutiérrez, gerente de AGA “nosotros no competimos por precio sino por calidad” (Acevedo, 2018) es por tanto que el precio de los autobuses AGA está por encima de la media de los precios de la competencia, lo cual no representa

ningún problema en la comercialización efectiva del producto, puesto que Acevedo (2018) afirma: “...nuestros clientes son los mismos conductores de los buses, por eso los clientes son los consumidores finales del producto y evidencian las buenas características del mismo tanto en diseño como en calidad, además la empresa hace una personalización de cada vehículo dependiendo de los requerimientos del cliente” estas características brindan un valor agregado al producto.

Debido a que AGA se especializa en la fabricación de autobuses y autocares de 1 solo piso, se facilita la segmentación de mercado y la búsqueda asertiva de potenciales clientes a nivel nacional e internacional. Asimismo, la especialización en los procesos que desarrolla la compañía incrementa la competitividad de la empresa, puesto que no solo obtienen resultados en los procesos productivos, sino también en los administrativos y estratégicos.

Además, AGÁ tiene un sistema de administración plana que según Pérez (2014):

“Es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los niveles de mandos medios y de sus funciones, con lo que la alta dirección está en el contacto directo con los trabajadores de primera línea (vendedores, servicio técnico, etc.) los empleados de la planta de producción y clientes.”

Este sistema administrativo le permite a la empresa mejorar la toma de decisiones y tener un mayor control de la organización, lo cual es relevante teniendo en cuenta que:

“... la competitividad se fundamenta en los factores internos de la empresa, más específicamente, de la habilidad de las personas que administran la organización para

desarrollar capacidades o destrezas distintivas y generar alrededor de estas estrategias y estructuras organizacionales adecuadas (eficientes y efectivas), nos conduce a políticas públicas de fomento de la competitividad centradas en la empresa, y no en políticas macroeconómicas o sectoriales” (Rodríguez, La competitividad y la gestión empresarial., 2003)

De esta manera AGA tiene un mayor control de cada decisión que afecte directa e indirectamente el desarrollo normal de las actividades establecidas, lo cual genera una mejora en los resultados de las estrategias y procesos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, cabe señalar que la capacidad administrativa de cada empresa es crucial para determinar el éxito o fracaso de la misma, puesto que un buen capital humano en el área administrativa perfila una mejor toma de decisiones y por ende unos buenos resultados. Dado que:

“... las empresas poseen amplios márgenes de maniobra para, por medio de sus decisiones, influir en la posibilidad de éxito o fracaso en un mercado, entre los factores internos que fortalecen o debilitan la posición de la empresa frente a los competidores se cuentan: las condiciones de la organización, los recursos, las habilidades y las estrategias” (Rodríguez, La competitividad y la gestión empresarial., 2003)

Es así que con su sistema administrativo Autobuses AGA ha logrado destacar puesto que genera estrategias por cada célula de trabajo, incrementando la eficiencia de los procesos y facilitando la creación e implementación de estrategias específicas para obtener mejores resultados finales.

Productividad y capacidad actual AGA.

Acevedo (2018) afirma: “La empresa actualmente se encuentra en un 80 % de su productividad esto es debido a que le falta tecnificación de los procesos para la fabricación de los vehículos” es por esta razón que AGA actualmente no está preparada para competir con empresas altamente tecnificadas, capaces de producir en masa gran número de autobuses. Sin embargo, Acevedo (2018) también comenta que “con la implementación de la nueva planta de producción, incrementará el número de buses fabricados, los cuales serán vendidos en el exterior”. Esto evidencia que, aunque la empresa hoy día no cuente con la capacidad productiva para satisfacer el mercado exterior, tiene el objetivo de crear una nueva planta de producción, que le permita incrementar los índices de productividad para mejorar su competitividad frente al mercado internacional.

“... la empresa tiene un nivel de eficiencia del 60% dado a que no cuenta con un supervisor o un ingeniero de producción capacitado para poder organizar los tiempos de cada línea, puesto que según su modelo organizacional plana nadie tiene jefes, es por tanto que los trabajadores pueden tardar el mismo tiempo de fabricación de 1 pieza o 3 piezas”. (Producción, 2018)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se puede analizar que el sistema de administración plana trae grandes beneficios administrativos y estratégicos para la empresa, sin embargo, hay que tener en cuenta que este tipo de administración plana está afectando negativamente la efectividad de la organización, puesto que es un factor determinante en la baja capacidad productiva actual, dado a que se destina el mismo tiempo para todos los procesos que

se desarrollan en la empresa, pese a que hay procesos que necesitan menos tiempo que otros, lo cual disminuye la eficiencia productiva.

Para el año 2018 AGA tuvo una fabricación en promedio de 80 buses, sin embargo, la gerencia está avanzando en la creación de otra planta de producción por líneas de ensamblaje en la cual se pueda ser más eficiente el proceso productivo. (Autobuses AGA, 2018) La producción actual de la empresa es buena debido a que tiene vendida en su totalidad la agenda productiva anual, lo cual representa un alto índice de ventas; es importante destacar que AGA, maneja fabricación del producto sobre pedido. Además, según Acevedo (2018): "...toda la producción que la empresa genera actualmente solo satisface la demanda nacional" lo cual representa una alta prioridad por el mercado local y conformidad de la empresa en cuanto su situación actual con el tema exportador, puesto que aun teniendo la posibilidad de aumentar su capacidad productiva para poder satisfacer la demanda internacional no lo ha hecho; cabe destacar como se menciona anteriormente que la empresa está trabando para en los próximos años poder tener un aumento en su producción y dirigirla al mercado internacional.

Tabla 1. Análisis DOFA Autobuses AGA 2018.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de un profesional en negocios internacionales o comercio exterior que ejecute un plan de internacionalización y lleve a cabo operaciones de comercio exterior dentro de la organización. - Actual capacidad productiva solo para satisfacer el mercado nacional. - Relaciones internas. - Portafolio de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados internacionales. - Alianzas estratégicas. - Creación de nueva planta productiva para el mercado internacional.

FORATEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento y reconocimiento en del mercado nacional. - Calidad del producto. - Know-how - Venta personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación del producto - Competidores nacionales e internacionales.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de informes internos de Autobuses AGA 2018.

Según la información de la DOFA puede analizar que las principales fortalezas de la empresa son su gran trayectoria y reconocimiento dentro de la industria del movimiento, por caracterizarse como una carrocera de alta calidad, lo cual le ha permitido perdurar en el tiempo, generando confiabilidad y cumplimiento del producto hacia el cliente. Además, el crear una línea directa con el cliente permitiéndole personalizar su vehículo, genera un valor agregado importante para los consumidores. Sin embargo, AGA presenta una serie de debilidades dentro de las cuales se evidencia la capacidad productiva actual de la compañía, la falta de un portafolio físico de los productos ofrecidos para sus clientes actuales y potenciales con el fin de poder dar a conocer sus productos de manera más práctica e ilustrativa, así mismo la falta de un profesional de comercio exterior que pueda llevar a cabo las operaciones del área a fin.

La principal amenaza de la empresa es la baja innovación que maneja actualmente en sus productos, sin embargo, según lo afirmado por Acevedo (2018) "...la empresa trabaja en la producción del poes¹, el cual saldrá al mercado en 2019 e innovará en diseño, materiales de fabricación y procesos".

¹POESIS: Autocar, auto portante diseñado y creado por Autobuses AGA, único en centro y sur América a 2018.

En cuanto a las oportunidades que tiene la empresa Autobuses AGA, se encuentra el mercado internacional, principalmente los países sur americanos, mercados clave por su cercanía geográfica con Colombia, lo cual favorecen en el proceso logístico de la comercialización del producto. (Procolombia, 2017 - 2018)

Inteligencia de mercados autobuses AGA.

Mercado potencial para AGA.

La internacionalización de Autobuses AGA tiene como fin apertura de nuevos mercados mediante la exportación los autobuses y autocares, para generar participación dentro del mercado internacional, reconocimiento de la marca y crecimiento empresarial.

En el modelo de potencialidad elaborado por Procolombia finalizando el año 2018, se evaluaron más de 220 mercados y se obtuvo como mercados potenciales algunos países de Sur América, Centroamérica y el Caribe, esto debido a factores determinantes como: el crecimiento de las importaciones, balanza comercial de las importaciones, distancia entre los proveedores de las importaciones, contexto de los países importadores en el periodo (tasa de desempleo, tasa de cambio población, PIB), exportaciones de Colombia a los países analizados, tratado de libre comercio entre Colombia y los países analizados, arancel de Colombia con los países analizados y demanda del producto en los países analizados. (Procolombia, 2017 - 2018)

De esta manera se logró determinar a 14 países como mercados potenciales; 13 de estos pertenecientes a sur y centro América, sumado a Italia como único país potencial en Europa. Como se evidencia en la siguiente imagen:

Reporte Producto - 870210 - Vehículos autom3viles para transporte de >= 10 personas, incl. el conductor, con motor de 3mbolo ...

País	¿Colombia exporta el producto al país analizado?	¿Colombia exporta el producto?	Puntaje final	Cuadrante Potencialidad	Exportaciones Promedio Colombianas (2012-2016) US\$ miles	Importaciones Promedio País (2012-2016) US\$ miles
Ecuador	Sí	Sí	1,00	1. Campe3n - estrella	10.006	70.968
Panamá	Sí	Sí	0,98	1. Campe3n - estrella	2.601	57.487
Chile	Sí	Sí	0,97	1. Campe3n - estrella	401	492.965
Perú	Sí	Sí	0,91	1. Campe3n - estrella	90	286.363
El Salvador	Sí	Sí	0,90	1. Campe3n - estrella	148	40.403
Costa Rica	Sí	Sí	0,89	1. Campe3n - estrella	22	88.345
República Dominicana	Sí	Sí	0,89	1. Campe3n - estrella	34	42.912
Bolivia, Estado Plurinacional de	Sí	Sí	0,87	1. Campe3n - estrella	164	25.858
Guatemala	Sí	Sí	0,87	1. Campe3n - estrella	79	39.143
Estados Unidos de América	Sí	Sí	0,85	3. Oportunidad con alto potencial	2	714.764
Cuba	No	Sí	0,84	1. Campe3n - estrella	0	68.490
Venezuela, República Bolivariana de	Sí	Sí	0,82	2. Campe3n en crecimiento	354	83.127
Italia	Sí	Sí	0,81	1. Campe3n - estrella	6	397.517
México	Sí	Sí	0,81	1. Campe3n - estrella	1.234	102.265

Fuente: Modelo de potencialidad ProColombia




Imagen 1. Modelo de potencialidad Autobuses AGA 2018.

Fuente: Informe Modelo de potencialidad AGA, Procolombia 2018.

La imagen 1 refleja los pa3ses con mercado potencial para que la empresa AGA exporte sus productos. Dichos pa3ses cuentan con factores que facilitan el ingreso del producto a los mismos, ya sea por costos, tramites, cercan3a, entre otros.

Es importante analizar la situaci3n actual en las importaciones del sector de autobuses en los mercados potenciales para AGA y de esta manera poder conocer los mercados competencia directa de la empresa, para lo cual se tendr3n en cuenta los primeros 6 mercados potenciales resultado del estudio realizado por Procolombia en el modelo de potencialidad mencionado anteriormente.

Tabla 2. Países de donde importan los autobuses los mercados potenciales de AGA.

Países de origen de los autobuses. País importador	CHINA	BRASIL	JAPON	COREA DEL SUR	EEUU	OTROS
ECUADOR	67%	25%	-	3.2%	0.30%	4.5%
PANAMA	3.7%	55%	24%	10%	3.2%	4.1%
CHILE	34%	39%	7.7%	8.9%	0.36%	10.04%
PERU	25%	33%	22%	10%	0.073%	9.92%
EL SALVADOR	2.9%	40%	31%	10%	15%	1.1%
COSTA RICA	23%	5.3%	35%	25%	7.6%	4.1%

Fuente: Elaboración propia, información tomada de la página oficial OEC 2018. Obtenido de: <https://atlas.media.mit.edu/en/>

Según las estadísticas de la Tabla 2 se evidencia que China, Brasil y Japón, son los principales países de los cuales importan autobuses los mercados potenciales de la empresa Autobuses AGA.

Estos mercados ofrecen el producto a menor precio, los cuales pueden variar entre los 70.000 y 110.000 USD. (Vargas, 2018) Además, Brasil tiene un mercado consolidado en centro y sur América por sus empresas reconocidas y a las alianzas estratégicas que realizan, como la que implementaron con la empresa Marcopolo y su marca Superpolo para Colombia, con precios de venta de carrocerías que oscilan en los 80.000 USD (Vargas, 2018).

Sin embargo, según la oficina de Procolombia en Costa Rica:

Los países reflejados en el informe de potencialidad tienen una alta cuota de vehículos de transporte masivo que han comprado en grandes cantidades a bajo precio, pero han durado poco tiempo en servicio, por lo cual hoy día están interesados en adquirir autobuses de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores. (Calle, 2018)

Lo mencionado anteriormente refleja que estos mercados (Ecuador, Panamá, Chile, Perú, El Salvador, Costa Rica) compran a las empresas chinas, japonesas y brasileras, guiándose principalmente por el precio del producto, lo cual les ha traído inconvenientes, por tal motivo están cambiando la preferencia de compra enfocada en calidad.

Cabe destacar que Autobuses AGA ha realizado conversaciones con empresas de Costa Rica, uno de los mercados identificados en el estudio de potencialidad. Lo cual representa el interés que tienen estos mercados en el producto ofertado por la empresa; un ejemplo de ello son los acercamientos que ha tenido Autobuses AGA con Alex Benavides dueño de ChampionBuses (empresa Costarricense), quien comento en una reunión realizada con el Sr Armando Gutiérrez Acevedo que estaban interesados en adquirir el producto AGA, puesto que ellos eran los representantes para la industria China en Costa Rica, pero decidieron buscar nuevas opciones debido a la calidad del producto y el mal servicio post venta de las empresas Chinas. (Acevedo, 2018) De esta manera se evidencia que la competitividad que tiene AGA en la calidad del producto, es la característica más importante para los consumidores finales, puesto que la baja calidad termina generando inconvenientes y mayores costos a largo plazo, porque la durabilidad y el funcionamiento normal de los autobuses se reduce notablemente con el transcurrir de los años.

Es por esta razón que Autobuses AGA cuenta con altas posibilidades de acceder a los mercados señalados, dado que actualmente prefieren calidad frente al precio; puesto que buscan y necesitan adquirir productos que les garantice la satisfacción de sus necesidades y una buena inversión a largo plazo.

Conclusiones

En el desarrollo de la investigación realizada se determinó que Autobuses AGA esta lista para internacionalizarse, debido a que:

- Autobuses AGA cuenta con un alto nivel competitivo, principalmente por la especialización en calidad y su capacidad productiva; además, la empresa cuenta con variedad de mercados potenciales que desean adquirir sus autobuses. Estos mercados pueden ser abarcados con la capacidad productiva actual de la empresa, sin embargo, a través de la nueva planta de producción que pondrán en funcionamiento muy pronto, AGA incrementará su nivel productivo, lo cual hará más competitiva a la empresa frente a grandes mercados.
- Autobuses AGA cumple todas las características que según Procolombia son necesarias para la exportación de un producto: “disponibilidad del producto, calidad, valor agregado, óptima relación calidad precio y adaptabilidad”. (Procolombia, 2019) Las características mencionadas, fueron desarrolladas dentro de las variables de la investigación, mediante la cual se logró evidenciar que la empresa tiene disponibilidad del producto, puesto que tiene capacidad productiva suficiente para abarcar otros mercados (de poca demanda - 40 autobuses al año). Además, la empresa se especializa en calidad del producto y brinda un

valor agregado a los clientes permitiéndoles personalizar los autobuses. De igual forma AGA cuenta con una óptima relación calidad - precio, puesto que el valor de los autobuses AGA están por encima del promedio por la calidad de sus componentes, característica que los diferencia de la competencia y fideliza clientes, dado a que la empresa compete no por precio sino por calidad; finalmente la adaptabilidad es una característica que la empresa está trabajando para poder incursionar en otros mercados, adaptándose a las características de los nuevos consumidores.

- AGA tiene mercados potenciales para la internacionalización, principalmente los países suramericanos, puesto que estos cuentan con características que facilitan la comercialización del producto, tales como: una demanda que la empresa puede satisfacer exitosamente, cercanía geográfica, tratados comerciales, entre otros.

Recomendaciones

El sistema de administración plana implementado en AGA está limitando a la empresa en la eficiencia de los procesos, principalmente en el área productiva; para lo cual es necesario vincular laboralmente a un profesional o especialista en el área de producción, con el fin de mejorar la eficiencia productiva sin involucrar a las demás células del modelo de administración en la empresa.

Se destaca que a pesar de que Autobuses AGA cuenta con varias amenazas, tales como: la falta de innovación, la empresa podría aprovechar la nueva planta de producción e insertar su nuevo modelo poesis, supliendo las necesidades en el mercado internacional, convirtiendo esto en una

fortaleza, destacándose por el desarrollo de nuevas tecnologías y/o funcionalidades del vehículo, posicionándola como la única empresa fabricante de este tipo de autobús en esta región del mundo.

Referencias

- Acevedo, A. G. (28 de 09 de 2018). (B. N. Serrano, Entrevistador)
- Andi camara sectorial del transporte . (2017). *Sector transporte terrestre de pasajeros en Colombia*. BOGOTA.
- Autobuses AGA. (2019). *Autobuses AGA - ZONA AGA*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de <http://www.autobusesaga.com/>
- Autobuses AGA. (2018). *Cronograma de producción y ventas*.
- Autobuses AGA. (2018). *Plan de interancionalizacion*. Duitama.
- Calle, A. (15 de 10 de 2018). Asesor comercial de Exportaciones y Turismo.Procolombia Costa Rica. (B. N. Vargas, Entrevistador)
- Correa, H. (1997). La competitividad, estrategia de supervivencia y crecimiento empresarial. Facultad de contaduria publica UNAB - N 22.
- Gaulier, G., & Zignago, S. (2010). *Base de datos de comercio internacional a nivel de producto - BASI*.
- Medina, M. (14 de 11 de 2018). Coordinador celula de innovación. (B. N. Serrano, Entrevistador)
- Ministerio de transporte. (2012). *Concepto* . CIUDAD.
- OECD. (2017). *Clasificacion de la complejidad del producto - PCI*. Recuperado el 26 de 02 de 2019, de <https://atlas.media.mit.edu/en/rankings/product/hs92/>
- OECD. (2017). *Importaciones de autobuses Ecuador*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/ecu/show/8702/2017/
- OECD. (2017). *OECD - De donde importa Chile los autobuses*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/chl/show/8702/2017/
- OECD. (2017). *OECD - Importacion de autobuses de El Salvador*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/slv/show/8702/2017/
- OECD. (2017). *OECD - Importacion de autobuses de Panama*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/pan/show/8702/2017/

OEC. (2017). *OEC - Importacion de Autobuses de Peru*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/per/show/8702/2017/

OEC. (2017). *OEC - Importacion de autobuses por continente*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/cri/show/8702/2017/

OEC. (2017). *OEC - Importaciones de autobuses de Costa Rica*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/import/cri/show/8702/2017/

Perez, A. B. (27 de 08 de 2014). Obtenido de Enciclopedia financiera : <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-horizontal.html>

Procolombia. (2017 - 2018). *Modelo de potencialidad para exportaciones*.

Procolombia. (20 de 07 de 2019). *Proceso de internacionalización*. Recuperado el 10 de 07 de 2019, de <http://www.procolombia.co/proceso-de-internacionalizacion>

Producción, C. c. (16 de 11 de 2018). productividad. (B. N. Serrano, Entrevistador)

Rodriguez, H. A. (2003). La competitividad y la gestion empresarial. *Revista escuela de administracion de negocios* , 132 - 143.

Rodriguez, H. A. (Mayo - Agosto de 2003). La competitividad y la gestion empresarial. *Revista escuela de administracion de negocios* , 132 - 143.

Salas, V. (1993). Factores de Competitividad Empresarial. Consideraciones generales. Papeles de economia española.

Transporte, A. c. (2017). *Sector transporte terrestre de pasajeros en colombia*. Bogota.

Transporte, C. s. (s.f.). Obtenido de Asociacion nacional de empresarios de colombia : <http://www.andi.com.co/Uploads/SECTOR%20TRANSPORTE%20TERRESTRE%20DE%20PASAJEROS%20POR%20CARRETERA%20EN%20COLOMBIA%20VF.pdf>

Transporte, camara sectorial de transporte . (2017). *Sector tansporte terrestre de pasajeros en Colombia*. Bogota.

Vargas, B. N. (2018). *Informe de confidencialidad plan internacionalizacion*. Duitama.