

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Plan estratégico para desarrollo de camiones de FAW Jiefang en
Guatemala**

ZHANG XINGJIA

Juan José Espinosa de los Monteros, MBA

Director de Trabajo de Titulación

**Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Master en Administración de empresas**

Quito, 9 de diciembre de 2023

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Plan estratégico para desarrollo de camiones de FAW Jiefang en

Guatemala

ZHANG XINGJIA

Nombre del Director del Programa: Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico: MBA
Director del programa de: Director de Trabajo de Titulación

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Ana María Novillo
Título académico: PhD
Decano del Colegio: Decana del Colegio de Administración de Empresas

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Hugo Burgos
Título académico: PhD

Quito, diciembre de 2023

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Zhang Xingjia

Código de estudiante: 00329970

Pasaporte: E28710671

Lugar y fecha: Quito, 9 de diciembre de 2023

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento a Ana Aguaisa por su apoyo y amistad, llevándome a la universidad y dejándome en casa todos los días, lo cual fue indispensable para culminar esta maestría con tranquilidad.

También deseo expresar mi gratitud a todos mis compañeros de la maestría en administración de empresas 2022 por brindarme excelentes recuerdos y momentos de compañerismo durante esta etapa de formación.

Asimismo, mi reconocimiento a los distinguidos profesores de la Universidad San Francisco de Quito por compartir sus conocimientos y orientarme de la mejor manera en el desarrollo de este trabajo.

A mí misma por el esfuerzo y la perseverancia en los momentos más exigentes de la vida. Y por supuesto, a mis adorados perritos Sazú y Sazú junior por ser compañías amorosas y brindarme tranquilidad y felicidad en medio del arduo trabajo.

Finalmente, mi más profundo y sincero agradecimiento al amor de mi vida, Mario Carvajal, por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo incondicional, motivándome en instantes de flaqueza y por todo el amor que me ha expresado a lo largo de esta etapa, siendo pilar fundamental para la exitosa culminación de la misma.

Sin el invaluable respaldo de todas estas personas, no hubiera sido posible desarrollar y culminar satisfactoriamente este trabajo, voy siempre a guardar este agradecimiento en mi corazón.

RESUMEN

El presente trabajo analiza la factibilidad y plantea una estrategia para el ingreso de la marca de camiones FAW al mercado de Guatemala, identificando a dicho país como plataforma clave para la expansión en Centroamérica dadas sus características económicas y comerciales.

Tras una investigación que abarcó entrevistas con potenciales clientes, análisis de competidores y un diagnóstico del contexto local, se concluye que sí existe una oportunidad viable para FAW en el segmento de camiones medianos para distribución urbana, el cual tiene un tamaño aproximado de 7000 unidades anuales con un crecimiento sostenido.

La estrategia recomendada se basa en una propuesta de valor enfocada en precios al menos 10% menor que la competencia, 4 años de garantía o 120,000 kilómetros, financiamiento accesible y ampliación de red de distribución, respaldada por un buen servicio técnico y la disponibilidad de repuestos, distribuida inicialmente en la Ciudad de Guatemala y gradualmente ampliada a otras regiones en los siguientes 5 años.

Se proyecta arrancar el primer año con 3 puntos de venta/servicios enfocados en el sector industrial de la capital, incrementando a 14 locales a nivel nacional en el quinto año, hasta lograr una participación de mercado del 10%, equivalente a 700 unidades vendidas en ese año.

En conclusión, con una efectiva implementación de esta estrategia focalizada en las reales necesidades del mercado local, FAW tiene una oportunidad tangible de establecer una presencia sólida en Guatemala, utilizándola posteriormente como trampolín para ingresar a otros países centroamericanos.

Palabras clave: FAW, Jiefang, Guatemala, plan estratégico, marketing.

ABSTRACT

The present work analyzes the feasibility and proposes a strategy for the entry of the FAW truck brand into the Guatemalan market, identifying this country as a key platform for expansion in Central America given its economic and commercial characteristics.

Following research that involved interviews with potential customers, competitor analysis, and a diagnosis of the local context, it is concluded that there is indeed a viable opportunity for FAW in the medium truck segment for urban distribution, which has an approximate size of 7000 units annually with sustained growth.

The recommended strategy is based on a value proposition focused on prices at least 10% lower than the competition, a 4-year warranty or 120,000 kilometers, accessible financing, and expansion of the distribution, supported by good technical service and the availability of spare parts, initially distributed in Guatemala City and gradually expanded to other regions over the next 5 years.

It is projected to start the first year with 3 sales/service points focused on the industrial sector of the capital, increasing to 14 locations nationwide in the fifth year, achieving a market share of 10%, equivalent to 700 units sold in that year.

In conclusion, with an effective implementation of this strategy focused on the real needs of the local market, FAW has a tangible opportunity to establish a solid presence in Guatemala, subsequently using it as a springboard to enter other Central American countries.

Keywords: FAW, Jiefang, Guatemala, strategic plan, marketing.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Objetivos	11
1.3 Marco teórico	12
1.4 Sobre Guatemala	13
1.5 Sobre camiones de FAW Jiefang	18
CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	20
2.1 Objetivo de investigación.....	20
2.2 Cliente	20
2.3 Entrevista y hallazgo de entrevista.....	21
2.4 Competencia.....	22
CAPÍTULO 3: GENERACIÓN DE ESTRATEGIA.....	31
3.1 Análisis FODA.....	31
3.2 Pronóstico anual y prospectiva (1-5).....	33
3.3 Modelo de negocio-Propuesta de valor.....	33
3.4 Estrategia de Marketing y Posicionamiento.....	39
CAPÍTULO 4: IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN	48
CONCLUSIONES	52
REFERENCIAS.....	54
INDICE DE ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	17
Tabla 2	19
Tabla 3	26
Tabla 4	27
Tabla 5	28
Tabla 6	29
Tabla 7	30
Tabla 8	32
Tabla 9	42
Tabla 10	47
Tabla 11	49
Tabla 12	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	21
Figura 2	23
Figura 3	25
Figura 4	26
Figura 5	27
Figura 6	37
Figura 7	38

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

CHINA FAW GROUP CO., LTD., la cuna de la industria automotriz de China, tiene una historia de 70 años desde su establecimiento en 1953. El 13 de julio de 1956, se ensambló el primer auto nacional de la marca Jiefang, lo que marcó el fin de no poder fabricar automóviles en la historia de China. Como su subsidiaria de propiedad absoluta, FAW JIEFANG AUTOMOBILE CO., LTD. fundada el 18 de enero de 2003, es un fabricante de vehículos comerciales. Con sede en la ciudad de Changchun, provincia de Jilin, cuenta con casi 24,800 empleados y una capacidad de producción anual de 500,000 vehículos. Posee cuatro importantes fábricas de vehículos y tres importantes bases de ensamblaje en China. En 2020, FAW Jiefang tenía una producción anual de más de 510,000 vehículos y una venta de más de 489,000 vehículos.(FAW Jiefang, s. f.).

Sin embargo, la industria automotriz de China se ha visto afectada por el estallido repentino de la pandemia, el cambio de la normativa de emisión en julio de 2021 y la posterior recesión económica mundial, FAW Jiefang en 2022 produjo un total de 123,011 unidades de camiones medianos y pesados, lo cual representa una disminución del 61,62% respecto a las 320,484 unidades producidas en el mismo período de 2021. En cuanto a la venta, en 2022 se comercializaron 140,384 unidades frente a las 373,420 vendidas el año anterior, significando así una caída del 62,41% en comparación con el mismo período de 2021. (FAW Jiefang: Informe anual, 2022)

A nivel nacional, según datos de la Asociación de Fabricantes de Automóviles de China, las ventas nacionales de camiones en 2022 fueron solo de 3.3 millones de unidades, una disminución interanual de 31.2% y fue el nivel más bajo en 14 años. Sin embargo, existe un marcado contraste, entre la debilidad y la feroz competencia en el mercado interno y el desempeño sólido de los mercados extranjeros (*Asociación de Automóviles de China*, s. f.). En 2022, las exportaciones acumuladas de camiones del país alcanzaron las 582,000 unidades, un aumento interanual del 44.9% (*Automobile Zongheng*, s. f.).

En este contexto, el desarrollo del mercado internacional se ha vuelto particularmente crítico. Para hacer frente a esta tendencia, FAW Jiefang estableció un Departamento de Marketing Internacional para centrarse en el desarrollo del mercado externo. Como una economía importante en Centroamérica, también debido a su ubicación geográfica y las necesidades de desarrollo económico interno, Guatemala se ha convertido en uno de los principales mercados al que se están apresurando en ingresar los fabricantes automotrices.

Considerando esto, FAW Jiefang está evaluando una expansión estratégica en Guatemala, lo que le brindaría a la compañía un nuevo espacio de crecimiento comercial y más opciones asequibles a los consumidores locales. Y dicha expansión debe basarse en una comprensión integral de las características del mercado guatemalteco, el entorno competitivo y las necesidades de los consumidores para asegurar el éxito de FAW en la región.

Actualmente, FAW cuenta con un distribuidor en Guatemala que está comercializando motocicletas y automóviles de otras marcas, en la cual ya dispone de 3 salas de exhibición ubicadas en centros comerciales de la Ciudad de Guatemala. Próximamente se

prevé expandir las operaciones del distribuidor para incorporar también la venta de camiones FAW en el país.

1.2 Objetivos

- Implementar un plan estratégico para FAW, sustentado en investigación del mercado de Guatemala, a fin de guiar al distribuidor en el lanzamiento y consolidación de esta marca de camiones.
- Lograr una venta de 200 unidades de camiones FAW en Guatemala durante el primer año, alcanzando un volumen acumulado de 2,166 unidades para los próximos 5 años, con una participación de mercado del 10%, equivalente a 700 unidades vendidas en el quinto año, a través de la ejecución de dicho plan estratégico por parte del distribuidor local.

1.3 Marco teórico

- ✓ El análisis PEST: Es un modelo que utiliza el escaneo ambiental para analizar cuatro factores en el entorno general: político, económico, social y tecnológico. Se utiliza para analizar el crecimiento o declive del mercado, la situación, potencial y dirección operativa de la empresa.
- ✓ Método SPIN: SPIN es una técnica de entrevista cualitativa enfocada en comprender profundamente las necesidades y motivadores claves de los clientes potenciales. El método propone llevar a cabo entrevistas abiertas haciendo preguntas orientadas a cuatro categorías. Situación: Preguntar sobre hechos, comportamientos, procesos y contexto actual del cliente. Problema: Indagar sobre dificultades, quejas e inconvenientes en su situación actual. Implicaciones: Cuestionar efectos negativos y consecuencias que

acarrean esos problemas. Necesidad: Lograr que el cliente verbalice sus necesidades, expectativas y/o solución ideal deseada. (Rackham, 1988)

- ✓ Análisis STP: Los tres pasos del marketing objetivo son: segmentación del mercado, selección del mercado objetivo y posicionamiento en el mercado, lo que significa que la empresa identifica varios grupos de compradores, selecciona uno o varios de ellos como mercados objetivo y utiliza una combinación de marketing adecuada, centrándose en servir y satisfacer las necesidades del mercado objetivo. (Smith, 1956)
- ✓ Teoría de las 4P: 4P es un término de marketing. En la década de 1960, Jerome McCarthy, experto en marketing estadounidense, propuso las cuatro principales estrategias de marketing mix: "price, product, promotion, place", que son las 4P.

1.4 Sobre Guatemala

1.4.1 Información general

Guatemala se ubica en el noroeste de Centroamérica, limitada al oeste y al norte con México, al noreste con Belice, al sureste con Honduras y El Salvador, al este con el Golfo de Honduras en el Mar Caribe y al sur con el Océano Pacífico. La costa tiene unos 500 kilómetros de longitud. Hay muchas montañas y volcanes en el territorio, el suelo de la llanura costera es fértil y la tasa de cobertura forestal en el norte es relativamente alta. El clima es principalmente subtropical, con una temperatura promedio anual de 16-20 °C. La temporada de lluvias es de mayo a octubre y la temporada seca es de noviembre a abril. La superficie terrestre total es de aproximadamente 108,889 kilómetros cuadrados. Guatemala es uno de los países más poblados de Centroamérica. La capital, Ciudad de Guatemala, tiene una superficie de 996 kilómetros cuadrados, una altitud de 1,480 metros y una población de

3.015 millones (2022). Guatemala está dividida en 22 provincias, con un total de 335 distritos administrativos al 2014. La moneda de curso legal es el Quetzal. En los últimos 10 años, el tipo de cambio del quetzal con respecto al dólar estadounidense se ha mantenido en un rango de 7.3 a 8. (Vázquez Gorostiza, 2022).

Hasta 2022, Guatemala tiene aproximadamente 17,357, 886 residentes, de los cuales el 51% son mujeres y el 49% son hombres. Sin embargo, sólo un tercio de las mujeres en edad activa trabaja o busca trabajo, mientras que el resto se dedica exclusivamente a las tareas de la casa. Esta es, con diferencia, una de las tasas de participación laboral más bajas de América Latina y el Caribe (ALC). Incluso uno de los más bajos del mundo. El número de mujeres en la fuerza laboral es aún más bajo en algunas de las áreas más pobres del país, donde solo 1 de cada 10 mujeres trabajan fuera de casa. En contraste, la tasa de participación laboral de las mujeres en la Ciudad de Guatemala llega hasta el 54% (*Principales impulsores para que más mujeres trabajen fuera de casa*, 2022).

1.4.2 El entorno político de Guatemala

Guatemala es un país de Centroamérica con un sistema presidencial. El presidente de Guatemala es el líder del poder ejecutivo del país y tiene las responsabilidades tanto de jefe de Estado como de jefe de gobierno. El poder ejecutivo del país lo ejerce el gobierno. El país implementa un sistema multipartidista, UNE (centro), VAMOS (derecha), NCN (derecha) son los partidos más grandes del país. El poder legislativo del país pertenece al gobierno y a la Asamblea Nacional, y el poder judicial es independiente del órgano ejecutivo y del legislativo. El actual presidente es Alejandro Giammattei, quien asumió el cargo el 14 de enero de 2020 para un período de cuatro años hasta enero de 2024. El 20 de agosto de 2023,

Bernardo Arévalo, del Movimiento Semilla, ganó la segunda vuelta en las elecciones presidenciales y ejercerá como presidente desde el 24 de enero de 2024. Se autodenomina "socialdemócrata" y apoya la democracia republicana. Cree en la capacidad del Estado para garantizar la justicia social y la propiedad privada, y expresó interés en establecer un nuevo acuerdo fiscal y fortalecer la seguridad social. Más importante aún, Arévalo está a favor de mejorar las relaciones comerciales con China y es muy probable que establezca relaciones diplomáticas formales con China después de asumir el cargo (EY Centroamérica, 2023).

Sin embargo, desde principios de octubre de 2022, el descontento de la población con el Ministerio Público (MP), provocó un paro a gran escala en Guatemala. En la cual esto afectó el trabajo normal y el orden de producción, causando inestabilidad política y teniendo un impacto negativo en la estabilidad del mercado.

1.4.3 Situación económica

Guatemala es principalmente agrícola y tiene una base industrial débil. El PIB en 2022 será de 98,700 millones de dólares, un aumento interanual del 4%, y el PIB per cápita será de 5,637 dólares. El volumen total del comercio exterior es de 44,160 millones de dólares, de los cuales las exportaciones ascienden a 14,430 millones de dólares y las importaciones ascienden a 29,730 millones de dólares. Exporta principalmente productos agrícolas tradicionales como café, caña de azúcar y plátanos. Los principales países objetivo de las exportaciones son Estados Unidos, países centroamericanos, países de la eurozona, México, Panamá, entre otros; las principales importaciones son bienes de consumo, materias primas y productos semiacabados, bienes de capital y combustibles, etc. Los principales países emisores de importaciones son Estados Unidos, México, países centroamericanos,

China, países de la eurozona, Colombia, entre otros países. En 2021, el volumen de exportaciones fue de 13,594 millones de dólares, un aumento interanual del 22.5%, y el volumen de importaciones fue de 26,606 millones de dólares, un aumento interanual del 46.1%. En 2022, el volumen de exportaciones fue de 14.43 mil millones de dólares y el volumen de importaciones fue de 29.73 mil millones de dólares. El país tiene 9 tratados comerciales y 4 acuerdos de alcance parcial vigentes, con países como los Estados Unidos, Reino Unido, México, Colombia, Chile, Centroamérica y la Unión Europea, lo que le permite tener acceso a un mercado potencial de más de 1,000 millones de Consumidores. Los trabajadores agrícolas del departamento de Guatemala tienen su salario mínimo mensual equivalente a 391 dólares, los trabajadores no agrícolas 503 dólares; en los otros 21 departamentos, el salario mínimo para actividades agrícolas es de 381 dólares, y otras actividades 392 dólares (Romero, 2023).

1.4.4 Situación Social

El idioma oficial es el español. Creen principalmente en el catolicismo y representan alrededor del 51% de la población total. Existe una enorme brecha entre ricos y pobres. El 10% más rico de la población posee el 42.4% de la riqueza del país, y el 10% más pobre de la población sólo posee el 1.3% de la riqueza del país. El coeficiente de Gini es 0.445. Guatemala tiene 20 homicidios intencionales (por cada 100.000 habitantes) en año 2021. El 51% de la población usa el Internet, según la data del banco mundial (EY Centroamérica, 2023).

1.4.5 Situación vial

Longitud total de la red: Hasta 2018, la longitud total de la red vial nacional e internacional que conecta las principales ciudades de Guatemala es de 17,440.23 kilómetros.

Tabla 1

Clasificación vial de Guatemala

Red Vial según Clasificación y tipo de Rodadura (2018)				
Fuente: Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda				
Clasificación de la Ruta	Tipo de Rodadura			Kilómetro total
	Asfalto	Pavimento	Terracería	
Centroamericanas	1,930.18	214	0	2,144.18
Nacionales	1,858.9	44	1,008.8	2,911.7
Departamentales	3,360.23	50.95	4,424.31	7,835.49
Rurales	0	0	4,548.85	4,548.85
Total				17,440.23

Nota: (Dirección General de Caminos, s. f.)

Clasificación de tipos de vías: Según los tipos de vías, la red vial de Guatemala se puede dividir en las siguientes categorías:

- 12.72% de las carreteras están conectadas con México y Centroamérica.
- El 17.27% de las carreteras son carreteras nacionales.
- El 43.84% de las vías son carreteras provinciales.
- El 26.17% de los caminos son caminos rurales.

Carreteras internacionales importantes: Carretera Panamericana: Conecta Guatemala con México y otros países centroamericanos y es una importante ruta comercial y turística. Carretera CA-9: Conecta Puerto Barrios en el Mar Caribe y Puerto Quetzal en el Océano Pacífico y es de importancia estratégica.

Carreteras provinciales: La mayoría de las carreteras de Guatemala son carreteras provinciales que conectan las ciudades más importantes del país, incluyendo: Autopista

Palín-Escuintla; Autopista de Vas; Carretera CA-2; Carretera CA-13: Conecta las principales ciudades de la provincia de Petén.

Vías de conexión importantes: El transporte terrestre se realiza principalmente por carreteras. Algunas vías de conexión importantes incluyen: Carretera CA1: Conecta México, El Salvador y Ciudad de Guatemala, y es un canal importante para el comercio internacional; Ruta CA9: Conecta los dos principales puertos comerciales de Guatemala y facilita el transporte de carga; Ruta CA2: Como vía de enlace a lo largo de la Costa del Pacífico, conecta ciudades importantes; Ruta CA13: Conecta Guatemala y Belice, facilitando el transporte transfronterizo (*Dirección General de Caminos, s. f.*).

1.4.6 Marco legal

- Ley del Organismo Judicial de Guatemala: Esta ley regula el sistema judicial y los procesos legales en Guatemala, lo que puede ser relevante en casos de disputas comerciales.
- Ley de Aduanas de Guatemala: 12% de IVA, 0 % de aranceles para importación de camiones.
- Ley de Tránsito: Decreto 132-96 del Congreso de la República de Guatemala.

1.5 Sobre camiones de FAW Jiefang

Actualmente Faw tiene 8 modelos en total para vender en Guatemala, desde 2.5 ton hasta 5.5 ton, y JH6 es un cabezal que puede transportar carga hasta 50 toneladas.

Tabla 2*Modelos de camiones FAW y sus especificaciones*

		Tiger VR 2.5T	Tiger VH 3.5 T	Tiger VH 4.5 T	Tiger VH 5.5 T	Tiger VR double row cabin	JH6	Tiger VH 4*4 5T	Tiger VH Dump Truck 3T
Announcement Model		CA1040P40K50E A84	CA1065P40K17LE A84	CA1060P40K17L1 EA84	CA1080P40K17L1 EA84	CA1040P40K56L2 EA84	CA4250P25K2T1E A80	CA2080P40K8T5E 4A84	CA1080P40K17L1 EA84
Model		Q11AK2571WXD L32MD	Q11AK28WXWX DL34MD	Q11AK33WXWX DL57MD	Q11AK33WXWX DL80MD	Q11AK3343WXD L96MD	Q141W3386WXB L55MD	T125K33YPWXF6 00MD	Q01AK33WXWX DL52MD
Cabina		Tiger VR single-row cab	Tiger VH flat top single-row cab	Tiger VH flat top single-row cab	Tiger VH flat top single-row cab	Tiger VR double row cabin	JH6 flat floor single and half row high roof cab	Tiger VH 4*4	Tiger VH flat top single-row cab
Engine	Modelo	WP2.3NQ110E20	ISF2.8s3129T	ISF2.8s3129T	ISF3.8s3141	CA4DB1-13E3	WP12.460N	YC4D130-33	ISF3.8s3141
	Horsepower	110HP/3200RPM, 280N.m/1400- 2400RPM	129HP/3200RPM, 310N.m/1600- 2700RPM	129HP/3200RPM, 310N.m/1600- 2700RPM	141HP/2600RPM, 450N.m/1200- 2200RPM	130PS	460PS	130PS	141HP/2600RPM, 450N.m/1200- 2200RPM
Clutch		275mm	310mm	310mm	350mm	300mm	430mm	Φ330	350mm
Transmisión	Modelo	WLY MG85B	WLY 6G40	WLY 6G40	WLY MG6G55	WLY6G40B	ZF16S2231 TO	WLY 6T115+M- TRACAR25	WLY MG6G55
Eje frontal	Modelo	DR052	DD030	DR630	DR630	DR061	2020changchun	GMFARQ25760	DR630
Eje posterior	Modelo	130 PUNCH&WELDI NG	1058 PUNCH&WELDI NG	1058 PUNCH&WELDI NG	1069 PUNCH&WELDI NG	1058 PUNCH&WELDI NG	300 cast steel wheel reduction bridge	Φ340 PUNCH&WELDI NG	1069 PUNCH&WELDI NG
	Ratio	5.125	5.375	4.875	4.875	5.375	4.769	5.571	4.875
Frame(mm)		760*150*60*4	780*180*65*5	865*180*65*5	865*180*65*5	760*150*60*4	300*80*(8+5)	795*237*75*7	865*180*65*5
Base de rueda (mm)		2500mm	2800mm	3300mm	3300mm	3300mm	3300+1350	3300 mm	3300mm
Neumático		6.50R1610	7.00R16 14PR	7.00R16 14PR	7.00R16 14PR	7.00R16 14PR	315/80R22.5-20PR	7.50R1614	7.00R16 14PR

CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Objetivo de investigación

Investigar las necesidades de los compradores de camiones en Guatemala a través de 10 entrevistas de profundidad con preguntas abiertas en base al método SPIN, las cuales se enfocan en conocer las debilidades y fortalezas de las marcas competitivas; identificar las necesidades de los clientes; establecer relaciones con los clientes y completar la estrategia del producto.

2.2 Segmentación de cliente

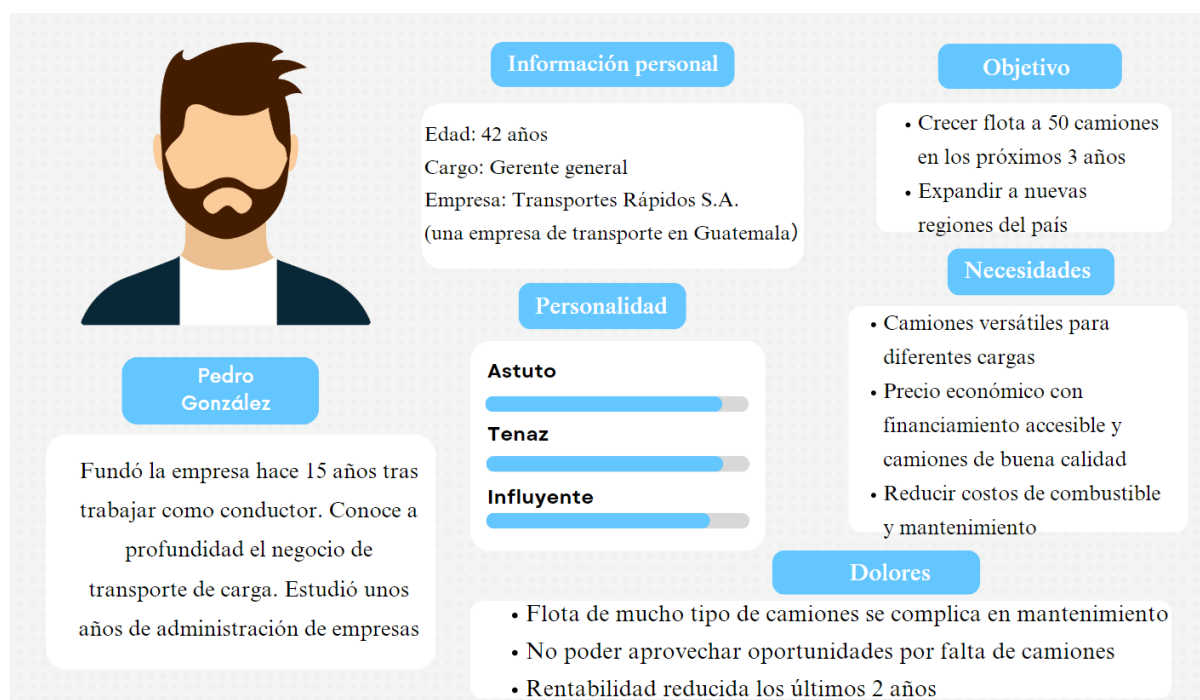
Según el volumen de compra, se divide dos segmentos de cliente.

✓ Cliente individual (B2C)

En general son clientes que solo poseen uno a tres camiones, para negocios de transporte de vegetales y ganado. Para ellos, el precio es lo más importante, por eso casi siempre compran camiones usados, que fueron importados de Estados Unidos, y muy pocas veces compran camiones nuevos, por lo tanto, no se consideran como clientes potenciales para FAW en este momento.

✓ Empresas (B2B)

Son aquellas que poseen flotas de camiones, en la cual compran por gran volumen. Su actividad principalmente es ofrecer servicios de transporte para las industrias de alimentos, embotellado, transporte logístico y construcción. Por lo tanto, se considera como cliente potencial para FAW.

Figura 1*Buyer persona***2.3 Entrevista y hallazgos de entrevista**

Basado en las entrevistas (*Anexo A*), se identifica los siguientes puntos clave de valor para el cliente:

1. Eficiencia en el consumo de combustible: Varios entrevistados mencionan que este es un factor importante al considerar la compra de un camión, dado el alto costo del combustible. Marcas como Jac sobresalen en este aspecto.

2. Precio competitivo: El precio es siempre un factor determinante. Las marcas chinas como Jac y Foton ofrecen precios atractivos, entre 40-60% menores que otras marcas. Esto las hace una opción viable para muchos compradores.

3. Confiabilidad y durabilidad: Los entrevistados buscan camiones robustos y duraderos que puedan operar en condiciones difíciles. Marcas como Hino e Isuzu son reconocidas por su confiabilidad.

4. Disponibilidad de repuestos y servicio técnico: Es crucial contar con repuestos disponibles y un respaldo confiable de post-venta para minimizar tiempos de inactividad. Hino destaca en este aspecto.

5. Comodidad y prestaciones: Características como dirección hidráulica, suspensión suave y equipamiento interior (aire acondicionado, estéreo, etc.) agregan valor para los compradores y conductores.

6. Adaptabilidad al terreno: Las condiciones geográficas y climáticas de Guatemala requieren camiones versátiles y estables. Marcas como Jac cumplen bien con este requisito.

7. Configuraciones de camión completas: Oferta llave en mano de camiones con furgón y accesorios instalados ahorra tiempo y esfuerzo al comprador.

En resumen, una combinación de valor, confiabilidad, comodidad y adaptabilidad al mercado local son los factores más valorados.

2.4 Competencia

2.4.1 Información de la competencia y sus distribuidores.

Hino: “Una marca japonesa líder en el desarrollo de tecnologías para camiones, sus vehículos se caracterizan por mejorar las funciones básicas, promover la seguridad y proteger el medio ambiente” (*HINO Guatemala*, s. f.).

Jac: Una marca china, en los últimos 10 años, tiene sus fuertes ventas por Latinoamérica. En Guatemala ofrece camiones económicos respaldados por grupo CODACA, empresa líder en Guatemala con más de 35 años en el mercado guatemalteco. El precio de venta de camiones de Jac es menor que Hino. Y no solamente vende camiones también pickups («JAC Guatemala», s. f.)

Distribuidor de la marca Hino y Jac: Grupo CODACA se fundó en febrero 1972 por Grupo Sikamotors y Marubeni Corporation de Japón. Estableció su estrategia desde inicio que se enfocaba en el servicio de post-venta para garantizar a los clientes la mayor disponibilidad de sus camiones y obtener el menor costo por kilómetro recorrido. Debido a esta estrategia, en 1975, CODACA se convirtió en el líder del mercado de camiones en Guatemala gracias a su programa RESPALDO CODACA. Hoy en día, CODACA tiene su red en Guatemala, Honduras, Belice y Salvador, representa Hino, Jac, Scania, Internacional, etc. Sus productos principales varían desde camiones ultra liviano, liviano, mediano y pesado, así como buses, montacargas y servicios financieros en leasing para cubrir toda necesidad. («Grupo Codaca», s. f.)

Figura 2

Punto de servicio de Hino y Jac en la ciudad de Guatemala



Isuzu: Isuzu Motors Ltd. es un fabricante japonés de vehículos comerciales, conocido por sus camiones y pickups duraderos y confiables. La empresa tiene más de 100 años de historia y experiencia en la fabricación de motores diésel y vehículos comerciales. Isuzu ingresó al mercado guatemalteco en la década de 1970 a través de distribuidores locales. Rápidamente ganó una sólida reputación por la durabilidad y bajo costo de mantenimiento de sus camiones de medio tonelaje. Hoy en día es una de las marcas líderes en ventas de camiones en Guatemala. La línea de camiones Isuzu ofrece opciones diésel de alto rendimiento, cabina espaciosa y motores de bajo consumo de combustible. Los modelos NPR, NQR y NMR son muy populares entre las pequeñas y medianas empresas guatemaltecas de reparto, construcción y agrícolas. Cuentan con una amplia red de servicio técnico en las principales ciudades (*AUTOCOM GUATEMALA*, s. f.).

Foton: Foton Motor es un fabricante chino de vehículos comerciales, fundado en 1996. Se ha expandido rápidamente para convertirse en uno de los mayores productores de camiones y buses en Asia. Foton ingresó al mercado guatemalteco alrededor del año 2010, ofreciendo camiones livianos, medianos y pesados a precios muy competitivos. Rápidamente ganó clientes entre transportistas y empresas de reparto, construcción y agrícolas por su relación costo-beneficio. Los camiones Foton destacan por su bajo precio, accesibilidad, facilidad de mantenimiento y amplia red de servicio técnico. Los modelos Tunland, Aumark y View son bien reconocidos en segmentos donde el presupuesto es esencial. En la última década, Foton ha logrado una presencia sólida en Guatemala gracias a su enfoque en los requerimientos básicos de los clientes comerciales locales. Su crecimiento representa la accesibilidad ganada por las marcas chinas en la región (*AUTOCOM GUATEMALA*, s. f.).

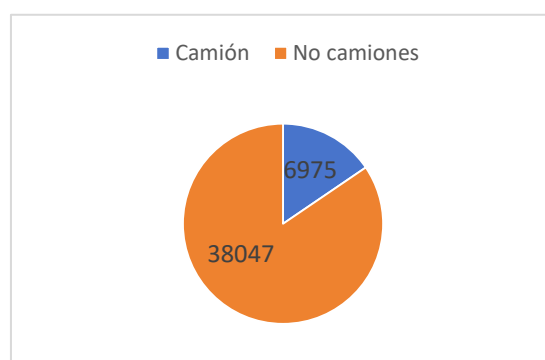
Distribuidor de la marca Isuzu y Foton: Isuzu Autocom es el distribuidor oficial de vehículos comerciales Isuzu y Foton en Guatemala. Pertenecen al Grupo Autocom, uno de los concesionarios automotrices más grandes del país. Cuentan con instalaciones de venta y mantenimiento de camiones Isuzu en la capital guatemalteca. Ofrecen una amplia gama, que cubre desde modelos medianos como el NPR hasta pesados como el NLR. Respaldan cada unidad nueva con servicio técnico especializado, refacciones originales, financiamiento y seguros para satisfacer las necesidades de transportistas profesionales (*AUTOCOM GUATEMALA*, s. f.).

2.4.2 Tamaño de ventas de la competencia.

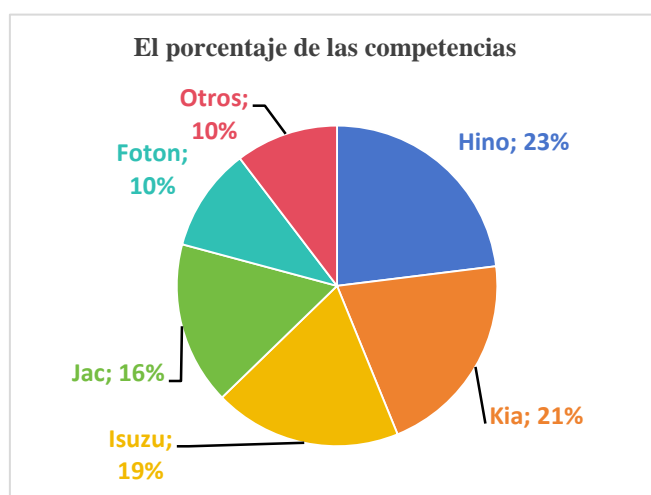
Según el reporte acumulado de ventas por marca de la Asociación de Importadores y Distribuidores de Vehículos Automotores, en 2022, las ventas de autos nuevos en Guatemala fueron de 45,022 unidades, con un total de 38 marcas. Entre ellos, 6,975 unidades fueron camiones de 12 marcas (AIDVA, 2022).

Figura 3

Cantidad de vehículos vendidos en Guatemala del 2022



Según el reporte acumulado de ventas por marca de la Asociación de Importadores y Distribuidores de Vehículos Automotores de 2022, las ventas de camiones: Hino > Kia >



En los primeros seis meses de 2023, Hino, Kia, Isuzu, Jac, Foton, Mitsubishi, Volkswagen, tienen un incremento en sus ventas de camiones.

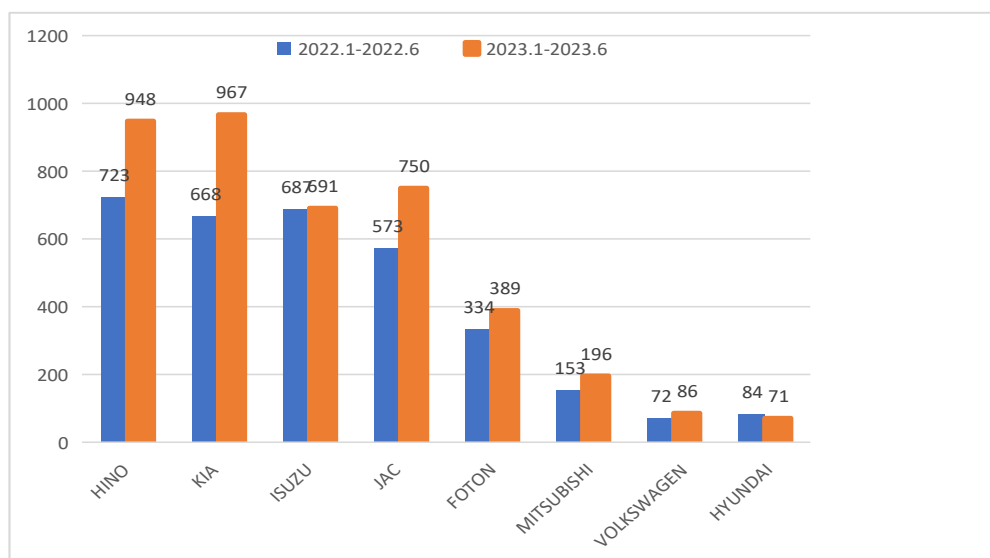
Tabla 3

Tasas de crecimiento de marcas de camiones en Guatemala

Marca	2022.1- 2022.6	2022.7- 2022.12	2022 total	2023.1- 2023.6	Tasa de incremento
Hino	723	878	1601	948	31.12%
Kia	668	777	1445	967	44.76%
Isuzu	687	627	1314	691	0.58%
Jac	573	569	1142	750	30.89%
Foton	334	393	727	389	16.47%
Mitsubishi	153	177	330	196	28.10%
Volkswagen	72	156	228	86	19.44%
Hyundai	84	78	162	71	-15.48%
Total	3294	3655	6949	4098	24.41%

Figura 5

Orden de nivel de ventas de camiones en Guatemala



Después de ordenar todas las marcas y modelos según sus números de ventas oficiales, las ventas se concentran en camiones livianos y medianos.

2.4.3 Productos más vendidos de la competencia

Tabla 4

Modelos de camiones más vendidos en Guatemala

HINO		ISUZU		JAC		KIA
Modelo		Modelo		Modelo		Modelo
SERIE 300	XZU600L-WKMLJ3	SERIE N	NPR	SERIE XTDI	HFC1012K 68KW	K2700
	XZU650L-WKMMJ3	SERIE Q	QKR	SERIE JAC KN	HFC1040KL	K3000
	XZU710L-WKFQL3				HFC1040KN	
	XZU710L-WKMQJ3				HFC1042KN	
	XZU710L-WKFTL3					

Se descarta la marca KIA, y SERIE XTDI de JAC, debido a la falta de modelos de cargas livianas de FAW.

2.4.4 Comparación entre los camiones de FAW con la competencia

Tabla 5

Comparación de marcas de camiones en Guatemala

COMPARACIÓN DE MARCAS DE CAMIONES															
Marca	FAW	HINO	JAC	JAC	HINO	ISUZU	FAW	ISUZU	JAC	FAW	FAW	HINO	ISUZU	HINO	FAW
Modelo	Tiger VR	XZU600L-WKMLJ3	JAC 1040KL	JACHF 1040 KN	XZU650L-WKMMJ3	QMR	FAW Tiger VH	QKR55	JAC 1042 KN	FAW Tiger Vh	FAW Tiger Vh	XZU710L-WKFQL3	NPR75	XZU710L-WKFTL3	JH6
Motor	WP2.3L	4L	2.8 L	2.8L	4 L	3 L	2.8 L	2.7 L	2.8 L	2.8 L	3.8 L	4 L	5.2 L	4 L	11.6 L
Caballo de fuerza	110 hp	120 hp	92 hp	92 hp	120 hp	104 hp	129 hp	90 hp	92 hp	129 hp	141 hp	160 hp	150 HP	160 hp	460HP
Torque máximo	280 N.m	324 N.m	216 N.m	216 N.m	324 N.m	230 N.M	310 N.m	196 N.M	216 N.m	310 N.m	450 N.m	430 N.m	404 N.M	430 N.m	2100 N.m
Caja de cambios	5 cambios	5 cambios	5 cambios	5 cambios	5 cambios	5 cambios	6 cambios	5 cambios	5 cambios	6 cambios	6 cambios	6 cambios	6 cambios	6 cambios	16+2
Carga	2.5 ton	2.5 ton	3 ton	3.3 ton	3.4 ton	3. 4 ton	3.5 ton	3.5 ton	3.5 ton	4.5 ton	5.5 ton	5.25 ton	5.25 ton	6 ton	16200kg
Distancia entre ejes	2500	2525	2600	2800	3375	3360	2800	3360	3360	3300	3300	3430	3365	3430	3300
Tamaño del vehículo	4950*2030*2280	4675 largo	5140*1868*2100	5445*1952*2310	5965 largo	5915*2200*1815	5305*2430*2320	5830*2120*1860	5995*1908*2310	5885*2430*2320	2470*2420*5995	6120 largo	5975*2265*2125	6120 largo	6915*2500*3995
Frenos	Tambores doble circuito	Tambores doble circuito	frenos hidráulicos de disco, frenos de tambor en las ruedas traseras	frenos de disco en las ruedas delanteras y frenos de tambor en las ruedas traseras	frenos de disco en las ruedas delanteras y frenos de tambor en las ruedas traseras	frenos de tambor en las ruedas delanteras y traseras	Tambor (accionado por aire y entrampe)	frenos de tambor en las ruedas delanteras y traseras	frenos de disco en las ruedas delanteras y frenos de tambor en las ruedas traseras	Tambor (accionado por aire y entrampe)	Tambor, doble circuito	frenos de tambor en las ruedas delanteras y traseras	frenos de tambor en las ruedas delanteras y traseras	Tambores doble circuito	Bomba de doble presión aire
Dirección	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica	Hidráulica
Suspensión frontal	Ballesta longitudinal con amortiguadores telescópicos de doble efecto.	hojas parabólicas	resortes helicoidales	resortes helicoidales	hojas parabólicas	hojas de resorte semielípticas	Ballesta longitudinal con amortiguadores telescópicos de doble efecto	hojas de resorte semielípticas	resortes helicoidales	Ballesta longitudinal con amortiguadores telescópicos de doble efecto	Ballesta longitudinal con amortiguadores telescópicos de doble efecto	hojas de resorte semielípticas	hojas de resorte semielípticas	hojas de resorte semielípticas	Ballesta longitudinal con amortiguadores telescópicos de doble efecto.
Suspensión trasera	Ballestas principales y auxiliares, amortiguadores.	hojas parabólicas	ballesta semielíptica	ballesta semielíptica	hojas parabólicas	doble hojas de resorte semielípticas	Ballestas principales y auxiliares, amortiguadores	doble hojas de resorte semielípticas	ballesta semielíptica	Ballestas principales y auxiliares, amortiguadores	Ballestas principales y auxiliares, amortiguadores	hojas de resorte desemiépticas	doble hojas de resorte semielípticas	hojas de resorte desemiépticas	Ballestas principales y auxiliares
Precios	-	Q150,000	Q136,400	Q159,900	Q165,000	Q165,900	-	Q199,900	Q 164,900	-	-	Q212,000	Q239,900	Q236,000	-
Garantía	-	5 años o 150,000kms	3 años o 100,000kms	3 años o 100,000kms	5 años o 150,000kms	3 años o 100,000kms	-	3 años o 100,000kms	3 años o 100,000kms	-	-	5 años o 150,000kms	3 años o 100,000kms	5 años o 150,000kms	-

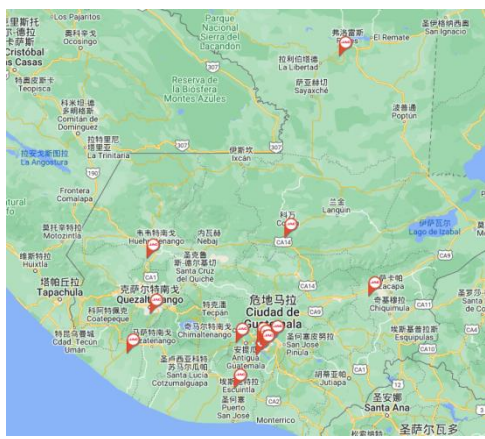
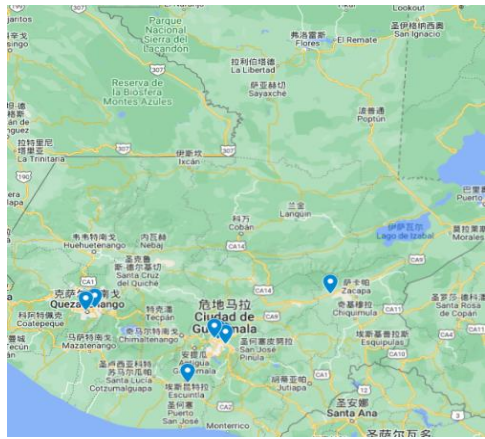
De acuerdo con el análisis de competidores, se concluye que Jac es nuestro competidor directo, ya que actualmente es el más competitivo en el segmento de camiones medianos en el mercado guatemalteco.

2.4.5 Canales de distribución

Revisando las páginas oficiales de los competidores, se realiza un mapa donde se identifica todos los talleres y locales de Hino, Jac, Isuzu, Foton en Guatemala, con el fin de realizar las respectivas visitas y analizar donde se debe ubicar los locales de FAW.

Tabla 6

Identificación de talleres y locales

	La situación real de distribución	
Marca	HINO y JAC	ISUZU y FOTON
Cantidad	7 puntos en Ciudad de Guatemala, 15 puntos de venta en total	5 puntos en Ciudad de Guatemala, 9 puntos de venta en total
Número de locales		
Situación del personal	5-6 vendedores en la red de primer nivel, 2 vendedores en la red de segundo nivel (exclusivo), uniformados y con buena imagen;	5-6 vendedores en la red de primer nivel, 1 vendedor en la red de segundo nivel (que también opera marcas de motocicletas), uniformados y con buena imagen;
Situación de la exposición de automóviles	La primera red muestra una gama completa de automóviles y la segunda red muestra principalmente productos de camiones de JAC;	Serie completa de coches de exposición;

<p>Fotos</p>		
<p>Imagen de marca</p>	<p>Exposición de materiales de publicidad completa.</p>	<p>Exposición de materiales de publicidad completa.</p>

2.4.6 Estrategia de marketing de la competencia

Tabla 7

Estrategia de campañas de marketing

Marca	Hino	Jac	Isuzu	Foton
<p>Campañas publicadas en Facebook</p>				
<p>Conclusión</p>	<p>Hino se enfoca en el servicio y la posventa, inclusive formó el Instituto técnico Hino, para dar una impresión profesional</p>	<p>Jac se enfoca a la conexión con los clientes, usa el concepto "Familia Jac" para generar una impresión de familia, de confianza</p>	<p>Las dos marcas se enfocan más en exhibiciones de vehículos, no especifica la presencia de camiones</p>	

- **Análisis FODA:** Matriz cruzada para determinar estrategias ofensivas, adaptativas, de supervivencia y defensivas que saquen provecho de las Fortalezas y Oportunidades detectadas, y superen las Debilidades y Amenazas identificadas.
- **Pronósticos de Ventas:** Estimación prudente del volumen de unidades que se proyecta vender en 5 años, junto a la justificación de crecimientos de un período a otro.
- **Modelo de Negocio y Propuesta de Valor:** Definición de los ejes centrales sobre los cuales se desarrollará la oferta de valor de camiones FAW en Guatemala.
- **Estrategia de Marketing y Posicionamiento:** Desarrollo de los lineamientos estratégicos en cuanto a Precio, Producto, Plaza y Promoción para introducir y consolidar la marca en el mercado guatemalteco.

3.1 Análisis FODA

Plantear estrategias a través de una matriz FODA.

Tabla 8*Análisis FODA*

	Fortalezas	Debilidades
X	<p>F1) Precios competitivos en comparación con otras marcas, 10% menos. Repuesto y mantenimiento 5% menos.</p> <p>F2) Buen diseño y equipamiento de los camiones.</p> <p>F3) Variedad de modelos para diferentes aplicaciones.</p> <p>F4) Tecnología avanzada en seguridad y conectividad.</p> <p>F5) Distribuidor posee experiencia en ventas de autos de marca china.</p>	<p>D1) Comunicación deficiente entre FAW y distribuidor.</p> <p>D2) Distribuidor sin experiencia en marketing de camiones.</p> <p>D3) Personal de ventas y postventa sin capacitación en camiones.</p> <p>D4) No tiene talleres de servicios.</p> <p>D5) Faw poco conocida en Guatemala.</p>
Oportunidades		
O1) Crecimiento del PIB (% anual) 4.1% en 2022.	<p>1. Aprovechar el crecimiento económico del país (O1) para impulsar la renovación de flotas de transporte, posicionando a FAW como una opción moderna, avanzada tecnológicamente (F4) y con precios competitivos (F1).</p> <p>2. Basándose en las estrategias propuestas por Jac, se adapta y se desarrolla una estrategia propia para FAW que se ajusta más a la situación real entre la empresa y su distribuidor.(O5).</p> <p>3. Invertir fuertemente en post-venta, dando garantías amplias (F2) y asegurando disponibilidad de repuestos y servicio técnico de calidad para generar confianza en la marca.</p>	<p>1. Establecer canales de comunicación directos entre FAW y el distribuidor (D1) para coordinar estrategias de introducción en Guatemala, aprovechando el conocimiento del mercado que tiene el distribuidor (F5).</p> <p>2. Realizar capacitación técnica al personal de ventas y post-venta (D3) sobre las características y ventajas competitivas de los camiones FAW. Esto mejorará la efectividad comercial.</p> <p>3. Tercerizar talleres especializados para brindar servicio técnico de calidad (D4) a los camiones FAW, mientras se desarrolla infraestructura propia. Esto infundirá confianza en clientes potenciales.</p> <p>4. Ofrecer garantías extendidas aprovechando la buena reputación de origen de los camiones FAW. Además permite asegurar ingresos al distribuidor mientras se gana participación de mercado.</p> <p>5. Buscar alianza estratégica local con algún taller especializado en camiones para impulsar la marca FAW en conjunto.</p>
O2) Posible relación diplomática con China.		
O3) Guatemala es el país que importa más camiones de Centroamérica.		
O4) La ubicación de Guatemala determina las necesidades de camiones y sus repuestos.		
O5) Jac posee la segunda venta de todas las competencias, que igual es una marca china.		
Amenazas		
A1) Inestabilidad política, social y económica.	<p>1. Desarrollar planes de contingencia ante inestabilidad política y social (A1), incluyendo estrategias de inventarios y comunicación con clientes para minimizar impactos.</p> <p>2. Enfrentar preferencias culturales (A2) posicionando a FAW como una marca que representa innovación tecnológica y vanguardia, a un precio justo (F1).</p> <p>3. Ante competencia posicionada (A3), aprovechar variedad de modelos FAW (F3) para cubrir nichos insatisfechos y precios hasta 10% menores (F1) para atraer nuevo mercado.</p> <p>4. Para compensar debilidades en infraestructura vial (A5), asegurar disponibilidad local de repuestos críticos y servicios de mantenimiento preventivo para flotas de transporte.</p>	<p>1. Desarrollar una campaña de marketing dirigida a conductores y flotas (D2), resaltando la tecnología y calidad de los camiones FAW a pesar de la preferencia por marcas americanas y japonesas (A2).</p> <p>2. Lanzar modelos enfocados a distribución urbana, con tamaño y maniobrabilidad para congestión vehicular (A5).</p> <p>3. Aprovechar conocimiento del distribuidor sobre clientes (F5) para identificar nichos y clientes potenciales para los camiones FAW en Guatemala (D5).</p>
A2) Preferencia cultural por marcas japonesas y americanas.		
A3) Competidores posicionados (Hino, Isuzu, Jac, Foton, etc).		
A4) Falta de relación diplomática con China.		
A5) Situación vial es complicada, falta infraestructura, mucho tráfico en la ciudad de Guatemala.		

3.2 Pronóstico anual y prospectiva (1-5)

Para el primer año: Vende 200 unidades / anual, lo que implica un ritmo de ventas mensual de 17 unidades.

Esta meta representa un volumen inicial conservador, equivalente al 3% de participación en el mercado total de camiones (7000 unidades al año), lo cual es un punto de partida realista para una marca que recién ingresa y debe ganar conocimiento y confianza en el mercado local.

Considerando que los principales competidores como Hino, Isuzu y Jac venden entre 1200-1600 unidades al año cada uno actualmente, lograr 200 unidades le permitiría a FAW ubicarse inicialmente como la 6ta marca del mercado.

Debido a que el segmento de camiones medianos para distribución urbana no está del todo atendido por las marcas competidoras, brinda una oportunidad a FAW de posicionarse rápidamente en estos nichos con una propuesta de valor atractiva.

En síntesis, la meta de 200 camiones FAW vendidos en el primer año refleja una entrada conservadora pero consistente para ganar participación en nichos específicos del mercado, apoyándose en una presencia comercial inicial en los principales centros de consumo.

Para el segundo año: Vende 300 unidades / anual, lo que implica un ritmo de ventas mensual de 25 unidades.

Esta meta implica un crecimiento del 50% respecto a las 200 unidades del primer año.

Esta aceleración en el ritmo de ventas se sustenta en los siguientes factores:

1. Al cierre del primer año se habrán sentado las bases de la marca en el mercado guatemalteco: posicionamiento inicial en nichos clave, red de servicio en la capital, conocimiento de clientes potenciales.
2. Con esta plataforma establecida, en el segundo año se ampliará la cobertura geográfica de locales de venta/servicio a ciudades como Quetzaltenango, Escuintla y Villa Nueva. Esto incrementará las oportunidades de penetración en más regiones.
3. Para el segundo año se proyecta un mayor ritmo de adopción de la marca por efectos de comunicación de satisfacción entre los primeros clientes ("voz a voz") que generen referidos y mayor confianza en FAW.

En síntesis, luego de la introducción al mercado en el primer año, el segundo año se enfocará en capitalizar esa plataforma incipiente para acelerar la adopción de FAW, aprovechando el voz a voz y ampliando el alcance geográfico, de ahí que una proyección de crecimiento del 50% en ventas es razonable y alcanzable.

Para el tercer año: Vende 420 unidades / anual, lo que implica un ritmo de ventas mensual de 35 unidades.

La proyección del tercer año, es 420 unidades, significa 40% de incremento. Al iniciar las operaciones en 5 locaciones en los dos primeros años, para el tercer año se expandirá a 8 puntos de venta/servicio con la inclusión de Cobán, Sumpango y otros en la Ciudad de Guatemala. Esta mayor cobertura geográfica incrementa el mercado potencial.

Para el tercer año se consolida una red sólida de servicios técnicos y repuestos que genera mayor confianza y fidelización de los primeros clientes, quienes a su vez refieren y recomiendan la marca entre sus pares de la industria.

El posicionamiento en nichos específicos como camiones medianos para distribución se habrán fortalecido, y se puede aprovechar para penetrar en nichos complementarios identificados como oportunidades en los primeros años de operación.

El distribuidor tendrá mayor experiencia y capacidad instalada para impulsar el crecimiento de la marca luego de superar las barreras típicas de introducción al mercado en los primeros 2 años.

En síntesis, con una presencia más sólida en el mercado y apalancándose en las oportunidades identificadas y en la red comercial/servicio en expansión, lograr 420 unidades vendidas en el tercer año parece un objetivo ambicioso pero factible para FAW en Guatemala.

Para el cuarto año: Vende 546 unidades / anual, lo que implica un ritmo de ventas mensual de 46 unidades.

Con la red de 8 puntos de venta/servicio lograda en el 3er año, el 4to año se enfocará en consolidar su participación en regiones existentes antes de expandir más la cobertura.

El incremento del 30% proyectado se fundamenta en aprovechar al máximo las localidades actuales, aumentando la profundidad de penetración en cada zona con un marketing más agresivo dirigido a nichos donde la propuesta de valor de FAW ha tenido éxito previo.

Para el 4to año la reputación de la marca se encuentra más posicionada por efectos de comunicación de clientes satisfechos a nuevos prospectos. Esto contribuirá a aumentar la consideración de FAW en decisiones de compra.

Con los repuestos y servicios técnicos disponibles en más puntos del país, se superan las barreras que new players enfrentan en los primeros años, facilitando mayores ventas.

Para el quinto año: Vende 700 unidades / anual, lo que implica un ritmo de ventas mensual de 59 unidades.

En el 5to año la prioridad es aprovechar el conocimiento y prestigio de la marca acumulado, para tener un último empujón comercial antes de alcanzar un punto de maduración (S-Curve) y un crecimiento más gradual.

Ante un mercado más educado sobre la propuesta de FAW, el enfoque se centra por tanto en campañas para estimular mejoras dentro de la base instalada de clientes de años anteriores.

Los conductores satisfechos con performance y bajo costo de mantenimiento de camiones FAW funcionan como prescriptores de marca para atraer nuevos prospectos.

El incremento del 28% sobre las 546 unidades del 4to año se apalanca entonces en upsells dentro de la base de clientes actuales y referidos para aumentar el share del mercado total.

Se espera en el quinto año lograr quitar 50% del mercado de Mitsubishi, Volkswagen y Hyundai, equivalente a 360 unidades, más el 10% de Isuzu y Foton, equivalente a 205 unidades y el 5% de Hino y Jac, equivalente a 138 unidades.

3.3 Modelo de negocio - Propuesta de valor

Con base en los hallazgos resultantes de la investigación de mercado y las entrevistas de profundidad, se desarrolla la propuesta de valor de FAW y seis dimensiones para construcción de la marca.

Figura 6

Propuesta de valor de FAW

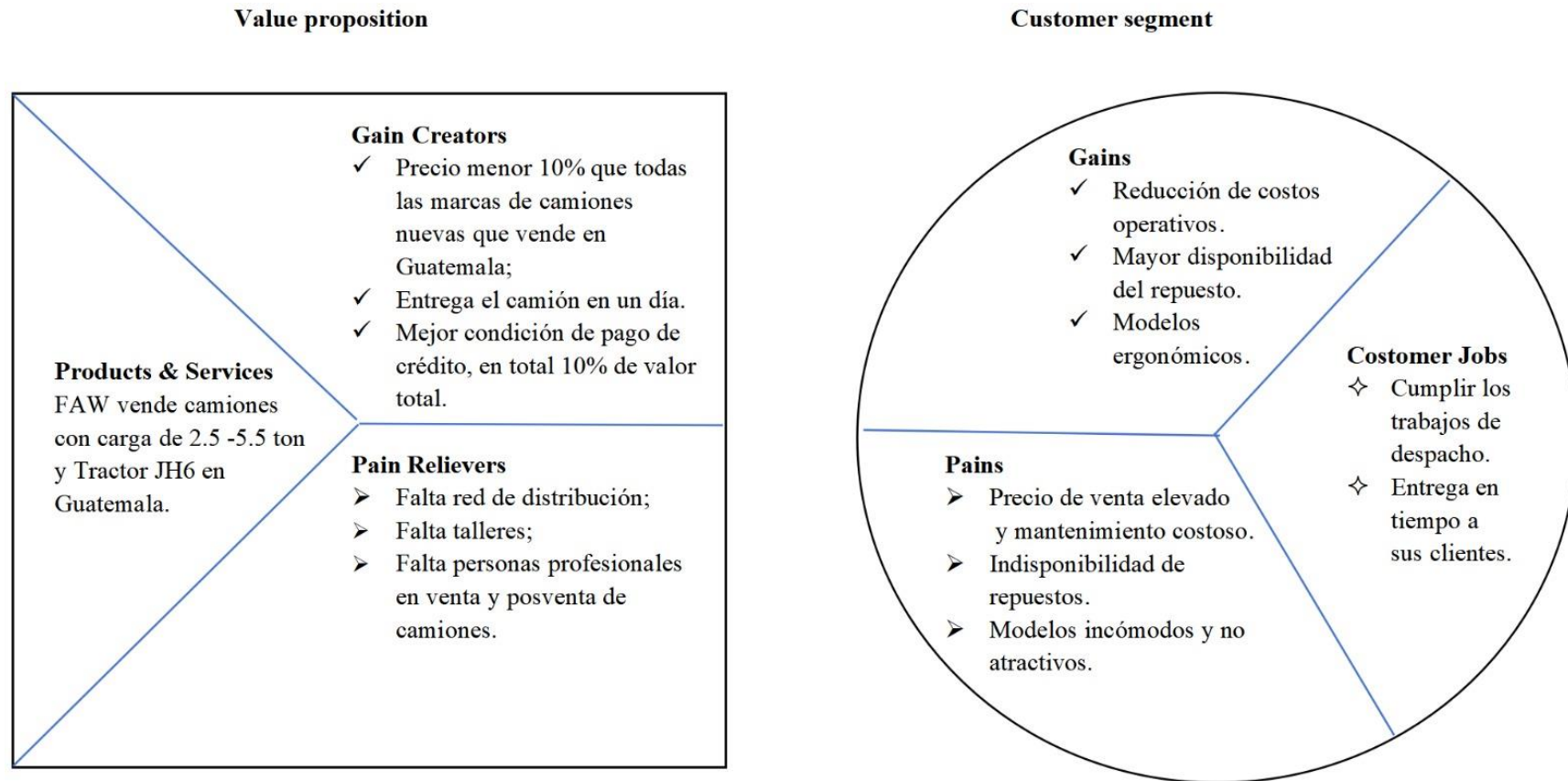
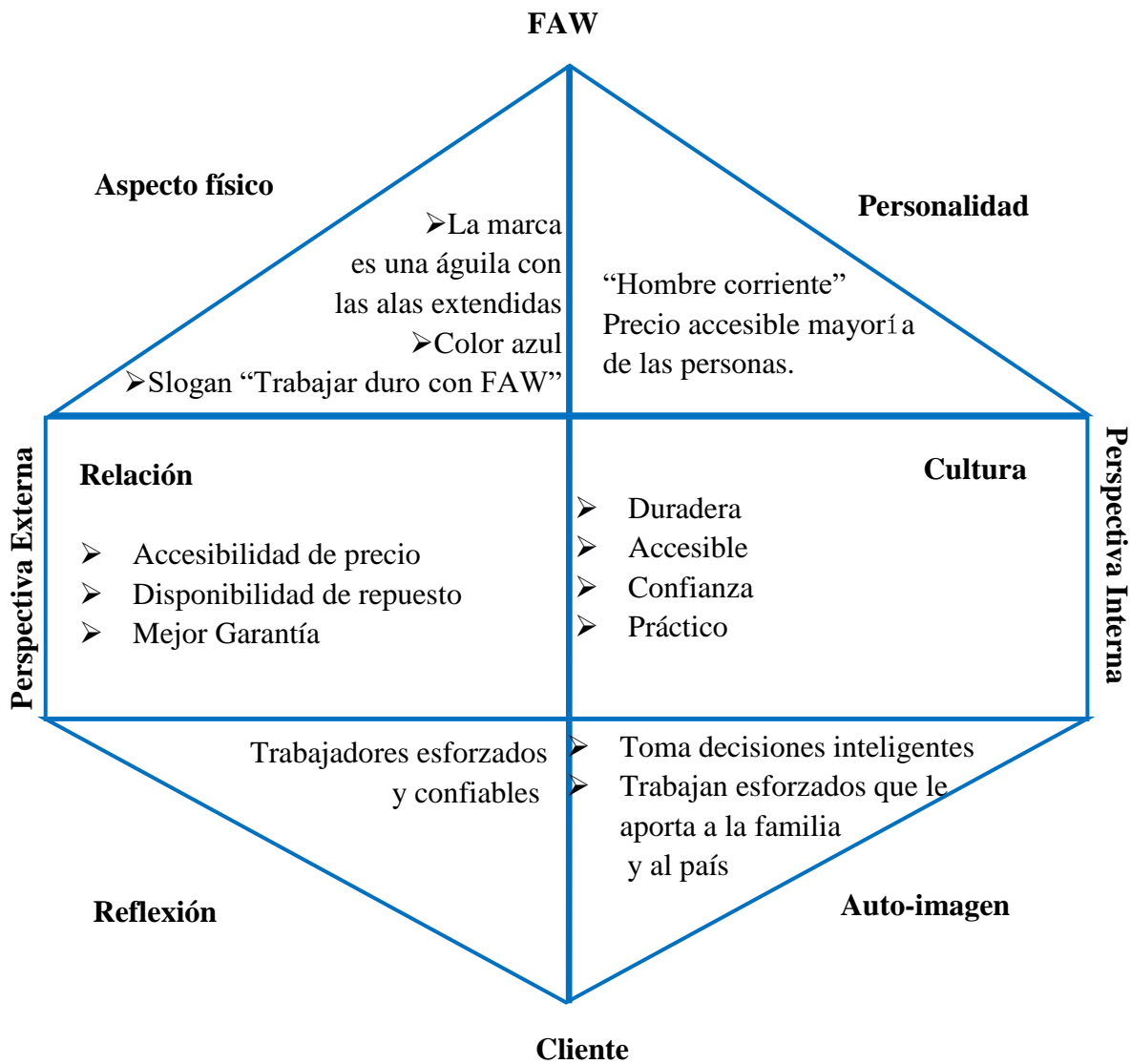


Figura 7

Seis dimensiones para construcción de la marca FAW



3.4 Estrategia de Marketing y Posicionamiento

3.4.1 Estrategia de precio

1. Iniciar con precios de contado al menos 10% por debajo que la competencia directa Jac.
2. Financiamiento atractivo de 12-24 meses para mejorar la accesibilidad, con precio total del 10% menor que Jac.
3. Descuento del 3.5% por volumen a partir de 10 unidades o para los clientes frecuentes, adicionalmente dar un descuento del 5% del valor de su primera compra cuando se realiza una segunda compra.
4. Precios de repuestos y mantenimiento al menos 5% más bajo que Jac.

3.4.2 Estrategia de producto

1. Modelos dirigidos a nichos poco atendidos: camiones medianos para distribución urbana.
2. Se enfatizará en mejorar las condiciones de garantía en comparación que JAC de 3 años o 100,000 kilómetros, ofreciendo 4 años o 120,000 kilómetros de garantía.

3.4.3 Estrategia de promoción

1. Agentar citas a las empresas de transporte y las fábricas, llevando camiones a hacer test drive por las rutas que frecuentemente se circulan, bajo permiso de grabación de la experiencia, para publicar en TikTok, Facebook y YouTube.
2. Participar en las ferias automotrices, con demostración de camiones y pruebas de manejo.
3. Incentivos para fuerza de ventas, por cuotas cumplidas de los vendedores.

4. Se utilizará el 4% de las utilidades mensuales para profundizar la cultura sobre "duradera, confianza, responsabilidad" y el slogan "Trabajar duro con FAW"

•Para mejorar el comportamiento de conducir:

Seminarios sobre manejo a la defensiva impartidos en las casas de venta y servicio de FAW, en los diferentes puntos del país y publicar en redes sociales, y prensa.

Divulgación de tips y consejos de conducción segura, en redes sociales y grupo de clientes de FAW.

En las ferias automotrices que participa FAW, dar premios a los conductores que demuestren mayor tiempo conduciendo sin incidentes, ni infracciones y contestan correctamente las preguntas sobre el comportamiento correcto de conducir.

De esta manera se promueve una mejor cultura vial entre los actuales y futuros operadores de camiones en Guatemala, lo cual también se alinea con los valores de responsabilidad social de FAW como marca.

•Para prevenir el robo a transportistas en la estrategia de responsabilidad vial y seguridad para conductores de FAW:

En los seminarios presenciales de manejo defensivo, incluir recomendaciones de cuáles rutas evitar por altos índices delincuenciales, y en qué tramos es mejor circular con camiones.

Crear un grupo exclusivo para clientes FAW donde puedan compartir alertas sobre incidentes en ciertas zonas. Este intercambio de inteligencia fortalece la prevención colectiva.

5. Con el 6% de las utilidades mensuales, generar responsabilidad social, brindando ayuda a las mujeres que quieran trabajar, pero le falta oportunidades o por su situación económica. Se organiza una campaña “Trabajar duro con FAW. Yo puedo, Tú también puedes”.

Se implementará un programa de formación de conductoras de camiones, mediante alianzas con empresas de transporte, escuelas de manejo y autoridades de tránsito especialmente para mujeres de la parte rural de Guatemala. Este consistirá en:

- Cursos trimestrales completamente becados de conducción profesional de camiones para mujeres, enfocados en amas de casa de zonas rurales con interés en incorporarse a esta labor.
- Para contrarrestar barreras culturales, se contará con instructoras y mentoras que acompañen antes, durante y después del curso.
- Las empresas aliadas darán prioridad de contratación de conductoras o ayudantes a las egresadas del programa.

Tabla 9*Insights y el Brief Creativo*

Insights y el Brief	Definición	Ejemplo de FAW
Objetivo de Negocio	¿Qué quieren lograr desde la perspectiva del negocio?	Lograr vender 200 unidades en el primer año, y 10% de mercado en el quinto año.
Público Meta	Segmento de mercado que te permite alcanzar el objetivo	Las empresas que tienen flota de camiones en Guatemala.
Problema(Marketing Challenges) una frase	Desde el punto de cliente, por qué no estamos alcanzando el objetivo	“No la conozco” “Una marca china” “No tiene presencia”
Insight	Permite ver el problema de una nueva forma	Necesito probar para confiar.
Single Minded Proposition	Punto de encuentro entre el insight y la diferenciación	La marca más duradera y mejor precio que Jac.
Acción (Communication Goal)	Lo que quieres que el público meta piense, sienta o haga	La marca más duradera y mejor precio que Jac. Trabajo duro con Faw.

3.4.4 Estrategia de distribución

1. Si bien los distribuidores posicionados como Codaca (de marcas Jac e Hino) poseen amplios salones de exhibición y venta en puntos neurálgicos, la congestión vehicular en Ciudad de Guatemala implica tiempos extendidos de traslado para que los clientes lleven sus camiones a dichos puntos ante necesidades de servicio.

Para facilitar el acceso y ahorrar tiempo valioso a los clientes, la estrategia de distribución de FAW se enfocará en establecer más cantidad de casas de exhibición que Codaca pero de tamaño medio o pequeño con taller de servicio integrado.

Ubicándolas separadas, estratégicamente más cerca de las zonas industriales y centros logísticos donde operan las flotas de transporte. Esta cercanía a las bases operativas de los clientes también reduce necesidades de inversión en capital de trabajo para el distribuidor, liberando recursos para enfocarse en la comercialización y ofrecer mejor precio de venta o financiamiento más accesible.

- **Año 1:** El distribuidor debe contar inicialmente con 3 casas de exhibición pequeñas con talleres especializados para camiones FAW, ubicándolas estratégicamente cerca de locales de marcas posicionadas como Hino y Jac, y en el sector industrial en la ciudad de Guatemala considerando la mayor concentración de actividad comercial, y 1 en Villa Nueva debido a su ubicación cercana con la ciudad de Guatemala.

- **Año 2:** El distribuidor debe agregar 2 casas de exhibición mediana con taller especializado para camiones FAW, similares a las del primer año en la ciudad de Guatemala, además, 1 en Quetzaltenango debido a la conexión a México y 1 en Escuintla considerando la importancia económica de esta región.
 - **Año 3:** Se recomienda agregar 2 casas de exhibición pequeñas con taller especializado para camiones FAW en la ciudad de Guatemala, y abrir 1 nueva sala de exhibición con taller en Cobán por ser un punto clave para la expansión en el área norte con conexiones al puerto y otros departamentos, además, 1 en Sumpango, para el amplio territorio que conecta.
 - **Año 4:** Para este año se debe contar con presencia en la franja costera, por lo que se sugiere 1 local en Huehuetenango y otro en Chiquimula, cubriendo puntos neurálgicos de comercio.
 - **Año 5:** Con la cobertura territorial obtenida en los años previos, en general ya cubrimos todas las casas de exhibición de Hino y Jac, en el quinto año se recomienda enfocar la expansión en municipios aledaños a la ciudad de Guatemala, en donde seguramente ha crecido la competencia.
2. Se deben buscar socios locales que ya cuenten con presencia comercial en venta automotriz. En conjunto con cada sub-distribuidor identificar zonas de alto flujo vehicular dentro de su zona de influencia para ubicar vitrinas llamativas que permitan mostrar las unidades FAW a conductores y flotistas en su recorrido habitual. Esto mejora la visibilidad de marca nueva. Además, el 15% de descuento para los sub-distribuidores que compren más de 10 unidades una vez.

Cada 2 años se hace revisión del desempeño de cada sub-distribuidor contra indicadores de ventas, servicio, etc. para mantener solo los más efectivos o reemplazar los de bajo rendimiento.

Esto permite expandir gradualmente la red de distribución de FAW en línea con las metas de ventas de cada año, priorizando las plazas comerciales clave donde se concentra la demanda de camiones antes de entrar a otras regiones.

3.5 Análisis financiero

Dado que FAW vendería los vehículos a un distribuidor independiente, los gastos operativos y de administración serían responsabilidad de dicho distribuidor. En cuanto a la relación financiera entre FAW y el distribuidor, se detalle lo siguiente:

- FAW vendería en buen precio al distribuidor, para que se pueda compartir el precio de venta con los competidores de Guatemala.
- Adicionalmente, FAW otorgaría los siguientes incentivos financieros al distribuidor: Bono por sala de exhibición y taller con el logotipo de la marca FAW: \$8000 por cada una, mediana o grande; \$5000 por cada pequeña, cuando es menos de 500 metros cuadrados.

Con este esquema se busca facilitar la introducción inicial de la marca FAW en el mercado guatemalteco por parte del distribuidor a través de atractivos márgenes de ganancia y apoyos financieros, trasladando luego los ahorros por economías de escala, una vez que se tenga un mayor volumen de penetración.

Por parte de FAW, se tendrá un ejecutor de ventas permanentemente y un técnico automotriz quien se encarga de capacitar constantemente al personal del distribuidor en los

dos primeros años. Los principales gastos a considerar serían entonces: sueldos, bonos/incentivos al distribuidor, gastos de administración y viaje de personal chino para seguimiento del mercado local y depreciación de activos.

El distribuidor se encarga de realizar la desaduanización, pagar impuestos, contratar personal profesional, arrendar sitios para construir casas de exhibiciones y talleres, organizar las campañas de marketing, comprar repuestos, ofrecer mantenimientos y arreglos, cumplir las metas de venta que se pone la marca.

Tabla 10

Análisis financiero proyectado de FAW

Proyecto FAW Guatemala											
Estado de Resultados											
Proyección a 5 años (2028)											
Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica											
	2024		2025		2026		2027		2028		TOTAL
Ingreso y Gastos	AÑO 1	Incremento	AÑO 2	Incremento	AÑO 3	Incremento	AÑO 4	Incremento	AÑO 5		
Cantidad de ventas	200	50%	300	40%	420	30%	546	28%	700		2166
Ingreso por ventas	\$2,363,636.36	\$1,181,818.18	\$3,545,454.55	\$1,418,181.82	\$4,963,636.36	\$1,489,090.91	\$6,452,727.27	\$1,820,000.00	\$8,272,727.27	\$1,820,000.00	\$25,598,181.82
Total Ingresos	\$2,363,636.36	\$1,181,818.18	\$3,545,454.55	\$1,418,181.82	\$4,963,636.36	\$1,489,090.91	\$6,452,727.27	\$1,820,000.00	\$8,272,727.27	\$1,820,000.00	\$25,598,181.82
Costo de ventas	\$1,772,727.27	\$886,363.64	\$2,659,090.91	\$1,063,636.36	\$3,722,727.27	\$1,116,818.18	\$4,839,545.45	\$1,365,000.00	\$6,204,545.45	\$1,365,000.00	\$19,198,636.36
Total Costo de Ventas	\$1,772,727.27	\$886,363.64	\$2,659,090.91	\$1,063,636.36	\$3,722,727.27	\$1,116,818.18	\$4,839,545.45	\$1,365,000.00	\$6,204,545.45	\$1,365,000.00	\$19,198,636.36
Margen bruto	\$590,909.09	\$295,454.55	\$886,363.64	\$354,545.45	\$1,240,909.09	\$372,272.73	\$1,613,181.82	\$455,000.00	\$2,068,181.82	\$455,000.00	\$6,399,545.45
Sueldo	\$27,600.00	\$0.00	\$27,600.00	-\$12,000.00	\$15,600.00	\$0.00	\$15,600.00	\$0.00	\$15,600.00	\$0.00	\$102,000.00
Gasto de alojamiento	\$12,000.00	\$0.00	\$12,000.00	\$0.00	\$12,000.00	\$0.00	\$12,000.00	\$0.00	\$12,000.00	\$0.00	\$60,000.00
Gasto de alimentación	\$28,800.00	\$0.00	\$28,800.00	\$0.00	\$28,800.00	\$0.00	\$28,800.00	\$0.00	\$28,800.00	\$0.00	\$144,000.00
Gasto de viajes	\$6,000.00	\$0.00	\$6,000.00	-\$3,000.00	\$3,000.00	\$0.00	\$3,000.00	\$0.00	\$3,000.00	\$0.00	\$21,000.00
Gasto de transporte	\$1,200.00	\$0.00	\$1,200.00	\$0.00	\$1,200.00	\$0.00	\$1,200.00	\$0.00	\$1,200.00	\$0.00	\$6,000.00
Depreciación	\$200.00	\$0.00	\$200.00	\$0.00	\$200.00	\$0.00	\$200.00	\$0.00	\$200.00	\$0.00	\$1,000.00
Bonos a distribuidor	\$20,000.00	\$6,000.00	\$26,000.00	-\$6,000.00	\$20,000.00	\$0.00	\$20,000.00	\$0.00	\$20,000.00	\$0.00	\$106,000.00
Total Gastos Ventas y Administrativos	\$95,800.00	\$6,000.00	\$101,800.00	-\$21,000.00	\$80,800.00	\$0.00	\$80,800.00	\$0.00	\$80,800.00	\$0.00	\$440,000.00
Resultado de operacion	\$495,109.09	\$289,454.55	\$784,563.64	\$375,545.45	\$1,160,109.09	\$372,272.73	\$1,532,381.82	\$455,000.00	\$1,987,381.82	\$455,000.00	\$5,959,545.45
Otros ingresos y Gastos											
Ingresos No operativos	-		-		-		-		-		-
Resultado antes de Impuestos	\$495,109.09	\$289,454.55	\$784,563.64	\$375,545.45	\$1,160,109.09	\$372,272.73	\$1,532,381.82	\$455,000.00	\$1,987,381.82	\$455,000.00	\$5,959,545.45
Impuesto	\$123,777.27	\$72,363.64	\$196,140.91	\$93,886.36	\$290,027.27	\$93,068.18	\$383,095.45	\$113,750.00	\$496,845.45	\$113,750.00	\$1,489,886.36
Resultado del Ejercicio	\$371,332	\$217,090.91	\$588,423	\$281,659.09	\$870,082	\$279,204.55	\$1,149,286	\$341,250.00	\$1,490,536	\$341,250.00	\$4,469,659.09

CAPÍTULO 4: IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

Luego de plantear en detalle la estrategia recomendada para el ingreso y posicionamiento de FAW en el mercado guatemalteco de camiones, es vital definir el plan de acción específico para llevar a la realidad dicha estrategia.

Esto requiere establecer cronogramas, hitos, recursos y responsables para cada iniciativa planteada previamente: desde el desarrollo de la red inicial de distribución, hasta los lanzamientos de nuevos modelos; desde los planes de capacitación, hasta las campañas de marketing.

Cada actividad debe estar perfectamente coordinada y alineada con las demás, para asegurar una implementación sin tropiezos que permita a FAW ir ganando el share de mercado proyectado de forma sistemática.

Asimismo, es clave monitorear continuamente los indicadores comerciales y de satisfacción del cliente para detectar posibles desviaciones del plan y aplicar medidas correctivas oportunamente.

A continuación se presenta la hoja de ruta detallada para implementar el plan estratégico, precisando los hitos clave a alcanzar cada año, las tareas, plazos y presupuestos asociados durante el período de 5 años, apuntando a que FAW logre posicionarse exitosamente en Guatemala como una marca confiable y de calidad a precios competitivos.

P

Tabla 11*Cronograma de implementación y ejecución del plan estratégico*

Cronograma de implementación y ejecución del plan estratégico					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2024	2025	2026	2027	2028
Venta proyectada	200 unidades (17 mensuales)	300 unidades (25 mensuales)	420 unidades (35 mensuales)	546 unidades (46 mensuales)	700 unidades (59 mensuales)
Estrategia de precio					
Iniciar con precios 10% por debajo de Jac	Realizar el monitoreo periódico de precios de la competencia, para mantener siempre 10% menos que Jac	Realizar el monitoreo periódico de precios de la competencia, para mantener siempre 10% menos que Jac	Realizar el monitoreo periódico de precios de la competencia, para mantener siempre 10% menos que Jac	Realizar el monitoreo periódico de precios de la competencia, para mantener siempre 10% menos que Jac	Realizar el monitoreo periódico de precios de la competencia, para mantener siempre 10% menos que Jac
Financiamiento atractivo 12-24 meses, precio total con 10% menos.	Establecer convenios con los bancos o Cooperativa	Mantener convenios establecidos	Mantener convenios establecidos	Mantener convenios establecidos	Mantener convenios establecidos
Descuentos por volumen y frecuencia	Les da 5% de descuento a su segunda compra, después de que compra el primer camión de FAW para probar, y más descuentos 5% adicionales por volumen a partir de 10 unidades y los clientes frecuente.	Les da 5% de descuento a su segunda compra, después de que compra el primer camión de FAW para probar, y más descuentos 5% adicionales por volumen a partir de 10 unidades y los clientes frecuente.	Les da 5% de descuento a su segunda compra, después de que compra el primer camión de FAW para probar, y más descuentos 5% adicionales por volumen a partir de 10 unidades y los clientes frecuente.	Les da 5% de descuento a su segunda compra, después de que compra el primer camión de FAW para probar, y más descuentos 5% adicionales por volumen a partir de 10 unidades y los clientes frecuente.	Les da 5% de descuento a su segunda compra, después de que compra el primer camión de FAW para probar, y más descuentos 5% adicionales por volumen a partir de 10 unidades y los clientes frecuente.
Precios repuestos y servicios 5% abajo	Fijar lista de precios inicial y mantener 5% menos que la Jac	Monitorear y mantener 5% menos que la Jac	Monitorear y mantener 5% menos que la Jac	Monitorear y mantener 5% menos que la Jac	Monitorear y mantener 5% menos que la Jac
Estrategia de producto					
Resaltar garantía diferenciada	Ofrecer 4 años o 120,000 km garantía	Monitorear y mantener cobertura que sea mejor que JAC	Monitorear y mantener cobertura que sea mejor que JAC	Monitorear y mantener cobertura que sea mejor que JAC	Monitorear y mantener cobertura que sea mejor que JAC

Estrategia promoción					
Plan de test drives a domicilio 1 veces/semana para las empresas grandes	Plan de test drives a domicilio 3 veces/semana para las empresas grandes	Plan de test drives a domicilio 3 veces/semana para las empresas grandes	Plan de test drives a domicilio 3 veces/semana para las empresas grandes	Plan de test drives a domicilio 3 veces/semana para las empresas grandes	Plan de test drives a domicilio 3 veces/semana para las empresas grandes
Ferias sectoriales	Participar en todas las ferias automotrices	Participar en todas las ferias automotrices	Participar en todas las ferias automotrices	Participar en todas las ferias automotrices	Participar en todas las ferias automotrices
Incentivos a fuerza de ventas	Comisión 2% por venta; Bono de 1000 Quetzal para el mejor vendedor en cada mes	Comisión 2% por venta; Bono de 1000 Quetzal para el mejor vendedor en cada mes	Comisión 2% por venta; Bono de 1000 Quetzal para el mejor vendedor en cada mes	Comisión 2% por venta; Bono de 1000 Quetzal para el mejor vendedor en cada mes	Comisión 2% por venta; Bono de 1000 Quetzal para el mejor vendedor en cada mes
Capacitaciones y cursos	Campañas para mejorar comportamiento de conducir y campañas para mujeres especialmente en áreas rurales de Guatemala.	Campañas para mejorar comportamiento de conducir y campañas para mujeres especialmente en áreas rurales de Guatemala.	Campañas para mejorar comportamiento de conducir y campañas para mujeres especialmente en áreas rurales de Guatemala.	Campañas para mejorar comportamiento de conducir y campañas para mujeres especialmente en áreas rurales de Guatemala.	Campañas para mejorar comportamiento de conducir y campañas para mujeres especialmente en áreas rurales de Guatemala.
Estrategia distribución					
Red distribución y talleres	3 casas de exhibición con taller pequeñas en Ciudad de Guatemala y 1 en Villa Nueva	Agrega 2 casas de exhibición con taller medianas en Ciudad Guatemala, 1 Quetzaltenango, 1 Escuintla	2 pequeñas más en Ciudad Guatemala, 1 Cobán, 1 Sumpango	1 casa de exhibición con taller Huchuetenango, 1 Chiquimula	Expandir presencia en municipios cercanos a Ciudad de Guatemala
Desarrollar subdistribuidores	Contactar 4 subdistribuidores, monitorear sus desempeños, hacer seguimiento de los mantenimientos de sus clientes, motivar sus ventas, y descartar los de mal desempeño.	Contactar 2 nuevas, monitorear sus desempeños, hacer seguimiento de los mantenimientos de sus clientes, motivar sus ventas, y descartar los de mal desempeño.	Contactar 2 nuevas, monitorear sus desempeños, hacer seguimiento de los mantenimientos de sus clientes, motivar sus ventas, y descartar los de mal desempeño.	Contactar 2 nuevas, monitorear sus desempeños, hacer seguimiento de los mantenimientos de sus clientes, motivar sus ventas, y descartar los de mal desempeño.	Contactar 2 nuevas, monitorear sus desempeños, hacer seguimiento de los mantenimientos de sus clientes, motivar sus ventas, y descartar los de mal desempeño.

Para medir el cumplimiento de la ejecución de las estrategias planteadas se toma en cuenta el siguiente tablero.

Tabla 12

Tablero de indicadores claves de desempeño estratégico

MEDIDA	PERIODICIDAD	FUENTE	RESPONSABLE	KPI	ESTANDAR	VALOR ACTUAL	FECHA ÚLTIMA MEDICIÓN
Ventas	Mensual	Contador	Gerente Comercial	Unidades Vendidas	17 mensual	0	1/12/2023
Capacitación	Mensual	Coordinador RRHH	Jefe de RRHH	No. De días por trimestre	20 horas	10 horas	1/12/2023
Visititas a cliente	Mensual	Coordinador CRM	Gerente de Ventas	Clientes Visitados vs. Base de Clientes	40	10	1/12/2023
Test drive	Mensual	Coordinador CRM	Gerente de Ventas	Test Drive Realizados	40	0	1/12/2023
Campañas de marketing	Mensual	Coordinador de Marketing	Jefe de Marketing	No. de conductores participados	200	0	1/12/2023
	Trimestral			No. de mujeres participadas	100	0	1/12/2023
	Cada publicación			Like de seguidores en redes sociales	20mil	0	1/12/2023

CONCLUSIONES

Tras el análisis integral realizado a lo largo de este plan estratégico, en donde se estudió la factibilidad y oportunidad de negocio para la introducción de camiones FAW en Guatemala, se elaboró una estrategia sólida enfocada en las necesidades del mercado local y se proyectó su implementación comercial en un horizonte de 5 años, para lo cual se presenta las conclusiones más relevantes que se desprenden de este trabajo.

En las siguientes conclusiones se sintetizan los principales hallazgos y recomendaciones derivados del proceso investigativo efectuado tanto de fuentes primarias (entrevistas de profundidad) como secundarias (reportes estadísticos, benchmarking), cruzado con la experiencia de FAW en otros mercados.

Se puntualiza en los aspectos estratégicos más determinantes que posibilitarían aprovechar la coyuntura favorable que representa Guatemala para la expansión internacional de la marca FAW en la región de Centroamérica, teniendo claros los desafíos competitivos existentes y cómo superarlos para lograr una presencia sólida en los primeros 5 años hasta alcanzar una participación de mercado del 10% en el país. A continuación se detalla los siguientes puntos:

1. Existe una oportunidad atractiva para que FAW ingrese al mercado de camiones en Guatemala, el cual tiene un tamaño estimado de 7000 unidades vendidas anualmente.

2. A pesar de la fuerte competencia de marcas posicionadas como Hino, Isuzu y Jac, FAW puede penetrar inicialmente enfocándose en nichos de camiones medianos para distribución urbana con una propuesta de valor sólida: precios al menos 10% menores que la

competencia, 4 años o 120.000 km de garantía, pagos con financiamiento atractivo de 10% menos, modelo y confort orientado a conductores.

3. Se recomienda una estrategia comercial y de distribución gradual, iniciando en el primer año con 3 locales de exhibición/servicio en la Ciudad de Guatemala y 1 en Villa Nueva, con una proyección de 200 unidades vendidas. Para el quinto año se esperaría consolidar la presencia en los principales puntos neurálgicos del país con 600 unidades vendidas.

4. Será clave desarrollar una red sólida de servicios post-venta y garantizar disponibilidad de repuestos para generar confianza en la marca FAW y un efectivo "boca a boca" entre transportistas.

En conclusión, con una ejecución efectiva de este plan estratégico focalizado, FAW podría lograr en 5 años una participación del 10% en el segmento de camiones en Guatemala, sirviendo de plataforma para expansión en otros países de Centroamérica.

REFERENCIAS

AIDVA. (2022). *Reporte de ventas de vehículos en Guatemala 2022* [Reporte de ventas].

Asociación de Importadores y distribuidores de vehículos automotores de Guatemala.

Asociación de Automóviles de China. (s. f.). Recuperado 1 de diciembre de 2023, de

https://www.sohu.com/a/628637413_120774496

AUTOCOM GUATEMALA. (s. f.). Isuzu Autocom. Recuperado 2 de diciembre de 2023, de

<https://www.isuzu.com.gt>

Automobile Zongheng. (s. f.). *Exportaciones de vehículos comerciales de China*. Recuperado

25 de septiembre de 2023, de https://www.autoreview.com.cn/show_article-16642.html

Dirección General de Caminos. (s. f.). Recuperado 1 de diciembre de 2023, de

<https://www.caminos.gob.gt/>

EY Centroamérica. (2023). *Doing Business Guatemala 2023* [Contexto Macroeconómico].

EY Centroamérica.

FAW Jiefang. (s. f.). Recuperado 1 de diciembre de 2023, de <https://www.fawjiefang.com.cn/>

FAW Jiefang: Informe anual. (2022).

<https://q.stock.sohu.com/cn,gg,000800,9401613307.shtml>

Grupo Codaca. (s. f.). *Grupo Codaca*. Recuperado 2 de diciembre de 2023, de

<https://www.codaca.com.gt/quienes-somos/>

HINO Guatemala. (s. f.). HINO Guatemala. Recuperado 2 de diciembre de 2023, de

<https://hino.com.gt/>

JAC Guatemala. (s. f.). *Motores JAC*. Recuperado 2 de diciembre de 2023, de <http://www.motoresjac.com/grupo-codaca/>

Principales impulsores para que más mujeres trabajen fuera de casa. (2022, mayo 5). <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/los-principales-impulsores-para-que-mas-mujeres-trabajen-fuera-de-casa-en-guatemala>

Rackham, N. (1988). *SPIN Selling*.

Romero, F. (2023, marzo 7). *Salario mínimo 2023 en Guatemala*. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/2023/03/07/salario-minimo-2023-en-guatemala-en-cuanto-quedo-y-como-lo-puede-invertir/>

Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8. <https://doi.org/10.1177/002224295602100102>

Vázquez Gorostiza, E. (2022). *Doing Business Guatemala* [Macroeconomía]. Deloitte.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A.....	57
--------------	----

ANEXO A: ENTREVISTAS

Entrevista exploratoria

Señor Jorge Senn, ex gerente de Hino de Guatemala, tiene experiencia de 40 años en la industria automotriz. En la entrevista manifestó que el desarrollo de Hino tiene gran respaldo por repuestos y posventa, que puede ofrecer a los clientes como Coca-Cola, Pepsi-Cola, entre otros, ofreciendo por ejemplo cambio de motor en dos horas, para no demorar su despacho por reparaciones. Adicionalmente el precio por kilómetro es muy importante, porque las empresas de flotas arriendan camiones comparando el precio, los arrienda por cada 5 años y se los renueva con camiones más nuevos. Y el distribuidor tiene apoyo total de la marca especialmente en tema de servicios, también posee un instituto de reparaciones para mecánicos, en el cual Hino logró ser estándar de la industria. El sr. Jorge actualmente trabaja para el distribuidor de Faw en Guatemala, opina que, por falta de red de distribución, y el tráfico de la ciudad de Guatemala, podemos tener talleres pequeños por barrios industriales, para ofrecer servicios más rápidos, además, la marca debe prestar más atención en la comunicación y el apoyo técnico (Senn, J., comunicación personal, 16 de octubre de 2023).

Entrevista de profundidad

Lista de preguntas:

1. Situation

- a. ¿Cuál es la principal actividad a la que se dedica su empresa?
- b. ¿Cómo está organizado el departamento logístico de su empresa?
- c. ¿Cuántos camiones tiene actualmente? ¿Qué marcas de camiones posee? ¿Cuándo fueron adquiridos y a qué precio?

- d. ¿Qué comentarios han hecho los conductores de los camiones que operan?
- e. ¿Han sugerido los conductores alguna preferencia sobre marcas de camiones?
¿Por qué?
- f. ¿Qué marca de camiones le interesa conocer y/o comprar? ¿Por qué?

2. Problema

- a. ¿Cómo les ha ido con los camiones que poseen?
- b. ¿Qué aspectos les gustan de los camiones que tienen?
- c. ¿Hay alguna insatisfacción con los camiones actuales? (Precio, funcionamiento, repuestos, comodidad)
- d. ¿Qué problemas han tenido? ¿En qué aspecto considera que deberían mejorar?

3. Implicaciones

- a. ¿Cuánta pérdida ha experimentado la empresa debido a piezas/camiones que no se pueden entregar/usar a tiempo?
- b. ¿Cuáles son los principales planes de su negocio para el próximo año? ¿Piensan ampliar su flota de camiones? ¿De qué tipo?
- c. ¿En qué sector planean ampliar la flota y qué necesidades deben cumplir los camiones para este crecimiento?
- d. ¿Cuál ha sido su experiencia con el servicio posventa de la flota actual? ¿Reciben una atención adecuada? ¿Siempre tienen repuestos disponibles? ¿Reciben asesoramiento adecuado? ¿Los tiempos de mantenimiento y reparación son satisfactorios? ¿Cómo perciben los precios cobrados?
- e. ¿Qué expectativas tienen con respecto a los servicios posventa de los camiones?

Tiempo, durabilidad, repuestos, servicios, posventa, precio por kilómetro.

4. Need payoff

- a. ¿Está familiarizado con los camiones FAW?
- b. ¿Sabe dónde se fabrican?
- c. ¿Cuál es su opinión sobre los camiones de fabricación china? ¿En cuanto a calidad, precio y rendimiento?
- d. ¿Puede la presentación de los camiones de FAW cumplir con sus expectativas?
¿Cuántos camiones necesitan para el próximo año?
- e. ¿Estos camiones cumplen con sus expectativas?
- f. ¿Qué opina de sus precios?
- g. ¿Qué más necesitaría saber para decidirse a comprar estos camiones para su flota?

● Primera entrevista

La empresa, llamada Sin Límites y propiedad del señor Alex Tum, se dedica a la distribución de paquetes a nivel nacional en Guatemala. Actualmente cuentan con una flota de camiones, principalmente de 3.5 a 5 toneladas de la marca Jac. El señor Tum tenía camiones usados de 10 toneladas de la marca Isuzu que venían de Estados Unidos. La marca Jac ha tenido éxito gracias al respaldo y disponibilidad de repuestos debido a la similitud con la marca Isuzu.

En cuanto a los precios, actualmente venden cada camión de contado por 125,000 Quetzales, pero si se elige el financiamiento a 60 meses, el costo se duplica. Gracias a la presencia de marcas asiáticas en el mercado, ahora es posible adquirir camiones cómodos y en buenas condiciones. Los modelos preferidos para el son Foton y Jac, debido a la

topografía de Guatemala, se prefiere el freno de tambor en la parte posterior y tipo disco en la parte frontal, ya que se ha observado que los tipos de frenos hidráulicos o combinados con aire causan un mayor número de accidentes con esta configuración, además, los conductores no tienen experiencia con esta configuración de frenos.

Los camiones chinos son muy atractivos y bien diseñados. En particular, ofrecen una variedad de extras que las marcas estadounidenses no tienen, como vidrios eléctricos, aire acondicionado, rompevientos sobre la cabina, dirección hidráulica, turbo y suspensión suave para un manejo más cómodo.

En los cinco años de uso de los camiones de Jac, había hecho dos visitas a la marca durante el primer año de uso, con una atención puntual según lo programado o en situaciones de emergencia. Pero los mecánicos de la empresa Sin Límites han sido capacitados para llevar a cabo las reparaciones de los camiones.

También manifestó que hace cinco años, realizó una prueba de conducción de un camión Faw a través de un distribuidor no oficial, pero no quedó satisfecho con su desempeño. Sintió que el chasis vibraba, lo que le generó preocupaciones sobre la seguridad.

En cuanto a la estabilidad, considera que Jac supera a Foton, especialmente en condiciones húmedas debido al clima lluvioso de Guatemala. Por esta razón, prefiere neumáticos de doble rendimiento tanto para ciudad como para carretera. Además, ha notado que Jac consume menos combustible que Foton y otras marcas.

En términos de servicio y disponibilidad de repuestos, Jac supera a Foton. El señor Tum ha experimentado demoras en la adquisición de repuestos para Foton, lo que ha causado interrupciones en el uso de los camiones.

Además, comentó que ha recomendado la compra de camiones chinos a sus colegas, quienes asumieron el riesgo y han tenido éxito, razón por la cual estos han adquirido más de diez unidades cada quien.

Su consejo para Faw es enfocarse en ser atractivo y ofrecer un equipamiento completo, incluyendo un sistema de sonido de marcas reconocidas, ofreciendo también kits de herramientas básicas. Pero lo más importante es garantizar la disponibilidad completa de repuestos.

En cuanto a los precios, Jac ofrece una opción competitiva, aunque ha habido un ligero aumento reciente, ya que la marca ha consolidado su nicho en el mercado, cabe destacar que Jac ofrece un precio que es un 60% menor que el de Hino. Foton, por su parte, ofrece precios similares a Jac. El modelo pequeño tiene un costo de aproximadamente 120,000 Quetzales, el mediano alrededor de 145,000 Quetzales y el de 5 toneladas 160,000 Quetzales. Es importante destacar que la cabina y el chasis se venden por separado y no incluyen el furgón, lo cual es un costo adicional.

El Señor Tum considera, que todo distribuidor de camiones también debería ofrecer camiones con furgón y vidrio polarizado listos para su retiro y uso, esto representa un valor añadido, ya que evita la pérdida de tiempo asociada a la instalación del furgón por parte del comprador (Tum, A., comunicación personal, 6 de noviembre de 2023).

● Segunda entrevista

Señor René González, quien fue vendedor ejecutivo de la marca Foton hace 20 años, actualmente tiene su propio negocio de venta de vehículos nuevos y usados. Debido a la trayectoria de Faw, él está dispuesto a comprar unos camiones y venderlos en su local donde

se ubica en la zona rural de Guatemala. El manifestó que la marca de motor y calidad del camión son factores muy importantes para la venta, debido al fracaso de Foton. Por esta razón, él nos aconsejó que weichai (marca de motores) es buena marca, sino que aún no es conocido en Guatemala, por tal motivo hay que traer camiones con motor cummins, y de poco a poco según el desarrollo de marca, cuando sea más confiable, puede traer Faw con weichai. Además, indica que se debería hacer pruebas de conducción en la zona rural para que la gente reconozca la marca y pruebe su potencia (González, R., comunicación personal, 7 de noviembre de 2023).

● Tercera entrevista

El Sr. Víctor García es el dueño de la empresa Máster Auto TCH, la cual cuenta con dos talleres mecánicos y una flota de 10 camiones con grúas, cuyas marcas son Internacional, Isuzu, Hino y Nissan.

Según su experiencia, los camiones de Isuzu de 4 cilindros han presentado fallas, mientras que los de 6 cilindros no. Lo mismo ocurre con los camiones de Hino: los de 4 cilindros han tenido problemas en los motores, pero los de 6 cilindros no. Por eso en su opinión, los camiones con motores de 6 cilindros tienen una vida útil más larga debido a su mayor tamaño, lo cual es especialmente importante para rutas con terrenos difíciles, como el trayecto hacia el occidente que incluye subidas y bajadas pronunciadas. Ya que los motores de 4 cilindros se desgastan más rápidamente en estas condiciones. A pesar de esto, menciona que los motores de 4 cilindros son más económicos y duran aproximadamente 400,000 kilómetros.

El Sr. Víctor también destaca que los motores con inyección electrónica de las

normativas Euro III y IV han tenido problemas con sensores e inyectores, lo cual resulta costoso de reparar. En cambio, los motores no electrónicos tienen problemas más económicos de solucionar.

Tiene confianza en las marcas Nissan e Internacional, ya que no han presentado problemas en su flota, incluso algunos camiones con más de 700,000 kilómetros aún funcionan correctamente. Además, menciona que los servicios técnicos y el mantenimiento son realizados puntualmente.

En cuanto a los camiones de fabricación china, el Sr. Víctor menciona que ha observado a Jac con motor cummins, en la cual tienen buenos resultados y fiabilidad. También mencionó que el precio de venta de camiones chinos son casi 40% mas barato que otras marcas. Sin embargo, aún considera un riesgo comprar un camión chino debido a que el precio de reventa es más bajo en comparación con otras marcas.

Finalmente, destaca la importancia de tener un motor potente, una suspensión suave y comodidades para los conductores al elegir un camión (García, V., comunicación personal, 7 de noviembre de 2023).

● **Cuarta entrevista**

Señor Yony López que tiene más de 10 camiones livianos, manifiesta en la entrevista que su empresa se dedica en distribuir paquetes de e-commerce a los compradores a nivel nacional, principalmente por la ciudad de Guatemala. Actualmente tiene camiones de marca Kia, de modelo K2700 comprados en 2018. Le gustó este modelo por el tamaño pequeño, es muy fácil moverse por las calles y los motores son muy fuertes para poder arrancar pronto, aunque el consumo de combustible es alto. Le gustaría una alternativa de camión de tamaño

similar y con motor fuerte (López, Y., comunicación personal, 8 de noviembre de 2023).



● Quinta entrevista

El señor Julio Morales es el dueño de una empresa que ofrece servicios de transporte para una fábrica de colchones. En la cual también es conductor, trabaja con un ayudante. Actualmente tiene 5 camiones de marca kia, de modelo K2700, el consumo de combustible es cada vez más alto y tiene problemas de combustión emitiendo humo negro. Quiere ampliar su negocio, pero para comprar un camión nuevo siente que es muy caro, y por eso está pensando en comprar un camión de Hino usado (Morales, J., comunicación personal, 9 de noviembre de 2023).



- **Sexta entrevista**

El señor Luis Ramírez quien posee una empresa que distribuye agua de botellón en la ciudad de Guatemala, cada día entre lunes a viernes. Tiene 6 camiones de marca Hino.

Manifestó que los camiones de Hino tienen muy buen respaldo de servicios, y le fue muy bien con los camiones, como los utiliza más para circular en la ciudad, casi no tuvo mayor problema. Ha visto camiones de Jac y Foton circulando en la calle, le daba siempre interés de conocerlos, porque les pareció de buena calidad y tienen un precio muy competitivo. Quizás para el próximo año, necesite comprar uno o dos más debido una nueva distribución en otra ciudad (Ramírez, L., comunicación personal, 10 de noviembre de 2023).



- **Séptima entrevista**

El señor José Antonio Gómez, quien es jefe logístico de una empresa de flota de 20 camiones, en la cual compran camiones y arriendan a las empresas grandes de alimentos en Guatemala. Por eso para ellos lo más importante es saber el precio por kilómetro, con eso pueden evaluar si el camión es económico. Además, lo más importante es el servicio de

posventa y disponibilidad de repuesto. Porque los camiones no pueden estar dañados en la vía, ya que se dañarían los alimentos, y también generarían demora en la entrega de productos. Actualmente tienen camiones de marca internacional e Hino debido a su calidad, en general casi no les generó mayor problema. Quiere conocer camiones de Faw, pero quiere saber primero cuánto cuesta por cada kilómetro, hacer drive test y conocer los talleres de servicios, se preocupan mucho cuando es una marca nueva que ingresa al país, ya que podría no tener repuestos disponibles (Gómez, J., comunicación personal, 13 de noviembre de 2023).

● **Octava entrevista**

El señor Alfonso Vázquez, dueño de una flota de 15 camiones, de los cuáles 12 son de la marca JAC y el resto de marca HINO. Indica que la eficiencia en el consumo de combustible de los camiones JAC es sobresaliente, lo cual es una consideración clave en la industria del transporte y la logística. También los camiones JAC son una opción más asequible en comparación con algunas otras marcas, lo que es atractivo para empresas y propietarios de flotas. Según la experiencia del señor Alfonso los camiones JAC ofrecen comodidad y seguridad, siendo factores importantes en la elección de un camión, en la cual la ergonomía, la visibilidad y la seguridad son esenciales para los conductores. Además, resalta que la presencia de una red sólida de servicio posventa y la disponibilidad de repuestos son aspectos importantes para los propietarios de camiones disponibles (Vázquez, A., comunicación personal, 14 de noviembre de 2023).

● **Novena entrevista**

El señor Carlos Ramos conductor de camiones por más de 20 años, en la cual trabaja en un de las empresas más grandes que brinda servicios de logística en Guatemala, manifiesta

que los camiones de marca HINO son de los más durables y confiables, ya que suelen resistir condiciones exigentes y proporcionar un rendimiento consistente. Según su experiencia, Hino ofrece una de las mejores redes de servicios posventa en Guatemala, ofreciendo una completa disponibilidad de repuestos, asegurando un mantenimiento adecuado y un respaldo confiable. Además, asegura que Hino ofrece una de las más amplias gamas de modelos de camiones en Guatemala, permitiendo seleccionar vehículos que se ajusten específicamente a los requerimientos de carga y aplicación (Ramos, C., comunicación personal, 15 de noviembre de 2023).

● **Décima entrevista**

El sr. Luis Pérez propietario de una flota de 30 camiones que brinda servicios de transporte a empresas y particulares, manifiesta que en el dinámico mercado de camiones en Guatemala, las marcas automotrices compiten arduamente para satisfacer las demandas de los potenciales clientes. Las opciones varían desde la robusta confiabilidad de las marcas chinas como Jac y Foton hasta la confiable fortaleza de las marcas estadounidenses y japonesas como Isuzu e Hino.

En este escenario, se destaca la versatilidad y el rendimiento de Jac, que ha ganado terreno gracias a su respaldo sólido y la disponibilidad de repuestos.

Foton, por su parte, ha surgido como una opción atractiva, ofreciendo equipamientos adicionales que otras marcas podrían pasar por alto. La competitividad de precios y el diseño bien pensado hacen que Foton sea una opción a considerar para aquellos que buscan un equilibrio entre calidad y economía.

La preferencia por marcas asiáticas también se extiende a la estabilidad en

condiciones climáticas adversas, donde Jac ha demostrado su superioridad a otras marcas, según las observaciones del Sr. Pérez.

En resumen, el sr. Pérez argumenta que el mercado de camiones en Guatemala es un escenario competitivo donde las marcas chinas están ganando terreno, no solo por sus precios competitivos sino también por la adaptabilidad a las necesidades locales y la innovación en equipamientos, desafiando las expectativas tradicionales en la industria (Pérez, L., comunicación personal, 16 de noviembre de 2023).