

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING ESTRATÉGICO**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA EL
DESARROLLO DEL MERCADO DE PARABRISAS
PARA MOTOCICLETAS EN EUROPA**

AUTOR: FERDINANDO HEIDKAMP

TUTOR: CARLOS OLIVA VÉLEZ

BUENOS AIRES, ABRIL 2006

Indice

1. Proposición	6
1.1. Problema	6
1.2. Justificación	6
1.3. Marco conceptual	7
1.4. Objetivos	11
1.5. Hipótesis	12
1.6. Metodología	12
1.7. Resultados esperados	13
2. Introducción y Planteo general	14
3. Estado de situación	20
3.1. Introducción y descripción general del negocio	20
3.1.1. El sector OEM y el sector Aftermarket	20
3.1.2. Distinción entre ciclomotor, scooter y motocicleta	21
3.1.3. Sistemas o procesos de fabricación de parabrisas	22
3.1.4. Principales motivos de compra	23
3.1.5. Función del parabrisas	23
3.2. La empresa	25
3.2.1. Doken	25
3.2.2. Doken Europe	26
3.2.3. Misión de Doken Europe	28
3.3. Análisis de la demanda del sector Aftermarket	29
3.3.1. Descripción y análisis de los principales segmentos del mercado	29
3.3.2. Motivación y características de los clientes	32

3.4.	Análisis de la Competencia del sector Aftermarket	33
3.4.1.	Identificación de competidores	33
3.4.2.	Grupos estratégicos	33
3.4.3.	Características de los principales competidores	34
3.4.4.	Posicionamiento de los principales competidores	36
3.5.	Análisis del mercado	37
3.5.1.	Análisis del sector Aftermarket	37
3.5.2.	Análisis del sector OEM	38
3.5.3.	Tamaño y evolución del mercado para el sector OEM	39
3.5.4.	Factores que afectan las ventas	40
3.5.5.	Análisis de rentabilidad del sector	41
3.5.6.	Sistema de distribución	43
3.5.7.	Observaciones y tendencias del Mercado	43
3.5.8.	Segmento Ciclomotores y Scooters de cilindrada < 50 cc	45
3.5.9.	Segmento Motos y Scooters de cilindrada > 50 cc	47
3.5.10.	Segmentación Ventas de Motocicletas y Scooters por cilindrada	49
3.5.11.	Segmentación Ventas de Motocicletas y Scooters por modelos ..	50
3.5.12.	Desarrollo futuro del sector	52
3.5.13.	Estimación del mercado aftermarket de parabrisas	53
4.	Análisis FODA	56
4.1.	Análisis de puntos débiles de la empresa	56
4.2.	Análisis de puntos fuertes de la empresa	56
4.3.	Amenazas del entorno	57
4.4.	Oportunidades en el entorno	57
4.5.	Estrategia de empresa	58
5.	Objetivos	62

5.1.	Objetivos generales para el sector OEM	62
5.2.	Objetivos generales para el sector Aftermarket	62
5.3.	Objetivos cuantitativos para el sector OEM y Aftermarket	62
6.	Estrategia de Marketing	66
6.1.	Macrosegmentación	66
6.2.	Diferencias entre el sector OEM y el sector Aftermarket	66
6.3.	Selección de mercados y segmentos estratégicos	67
6.4.	Decisiones estratégicas para el sector OEM	73
6.5.	Decisiones estratégicas para el sector Aftermarket	75
6.6.	Ventajas competitivas de Doken Europe	77
6.7.	Factores claves de éxito	77
7.	Programa de marketing	79
7.1.	Productos	79
7.1.1.	Gama de productos ya existentes	80
7.1.2.	Gama de productos a desarrollar	81
7.1.3.	Características y propiedades de los parabrisas a desarrollar	84
7.1.4.	Cronograma desarrollo y lanzamiento parabrisas de aftermarket	85
7.1.5.	Línea de Parabrisas para motos deportivas	86
7.1.6.	Línea de Parabrisas para Maxi Scooters	87
7.1.7.	Línea de Parabrisas Universales	88
7.1.8.	Línea de Parabrisas para BMW	90
7.2.	Promoción y Publicidad	91
7.2.1.	Estrategia de Comunicación	91
7.2.2.	Estrategia de Medios	91
7.2.3.	Estrategia de Promociones	92
7.2.4.	Estrategia de Prensa	93

.....	
7.2.5. Presupuesto publicación de avisos	94
.....	
7.2.6. Programa de Asistencia y Participación a ferias	95
7.2.7. Presupuesto anual de viajes y gastos de representación	96
7.2.8. Presupuesto de otras acciones de marketing	96
.....	
7.2.9. Presupuesto total gastos de marketing	96
.....	
7.3. Precios	97
.....	
7.3.1. Lista de precios parabrisas marca Doken	97
.....	
7.3.2. Lista de precios parabrisas marca Ando	99
.....	
7.3.3. Lista de precios parabrisas para la marca BMW	100
.....	
7.4. Plaza – Distribución	101
.....	
7.4.1. Estrategia de distribución	101
.....	
7.4.2. Estructura del canal del mercado de reposición	102
.....	
7.4.3. Búsqueda y selección de distribuidores	103
.....	
8. Estado de Resultados proyectado	104
.....	
8.1. Proyección del negocio para el 1ero, 2do. y 3er. año	104
.....	
8.2. Rateos de asignación de costos de estructura	105
.....	
8.3. Asignación de costos de estructura	106
.....	
8.4. Asignación de gastos de marketing	106
.....	
8.5. Estado de resultados proyectado para el negocio OEM	107
.....	
8.6. Estado de resultados proyectado para el negocio Aftermarket	107
8.7. Estado de resultados proyectado total	108
.....	
9. Plan de contingencia	109
.....	
10. Conclusión final	111
.....	
11. Extracto de tesis	114
.....	
12. Bibliografía y referencias	118
.....	

13. Anexos	120
.....	
13.1. Anexo A: Distribuidores target para los principales mercados europeos de todas las marcas (excepto BMW)	120
.....	
13.2. Anexo B: Distribuidores target para la marca BMW en Reino Unido ..	122
13.3. Anexo C: Distribuidores target para la marca BMW en España	124
13.4. Anexo D: Distribuidores target para la marca BMW en Italia	125
.....	
13.5. Anexo E: Distribuidores target para la marca BMW en Francia	127
13.6. Anexo F: Costos fijos	129
.....	
13.7. Anexo G: Costos variables de producción	129
.....	
13.8. Anexo H: Costos depreciación maquinarias	130
.....	
13.9. Anexo I: Costos de producción de parabrisas	131
.....	
13.10. Anexo J: Características de los materiales de fabricación	132
13.10.1. Calidades de policarbonato y precios de compra	132
.....	
13.10.2. Dureza de los materiales para termoconformado	132
.....	
13.10.3. Especificaciones técnicas y diferencias entre acrílico y policarbonato	133
.....	

1. PROPOSICIÓN

1.1. Problema

Doken es una empresa japonesa con sede en Hamamatsu que desde 1984 se dedica, principalmente, a desarrollar y fabricar parabrisas para motocicletas.

En los últimos años el nivel de ventas comenzó a decaer afectando muy negativamente la rentabilidad. De seguir esta tendencia, el futuro de la empresa podría verse comprometido.

Las principales causas de la disminución de ventas son:

- Caída en la producción de motocicletas en Japón, fruto de una pérdida de competitividad del sector para exportar (sobre todo por la fortaleza del yen y los altos costos de la mano de obra local) y en parte, también, por el nivel de madurez que alcanzó el mercado nipón
- Fuerte nivel de competencia entre los proveedores

A nivel estratégico, los cursos de acción alternativos que merecen ser evaluados a fin de revertir esta situación y asegurar el crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo son:

1. Quedarse exclusivamente en el mercado japonés
2. Salir a la conquista de mercados externos
3. Diversificarse

1.2. Justificación

Doken nació como una empresa proveedora del sector de las motocicletas, especializándose en el nicho de la fabricación de parabrisas.

La gran mayoría de los proveedores de esta industria están sujetos a las condiciones de un mercado que se caracteriza por tener:

- 1) Demanda derivada: "la demanda de sus productos solo puede aumentar como resultado de un incremento de las compras de los productos de consumo en cuya producción se usa"¹.
- 2) Márgenes reducidos: debido a la posición dominante y fuerte poder de negociación de los fabricantes por un lado y el elevado nivel de competencia entre los proveedores, generalmente muy dependientes de los primeros, por el otro.

Ya dije anteriormente que el volumen de producción de motocicletas en Japón ha ido decreciendo en estos últimos años. Si se considera el hecho

¹ Cariola, Oscar. *Marketing Industrial*. 1ª ed. Argentina. Ugerman editor, 2001, p. 38.

de que la rentabilidad de un producto con márgenes pequeños depende del volumen, es fácil deducir que esta empresa, que se encuentra en un mercado sumamente competitivo, maduro y con niveles decrecientes de producción y ventas, se encuentra con serias dificultades para crecer y quizás también para subsistir.

1.3. Marco conceptual

Para sustentar y analizar con más profundidad las diversas alternativas que he planteado anteriormente me he basado en el esquema propuesto por Ansoff quien, según Kotler “propuso un marco muy útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo llamado grid de expansión de un producto / mercado”².

Dicho esquema esta representado en la siguiente matriz:

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. Estrategia de diversificación

Por otro lado Oscar Cariola, apoyándose en la misma herramienta que Kotler, tiene una visión más enfocada al sector industrial. Según Cariola, “la matriz de Ansoff proporciona un marco de referencia útil para elaborar el plan de marketing”³ y la representa de la siguiente manera:

Línea de Productos	Segmentos de mercado				
	M1	M2	M3	M4	M5
P1	Penetración		Desarrollo de mercados		
P2	Desarrollo de productos				
P3		Diversificación			
P4					
P5					

Aparecen en la misma los principales tipos de estrategias:

- Penetración

² Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. 8va ed. México. Prentice Hall, 1996, p. 77.

³ Cariola, Oscar. *Marketing Industrial*. 1ª ed. Argentina. Ugerman editor, 2001, p.35-36.

- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Diversificación

Para quedarse en el mercado japonés (“mercado actual” según Kotler o “M1” según el esquema de Cariola) y encontrar una salida viable desde el punto de vista del crecimiento, se debería pensar en una estrategia de desarrollo de producto (“productos nuevos” ó “P2, P3, P4, P5” según Kotler y Cariola, respectivamente) o de penetración de mercado (“productos actuales” ó “P1”).

Una de las primeras dificultades que se afrontan es que al intentar ganar una porción mayor del mercado (penetración), las mismas tácticas que se utilizan para implementar esta estrategia (p/ej. reducción de precios) afectan tan negativamente la rentabilidad (debido a que los márgenes ya son muy reducidos) que la hacen prácticamente inviable. Por otro lado, desarrollar nuevos productos para un mercado estancado o que se achica (muchos fabricantes de motocicletas han trasladado parte de su producción al exterior), tampoco parece una opción atractiva.

La alternativa de acceder a nuevos mercados plantea, inicialmente, la opción más fácil que es hacerlo a través de una estrategia exportadora. Aquí nos encontramos con el problema de la fortaleza del yen, por lo que la exportación desde Japón para este tipo de productos con márgenes reducidos, hacen perder atractivo al negocio o incluso lo hacen inviable. De hecho, buena parte de la caída en la demanda de parabrisas se debió a una menor cantidad de motocicletas exportadas, en gran parte, por la misma razón.

La segunda opción de desarrollo de nuevos mercados es pensar en una estrategia de internacionalización con una planta productiva en el exterior. Esto permitiría acceder a los mercados target con mayor facilidad y con un producto competitivo.

El camino de la diversificación (3ra alternativa) consiste en aplicar una estrategia de desarrollo de producto y de desarrollo de mercado en forma simultánea.

Markides da su opinión respecto al tema: “Una de las decisiones más difíciles a la que se puede enfrentar una empresa es la de diversificar o no diversificar. ¿Qué es lo que hace que la diversificación sea un juego de tan alto riesgo?”⁴

⁴ Markides, Constantinos. *Diversificar o no diversificar*. En: Harvard Business Review. Estrategias de crecimiento. España. Deusto, 1999, p.88.

También Cariola afirma respecto a la estrategia de diversificación que "es la más riesgosa dado el alto grado de incertidumbre existente" (Cariola, 1996, p.76).

Creo que resulta evidente que entrar en un mercado nuevo con un producto que debemos desarrollar y adaptar a las necesidades de ese mercado que no conocemos implica una complejidad, incertidumbre y riesgos elevados. Seguramente muchas veces resulta necesario afrontar dicho riesgo, pero considero que en este caso en particular no es necesario ni conveniente, y la oportunidad que se presenta, en términos de nuevos negocios, es igualmente muy atractiva.

En resumen y luego de este breve, pero contundente, análisis preliminar considero que la idea de acceder a nuevos mercados en el exterior vía internacionalización, es la estrategia más acertada. Añadiendo un comentario más al respecto, Kotler dice:

Mientras más se demoren las empresas en internacionalizarse, mayor será el riesgo de quedar fuera de los mercados de Europa Occidental, Europa Oriental, el Lejano Oriente y el resto del mundo. Hoy día, el Mercado Común Europeo y los países que lo integran eliminan barreras al flujo de bienes, servicios, dinero y personas: desregulan los negocios, privatizan algunas empresas y establecen normas comerciales comunes. En Europa Oriental proliferan las nuevas oportunidades, a medida que esos países luchan por pasar de una economía planteada por el estado a otra orientada hacia el mercado. (Kotler, 1996. pag 409).

Considero, pues, que la internacionalización de la empresa instalando una planta productiva en el exterior estratégicamente ubicada para acceder fácilmente a los mercados target con un producto competitivo será la oportunidad para volver a crecer, recuperar rentabilidad y lograr una cartera de negocios más equilibrada, ya que no dependerá más de un solo mercado.

1.4. Objetivos

a) Objetivos generales

El objetivo general es realizar un estudio que determine la viabilidad de implementar una estrategia de internacionalización para desarrollar el mercado europeo que permita a la empresa crecer y tener rentabilidad en el mediano y largo plazo.

b) Objetivos específicos

Las acciones necesarias para realizar este estudio son, principalmente:

- Elaborar un análisis del mercado, de la demanda y de la competencia
- Identificar los mercados target
- Realizar un análisis F.O.D.A. e identificar las ventajas competitivas y los factores clave para entrar y desarrollar el mercado de manera exitosa
- Desarrollar un análisis estratégico y un programa o plan táctico que incluya las principales decisiones respecto a la variable producto, comunicación, precio y distribución
- Detectar potenciales clientes y distribuidores a fin de reducir el tiempo de entrada al mercado
- Presentar, a través de un Estado de Resultados Proyectado y demás información adicional pertinente, los Resultados Esperados según se especifica en la página 13.

1.5. Hipótesis

Considero que la alternativa de Doken pasa por transitar un camino similar al que tomaron varias de las grandes empresas japonesas fabricantes de motocicletas, es decir, instalarse físicamente con una planta productiva en aquellos mercados que pretende atacar.

Demostraré, a partir del estudio de viabilidad desarrollado a continuación, que la internacionalización de la empresa es, para el caso testigo en cuestión, una estrategia acertada para desarrollar el mercado europeo, generar nuevas fuentes de crecimiento y rentabilidad, y sentar las bases para su futuro desarrollo.

Es, en definitiva, la oportunidad para dejar de ser una empresa local en un mercado acotado a convertirse en una empresa internacional con proyección global. De esta manera la empresa dejará de depender de un sólo mercado y accederá a mercados en expansión y con altas tasas de crecimiento.

1.6. Metodología

El estudio de viabilidad será realizado sobre la base de un caso testigo (la empresa japonesa Doken). Con las correspondientes consideraciones que cada caso en particular pueda merecer, el presente estudio podría representar el caso de una empresa industrial mediana que encontrándose en un mercado acotado y fuertemente competitivo necesita buscar nuevas fuentes de crecimiento para asegurar su subsistencia.

La metodología que utilizaré incluye investigación de tipo exploratoria a fin de recabar información general del mercado europeo a partir de

fuentes secundarias. En base a la información recabada realizaré una investigación cuantitativa a fin de obtener datos estadísticos de fuentes secundarias que fundamenten mi elección de los mercados target y sustenten todo el trabajo de análisis y desarrollo del presente estudio de viabilidad.

También realizaré una investigación cualitativa a través de fuentes primarias que consistirá en entrevistas y charlas informales (sin ningún tipo de encuesta predeterminada) con distribuidores, dealers y fabricantes de la industria de la motocicleta. El objetivo de esta investigación es poseer información adicional de primera mano de actores de la industria que me aporten su visión y sensación personal sobre la evolución y características del sector.

1.7. Resultados esperados

Consideraré que la estrategia de internacionalización planteada es exitosa mientras se cumplan las siguientes condiciones:

- Incrementar la facturación total en un mínimo del 25% en 3 años
- Lograr una rentabilidad neta sobre ventas superior al 7% en 3 años
- Que dicha facturación provenga de entre 3 y 5 nuevos mercados (países)

2. INTRODUCCIÓN Y PLANTEO GENERAL

Doken es una empresa japonesa que se dedica a diseñar, desarrollar y fabricar partes, componentes y accesorios para la industria de la motocicleta (también llamada industria o sector “de las dos ruedas”). Esta industria agrupa tanto a motocicletas (o “motos”) como a ciclomotores y scooters. En el punto 3.1.2 (Distinción entre ciclomotor, scooter y motocicleta) se aclaran las diferencias entre cada uno de estos vehículos.

El negocio principal (core business) de Doken es la fabricación de parabrisas, tanto para las empresas fabricantes de motocicletas, negocio al cual me referiré de aquí en más como OEM (Original Equipment Manufacturer) o también llamado “primer equipo” como así también para el sector llamado “aftermarket” o “mercado de reposición”. Este último incluye la fabricación y comercialización de repuestos y recambios, accesorios y partes para la industria de las dos ruedas, en un momento posterior a la venta de la motocicleta. En el punto 3.1.1. (El sector OEM y el sector aftermarket) se explica con mayor grado de detalle las diferencias entre ambos sectores.

En los últimos años, Doken ha sufrido una caída lenta pero continua en la facturación de su core business. En 2004 su facturación ascendió a 8,7 millones de dólares (unos 7,5 millones de euros) mientras que a fines de la década del 90 facturaba más de 10,5 millones de dólares. Esta caída en el nivel de facturación vino acompañado también de una disminución de su rentabilidad. Momentáneamente estas bajas están siendo compensadas por otros negocios de la empresa pero queda claro que, de continuar esta tendencia, Doken podría tener serios problemas de subsistencia en el futuro.

Dicho esto, y tal como lo he planteado en la Introducción (ver “Problema” y “Marco Conceptual”) es necesario explorar alternativas al actual modelo de negocio que permita a la empresa volver a crecer y ganar dinero, es decir incrementar su nivel de facturación y rentabilidad a mediano y largo plazo.

Mi punto de partida para comenzar con este estudio ha sido la matriz de Ansoff, cuya propuesta ha sido adoptada y desarrollada por autores como Kotler y Cariola para la elaboración de estrategias alternativas de crecimiento.

El planteo conceptual de cada estrategia ya ha sido realizada en el punto 1.3 “Marco Conceptual” donde también expuse brevemente mis razones para descartar algunas de esas estrategias. Previo a desarrollar el presente trabajo de investigación sobre la base de la estrategia que consideré como la más apropiada para lograr el objetivo propuesto quiero completar mi análisis por el cual he decidido descartar las estrategias de penetración de mercado, diversificación y desarrollo de producto.

Si se adoptara la estrategia de penetración de mercado, es decir, si la empresa se quedara en el mercado actual (en este caso el sector OEM y aftermarket en Japón) e intentara incrementar su market share (cuota de mercado) incurriría

en un mayor nivel de gastos para impulsar políticas de marketing (publicidad, promoción, descuentos, etc.) dirigidas a lograr ese objetivo. Debido a la madurez y fuerte competencia del mercado nipón, es probable que una estrategia de este tipo reduzca aún más la escasa rentabilidad de la empresa ya que difícilmente un incremento del market share le compense el mayor nivel de gastos. Por otro lado, una política de precios bajos, no solamente acentuaría la disminución de márgenes sino que además podría llevar a una guerra de precios. El mercado japonés, ya lo dije antes, es sumamente competitivo y el poder de Doken (su estructura económico-financiera) frente a sus competidores no es suficientemente fuerte como para sostener una batalla de este tipo.

La estrategia de desarrollo de producto podría encararse a través de una extensión de línea para el mercado aftermarket (más rentable que el OEM) y así incrementar la participación de mercado con una nueva línea de parabrisas de variadas formas, colores y performances. En el sector OEM esta estrategia es de difícil aplicación ya que son los fabricantes de motocicletas quienes deciden si el diseño del vehículo incluirá o no un parabrisas. En todo caso, se debería intentar estrechar la relación con los fabricantes, tal vez aportando soluciones en cuestiones de diseño o desarrollo de partes de la carrocería, donde Doken tiene ya un cierto expertise.

Así pues, en ambos casos (estrategia de desarrollo de producto y estrategia de penetración de mercado) significa insistir en el mismo segmento de mercado (mercado actual). Un mercado maduro que ya no tiene perspectivas de crecimiento, donde además la competencia es muy fuerte y donde los márgenes son reducidos o se han ido erosionando, por lo que al final es un mercado que deja de ser atractivo. Considero que insistir en esta dirección no vale realmente la pena. Por supuesto que hay que quedarse en el mercado, pero sin hacer demasiadas inversiones. Sólo las suficientes para seguir obteniendo beneficios.

La otra alternativa es adoptar una estrategia de diversificación aprovechando el know how acumulado sobretodo en los procesos de transformación de plásticos, principalmente policarbonato. Podría pensarse en utilizar esos mismos procesos en el desarrollo y fabricación de otros productos fuera del sector de la motocicleta, como por ejemplo el sector automotriz, náutica, el sector de la construcción, juguetes, etc.

Si bien la posibilidad de implementar esta estrategia existe creo que el conocimiento y know how del proceso de transformación de materias plásticas no es una ventaja competitiva suficientemente fuerte para garantizar el éxito de incursionar en mercados completamente diferentes y en los que se debería comenzar desde cero. Además, esta opción implicaría una suma de recursos financieros elevada que permita el desarrollo del nuevo negocio hasta que el mismo fuera generador de fondos. Habría que invertir en investigación para conocer el mercado, comprender su estructura competitiva, desarrollar nuevos productos y canales de distribución, etc. En fin, mucho trabajo, riesgo elevado y resultados, eventualmente, sólo a mediano plazo.

Considero, pues, que las estrategias antes mencionadas no generan posibilidades suficientemente atractivas como para provocar un cambio en la situación actual de la empresa. Sólo la estrategia de desarrollo de mercado y en particular una estrategia de internacionalización le proporcionará una alternativa real de crecimiento.

Así, una estrategia de internacionalización bien planificada e implementada, con la instalación de una planta productiva en el exterior estratégicamente ubicada para acceder fácilmente a los mercados target con un producto competitivo posibilitará a Doken volver a crecer, recuperar rentabilidad y lograr una situación más equilibrada, ya que no dependerá más de un solo mercado.

Completando mi análisis respecto a la oportunidad que significa adoptar una estrategia de internacionalización y adicionalmente a la muy favorable opinión de Kotler ya mencionada, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) dice:

“La internacionalización es, hoy día, una necesidad para la mayoría de las empresas. Las empresas locales tienen que competir con una oferta internacional cada vez más diversificada. La caída de las barreras a la exportación y la apertura al comercio exterior de mercados que, hasta ahora, estaban acotados para las producciones nacionales, suponen una oportunidad, que no deben desaprovechar las empresas, para recuperar las cuotas perdidas en los mercados locales o para ampliar sus ventas.”⁵

En este sentido Europa es un mercado sumamente interesante, con un circulante de ciclomotores y motocicletas de aproximadamente 26 millones de unidades y más de 1,8 millones de vehículos vendidos anualmente. Es, además, un mercado que tiene perspectivas de seguir creciendo con fuerza, por un lado debido a la alta densidad de automóviles en sus ciudades y los problemas de circulación que se generan, y por otro lado debido a las posibilidades que se crean con la incorporación de los países del Este. Existen en Europa 16 empresas fabricantes de motocicletas y scooters concentradas mayormente en Italia, Francia y España, que engloban el 90% del total de la producción de primeros equipos.

Considero que la elección de España y particularmente de Barcelona es el lugar apropiado para instalar la fábrica desde donde introducir los productos al mercado europeo. España es uno de los países de Europa con menor costo de mano de obra y a su vez Barcelona, logísticamente bien ubicada, es donde se encuentran dos de los principales fabricantes japoneses y actuales clientes de Doken en Japón.

En las tablas que se adjuntan a continuación se puede observar la evolución del mercado europeo de ciclomotores y motocicletas, tanto desde el punto de vista del circulante total como de las matriculaciones anuales.

⁵ Instituto Español de Comercio Exterior. *Curso Superior de Estrategia y Gestión del Comercio Exterior*. P. 74. Madrid.

Circulante - Parque de Motocicletas y Ciclomotores en Europa (en miles) *									
Vehículo / Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ciclomotores	11.690	12.742	13.170	13.371	13.541	13.788	13.652	13.192	12.741
Motocicletas	8.171	8.606	8.952	9.433	9.953	11.522	12.334	13.142	13.721
Total	19.861	21.348	22.122	22.804	23.494	25.310	25.985	26.334	26.462

* Fuente: ACEM, Facts & Figures - www.acembike.org

Matriculación de Ciclomotores y Motocicletas en Europa (en miles)											
Vehículo / Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ciclomotores	1.045	1.344	1.290	1.453	1.529	1.434	1.086	835	719	697	656
Motocicletas	549	571	685	836	1.005	1.226	1.337	1.195	1.119	1.135	1.190
Total	1.593	1.914	1.975	2.289	2.534	2.660	2.424	2.029	1.838	1.831	1.846

* Fuente: ACEM, Facts & Figures www.acembike.org

La estrategia central propuesta seguirá siendo la misma, es decir ser proveedor del sector OEM, o sea de las fábricas de motocicletas. Al mismo tiempo se complementará el negocio desarrollando parabrisas para el sector aftermarket, comercializándolos como repuestos o accesorios. Dentro de este sector la estrategia propuesta es apuntar al segmento de motocicletas y scooters de alta cilindrada con un producto de altísima calidad. Esto permitirá a la empresa moverse en un mercado menos competitivo y más rentable que el de baja cilindrada.

Con el negocio de primeros equipos se tiene asegurado un volumen de producción alto a pesar de que los márgenes de utilidad son relativamente bajos (15% aproximadamente). Con el negocio del aftermarket los volúmenes de producción son bajos pero se pueden lograr márgenes más elevados. Además, esta combinación genera un mejor aprovechamiento de la capacidad productiva de la fábrica.

3. ESTADO DE SITUACION

3.1. Introducción y descripción general del negocio

3.1.1. El sector OEM y el sector Aftermarket

En el negocio de la fabricación de partes y componentes para el sector automoción existen dos sectores posibles de actuación, muy diferenciados y con características muy diversas:

- el sector O.E.M. (original equipment manufacturer)
- el sector Aftermarket

El sector OEM implica la fabricación de piezas, partes, componentes, conjuntos o subconjuntos para los "primeros equipos", es decir, para las empresas fabricantes (en este caso, de motocicletas).

En este sector la empresa fabricante diseña el nuevo modelo de motocicleta y todas las partes necesarias para su construcción. En muchos casos, el diseño de algunas partes se terceriza o bien se recibe una colaboración o asesoramiento externo para su desarrollo. En este caso en particular, la empresa fabricante entregaría a Doken las especificaciones técnicas (tipo de material para la construcción del parabrisa, medidas, forma, etc.) y en algunos casos, puede entregar directamente la moldura de fabricación. El diseño se recibe directamente en CAD o en ciertos casos se recibe un prototipo, y a partir de él se comienza el desarrollo del parabrisa.

El sector Aftermarket implica el desarrollo y fabricación de partes, componentes o accesorios para el mercado de reposición (repuestos o recambios). Este sector ha crecido muchísimo en las últimas décadas, ya sea en el mercado de automóviles como en el mercado de las motocicletas. En general, las empresas proveedoras de este sector brindan un producto de iguales prestaciones que "el original" pero a un precio sustancialmente menor.

Las razones de este menor precio se deben a varios motivos. A veces puede ser originada por el uso de materiales y componentes de menor calidad, pero no siempre es así. Existe un costo de investigación y desarrollo que el sector aftermarket no paga, ya que en la mayoría de los casos se toman las piezas originales y se copian, a veces efectuando pequeñas modificaciones, pero en todos los casos con el objetivo de reducir costos.

Así, normalmente estos productos se presentan en el mercado como "iguales al original" (y evidentemente cumplen las mismas prestaciones) pero a un precio que puede llegar a ser menos de la mitad.

Otra parte importante de este sector esta constituido por aquellos productos o accesorios que no fueron pensados por la casa fabricante. A veces los nuevos productos de aftermarket van a cubrir necesidades insatisfechas para determinados tipos de usuarios que, por razones de poco volumen, no pueden ser consideradas por la casa fabricante.

3.1.2. Distinción entre ciclomotor, scooter y motocicleta

Las motos son vehículos con motores que están visibles y que están ubicados debajo del tanque de nafta. Los scooters poseen un carenado que cubren el motor que se encuentra atrás y debajo del asiento. Todas las motos tienen un motor de más de 50 cc mientras que los scooters pueden tener motores de 50 cc o más.

En Europa existe otra importante distinción que hay que hacer respecto al segmento de los vehículos de 50 cc y los de más de 50 cc. Esta distinción se refiere a que en los vehículos de 50 cc no se necesita licencia de conducir.

Respecto a los términos "ciclomotor", "scooter" y "moto o motocicleta" muchas veces se producen confusiones. En general, y este criterio se seguirá en el presente trabajo, los ciclomotores estan incluidos en la categoría de vehículos de cilindrada hasta 50 cc y las motocicletas estan incluidos en la categoría de vehículos de cilindrada mayor a 50 cc. En el caso de los scooters, éstos podrán entrar en cualquiera de las dos categorías, con lo cual, llegado el caso especificaré a cual de ellas me estoy refiriendo.

3.1.3. Sistemas o procesos de fabricación de parabrisas

Los procesos o sistemas más usuales para la transformación de los plásticos son el proceso de inyección, de termoconformado y el de vacío. Para la fabricación de un parabrisa se utiliza normalmente el proceso de inyección o el de termoconformado. Cada uno de estos procesos tienen ventajas y restricciones, en ciertos casos determinantes para la fabricación de una cierta pieza. Por ejemplo, con el proceso de termoconformado no es posible fabricar piezas con ángulos demasiado rectos, con lo que si la especificación supone este tipo de ángulo en el diseño, este sistema deberá ser descartado. Por otro lado el sistema de termoconformado supone una mayor estabilidad del material durante el proceso de calentamiento, lo que resulta en una calidad y transparencia del producto final mucho mayor, en el caso de tratarse de un acrílico transparente o policarbonato.

También existen ventajas y desventajas de tipo económicas. El sistema de transformación por inyección requiere un molde que tiene un costo mucho más elevado que en el caso de usar el sistema de

termoconformado. Pero al mismo tiempo el costo unitario de cada pieza fabricado con este sistema es mucho mas bajo.

Esto supone que, a priori, la elección de uno u otro sistema estará muy condicionado por el volumen de producción total que se realizará. Simplificando se podría decir que, desde un aspecto económico, para altos volúmenes de producción el sistema más apropiado es el de inyección, en cambio para volúmenes reducidos, probablemente el sistema más conveniente sea el de termoconformado.

3.1.4. Principales motivos de compra

Para el sector específico de los parabrisas de motocicletas las principales razones para ofrecer un nuevo producto en el mercado son:

- la motocicleta no lleva un parabrisas de fábrica
- el parabrisas original se ha roto y se desea cambiarlo
- el parabrisas montado de fábrica no tiene la prestación buscada (puede ser demasiado chico, demasiado grande, forma no adecuada)
- por razones de moda o para diferenciarse de los demás (tuning)

3.1.5. Función del parabrisas

La función básica de un parabrisas es la protección de los elementos: viento, frío, lluvia, polvo y arena. La exposición al viento causa la evaporación de la humedad en la piel del motociclista generándole deshidratación.

Al manejar una motocicleta el viento frío puede bajar la temperatura corporal rápidamente y reducir el tiempo de manejo entre paradas debido a un menor aguante. Por ejemplo si la temperatura exterior es de 30 grados fahrenheit y manejamos a 50 millas por hora el frío que en realidad sentirá nuestro cuerpo (la sensación térmica), será de 12 grados fahrenheit.

El servicio meteorológico nacional de Estados Unidos elaboró una tabla que muestra la sensación térmica a la que se esta expuesto para determinados valores de temperatura externa y de velocidad a la que el conductor esta conduciendo.

Temperatura en Grados Fahrenheit

MPH / Temperatura	30	40	50
30	15	28	42
40	13	27	41

50	12	26	40
60	10	25	39
70	9	24	38
80	8	23	38

Fuente: Servicio Meteorológico de EE.UU

Si por ejemplo la temperatura externa es de 50° fahrenheit y la velocidad de 60 mph, la sensación térmica a la que se estará expuesto es de 39° fahrenheit. Esto implica una limitación del tiempo que el usuario podrá conducir.

Para el motociclista que conduce bajo la lluvia un parabrisas ayuda a liberarse del agua creando una burbuja de alta presión alrededor del conductor.

Además, un parabrisas ayuda a combatir el cansancio, el dolor de espaldas y brazos al anular la fuerte presión de aire que se produce en el pecho del conductor. Una menor cantidad de aire que empuja sobre el cuerpo implica un manejo más seguro, cómodo y confortable.

3.2. La empresa

3.2.1. Doken

Doken es una empresa japonesa con sede en Hamamatsu y que desde 1984 se dedica al diseño, desarrollo y fabricación de partes, componentes y accesorios para la industria de la motocicleta. Además se dedica a la comercialización de motocicletas BMW, siendo uno de los distribuidores más importantes en Japón, con 4 concesionarios y una participación de mercado de alrededor del 10%.

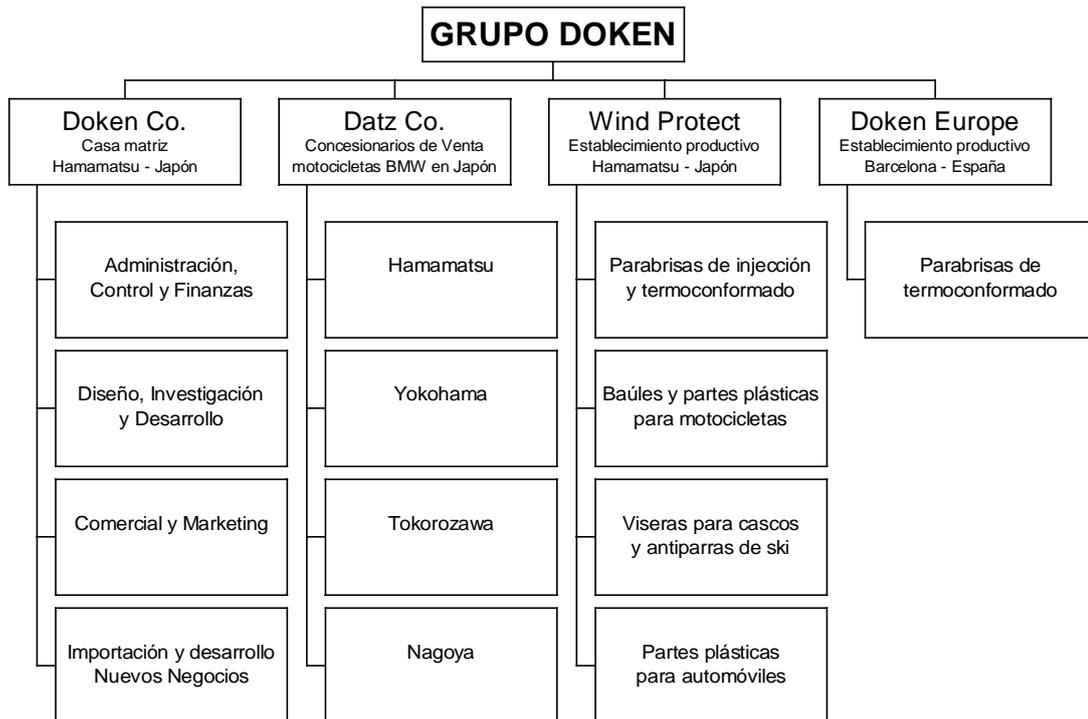
Sus principales clientes son Honda, Suzuki, Yamaha, Kawasaki y Toyota, para los cuales desarrolla y produce principalmente parabrisas en policarbonato para los primeros equipos. La facturación de Doken, teniendo en cuenta exclusivamente el negocio de fabricación de parabrisas es de 8,7 millones de dólares.

Las distintas actividades de Doken son:

- Asesoramiento en el diseño y desarrollo de piezas para el sector OEM de motocicletas
- Fabricación de parabrisas para el sector OEM de motocicletas
- Diseño, desarrollo y fabricación de parabrisas y accesorios para el sector aftermarket de motocicletas
- Comercialización de motocicletas BMW
- Diseño y desarrollo de productos especiales en plástico

Debido al estancamiento de las ventas y la dificultad para crecer en el mercado nipón en la fabricación de parabrisas para motocicletas, he planteado la alternativa de la internacionalización mediante la instalación de una planta productiva en España. A través de ésta se desarrollará el mercado europeo que es donde se concentran la mayoría de las empresas fabricantes de motocicletas y cuyo mercado posee altas expectativas de crecimiento.

Si bien Doken es una empresa familiar pyme, he constatado que posee una fuerte vocación de crecimiento. La proyección de esta nueva empresa en Europa conformaría un grupo con la siguiente estructura:



3.2.2. Doken Europe

La fábrica se ubicaría en alguno de los polígonos industriales cercanos a la ciudad de Barcelona e idealmente próxima a las fábricas de Honda y Yamaha en la localidad de Palau de Plegamans. Se comenzaría con el alquiler de un galpón de unos 700 m² con el siguiente equipamiento:

- 1 Prensa troqueladora Thompson de 70 tn
- 1 Horno automático grande
- 1 Horno manual pequeño
- 1 equipo de serigrafía
- 2 robots de corte ABB
- 1 maquina de control numérico
- Sala de construcción de moldes

Con estos equipos, las capacidades de fabricación teóricas son:

Robot: 150 piezas por turno x 2 robots: 300 piezas

Horno para termoconformado: 300 piezas por turno de 8 horas

Troqueladora: 120 piezas por hora

Serigrafía: 60 piezas por hora (si no existen problemas de tintas etc)

Pulido y ensamblado: 50 piezas por día / por persona (6 personas podrían pulir y ensamblar unas 300 piezas por día)

Es decir que este equipamiento permitirá producir hasta 300 piezas diarias en un solo turno. Si fuera necesario un incremento mayor de la producción, sin incurrir en inversiones de equipos adicionales, es posible duplicar esta producción con un segundo turno y contratando el correspondiente personal adicional. En este caso el costo variable permanecería igual.

Por consiguiente la capacidad productiva total, considerando 240 días laborables anuales, es de 72.000 parabrisas por año. Incorporando un segundo turno de producción la capacidad alcanzaría las 144.000 unidades.

La capacidad técnica de la fábrica a partir del equipamiento antes descrito está enfocada a la producción de partes en material plástico termoconformado con medidas entre 0,1 y 1 metro cuadrado de superficie total.

Debido a los estrechos vínculos de su casa matriz en Japón con los fabricantes de motocicletas Honda y Suzuki, y en parte debido a una típica cultura de solidaridad en el extranjero entre las empresas japonesas, Doken Europe podrá verse beneficiada desde el comienzo de su actividad con contratos firmados con estas compañías. Existen posibilidades ciertas de colaboración para la fabricación del parabrisas del modelo Suzuki Burgman 125 y la del Honda Varadero 1000.

La dotación inicial para el proyecto de Doken Europe sería de 15 personas. Incluiría aproximadamente 8 operarios de fábrica supervisados por un responsable de producción y calidad; 5 responsables para las áreas de Administración y Finanzas, Comercial, Compras, un asistente y un Director General. A este plantel se le sumarían 2 personas que se encargarían del diseño y desarrollo de los parabrisas y de la construcción de sus correspondientes moldes. Para toda la parte legal se contaría con el apoyo de un estudio externo, lo mismo que para la parte laboral y fiscal.

3.2.3. Misión de Doken Europe

La misión de Doken Europe será la de convertirse en un proveedor confiable de partes y componentes en material plástico, enfocándose principalmente en el desarrollo y fabricación de parabrisas para la industria de las dos ruedas, brindando productos de calidad y un servicio eficiente que se adapte continuamente a las necesidades de sus clientes.

3.3. Análisis de la demanda del sector Aftermarket

3.3.1 Descripción y análisis de los principales segmentos del mercado

El presente cuadro describe los principales segmentos del mercado aftermarket europeo utilizando como variable de segmentación la cilindrada de los vehículos. Es común en el mercado de las motocicletas y scooters realizar una primera división entre aquellas con cilindrada superior e inferior a los 50cc. Esto se debe a que dicha cilindrada (50cc) marca el límite en el cual es necesario tener registro de conducir. Casi la totalidad de vehículos con cilindrada menor a 50 cc son scooters y el perfil del conductor son jóvenes, generalmente estudiantes secundarios o universitarios, sin gran poder adquisitivo. Los vehículos que superan dicha cilindrada pueden ser tanto motocicletas como scooters y, en este caso, se requiere registro para conducir. La segmentación más frecuente divide a estos vehículos en categorías de 125cc, de 250 a 400cc, de 500 a 750cc y de 750cc en adelante.

Dentro de la categoría de 250 a 400cc existe una importante gama de scooters de gran valor que ha ido creciendo fuertemente en los últimos años. Por varias razones éste es un segmento que considero particularmente interesante para una empresa como Doken. En primera medida todos los vehículos de esta categoría usan parabrisas de gran tamaño. El perfil de los dueños de estos vehículos son, generalmente, profesionales y ejecutivos con ingresos relativamente altos, que buscan sobretodo comodidad. Están dispuestos a gastar en productos que mejoren e incrementen las prestaciones, comodidad e incluso la estética de sus vehículos.

No es un segmento que tenga los grandes volúmenes de los 50cc, por lo que para muchos no es suficientemente atractivo, pero sí lo es para el tipo de productos que Doken pretende comercializar. Acompañar el crecimiento de este segmento, con una oferta de productos de alta calidad y performance y buscar dentro del mismo el posicionamiento adecuado, es una estrategia recomendable para consolidarse como futuros líderes.

A continuación se incluye información adicional respecto a cada una de las categorías o segmentos anteriormente mencionados:

Segmentos	Análisis del segmento y categorías o subsegmentos del mercado	
Hasta 50cc	<p>Desde 1995 hasta 2000 se han matriculado en promedio 1,5 millones de ciclomotores (vehículos de dos ruedas con cilindrada menor a 50 cc) por año. Italia ha dominado el mercado europeo registrando aproximadamente el 40% de las ventas totales y España en 2º lugar con alrededor del 20%. En los últimos años , a partir de 2001, las ventas totales de ésta categoría se redujeron a casi la mitad, sobretodo por la reducción de las ventas en Italia. Este país perdió buena parte de su participación pasando de 40% hasta 25%, mientras que España logró aumentar su participación hasta aproximadamente ese mismo porcentaje.</p> <p>Estratégicamente no representa el segmento target de Doken.</p>	
> a 50cc	<p>Respecto al segmento de motos y scooters de capacidad mayor a 50 cc la situación es bien diferente. Desde 1994 este segmento ha registrado un incremento de 122% en el mercado europeo. Sólo durante 1999 el mercado europeo de motos y scooters > a 50 cc superó la barrera de 1 millón de unidades alcanzando un sólido crecimiento del 23,5 %.</p>	
	125cc	<p>La categoría de las 125cc es el de mayor importancia del segmento, acumulando una participación relativa del 37% (en 1999 en el segmento de más de 50 cc) y está dominada por scooters.</p> <p>El crecimiento del segmento > a 50 cc se vió impulsado principalmente por las ventas de los modelos de motos y scooters más pequeños dentro de esa categoría, especialmente los de 125 cc y de 250 cc.</p> <p>La primera causa de este crecimiento fue la anulación de los subsidios para la compra de ciclomotores y scooters nuevos. La segunda razón fue la nueva ley que obligó el uso de cascos. Esta ley acentuó la caída del segmento de 50 cc pero contribuyó al aumento de las ventas y la popularidad de los scooters con mayor capacidad. En terminos porcentuales, el incremento de ventas en el segmento de motos y scooters de más de 50 cc llegó casi al 64%.</p>

	250-400cc	<p>Es la categoría más pequeña del mercado con un 19% de participación. Pero hay grandes posibilidades de que esta categoría pegue un gran salto y llegue a convertirse en un futuro no muy lejano en la categoría más importante del segmento. Esto se debe a que los llamados Maxi Scooters están ganando rápidamente una muy fuerte popularidad en Europa.</p> <p>El término Maxi Scooters se refiere a scooters de más de 125 cc. Durante el año 2000 en el mercado más importante de Europa, Italia, las ventas ascendieron un 45%. Modelos Maxi Scooters como el Yamaha Majesty 250 o el Suzuki Burgman 400 han tenido un grandísimo éxito en Italia en los últimos años.</p> <p>Actualmente otros nuevos modelos de Maxi Scooters están tomando la posta y creciendo rápidamente en volumen y en participación de mercado como el nuevo modelo de Yamaha, el T-Max o el de Honda, el Silver Wing. Este segmento de los Maxi Scooters está atrayendo cada vez a un mayor número de clientes</p>
	500-750cc	<p>Este segmento tiene un 22% de participación y aunque en gran parte esta representada por motocicletas se esta produciendo un crecimiento importante de la gama de maxi scooters de mayor cilindrada.</p> <p>Esta categoría, de 500 a 750 cc y las de más de 750 cc se refieren a motos y scooters de gran capacidad, las más grandes del mercado. Entre ambas suman el 45% de participación y superan el medio millón de unidades.</p>
	> a 750cc	Representada en su totalidad por motos

3.3.2 Motivación y características de los clientes

El siguiente cuadro brinda información acerca del perfil del cliente de cada uno de los segmentos y sus motivaciones de compra de accesorios para sus scooters o motocicletas. Esto es útil a la hora de elaborar tácticas y estrategias de marketing.

Segmentos	Motivación y características de los clientes	
Hasta 50cc	<p>La motivación de compra para cubrir la necesidad de una mayor protección de las condiciones climáticas es bastante baja. Además nunca se utiliza éste tipo de vehículos para recorrer largas distancias.</p> <p>Este tipo de cliente se rige más por la moda y la personalización de su vehículo. En general dispone de muy bajos ingresos ya que en su mayoría, estos usuarios tienen menos de 18 años.</p>	
> a 50cc	125cc	<p>Este segmento del mercado también es joven, pero una amplia mayoría trabaja.</p> <p>Se rigen por moda pero también satisfacen sus necesidades de mayor confort en la conducción.</p>
	250-400cc	<p>Los usuarios de Maxi Scooters de estas cilindradas es el segmento de clientes de entre 30 y 45 años, con un estilo de vida dinámico y exitoso.</p> <p>Dispuestos a invertir en accesorios que le brinden confort y satisfacción. Tienen ingresos altos.</p>
	500-750cc y > a 750cc	<p>Son grandes entusiastas y en ciertos casos fanáticos de las motocicletas.</p> <p>Tienen ingresos generalmente altos y disponibilidad para gastar en accesorios que le den seguridad, confort, satisfacción y diferenciación de los demás.</p> <p>El estilo y motivación del usuario depende mucho del tipo y marca de motocicleta.</p>

3.4. Análisis de la Competencia del sector Aftermarket

3.4.1. Identificación de competidores

El listado a continuación muestra los fabricantes de parabrisas que competirán por el mismo mercado que Doken. Estos son:

- GIVI (Italia)
- Fabbri (Italia)
- MRA (Alemania)
- Puig (España)
- Ermax (Francia)
- Cecdem (Francia)
- National Cycle (Estados Unidos)
- Vigano (Italia)
- TCP (España)
- Weiss (Alemania)
- Powerbronze (UK)

3.4.2. Grupos estratégicos

El cuadro a continuación divide a los competidores en fuertes o débiles según el perfil de cada uno de ellos.

Empresas para las que la fabricación y venta de parabrisas representa el negocio principal. Poseen una variedad de modelos muy amplia y una distribución extensiva.	GIVI Fabbri MRA Puig Ermax National Cycle	Competidores Fuertes
Empresas que fabrican parabrisas como negocio paralelo o bien poseen una gama pequeña o una distribución aún poco desarrollada en Europa.	Cecdem Vigano TCP Weiss Powerbronze	Competidores Débiles

3.4.3. Características de los principales competidores

El cuadro a continuación muestra las características y estrategias que se han detectado en cada uno de los principales “players del mercado” o futuros competidores de Doken, así como también algunas de sus fortalezas y debilidades.

Este análisis ayuda a elaborar la estrategia más adecuada de comercialización, desarrollo de productos, fijación de precios, posicionamiento, elección de nichos, canales, etc. y hacer un uso más racional y eficiente de los recursos escasos de la compañía en función de los objetivos a lograr.

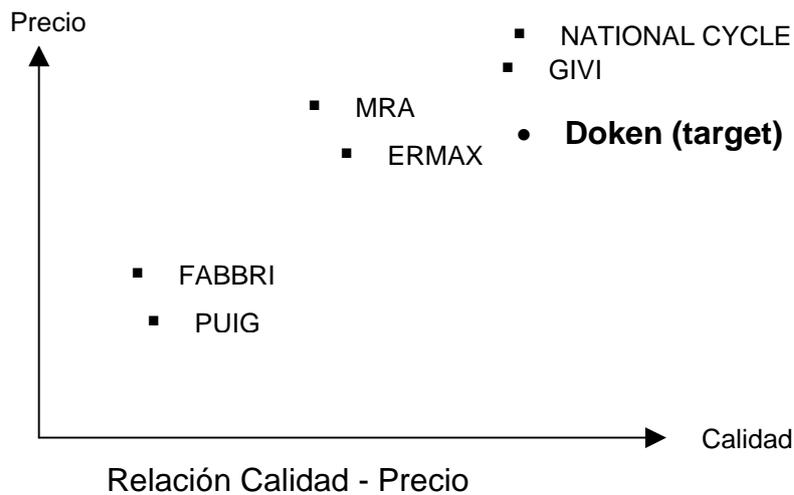
Competidor	Características / Estrategias	Fortalezas	Debilidades
GIVI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fabricante líder en Italia. ➤ Líder absoluto del mercado italiano y marcado liderazgo en Europa. ➤ Compite en todos los segmentos con una gama de productos muy extensa de parabrisas y otros accesorios. ➤ Tiene una buena distribución y cubre todos los mercados europeos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelente imagen de marca en todos los mercados europeos ➤ Amplia gama de productos ➤ Muy buena distribución ➤ Management y organización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuerte dependencia del sector aftermarket
Fabrizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuerte competidor del mercado italiano ➤ Enfocado al segmento de la moto deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marca reconocida en Italia ➤ Excelente distribución en Italia y buena distribución en Reino Unido 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependencia del segmento de motos deportivas ➤ Inexistente presencia en segmento scooters

Competidor	Características / Estrategias	Fortalezas	Debilidades
-------------------	--------------------------------------	-------------------	--------------------

MRA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fabricante líder en Alemania ➤ Enfocado al segmento motos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gama extensa para motocicletas ➤ Reconocido prestigio en Alemania 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Débil en segmento scooters ➤ Débil presencia en el resto de Europa.
Ermax	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fabricante líder en Francia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena imagen de marca ➤ Gran variedad de colores 	
Puig	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fabricante líder en España ➤ Aplican una estrategia de precios bajos y calidad no muy buena. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Extensa gama de productos, tal vez la más completa para el mercado europeo ➤ Gran variedad de colores ➤ Dominio del mercado catalán y fuerte liderazgo del mercado español 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos de baja calidad, aunque poco percibida en el segmento de scooters de baja cilindrada.
National Cycle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fabricante estadounidense proveedor del sector de primeros equipos y aftermarket. ➤ Muy buena calidad y reconocido prestigio en EEUU. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedor de primeros equipos como Harley Davidson, BMW y otras marcas importantes obteniendo prestigio y complementación con el negocio del aftermarket 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Más concentrado en el mercado norteamericano ➤ No tiene buena cobertura del mercado europeo ➤ El costo del transporte impide precios competitivos

3.4.4. Posicionamiento de los principales competidores

Este gráfico representa la relación existente entre dos variables importantes del producto (calidad – precio) ofrecido por cada uno de los competidores y cómo es percibida por el mercado.



Tanto Fabbri como Puig ofrecen productos que el mercado percibe como de baja calidad, siendo el precio también bajo. MRA y Ermax poseen calidades y precios percibidos como medios. Por último, los productos de Nacional Cycle y Givi son percibidos como los de más alta calidad, siendo el precio también alto.

La estrategia de posicionamiento de Doken apunta a ser reconocidos por el mercado como un producto de alta calidad (al mismo nivel que Givi y Nacional Cycle) pero con un precio menor, es decir ofreciendo una mejor relación calidad – precio.

En el punto 13.10 (Anexo J: Características de los materiales de fabricación) se hace referencia a las distintas calidades de plásticos, entre ellos el acrílico y el policarbonato, utilizados en la fabricación de los parabrisas. También se da cuenta de los precios y calidades de distintos tipos de policarbonato, con lo que se demuestra la amplia gama de posibilidades existentes a la hora de determinar la calidad del producto final y, consecuentemente, su precio. Se puede apreciar que existe una diferencia de costo en la materia prima de más de un 140%, según sea la calidad del policarbonato elegido.

3.5. Análisis del mercado

3.5.1. Análisis del sector Aftermarket

El sector aftermarket (mercado del recambio o también llamado mercado de reposición) está representado por productos y partes que se incorporan a la motocicleta como accesorios o repuestos.

Ciertas motocicletas y muchos scooters (sobre todo los más pequeños) no vienen provistas de parabrisas de fábrica. A veces la marca fabricante de

la motocicleta o scooter propone un parabrisa que se ofrece como "accesorio genuino" y puede ser adquirido con la compra del vehículo o bien en un momento posterior a la misma.

Paralelo a este mercado existe toda una gama de productos, en este caso parabrisas, "no genuinos" que cubren las necesidades insatisfechas de un gran número de usuarios. El término "no genuino" es un término acuñado por las empresas fabricantes, en este caso de motos, a fin de proteger ese particular segmento del mercado, pero no significa que esos productos sean necesariamente de peor calidad.

Debido a que este segmento o nicho del mercado no es el negocio principal de las grandes marcas fabricantes de motos, se ha creado un vacío que fue rápidamente cubierto con la proliferación de una cierta cantidad de empresas que se han especializado en la fabricación y venta de todo tipo de accesorios. Algunos accesorios son específicamente para el motociclista (cascos, viseras de recambio, ropa, gafas, etc) y otros son para el vehículo: baúles de distinto tipo, forma y tamaño, caños de escape, todo tipo de accesorios de tuning (para personalizar la moto), y parabrisas.

3.5.2. Análisis del sector OEM

El sector de los primeros equipos, generalmente abreviado OEM (Original Equipment Manufacturer) comprende a todos los fabricantes de motocicletas y scooters. Estos raramente fabrican la totalidad de la motocicleta ellos mismos, sino que, como ocurre con los fabricantes de automóviles, se dedican a ensamblar una gran cantidad de componentes fabricados por otras empresas (outsourcing). En general la fábricas sólo producen las partes más críticas o claves de lo que va a ser el producto final (por ejemplo el motor).

De esta manera existe un inmenso conglomerado de empresas dedicadas a la fabricación de partes, componentes, conjuntos y subconjuntos, que son proveedores de los fabricantes de motocicletas.

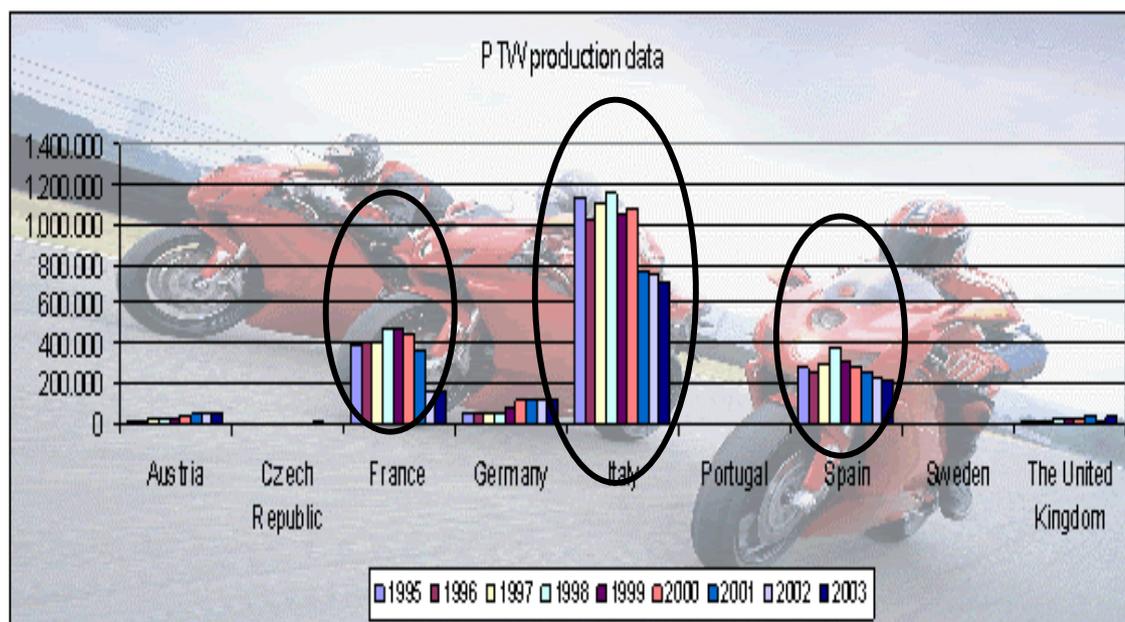
El sector de primeros equipos se maneja de una forma completamente distinta a la del aftermarket. Tiene un grado de exigencia mucho mayor a todo nivel, sobretodo en cuanto a la logística y tiempos de entrega, pero también en cuanto a la flexibilidad de fabricación. Esto implica un sacrificio que muchos empresarios no están dispuestos a hacer. Por otro lado los métodos de solicitud de cotización utilizados por los fabricantes OEM (no sólo los de motos) permiten saber el detalle de todos los costos e insumos, tanto de componentes comprados, costos de cada uno de los procesos que intervienen en la fabricación y los costos de mano de obra. No existen muchas posibilidades de jugar con los márgenes a la hora de cotizar, sobretodo si ya se han cotizado partes o piezas para otros proyectos. La comparación de esas cotizaciones por el departamento de

costos de la empresa cliente es inmediata. De hecho el margen de utilidad usualmente admitido no supera el 15% - 20%.

3.5.3. Tamaño y evolución del mercado para el sector OEM

Producción de Ciclomotores y motocicletas en Europa (en miles) *									
País / Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Austria	13	16	19	20	22	29	40	53	56
Rep.Checa	-	-	-	4	4	4	5	8	2
Alemania	45	41	59	61	76	113	121	122	109
España	280	255	300	382	313	285	253	224	209
Francia	395	399	405	472	469	451	358	159	155
Italia	1.133	1.022	1.104	1.155	1.055	1.070	767	755	711
Suiza	0	0	0	0	1	0	0	0	
Reino Unido	14	13	15	17	21	26	30	15	32
Total	1.879	1.745	1.901	2.111	1.960	1.977	1.575	1.335	1.273

* Fuente: ACEM, Facts & Figures www.acembike.org



Dentro de este grupo de países Italia se lleva el 50% de la producción total.

3.5.4. Factores que afectan las ventas

La venta de parabrisas, en cuanto producto industrial, es una demanda derivada ya que depende de la producción y ventas de motocicletas y ciclomotores. La correlación es directa. Ya sea para el sector OEM como para el aftermarket la demanda de parabrisas disminuye al caer las

ventas de motos y ciclomotores y por el contrario aumentan al incrementarse las ventas de éstos.

Por consiguiente para analizar los factores que afectan las ventas de parabrisas se debe analizar principalmente los factores que afectan las ventas de motocicletas y ciclomotores.

Existe una buena parte del segmento de motocicletas y ciclomotores que bien podría decirse constituyen un segmento de bienes superfluos. Esto ocurre sobretodo con las motos de gran cilindrada. El comprador de una moto de gran cilindrada generalmente es poseedor de un automóvil. La compra de una moto cubre una necesidad de dispersión, placer o aventura. En tiempos de recesión y de ajuste de gastos éstas son las primeras compras que dejan de hacerse.

Otro factor más específico y determinante, y que de hecho ha sido fundamental en la caída de las ventas de motocicletas producido a partir de 1999 es el valor de los seguros. Las compañías de seguros por cuestiones de rentabilidad han incrementado las primas a valores tales que representan una proporción muy importante del costo total de adquisición de una moto. Esto se ha producido en buena medida por la gran cantidad de robos y accidentes en las ciudades europeas.

3.5.5. Análisis de rentabilidad del sector

El presente análisis, realizado sobre la base del modelo de Porter, apunta a determinar la estructura competitiva de la industria y, consecuentemente, su rentabilidad. Se comienza identificando los factores que conforman las barreras de entrada de la industria, los competidores potenciales que pueden surgir, las amenazas de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores.

En la medida en que se tengan altas barreras de entrada, la industria gozará de una cierta protección, es decir que no se podrá entrar muy fácilmente. Esto hará que haya menos interesados en entrar al mercado, por lo que habiendo menos competidores, se supone habrá más posibilidades de una rentabilidad mayor.

Respecto al ingreso de otros nuevos competidores (competidores potenciales), en la medida en que se incorporen nuevos actores, la competencia será mayor y, por tanto, la rentabilidad del sector disminuirá.

La amenaza de sustitutos se refiere a la posibilidad de que aparezcan productos alternativos que puedan satisfacer igual o mejor las necesidades de los clientes. La aparición de productos sustitutos incrementa la competencia en el mercado y, por ende, baja la rentabilidad del negocio.

A medida que el poder de negociación de los proveedores aumenta, la rentabilidad de la industria disminuye ya que se tendrá menos fuerza para ejercer una acción contraria y se terminará por aceptar las condiciones de venta que se le imponen.

Por otro lado, si el poder de los compradores aumenta la rentabilidad de la industria también disminuye, ya que se tendrá menos fuerza para imponer las condiciones de venta y es probable que se termine aceptando un precio menor que el que se hubiera deseado.

Siguiendo el modelo de Porter que acabo de describir, a continuación lo aplico en el análisis del mercado de parabrisas para motocicletas.

Barreras de entrada

- Elevada inversión en maquinarias
- Know how específico de ciertos procesos críticos de la fabricación
- Difícil sustitución de proveedores (para OEM)

Competidores potenciales

- El sector de accesorios para motocicletas, si bien puede resultar interesante a la hora de identificar ciertos nichos con potencial de desarrollo, no es un mercado tan grande ni tan rentable (sobretudo en los últimos años) como para atraer más competidores. El sector OEM es aún más difícil, exigente y con menos margen de maniobra con lo que se presume que difícilmente entrarán más competidores en el corto plazo.

Amenazas de sustitutos

- No se han identificado

Poder de negociación de los proveedores

- Es importante el poder de los proveedores de la materia prima básica, tanto de acrílico como de policarbonato, que representa entre un 40-50% del costo total del producto. Estas materias primas están en manos de unas pocas multinacionales, con lo que la negociación posible es mínima y siempre está en función de los volúmenes de compra. Siendo éstas materias primas un tipo de plástico y por consiguiente un derivado del petróleo el precio depende, en última instancia, de éste último factor.

Poder de negociación de los compradores

- En el segmento OEM el poder de negociación de los fabricantes de motos es muy fuerte. Conocer todos los costos involucrados y poder compararlos fácilmente entre los distintos proveedores evita todo margen de maniobra y costos ocultos.
- En el segmento aftermarket los canales también tienen un cierto poder de negociación. Exigen exclusividad a nivel nacional, una gama completa de productos y altos descuentos / márgenes.

3.5.6. Sistema de distribución

La estructura de distribución generalizada está constituida por un importador exclusivo a nivel país quien distribuye o vende los productos a los dealers y negocios de recambios o concesionarios de motocicletas. La distribución en el propio país casi siempre viene efectuada por la empresa fabricante en forma directa y en ciertos casos también venden en forma directa a otros países.

En el segmento OEM casi siempre la venta se realiza en forma directa desde el proveedor al fabricante de motocicletas, aunque es posible la subcontratación.

3.5.7. Observaciones y tendencias del Mercado

Si se analizan las ventas de los últimos 10 años en Europa se verá que el sector de las dos ruedas ha tenido un crecimiento muy importante, especialmente entre 1994 y 1999. Tanto el segmento de vehículos de menos de 50 cc como los de más de 50 cc han tenido un fuerte crecimiento en dicho período. El segmento de menos de 50 cc alcanzó un pico de 1,5 millones de vehículos vendidos en 1998. Allí se estancó y tuvo en los años siguientes dos caídas importantes que luego se analizarán con más detalle.

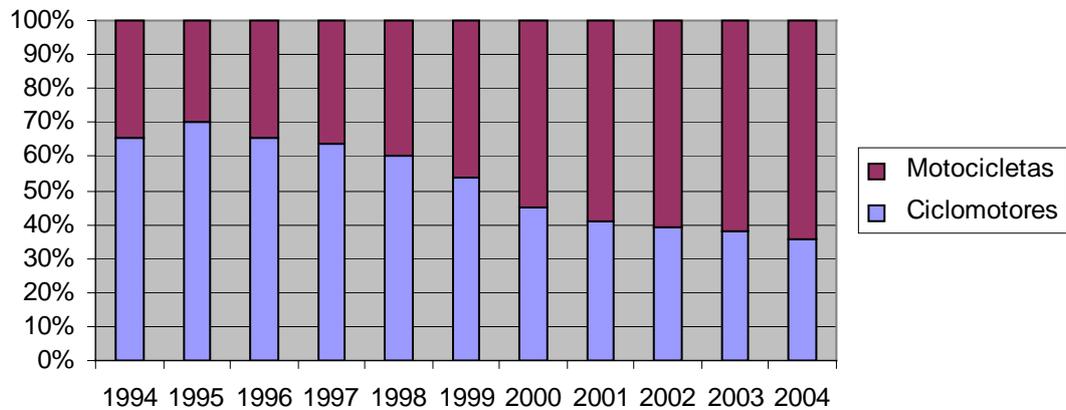
Por otro lado el segmento de las motos y scooters de más de 50 cc también creció muy fuerte, superando el millón de unidades en 1998, y sigue teniendo una proyección de crecimiento muy elevado, a pesar de una leve disminución en 2001.

En la tabla que se adjunta a continuación se muestra la evolución de la matriculación de vehículos de dos ruedas en Europa.

Matriculación de Ciclomotores y Motocicletas en Europa (en miles)											
Vehículo / Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ciclomotores	1045	1344	1290	1453	1529	1434	1086	835	719	697	656
Motocicletas	549	571	685	836	1005	1226	1337	1195	1119	1135	1190
Total	1593	1914	1975	2289	2534	2660	2424	2029	1838	1831	1846

* Fuente: ACEM, Facts & Figures www.acembike.org

Tendencia de matriculación de Ciclomotores y Motocicletas



En el gráfico anterior se observa claramente la tendencia creciente en la participación de las motocicletas y scooters de más de 50 cc (en desmedro de la participación de los ciclomotores) sobre el total de vehículos de dos ruedas que se matriculan anualmente en Europa. Esto significa que en el mercado cada vez hay más vehículos de dos ruedas de mayor cilindrada. Esto representa un buen dato ya que este segmento del mercado (el de motos y scooters de gran cilindrada) es el que representa a los vehículos de mayor valor y consecuentemente mayor poder adquisitivo de sus propietarios, siendo el target de Doken para sus productos de alta calidad y confiabilidad.

3.5.8. Segmento Ciclomotores y Scooters de cilindrada < 50 cc

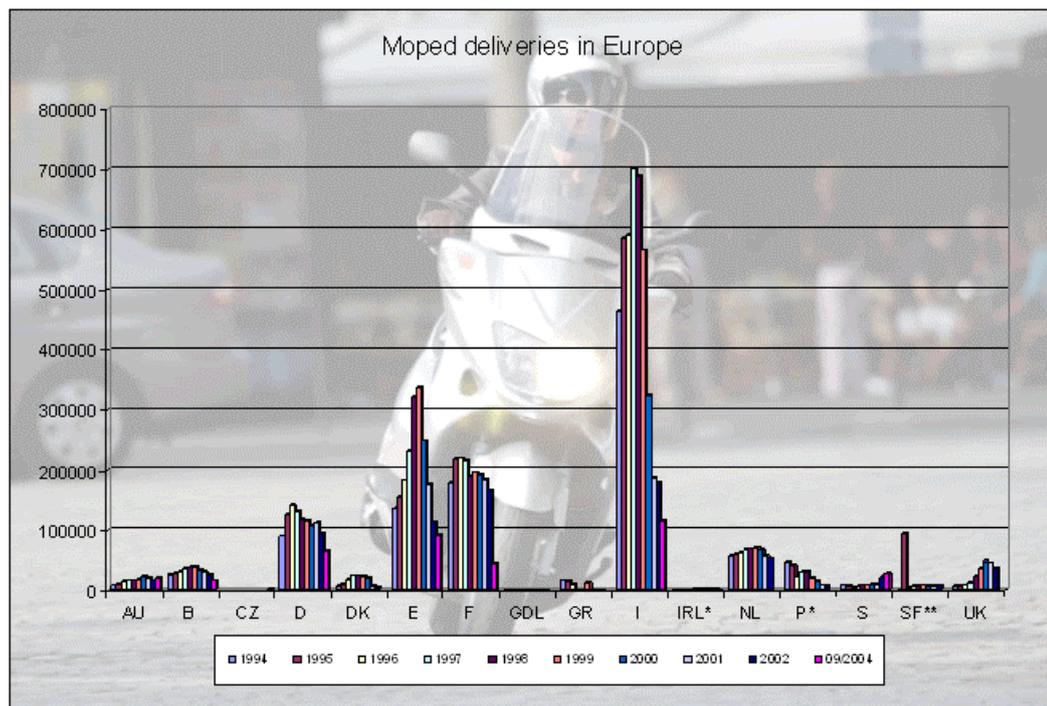
Las ventas del segmento de menos de 50 cc mantuvo altos volúmenes desde 1995 hasta 1999, pero se mantuvo estancado en alrededor de 1,4 millones de vehículos por año y no pudo crecer. En el año 2000 tuvo un importante descenso (- 24%) llegando a los 1,1 millones anuales, para sufrir luego en el año 2001 otra importante caída (-23%), alcanzando tan solo la mitad del total de ventas de 1998 (0,8 millones). Esta caída se debió principalmente a una fuerte retracción en el mercado más importante de Europa: Italia. En ese país las ventas disminuyeron en un 43% en el año 2000 volviendo a caer en un porcentaje similar en 2001.

En la tabla y gráfico que se adjuntan a continuación se muestran las ventas de ciclomotores y scooters de menos de 50 cc, segmentado por países. Como se dijo anteriormente las ventas de los vehículos de esta categoría han sufrido caídas importantes en los últimos años. El gráfico

de barras es muy elocuente al mostrar esta situación en los países con mayores ventas como Italia, Francia, y España.

Ventas de ciclomotores en Europa (en miles)											
País / Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Austria	8	11	14	16	16	18	21	20	16	20	22
Alemania	91	124	141	132	117	116	109	112	95	93	81
Dinamarca	7	11	18	23	24	22	21	7	5		
España	135	155	181	231	320	336	249	176	114	110	118
Francia	179	218	220	215	189	196	192	185	166	166	166
Italia	464	575	574	678	686	552	312	176	167	162	130
Holanda	58	59	62	67	69	71	67	56	54	46	39
Polonia	47	42	22	30	29	19	15	8	7		
Suiza	7	6	5	6	8	9	10	10	21	20	28
Reino Unido	6	6	9	13	23	35	48	45	36	36	28
Otros	42	136	44	42	47	61	43	39	38	43	44
Total	1.045	1.344	1.290	1.453	1.529	1.434	1.086	835	719	697	656

* Fuente: ACEM, Facts & Figures www.acembike.org



Jack Oortwijn, editor jefe de la revista Bike Europe, explica las razones que motivaron esta disminución de ventas en Italia.

“Existen varias causas de esta fuerte caída en las ventas del segmento de 50 cc en Italia. La primera causa fue la anulación de los subsidios para la compra de ciclomotores y scooters nuevos. La segunda razón que acentuó esta caída fue la nueva ley que obligó el uso de cascos. Esta ley acentuó la caída del segmento de 50 cc, pero contribuyó al aumento de

las ventas y la popularidad de los scooters con mayor capacidad. En terminos porcentuales el incremento de ventas en el segmento de motos y scooters de más de 50 cc llegó casi al 64%.⁶”

Luego Oortwijn continúa describiendo el segmento de los ciclomotores en el mercado europeo: “Respecto al segmento de 50 cc en otros mercados, las ventas en España siguieron creciendo alrededor del 5% en 1999, llegando a un total de 336.000 unidades vendidas. Con ese volúmen de ventas España volvió a su volúmen de ventas *normal*. En la década del '80 el mercado español había logrado una sólida reputación con volúmenes de venta de 300.000 unidades anuales. Pero a partir de ese año las ventas comenzaron a caer año tras año.”

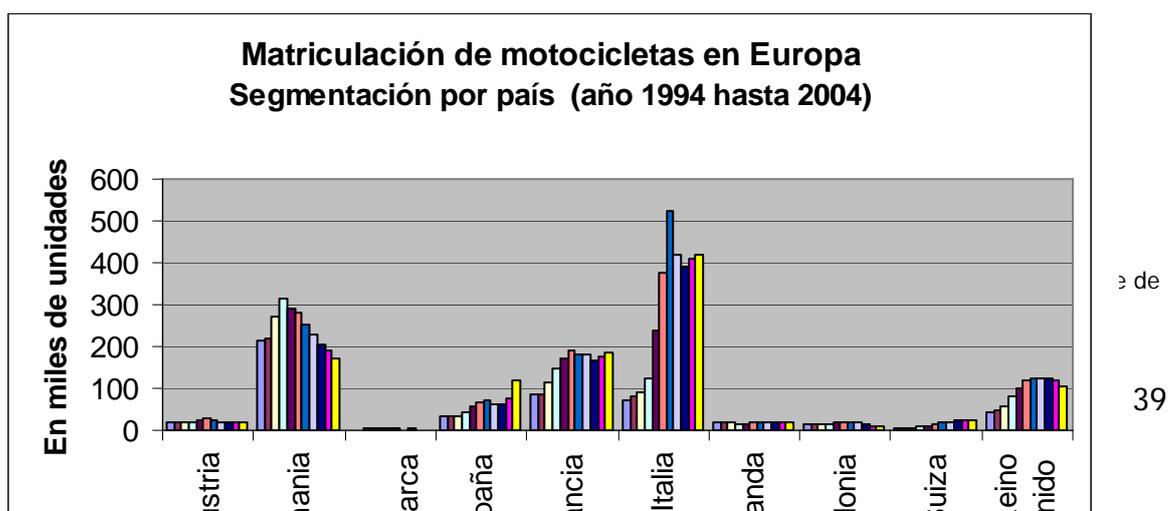
“Francia es el tercer mercado en importancia en Europa en el segmento de 50 cc. Fue importante la recuperación del 3,2% en 1999 luego de una gran caída en 1998”.

“Siguiendo a Italia, España y Francia el cuarto mercado más importante de Europa en el segmento de 50 cc es Alemania, con ventas de alrededor de 100.000 unidades anuales. Pero este segmento también está en caída, ya por tercer año consecutivo, cuando se registró una disminución del 10%.”

3.5.9. Segmento Motos y Scooters de cilindrada > 50 cc

Respecto al segmento de motos y scooters de capacidad mayor a 50 cc, la situación es bien diferente. Durante 1999 el mercado europeo de motos y scooters alcanzó un sólido crecimiento del 22 % superando la barrera de 1,2 millones de unidades. El crecimiento de este segmento se vio impulsado principalmente por las ventas de los modelos de motos y scooters más pequeños dentro de esa categoría, especialmente los de 125 cc y de 250 cc.

A continuación se adjunta un gráfico de barras que muestra las matriculaciones de motos y scooters de más de 50 cc segmentado por países. Es fácil identificar los países con mayores volúmenes de ventas: Italia es líder, seguido por Alemania. Luego están Francia y España.



Matriculación de motocicletas en Europa (en miles) *											
País / Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Austria	17	19	21	21	25	27	24	20	17	18	19
Alemania	216	218	272	314	290	282	253	227	204	191	174
Dinamarca	2	2	3	3	3	4	3	2	3		
España	35	35	31	42	56	69	72	64	63	75	117
Francia	85	84	116	148	172	193	180	180	169	176	184
Italia	73	80	92	124	239	375	525	420	393	409	421
Holanda	18	18	17	16	15	18	20	18	17	17	18
Polonia	13	12	12	15	17	19	18	17	14	11	12
Suiza	4	4	6	9	11	16	18	21	23	24	25
Reino Unido	45	47	59	81	98	117	122	124	123	119	106
Otros	41	51	56	64	79	105	104	102	94	95	115
Total	549	571	685	836	1.005	1.226	1.337	1.195	1.119	1.135	1.190

* Fuente: ACEM, Facts & Figures www.acembike.org

En la tabla aquí arriba se muestra más claramente las matriculaciones anuales por países de la categoría de motos y scooters de más de 50 cc. Es notable el caso de España que durante 2004 tuvo un incremento del 56% en las ventas respecto al año anterior. También Francia e Italia crecieron.

Cesar Urrutia realizó el siguiente comentario respecto al fuerte crecimiento del mercado español: "Más que un apoyo al sector, la convalidación del carné A1 (vehículos de dos ruedas de hasta 125 centímetros cúbicos y menos de 15 caballos) para todos aquellos conductores de turismo con tres años de experiencia se ha convertido en el mejor combustible para los fabricantes de motocicletas"⁷.

"Anesdor estima ahora que el mercado de motocicletas continuará creciendo a un ritmo muy significativo en los próximos meses y que, con toda probabilidad, 2005 será el mejor ejercicio de los últimos 40 años".

Analizando el mercado de forma global, desde 1994 el segmento de motos y scooters de más de 50 cc ha registrado un incremento de 116% en el mercado europeo, pasando de 549.000 a 1.190.000 unidades vendidas por año. Todo indica que este mercado seguirá con una fuerte tendencia positiva.

⁷ Cesar Urrutia. El Mundo Motor. <http://elmundomotor.elmundo.es/elmundomotor/2005/05/16/empresas/1116244701.html>

3.5.10. Segmentación Ventas de Motocicletas y Scooters por cilindrada

Si se analiza con mayor profundidad los distintos segmentos (en cuanto a cilindrada) del mercado europeo se verá que la categoría de 125 cc es la de mayor importancia. Este segmento representa el 37% del total. Esto fue causado básicamente por el cambio de legislación en cuanto a la licencia de conducir implementado en 1996. La categoría de 125 cc está dominada por scooters.

Cilindrada	Ventas (unidades 1999)	En %
50-125cc	469.301	37,3%
125-500cc	241.571	19,2%
500-750cc	276.983	22,0%
Más de 750cc	268.911	21,4%

La categoría de 125 cc hasta 500 cc es la más pequeña del mercado, con un 19% de participación. "Pero hay grandes posibilidades de que esta categoría pegue un gran salto y llegue a convertirse en un futuro no muy lejano en la categoría más importante del segmento", según la opinión de Jack Oortwijn. "Esto se debe a que los llamados Maxi Scooters están ganando rápidamente una muy fuerte popularidad en Europa. El término Maxi Scooters se refiere a scooters de más de 125 cc. Durante los primeros 9 meses del año 2000 en el mercado más importante de Europa, Italia, las ventas ascendieron el 45%, hasta alcanzar 337.925 unidades".

Las otras dos categorías, de 500 a 750 cc y los de más de 750 cc se refieren a motos y scooters de gran capacidad, las más grandes del mercado. Entre ambas suman el 45% de participación y superan el medio millón de unidades.

3.5.11. Segmentación Ventas de Motocicletas y Scooters por modelos

Por otro lado, además de analizar los segmentos desde el punto de vista de su capacidad (cilindrada) es interesante hacerlo desde el punto de vista de los modelos específicos existentes en Europa.

Los scooters, con un 35% de participación sobre el total, representan la categoría más grande del mercado.

Esta segmentación será útil también a la hora de hacer una estimación del mercado aftermarket de parabrisas (ver punto 3.5.13) donde se calcula de forma aproximada un porcentaje de compra o sustitución de parabrisas tanto en los vehículos nuevos como en vehículos usados (en circulación).

Modelos	Ventas unitarias (1999)	En %
Scooter	435.649	34,60%
Chopper	173.310	13,80%
Naked Roadster	172.213	13,75%
Super Sport	148.883	11,80%
Trail	109.850	8,70%
Sport Touring	72.719	5,80%
Street	48.513	3,90%
Otras	97.005	7,70%

“Modelos Maxi Scooters como el Yamaha Majesty 250 o el Suzuki Burgman 400 han tenido un grandísimo éxito en Italia en los últimos años”, comenta Oortwijn. “Actualmente otros nuevos modelos Maxi Scooters están tomando la posta y creciendo rápidamente en volumen y en participación de mercado como el nuevo modelo de Yamaha, el T-Max o el de Honda, el Silver Wing”.

“Este segmento de los Maxi Scooters está atrayendo cada vez a un mayor número de clientes y es la razón de esa alta participación al analizar el mercado por modelos (35% son scooters)”.

“Muchos de ellos forman parte de un segmento que posee licencia de conducir motos pero que varios años atrás dejó hacerlo para pasarse al uso de automóviles. Los problemas de tráfico, cada vez más importantes, y el uso del automóvil, cada vez más costoso (estacionamiento, pago de tasas para circular por el centro de la ciudad, etc.) están generando una nueva corriente de clientes potenciales que ven en estos Maxi Scooters un vehículo que se adapta a sus necesidades de fácil y rápido transporte y que mantiene de alguna manera el status que les daba el manejo del automóvil”.

3.5.12. Desarrollo futuro del sector

Respecto al desarrollo futuro del sector Jack Oortwijn dice: “Si bien las circunstancias y la coyuntura actual no permiten avizorar aún un claro despegue, existen diversas razones para creer en un futuro de crecimiento para este particular sector. La congestión del tránsito en

muchas ciudades europeas esta creando tantos problemas que muchos países están intentando reducir el uso del automóvil. Para ello están creando tasas de circulación que incrementan el costo de uso de los automóviles". "Este y otro tipo de medidas empujarán a los europeos a buscar otras alternativas de transporte. Es probable que los scooters y las motocicletas se beneficien con estas tendencias".

"Las ventas de autos en los 15 países miembro de la Unión Europea alcanzan un total de 15 millones de vehículos por año. Las ventas totales de motos y scooters, incluyendo los segmentos de 50 cc, pronto alcanzarán los 2 millones de vehículos. Esto significa que todavía existen muchas posibilidades de crecimiento".

"Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades, se necesita una presencia de largo plazo en el mercado. Hacer negocios en Europa no significa vender grandes volúmenes en unos pocos meses. Es necesario construir una eficaz red de distribución e invertir a largo plazo".

3.5.13. Estimación del mercado aftermarket de parabrisas

El presente cuadro muestra los cálculos realizados para la estimación del volumen anual de ventas de parabrisas en el mercado europeo de aftermarket para motocicletas de cilindrada mayor a 50 cc (1). Se aclara que no se ha podido obtener esta información a través de otros medios y por consiguiente se procedió a calcularlo de la manera que se presenta a continuación a los fines de contar con una aproximación del tamaño del mercado.

Estimación del mercado de parabrisas anual de motos y scooters > 50 cc en Europa								
Categoría motocicleta > 50 cc	Participación del mercado por categoría (4)	Estimación de ventas anual por categoría	% de compra o cambio de parabrisas motos nuevas (5)	Mercado parabrisas motos nuevas	Circulante motocicletas y scooters año 2001	% de compra por rotura o cambio de parabrisas motos en circulación (7)	Mercado parabrisas motos en circulación	Mercado parabrisas total anual
Scooter	34,6%	415.200	20%	83.040	4.567.200	2,0%	91.344	174.384
Chopper	13,8%	165.600	15%	24.840	1.821.600	1,5%	27.324	52.164
Naked Roadster	13,8%	165.000	20%	33.000	1.815.000	2,5%	45.375	78.375
Super Sport	11,8%	141.600	8%	11.328	1.557.600	2,5%	38.940	50.268
Trail	8,7%	104.400	6%	6.264	1.148.400	0,5%	5.742	12.006
Sport Touring	5,8%	69.600	8%	5.568	765.600	1,5%	11.484	17.052
Street	3,9%	46.800	6%	2.808	514.800	0,5%	2.574	5.382
Otras	7,7%	92.400	6%	5.544	1.016.400	0,5%	5.082	10.626
Totales		Total venta anual de motos > 50cc 1.200.000 (3)	Total venta anual de parabrisas motos nuevas 172.392 (2)		13.200.000 (6)		Total venta anual de parabrisas motos en circulación 227.865 (8)	400.257 (1)

Fuente: Elaboración propia en base a información de ACEM, Facts & Figures www.acembike.org

Tal como se dijo en el punto 3.1.4. ("Principales motivos de compra") las razones para la adquisición de un parabrisas son varias:

A) En motos nuevas:

- porque el diseño del vehículo no prevé un parabrisas
- porque el parabrisas con el que se vende no se adapta a las necesidades del conductor
- por moda (tunning)

B) En motos usadas:

- porque se produjo la rotura del parabrisas por un choque o accidente
- porque después de un tiempo el parabrisas sufre un cierto desgaste (sobre todo los de menor calidad, p/ej. los de acrílico)
- porque el parabrisas no se adapta a las necesidades del conductor
- por moda (tunning)

Con el fin de estimar las ventas de parabrisas para el caso A (motos nuevas) (2), se partió de una estimación de ventas anual de 1,2 millones de motocicletas y scooters de más de 50 cc (3) tomando como último dato disponible la matriculación de 1,19 millones para el año 2004 (ver 3.5.7).

A partir de este número y conociendo la participación de cada categoría (4) (ver punto 3.5.11) en el total de ventas se realizó una estimación del volumen de ventas para cada una de ellas. Seguidamente se le aplicó un porcentaje de compra o cambio de parabrisas en motos nuevas (5) y se obtuvo la estimación del volumen de ventas de parabrisas para cada categoría. Estos porcentajes se asignaron de forma arbitraria sobre la base de información recogida del mercado, sobre todo de información brindada por los negocios de venta al público durante store checks. De esta manera se llega a un número estimado de 172.000 parabrisas al año (2).

Por otro lado se tomó el circulante de motocicletas (6) y se le aplicó el mismo porcentaje de participación por categoría (4) obteniendo así una estimación del circulante de motocicletas segmentado por categoría. Sobre la base de información recogida en el mercado se establecieron otros porcentajes de compra o cambio de parabrisas (7) y aplicándolo al circulante de cada categoría se obtuvo un volumen de ventas estimado de parabrisas para cada una de ellas. En este caso los porcentajes son bastante más bajos debido a que la decisión de compra de un parabrisas se produce generalmente al momento de compra de la motocicleta o en un momento posterior cercano a la compra de la misma.

De esta manera se llega a un número estimado de 227.000 (8) parabrisas que se venden anualmente para montar sobre motocicletas usadas.

Finalmente, a partir de la sumatoria de estas estimaciones (2) y (8) se obtiene un volumen total anual de aproximadamente 400.000 (1) parabrisas anuales. Se aclara que en todos los casos ha prevalecido un criterio conservador en los cálculos realizados.

4. ANÁLISIS FODA

A continuación se presenta un análisis interno de la compañía, describiéndose los puntos fuertes y débiles de la misma. También he realizado un análisis externo en donde se indican las principales amenazas y oportunidades que surgen del mercado de actuación de la empresa. A partir de esta información es posible obtener las líneas estratégicas más importantes a partir de las cuales se desarrollará todo el negocio.

- Análisis de puntos débiles de la empresa
- Análisis de puntos fuertes de la empresa
- Definición de amenazas en el entorno
- Definición de oportunidades en el entorno
- Estrategia de empresa

4.1. Análisis de puntos débiles de la empresa

Los puntos negativos de la empresa que deberán ser considerados y tenidos en cuenta en el diseño de la estrategia son los siguientes:

- Empresa desconocida entre fabricantes de motocicletas europeos.
- Empresa monoproducto.
- Pocos contactos y nula actividad comercial en Europa.
- Choque cultural y dificultad comunicacional entre la dirección japonesa y la nueva estructura local en Europa.

4.2. Análisis de puntos fuertes de la empresa

En este apartado se destacan los puntos que son positivos en la empresa y que por lo tanto, deben ser mantenidos o potenciados en el futuro:

- Empresa con estructura económico-financiera equilibrada.
- Posesión del know-how proveniente de la matriz.
- Empresa conocida entre fabricantes japoneses de motocicletas.
- Imagen de calidad transmitida por la matriz.

4.3. Amenazas del entorno

En el momento de reflexionar cuales deben ser las decisiones a tomar, es necesario ver cual es la situación del mercado que nos afecta. En este caso, existen distintos puntos negativos en el actual mercado de la motocicleta, que pueden afectar la venta del producto. Entre estos puntos se destacan los siguientes:

- El sector se encuentra en un punto de crisis y cambio, donde el mayor afectado ha sido el scooter de 50 cc.

- Existe una fuerte competencia en el sector aftermarket para todo tipo de piezas plásticas.
- Hay una tendencia a utilizar el proceso de inyección en la fabricación de parabrisas para motocicletas nuevas (OEM).

4.4. Oportunidades en el entorno

Aunque existan aspectos negativos en el entorno, también hay que considerar los aspectos positivos. Estos pueden representar buenas oportunidades para la empresa. Entre estos he considerado los siguientes:

- Las marcas europeas crean nuevos scooters de mayor cilindrada para sustituir a los de 50 cc. Estos scooters normalmente llevan parabrisas, que generalmente son más grandes y de mejor calidad.
- La competencia para la fabricación de parabrisas OEM termoconformado no es muy grande.
- Existe un gran número de marcas a las cuales Doken Europe puede presentarse (especialmente italianas) con una oferta más competitiva que la de la competencia.

4.5. Estrategia de empresa

En su libro Marketing Industrial, Oscar Cariola habla sobre la estrategia de empresa en estos términos:

La estrategia de marketing es una componente de la estrategia general de la empresa. Su desarrollo comienza con un estudio que analizará factores internos de la compañía como así también factores externos a la misma que dependen de variables tales como consumidor industrial, competencia y el entorno social, político y económico en que la empresa se desenvuelve.

El estudio interno pasará por analizar variables que hacen a la performance del negocio, como ser volumen de ventas, crecimiento, etc., basados en los recursos de la empresa y variables estratégicas y de organización interna.

Mientras la misión describe el tipo de negocios a los que se dedica la empresa, la estrategia nos señala el modo de aplicar esa misión en el largo plazo. La estrategia de la empresa decidirá fundamentalmente sobre dos aspectos básicos:

- Inversión en el producto/mercado en el que la empresa va a competir
- Desarrollo de la ventaja competitiva sostenida

Análisis Externo	Análisis Interno
1. Consumidor industrial	1. Análisis del negocio
2. Competencia	2. Organización
3. Entorno	

Los mismos deberán valerse de datos tomados de la empresa y del mercado, siendo estos últimos obtenidos como consecuencia de una investigación previa. (Cariola, 1996, p.53-54).

La estrategia de empresa, íntimamente vinculada con la misión declarada en el punto 3.2.3 de convertirse en un proveedor confiable de parabrisas para la industria de las dos ruedas pasa en primera medida por elegir el mercado europeo como lugar de actuación. Esta decisión pasa por instalarse en un mercado que concentra la mayor cantidad de fabricantes de motocicletas del mundo y un mercado de más de 26 millones de vehículos con fuertes expectativas de crecimiento.

Luego, como menciona Cariola, es necesario un análisis externo, es decir un análisis del mercado que incluya una evaluación del consumidor industrial y de los competidores. Este análisis ha sido desarrollado extensamente en el punto 3.5 (Análisis del mercado) así como también el análisis interno de la empresa, desarrollado en el punto 3.2 (La empresa) y el punto 4 (Análisis FODA).

De este análisis se desprenden los conceptos fundamentales que conforman la decisión estratégica de la empresa, los cuales describo a continuación.

Ya he mencionado desde el comienzo de este trabajo que existen dos sectores del mercado bien diferenciados y que Doken deberá desarrollarlos en forma paralela. Por un lado se encuentra el sector fabricante de motocicletas (OEM), el cual demanda, en el caso de estar previsto según diseño, el desarrollo y fabricación de parabrisas para el montaje sobre los vehículos nuevos.

Por otro lado existe el sector "aftermarket" o también llamado "de reposición" que involucra la fabricación y comercialización de partes y accesorios para satisfacer una demanda insatisfecha, que busca otras prestaciones, o que por distintas razones tiene la necesidad del recambio o repuesto para reemplazar al original.

La forma de abordar estos dos sectores del mercado es completamente distinta. Para el sector OEM, la relación debe ser directa con los fabricantes de motocicletas. Para ello se tomará contacto con estos fabricantes y se desarrollará la relación, procurando comprender sus necesidades para colaborar en todo nuevo proyecto de interés que éstos emprendan.

Para el sector aftermarket, en cambio, se deberá tomar contacto con distribuidores nacionales o regionales, con posibilidad de comprar grandes volúmenes. Son ellos quienes conocen las características del mercado en el que operan y las necesidades de sus clientes, por lo que la estrecha colaboración con los mismos es fundamental. Para este sector se comenzará identificando y

evaluando posibles distribuidores en los 5 principales mercados de Europa: Italia, Francia, Alemania, España y Reino Unido. Para dicho fin se ha incluido en el punto 13 "Anexos", los listados de potenciales distribuidores en dichos mercados que deberán ser examinados y evaluados. En el punto 6.5 "Decisiones estratégicas para el sector Aftermarket" se amplían con mayor detalle las decisiones estratégicas para el desarrollo de este sector del mercado. Entre otras, se encuentra la decisión de manejar separadamente los productos para la marca BMW y las otras marcas. Esto se debe al especial vínculo existente entre Doken y dicha empresa, la cantidad de modelos que Doken ya tiene para ofrecer a los distribuidores de dicha marca y por último las características especiales del perfil de cliente de esta prestigiosa marca.

Por último se destaca que dentro del segmento de motocicletas y scooters de más de 50 cc, se atacará fuertemente el nicho de Maxi Scooters de entre 250 y 400 cc, ya que este nicho del mercado posee gran poder adquisitivo, tiene una fuerte tasa de crecimiento y es un nicho target para el tipo de producto de calidad que Doken se ha propuesto ofrecer.

Además, la estrategia de empresa pasa por:

- Potenciar las relaciones con las empresas de origen japonés, las cuales estarán más predispuestas a colaborar y desarrollar nuevos proyectos con Doken
- Desarrollar la marca Doken participando y exponiendo en las principales ferias del sector
- Explorar la incorporación y desarrollo de nuevos productos plásticos para el mediano y largo plazo, tanto en el sector OEM como en el sector aftermarket, a fin de disminuir los riesgos propios de una empresa monoproducto

Con respecto al planteo de la estrategia de empresa Cariola continúa diciendo:

La estrategia misma supone la fijación de objetivos, es decir los resultados a los que se quiere llevar a la empresa en el futuro. Para lo cual se elegirán las políticas para conseguirlos, entendiéndose por tales los criterios y normas a seguir para tal propósito. La política emana de la filosofía empresarial y se desarrollará en el tiempo dando lugar a los planes tácticos y programas, los cuales se traducirán en acciones que tendrán por misión alcanzar las metas propuestas.

Siguiendo estos lineamientos planteados por Cariola continuaré el presente trabajo de investigación definiendo objetivos, políticas, planes, programas y acciones que me permitan obtener las proyecciones de los resultados del negocio sobre la base de números concretos.

De esta manera obtendré la fundamentación necesaria para determinar la viabilidad de desarrollar el mercado europeo de parabrisas para motocicletas a través de la estrategia de internacionalización propuesta. Y así resolver el problema planteado en la introducción del presente trabajo de investigación.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivos generales para el sector OEM

- Presentación de la empresa y sus productos a los departamentos de compra del sector OEM con el fin de establecer una relación comercial
- Identificación de sus necesidades, desarrollo de nuevos proyectos o posibilidades de colaboración
- Participación en nuevos proyectos de desarrollo

5.2. Objetivos generales para el sector Aftermarket

- Establecer contactos con posibles distribuidores para cada mercado
- Selección y desarrollo de distribuidores exclusivos para cada mercado
- Desarrollo de productos para mercados target
- Introducción del producto y desarrollo del mercado

5.3. Objetivos cuantitativos para el sector OEM y Aftermarket

En los cuadros a continuación se establecen los objetivos de ventas para los tres primeros años, tanto para el sector aftermarket como para el sector OEM. El volumen del mercado aftermarket ha sido explicado detenidamente en el punto 3.5.13 y el volumen del mercado OEM surge de los datos disponibles de la producción de motocicletas y scooters según se muestra en el punto 3.5.3. En base a información recogida en el mercado y según mi propia estimación aproximadamente un 70% de los vehículos nuevos llevan un parabrisas montado de fábrica. De aquí surge el volumen estimado del mercado de parabrisas para vehículos nuevos. En todos los casos ha prevalecido un criterio conservador, tanto para los volúmenes de mercado como para los objetivos a alcanzar.

Del objetivo de participación en unidades y el precio promedio del producto para cada sector (ver punto 7.3) surge la proyección de la facturación de la empresa para los tres primeros años.

Objetivos de venta para el sector Aftermarket			
Sector Aftermarket Motocicletas > 50 cc	1er. Año	2do. Año	3er. Año
Volumen del Mercado (unidades)	400.000	400.000	400.000
Objetivo de participación en %	0,5%	2,5%	5%
Objetivo de participación en unidades	2.000	10.000	20.000
Precio promedio parabrisas aftermarket	€ 32	€ 32	€ 32

Facturación estimada	€ 64.000	€ 320.000	€ 640.000
----------------------	----------	-----------	-----------

Objetivos de venta para el sector OEM			
Sector OEM	1er. Año	2do. Año	3er. Año
Producción anual de motos > 50cc	1.100.000	1.200.000	1.250.000
% de motos que incluyen parabrisas	70%	70%	70%
Volumen del Mercado (unidades)	770.000	840.000	875.000
Objetivo de participación en %	4%	7%	10%
Objetivo de participación en unidades	30.800	58.800	87.500
Precio promedio parabrisas O.E.M.	€ 25	€ 25	€ 25
Facturación estimada	€ 770.000	€ 1.470.000	€ 2.187.500

Si bien el primer año de actividades tendrá un carácter exploratorio y de aprendizaje, desarrollando nuevos productos y definiendo y consolidando canales, se presenta a continuación un desglose de los objetivos de ventas para cada mercado (país). Este desglose servirá para realizar un análisis de ventas y sacar las primeras conclusiones acerca del potencial de cada mercado y su evolución.

La siguiente tabla muestra la distribución del total de ventas de motos y scooters de más de 50 cc por país para el sector aftermarket. Se utilizará esta información como base para la asignación de objetivos de venta por país.

Participación relativa de cada mercado en las ventas totales de motos y scooters de más de 50 cc en Europa (según ventas de 2001)		
Italia	418.000 unidades	41%
España	64.000 unidades	6%
Reino Unido	124.000 unidades	12%
Francia	180.000 unidades	18%
Alemania	227.000 unidades	22%
Total	1.013.000 unidades	100%

* Fuente: ANESDOR, Mercado Europeo www.anesdor.com

Los porcentajes de participación de cada país que surgen de la tabla anterior fueron aplicados a la proyección de ventas en unidades para el primer año obteniendo así una proyección de ventas por país.

País	% partic. País	Proyección ventas Aftermarket 1er año *
Italia	41%	840
España	6%	140
UK	12%	240
Francia	18%	360
Alemania	22%	440
Total	100%	2000

* en unidades

Una vez transcurrido el primer año se confrontarán estas proyecciones con las ventas reales en cada país. A partir de allí se sacarán las primeras conclusiones que servirán para confirmar o revisar los objetivos de ventas para el 2do. y el 3er. año.

Además se definirán unos nuevos objetivos de ventas desglosado por líneas de producto, a fin de comenzar a realizar un análisis de venta más profundo que permita obtener información valiosa e implementar los cambios que resulten más oportunos.

6. ESTRATEGIA DE MARKETING

6.1. Macrosegmentación

El mercado de la motocicleta es una elección natural respaldada por los 20 años de experiencia de la casa matriz en Japón en el diseño, desarrollo y fabricación de partes y componentes para dicha industria. No obstante, siempre queda la posibilidad de explorar y eventualmente incursionar en productos con aplicaciones para otras industrias.

Dentro de esta industria Doken ha acumulado una importante experiencia y desarrollado un fuerte know how en la manipulación y transformación del policarbonato para la fabricación de parabrisas de motocicletas.

Por consiguiente la elección de este segmento del mercado constituirá la base de partida de esta nueva empresa en el mercado europeo, pero se dejará abierta la posibilidad de desarrollo de otros productos o aplicaciones.

6.2. Diferencias entre el sector OEM y el sector Aftermarket

Como se ha dicho anteriormente el sector OEM y el Aftermarket son dos negocios completamente distintos, que requieren una mentalidad, cultura y estructura muy diversas. Se puede estar muy preparado para encarar el negocio OEM e inmaduro para afrontar el Aftermarket, o viceversa.

El sacrificio de ser proveedor del sector OEM es tan grande que muchas empresas, pudiendo hacerlo, prefieren mantenerse al margen de este negocio, desde un cierto punto de vista muy prestigioso ("soy proveedor de Mercedes Benz"), y quedarse con el menos prestigioso, pero más rentable, negocio de los recambios.

Para la cultura y la vocación de trabajo y de producción japonesa dicho sacrificio es menor ya que se compensa con el sentido de pertenencia y el prestigio que genera ser proveedor de una gran marca. Por cultura, vocación, estructura, clientes, experiencia y objetivos, la decisión de apostar por el mercado OEM queda clara.

En cambio, la decisión de atacar el mercado del aftermarket pasa por aprovechar:

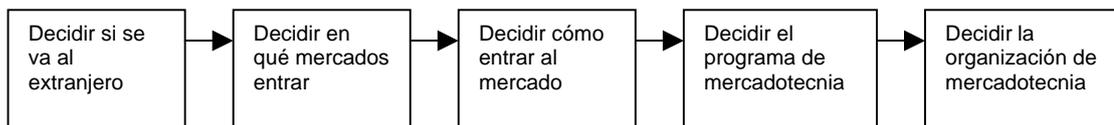
- las estructuras productivas existentes
- la experiencia de diseño, desarrollo y producción
- el respaldo que da ser proveedor de primeros equipos
- un mercado europeo con grandes posibilidades de expansión

- cierta complementariedad en los ciclos de producción de ambos mercados
- añadir rentabilidad al negocio global

6.3. Selección de mercados y segmentos estratégicos

Según Kotler “para decidir salir al extranjero la empresa necesita definir sus objetivos y políticas de marketing internacional. La empresa deberá decidir si comercializará en pocos o muchos países. Asimismo, la empresa debe decidir el tipo de países a los que considerará. El atractivo de éstos recibe la influencia del producto, los factores geográficos, el ingreso, la población y el clima político entre otros” (Philip Kotler, 1996, p. 412) ⁸.

El esquema sugerido por Kotler en cuanto a las decisiones principales en la mercadotecnia internacional es el siguiente:



Siguiendo el razonamiento lógico de Kotler respecto a la decisión de en qué mercados entrar, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) describe el proceso decisorio para elegir la cantidad óptima de mercados a los cuales una empresa pyme debe dedicar sus recursos escasos para poder entrar en ellos.

Cuando una empresa decide adoptar una política activa de internacionalización, se encuentra con que sus productos son susceptibles de comercializarse en un gran número de países con características muy diferentes. Por otra parte, no dispone de recursos suficientes, especialmente si es una pyme, como para abordar varios mercados en forma simultánea. Por ello, es aconsejable sistematizar la expansión internacional acudiendo, en primer lugar, a los mercados más favorables para su oferta. Antes de iniciar el proceso de selección, la empresa debe decidir el número óptimo de mercados a los que va a acudir. Se trata de una decisión estratégica que presenta dos soluciones extremas, concentración y diversificación, entre las cuales se sitúan distintas opciones intermedias.

Concentración

⁸ Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. 8va ed. México. Prentice Hall, 1996, p. 412.

En esta estrategia, la empresa centra sus recursos en un número reducido de mercados, de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos.

Las principales ventajas son:

- Mayor conocimiento de los mercados elegidos
- Posibilidad de ofrecer un producto diferenciado y adaptado
- Reducción de los costes logísticos y de administración
- Mayores recursos para promoción y publicidad en cada mercado
- Control del riesgo de clientes

Diversificación

Por el contrario, en la diversificación, la estrategia de crecimiento se basa en vender en un mayor número de mercados, aunque sea en perjuicio de conseguir una cuota significativa en alguno de ellos. La justificación de esta opción se basa, entre otras, en las siguientes razones:

- Se obtiene información comparativa de los mercados mundiales
- Menor dependencia respecto a un número reducido de mercados
- Explotación de ventajas competitivas a corto plazo
- Aprovechamiento de oportunidades coyunturales en precios
- Evita el enfrentamiento directo con los principales competidores

Las ventajas de cada una de estas estrategias cambian a lo largo del tiempo, de acuerdo con la fase del proceso de internacionalización en que se encuentre la empresa o con la etapa del ciclo de vida del producto que comercializa. La falta de información sobre mercados exteriores conduce a las empresas que están en una fase inicial a diversificar sus esfuerzos en varios mercados. También es elevada la diversificación cuando la empresa está en la fase más avanzada, con implantación comercial o productiva en gran número de países. Por el contrario, las empresas que están en una etapa intermedia pueden concentrarse en aquellos mercados que, de acuerdo a la experiencia y conocimientos adquiridos, ofrecen mayores posibilidades de expansión y rentabilidad. En cualquier caso la elección deberá hacerse a partir de un análisis detallado de la situación de la empresa, sus objetivos, las características de los productos que

ofrece y los mercados exteriores hacia los que va a dirigir su esfuerzo comercial. (Instituto Español de Comercio Exterior) ⁹.

El mercado a desarrollar es Europa y la ubicación de la planta productiva en Barcelona es estratégica debido a la cercanía con los fabricantes de motocicletas japoneses con quienes ya tiene una estrecha relación a través de la casa matriz en Japón. Otra razón importante son los costos de mano de obra, que está entre los más bajos de Europa.

Para el sector OEM el target de mercado esta constituido por las 15 empresas fabricantes de motocicletas que actualmente existen en Europa y que se detallan a continuación:

Clientes target para el sector OEM		
	Aprilia S.p.A.	Via Galileo Galilei, 1 I-30033 Noale (Venezia) Tel: +39 041 58 29 111 http://www.aprilia.com
	Benelli S.p.A.	Benelli S.p.A. Strada della Fornace Vecchia s.n. I-61100 Pesaro Tel: +39 0721 418 785 Fax: +39 0721 404 232 http://www.benellimoto.com
	BMW AG - Motorcycle division	Petuelring 130 D-80788 München Tel: +49 89 38 20 http://www.bike.bmw.com
	Derbi Nacional Motor s.a.	Barcelona, 19 E-08100 Martorelles Tel: +34 93 570 20 10 http://www.derbi.es/
	Ducati Motor Holding S.p.A	Via Cavalieri Ducati, 3 I-40132 Bologna Tel: +39 051 4641 32 56 http://www.ducati.com
	Honda Europe Motorcycle s.r.l.	Via della Cecchignola 5/7 I-00143 Rome Tel: +39 06 549 281 http://www.honda-eu.com
	KAWASAKI MOTORS EUROPE n..v.	Diamantlaan 14 P.O. Box 532 NL-2130 AM Hoofddorp The Netherlands phone 31-23-567.05.00 fax 31-23-563.98.84 www.kawasaki.com

⁹ Instituto Español de Comercio Exterior. *Curso Superior de Estrategia y Gestión del Comercio Exterior*. Selección de mercados exteriores. P. 86. Madrid.

	KTM - SportMotorcycle AG	Stallhofnerstrasse 3 Postfach 91 A-5230 Mattighofen Tel: +43 77 42 60000 http://www.ktm.co.at
	Malaguti S.p.A.	Via Emilia Levante 498 I--40068 San Lazzaro di Savena Tel: +39 051 625 51 06 Fax : +39 051 625 51 60 http://www.malagutimoto.it
	MV Agusta Motorcycles S.p.A.	Via G. Macchi, 144 I-21100 Varese Tel: +39 0332 25 41 11 Fax: +39 0332 32 93 78 http://www.mvagusta.it
	Peugeot Motorcycles	103, rue du 17 Novembre F-25350 Beaulieu-Mandeure Tel: +33 3 81 36 83 02 Fax: +33 3 81 36 86 67 http://www.peugeot-motocycles.fr
	Piaggio & C. S.p.A.	Viale Rinaldo Piaggio, 23 I-56025 Pontedera/Pisa Tel: +39 0587 27 21 11 Fax: +39 0587 27 20 42 http://www.piaggio.com
	Suzuki Motor Corporation	European Liaison Office Avenue Louise 283 - bte 1 B-1050 Brussels Tel: +32 2 640 63 77 Fax: +32 2 648 23 40 http://www.suzukicycles.com
	Triumph Motorcycles Ltd.	Jacknell Road Dodwells Bridge Industrial Estate GB-Hinckley LE10 3BS Tel: +44 1455 25 16 00 Fax: +44 1455 25 13 67 http://www.triumph.co.uk
	Yamaha Motor Europe n.v.	Koolhovenlaan 101 NL-1119NCSchiphol-Rijk Tel: +31 20 654 60 00 Fax: +31 20 654 64 65 http://yme.com

Para el sector aftermarket el mercado de actuación también es Europa, ya que se pretende lograr una sinergia y complementariedad del negocio con el sector OEM. Sin embargo, y aquí me remito al planteamiento descrito por el Instituto Español de Comercio Exterior expuesto anteriormente, se seguirá el concepto de concentración dando prioridad

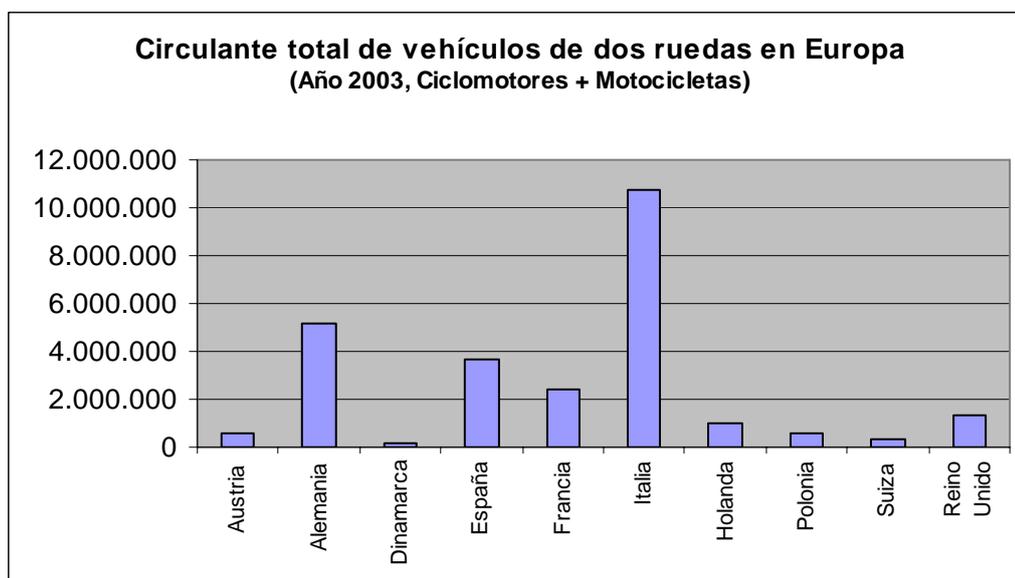
a los 5 países con mayor cantidad de usuarios de motocicletas y que constituyen casi el 90% del total del mercado europeo.

Dentro de este sector se apuntará al segmento de scooters y motocicletas de más de 50 cc, principalmente a las de 250 cc de cilindrada o más.

Se comenzará desarrollando una línea de parabrisas específicos para el segmento de los Maxi Scooters, ofreciendo la gama más completa de parabrisas del mercado. Ya se ha dicho anteriormente que esta gama de vehículos ha crecido fuertemente en los últimos años y tiene un gran potencial de desarrollo futuro. Además es un segmento muy rentable, ya que estos scooters representan la gama más cara del mercado para este tipo de vehículos.

Por otro lado se desarrollará un segundo segmento, de gran importancia para la casa matriz, que es el de las motos BMW. Doken posee 4 concesionarios de dicha marca y es líder de ventas en el mercado nipón. Esta marca se dirige a un segmento distinto al de las otras marcas. Ofrece un producto con un alto valor percibido y un precio sustancialmente mayor, y por consiguiente es un segmento altamente rentable.

Se completará la oferta con una línea de parabrisas universales para motos naked (motos que por diseño no prevén parabrisas) y una línea de parabrisas para los modelos de motos deportivas más populares.



- 39 % Italia
- 20% Alemania
- 14% España
- 10% Francia
- 5% Reino Unido

Estos países serán los mercados en donde se concentrará mayormente el esfuerzo de penetración, teniendo en cuenta los competidores existentes, sus ofertas, las necesidades particulares de los usuarios, etc.

6.4. Decisiones estratégicas para el sector OEM

Mercado Meta: Fabricantes de motocicletas en Europa

Productos: parabrisas termoconformados en policarbonato es el producto principal de la oferta de Doken. Se cuenta con el respaldo, experiencia y know how de la casa matriz en Japón que desde hace 20 años provee a los principales fabricantes de motocicletas como Yamaha, Suzuki, Honda y Kawasaki.

Línea de productos (Gama): Por la naturaleza del negocio (primeros equipos) no es posible anticiparse en el desarrollo de los parabrisas, sino que se debe esperar a los nuevos modelos de motocicletas y al diseño y especificaciones que la empresa fabricante solicitará a los distintos proveedores.

Además de los parabrisas, existe la posibilidad de fabricar otros productos en material plástico termoconformado para los cuales la tecnología y los procesos son casi los mismos. Así, se deberá explorar e identificar cuales otros productos pueden ser ofrecidos a los prospectos.

Posicionamiento: los parabrisas serán de la más alta calidad. Para ello, se utilizarán las mejores materias primas compradas directamente al fabricante, como GE Plastics y Mitsubishi, entre otros. Además, se contará con tecnología de última generación y procesos productivos con altos estándares de calidad.

Precio: lo normal en la industria es cotizar con un cost up del 15-20% sobre los costos de fabricación.

Costos: debido a que no existen márgenes de maniobra con los precios es importante lograr eficiencia en los costos de cada proceso. Quizás, aún más importante es definir la calidad real requerida por el cliente. Ocurre muchas veces que la calidad no queda claramente definida, y si la clave pasa más por el precio, se deberá ser lo suficientemente flexibles como para reducir el estándar de calidad ("no regalar calidad"), reduciendo así los costos y evitando una pérdida innecesaria de rentabilidad.

Canal de distribución: la venta se realizará en forma directa a los fabricantes de motocicletas. Sin embargo, no todos los componentes llegan al primer equipo de forma directa. A veces existe la posibilidad de que un proveedor se ocupe de desarrollar y eventualmente ensamblar

otras piezas que son tercerizadas (outsourcing). Esto ocurre generalmente con piezas, partes y componentes cuyo poco significativo costo hace que sea más económico y conveniente la gestión centralizada por un único proveedor. En el caso de los parabrisas, el costo representa alrededor de un 0,4% del costo total. Se deberá explorar todas las oportunidades posibles, hasta tanto no se consolide la presencia de Doken en Europa. Esto significa que no se deberá desechar la posibilidad de proveer los parabrisas a través de otros proveedores ya establecidos, y al mismo tiempo se deberá explorar también la posibilidad de tercerizar la producción de determinados productos. Por ejemplo los parabrisas fabricados a inyección.

Fuerza de ventas: en una primera etapa todo el desarrollo de contactos, prospección del mercado, negociación, etc. será realizado por el Director Comercial.

Promoción de ventas: inicialmente consistirá en la participación a las principales ferias del sector como Intermot en Munich y el Salón de Milán, los cuales se realizan en años alternos.

Investigación y desarrollo: la casa matriz en Japón seguirá todas las cuestiones que se refieren al uso de nuevos materiales y posibilidades de uso de nuevas tecnologías para la fabricación de los productos.

6.5. Decisiones estratégicas para el sector Aftermarket

Mercado meta: habrán, principalmente, dos segmentos target: los usuarios de Maxi Scooters y los usuarios de motos BMW. Además se desarrollarán otras dos líneas de parabrisas para motos naked y motos deportivas de 125 cc de cilindrada o más.

Se dejará de lado, al menos inicialmente, el desarrollo de parabrisas de ciclomotores y scooters de cilindrada menor a 50 cc, por considerar dicho sector muy competitivo y poco rentable.

Posicionamiento: "el parabrisas más seguro y confortable, de diseño innovador".

Línea de productos: se desarrollará una línea completa para los Maxi Scooters. Se completará la gama de BMW actualmente fabricada por Doken en Japón. Se ofrecerán, además, 4 modelos de parabrisas universales y otros modelos de parabrisas para las motos deportivas más populares del mercado, todos en policarbonato.

Al mismo tiempo se lanzará una segunda marca de parabrisas en acrílico, de menor calidad y a un precio sumamente competitivo para atraer aquellos usuarios que se fijan más en esta variable. Esta segunda línea no incluirá la gama BMW.

Implementar esta estrategia de doble línea de productos no implica una mayor inversión en lo que a producción se refiere ya que una vez que se poseen los moldes de fabricación para un determinado modelo de parabrisas, es posible utilizar policarbonato u otro material indistintamente.

Esto implica que es posible fabricar con el mismo molde un parabrisa en policarbonato, de altísima calidad y mayor costo y precio, y también es posible usarlo para fabricar un parabrisa en acrílico o altoglass, de menor calidad, y también menor costo y precio.

Canales de distribución: se desarrollará una serie de importadores / distribuidores exclusivos para cada mercado (país) en Europa, quienes venderán el producto a los negocios especializados y concesionarios de motocicletas.

Esta exclusividad será dada para los modelos de todas las marcas con excepción de la marca BMW, para la cual se escogerán distribuidores BMW de ser posible. Esta diferenciación se hará pensando en que el cliente BMW generalmente se dirige al negocio de BMW y tiene una cierta preferencia por el producto original.

Fuerza de ventas: en una primera etapa todo el desarrollo de contactos, prospección del mercado, negociación etc. será realizado por el Director Comercial.

Promoción de ventas: se participará con stand propio en las principales ferias del sector, como Intermot en Munich y el Salón de Milán, los cuales se realizan en años alternos. Asimismo se asistirá a las demás ferias, menos importantes, pero siempre interesantes a la hora de establecer contactos y monitorear la tendencia del sector. Entre estos otros salones se encuentran el de Birmingham, Bologna, etc.

6.6. Ventajas competitivas de Doken Europe

A continuación se describen las ventajas competitivas que permitirán a la filial europea enfrentar los retos y desafíos del nuevo mercado y lograr los objetivos fijados.

- Know how de la matriz en Japón para el diseño y desarrollo de partes y componentes de motocicletas y scooters en materiales plásticos.
- Estrecha relación con las empresas fabricantes japonesas que, a la hora de seleccionar sus proveedores locales en Europa, tienden a favorecer las empresas de su país.

- Experiencia específica de 20 años en el desarrollo y fabricación de parabrisas para motocicletas y scooters de la matriz.
- Aprovechamiento de la estructura para la fabricación de parabrisas para el sector OEM y para el sector aftermarket.
- Buena relación con los proveedores de materias primas en Japón, con acceso a buenos precios y servicio diferenciado.

6.7. Factores claves de éxito

Para introducir los nuevos productos de Doken y desarrollar el mercado europeo de forma exitosa o, al menos, con mayores probabilidades de alcanzar los objetivos propuestos, se han detectado ciertos factores que son sumamente importantes y entre los cuales se destacan los siguientes:

- Para el sector aftermarket es fundamental poseer una gama lo más completa posible, al menos cubriendo determinadas categorías de motos o scooters.
- La estrategia de doble línea de productos ayudará a lograr una mayor penetración del mercado y un incremento en la rentabilidad, en donde con la línea más económica (acrílico) se logrará sobretodo volumen, y con la línea más cara (policarbonato) se obtendrá una mayor rentabilidad.
- Es importante la rapidez en el desarrollo de nuevos productos para el sector aftermarket apenas se presenta un nuevo modelo de motocicleta o scooter, de forma de salir primeros al mercado antes que cualquier otro competidor.
- Para el sector OE es importante poseer y mantener estructuras y procesos que garanticen calidad y competitividad en los productos.
- El costo de las materia prima principal (policarbonato) representa un alto porcentaje del costo total, por lo que una buena y estrecha colaboración con los proveedores de éstas es importante a fin de obtener precios competitivos.

7. PROGRAMAS DE MARKETING

7.1. Productos

Para el sector OEM el desarrollo de productos estará indefectiblemente vinculado a los nuevos proyectos de fabricación de motocicletas. El proceso comenzará desarrollando los contactos y las relaciones con las empresas fabricantes target, intentando tomar conocimiento de sus proyectos de corto plazo para cotizar o presentarse a las licitaciones. Al mismo tiempo se realizarán las gestiones pertinentes para ir superando las distintas etapas (primer visita del cliente a la fábrica, visita y evaluación de calidad, brindar información pertinente, muestras, homologaciones, etc.) que permitan a la empresa convertirse en proveedor aprobado.

Para el sector aftermarket, se describe a continuación la gama de productos Doken que se comercializan en Japón y que tienen demanda en el mercado europeo. Además se propone para el primer año el desarrollo de una extensión de gama, fruto de una investigación de mercado que considera las necesidades de los usuarios y las ofertas de los principales competidores.

Asimismo se propone la creación de dos marcas bien diferenciadas. La primera marca "Doken" será la marca para los productos de alta calidad. El objetivo de posicionamiento de esta marca será el de un producto "seguro, confortable y de diseño innovador", garantizado por el hecho de que Doken es proveedora del sector OEM. Con un precio muy competitivo respecto a los competidores de alta calidad (principalmente Givi) el objetivo es posicionarse como "más convenientes" que la competencia. La marca "Ando", en cambio, estará dirigida al mercado de productos más económicos y el posicionamiento definido como objetivo será el de "valor por dinero" (value for money). La marca Doken se comercializará con un packaging de cartón y un pequeño folleto explicativo del producto, sus características e información de presentación y posicionamiento de la empresa.

7.1.1. Gama de productos Doken ya existentes

A continuación se presenta, a modo de catálogo, la gama de productos Doken ya desarrollados y en producción, que serán ofrecidos al mercado europeo. Todos los modelos de parabrisas hacen referencia a la motocicleta sobre la cual se monta mencionando la principal diferencia (tamaño) respecto al parabrisa original (normal, grande, chico).

Gama de productos Doken ya existentes	
<p>BMW</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ R1100 / 1150 RS Normal ▪ R1100 / 1150 RT Grande ▪ R1100 / 1150 R Normal ▪ R1200 C Chico ▪ K1200 RS Normal ▪ F650 GS Normal Grande ▪ F650 GS Dakar Normal Grande ▪ F650 CS Grande ▪ R100 RS Grande ▪ R1100 S Grande ▪ R1150 GS Grande ▪ R1100 RS Grande 	<p>HONDA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Honda Jazz 250 Chico ▪ Honda CN 250 Chico ▪ Honda Foresight 250 Chico ▪ Honda Silverwing 600 / 400 Chico
	<p>YAMAHA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yamaha Majesty 250 Chico ▪ Yamaha T-Max 500 Chico
	<p>SUZUKI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suzuki Burgman 250 / 400 Chico ▪ Suzuki Burgman 125 Normal - Grande

Descripción del tipo de parabrisa para los modelos Doken ya existentes	
Chico	Dimensión parabrisa más chico que el original
Grande	Dimensión parabrisa más grande que el original
Normal	Dimensión parabrisa igual que el original
Normal Grande	Dimensión parabrisa igual a la versión más grande del original

7.1.2. Gama de productos a desarrollar

A continuación se detalla la gama de productos que deberán ser desarrollados para completar la gama ya existente y contar con una oferta atractiva de parabrisas para las motocicletas con mayor demanda en el mercado europeo. La amplitud de la oferta del catálogo es importante a la hora de ofrecer la representación a los distribuidores.

La gama a continuación esta referida a motocicletas que ya vienen con un parabrisas original montado de fábrica. La gama propuesta por Doken es una opción alternativa a dicho parabrisas, pudiendo variar la forma, color o tamaño del mismo respecto al parabrisa original.

Gama de productos Doken a desarrollar Productos específicos para los siguientes modelos	
<p>Línea BMW</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ R1150 GS Adventure - Grande ▪ K1200 RS 	<p>Línea YAMAHA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yamaha Majesty 250 - Grande ▪ Yamaha T-Max 500 - Grande ▪ Yamaha Fazer 600 / 1000 ▪ Yamaha XJR 1300 ▪ Yamaha TDM 900 ▪ Yamaha FJR 1300
<p>Línea PIAGGIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Piaggio X9 125-500 ▪ Piaggio Beverly 125 / 200 	
<p>Línea HONDA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Honda Jazz 250 - Grande ▪ Honda CN 250 - Grande ▪ Honda Foresight 250 - Grande ▪ Honda Silverwing 600 / 400 - Grande ▪ Honda Pantheon 125 / 150 ▪ Honda 125 Varadero ▪ Honda Hornet 600 / 900 ▪ Honda VFR 800 ▪ Honda Varadero 1000 ▪ Honda Transalp 600 	<p>Línea SUZUKI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suzuki Burgman 250 / 400 - Grande ▪ Suzuki Burgman 125 Normal - Grande ▪ Suzuki Burgman 650 - Chico ▪ Suzuki Burgman 650 - Normal ▪ Suzuki Bandit 600 / 1200 ▪ Suzuki SV 650 ▪ Suzuki V-Strom

La gama de "parabrisas universales" está pensada para aquellas motocicletas que no vienen con un parabrisas montado de fábrica. Es decir que en su diseño estas motocicletas no fueron concebidas para llevar un parabrisas. Suelen llamarlas "naked" (desnudas) justamente por no tener parabrisas. Ante estas situaciones el mercado del aftermarket reacciona ofreciendo alternativas de accesorios y, en este caso en particular, parabrisas que apuntan a satisfacer la necesidad de una parte del mercado comprador de motocicletas "naked" que sí quieren incorporarle un parabrisas.

A continuación se detallan los modelos de motocicletas naked para dos gamas: una gama referida a marcas japonesas y otra referida a otras marcas, normalmente europeas o americanas. Se proyecta desarrollar 4 modelos de “parabrisas universales” (ver punto 7.1.7 “Línea de Parabrisas Universales”) que servirán para montar en los modelos que se indican a continuación:

Gama de productos Doken a desarrollar Parabrisas universales para motos naked marcas japonesas	
<p>HONDA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Black Widow ▪ City Fly 125 ▪ Rebel / VT 125 ▪ VTR 250 ▪ CB 250 / 500 / 750 / 1000 ▪ CB 600 / 900 F Hornet ▪ VT 600 / 750 / 1100 ▪ Revere ▪ X-Eleven ▪ CG 125 	<p>SUZUKI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ GN 250 ▪ 125 XT / 250 X ▪ GS 500 E (hasta '00) ▪ GS 500 E ('01-'02) ▪ GSX 750 / 1200 / 1400 ▪ Bandit ▪ Intruder 125 / 250 ▪ Marauder 125 / 250 ▪ Intruder 800 / 1300
<p>YAMAHA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Drag Star 125 / 250 ▪ Virago ▪ SR 125 / 250 ▪ XJ 600 N ▪ Drag / Royal / Wild Star ▪ VMAx ▪ XJR 1200 / 1300 	<p>KAWASAKI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminator ▪ EN500 ▪ ER-5 / ZR7 ▪ Zephyr ▪ VN 800 / 1500 ▪ W650 ▪ ZRX 1200

**Gama de productos Doken a desarrollar
Parabrisas universales para motos naked otras marcas**

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daelim Daystar ▪ SYM Joyride ▪ Cagiva Planet ▪ Cagiva Raptor ▪ Daelim VT / VS Evolution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ducati Monster ▪ Hyosung Aquila ▪ Kymco Zing 125 / 150 ▪ Triumph Bonneville ▪ Triumph Thunderbird
---	---

7.1.3. Características y propiedades de los parabrisas a desarrollar

A continuación se describen las principales características a tener en cuenta en el desarrollo de nuevos parabrisas para el Aftermarket en función del tipo de moto o scooter de que se trate. Esta información es el resultado de analizar las propuestas de otros competidores sobre la base de sus catálogos, información recogida en store checks en Barcelona e información obtenida a través de referentes del sector (ver capítulo 12 “Bibliografía y Referencias”).

Línea de producto	Principales características a considerar en el desarrollo
Maxi Scooters	Material: policarbonato (marca Doken) y altuglass (marca Ando) Dimensión: entre 10 y 15 cms más alto que el original y entre 4 y 10 cms más ancho (2 y 5 cms a cada lado), dependiendo de ofertas de la competencia. Forma: agregar protección manos Colores: transparente y, según demanda, posibilidad de smoke (esfumado)
Deportivas	Material: policarbonato, pero si el precio queda desfasado no hay problema a utilizar acrílico (dependiendo de este factor se comercializará o no la marca Ando). Dimensión: entre 5 y 10 cms más alto que original. Ancho probablemente no varia. Forma: doble burbuja o tipo spoiler. Copiar Fabbri o Givi. Colores: transparente, azul, rojo, amarillo y eventualmente otros
Naked	Material: policarbonato (marca Doken) y altuglass (marca Ando) Dimensión: copiar a MRA considerando oferta de Puig y Givi y desarrollar 4 tamaños: chico, mediano, grande y super grande. Colores: transparente y, según demanda, posibilidad de smoke

BMW	Material: policarbonato (marca Doken). Para esta línea de producto no se comercializará la marca Ando. Dimensión y forma: investigar con dealers y casa matriz para diseño Colores: transparente y smoke

7.1.4. Cronograma desarrollo y lanzamiento parabrisas de aftermarket

Se detalla a continuación la planificación del desarrollo y lanzamiento de los productos necesarios para completar la gama de productos existentes.

Cronograma desarrollo y lanzamiento parabrisas de aftermarket *			
Modelos / Trimestres 1er año	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre
Silver Wing 600	S 5		
Burgman 250/400	S 5		
Yamaha T-Max	S 5		
Yamaha Majesty 250	S 10		
Suzuki Burgman 125	S 10		
BMW K1200RS	S 10		
Honda Jazz	S 15		
Honda CN	S 15		
Honda Foresight	S 15		
Honda Pantheon 125/150	S 15		
Piaggio X9 125/500		S 20	
Piaggio Beverly 125/200		S 20	
Universal grande motos naked		S 20	
Universal maxi motos naked		S 25	
Universal mediano motos naked		S 25	
Universal chico motos naked		S 25	
Honda Varadero 125		S 30	
Honda Hornet 600/900		S 30	
Honda VFR 800		S 30	
Honda Varadero 1000			S 35
Honda Transalp 600			S 35
Yamaha Fazer 600 / 1000,			S 35
Yamaha XJR 1300			S 35
Yamaha TDM 900			S 40
Suzuki Bandit 600/1200,			S40
Suzuki SV 650			S 40
Suzuki V-Strom			S 40

* las columnas muestran los trimestres del año y las celdas contienen las semanas planificadas para el lanzamiento del producto.

7.1.5. Línea de Parabrisas para motos deportivas

Línea de Parabrisas para motos deportivas

Para las motos deportivas se propone inicialmente (1ero y 2do año) dos modelos: el "touring" y el "sport". En una segunda etapa (3er año) se desarrollará el modelo tipo "racing" y, eventualmente, también un modelo igual al original pero con variedad de colores.

<p>D...S profile</p> 	<p>Cúpula aerodinámica con deflector. Especialmente indicada para motos de turismo y gran turismo, garantiza el confort incluso a bajas velocidades.</p>
<p>DH... profile</p> 	<p>Nuevo concepto de cúpula aerodinámica abombada. Indicada para todas las motos deportivas por su funcionalidad y baja resistencia aerodinámica.</p>
	
<p>Parabrisas igual al Original</p>	<p>Parabrisas Sport</p>
	
<p>Parabrisas Touring</p>	<p>Parabrisas Racing</p>

7.1.6. Línea de Parabrisas para Maxi Scooters

<p>Línea de Parabrisas para Maxi Scooters</p>
<p>A continuación se proponen los modelos de Maxi Scooters más populares</p>

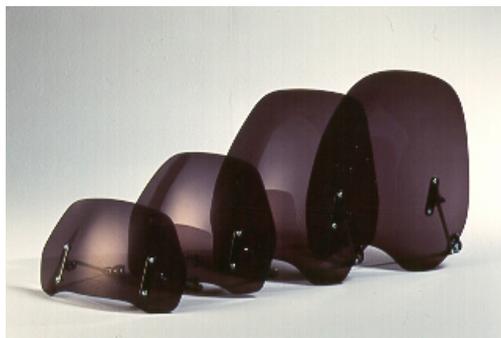
a cuyos parabrisas el equipo Técnico de Doken incorporará mejoras, tanto de diseño como de funcionalidad. Se indica además las medidas aproximadas que deberá tener cada modelo.

		
Honda Silver Wing 600 2001-2002-2003 Medidas: 65 x 60	Honda Jazz 250 2001-2002 Medidas: 60 x 50	Honda Foresight 250 97-98-99-00-01-02-03 Medidas: 45 x 55
		
Yamaha Majesty 250 2000-2001-2002 Medidas: 80 x 70	Piaggio X9 125-180- 250 2000-2001-2002 Medidas: 82 x 52	Suzuki 250-400 Burgman 98 al 02 Medidas 74 x 82
		
Aprilia Atlantic 500 2002-2003 Medidas: 82 x 70	MBK Skyliner 2000-2001-2002 Medidas: 80 x 70	Suzuki 650 Burgman 2002-2003 Medidas: 65 x 80

7.1.7. Línea de Parabrisas Universales

A continuación se presentan las 4 líneas de parabrisas universales que deberán ser desarrollados según las características que aquí se mencionan.

Línea de Parabrisas Universales



Kit de fijación

El kit de fijación se adaptará a los manillares tubulares de 22mm y de 25,4mm, y en casi todas las motos sin carenado o de enduro.

Para tener variedad de oferta y para minimizar stocks, el set de fijación estará concebido de tal manera que se adapte a los cuatro modelos de parabrisas universales Doken.

Modelos

En este apartado se muestran los prototipos de parabrisas universales sobre los que Doken diseñará y desarrollará sus nuevos modelos.

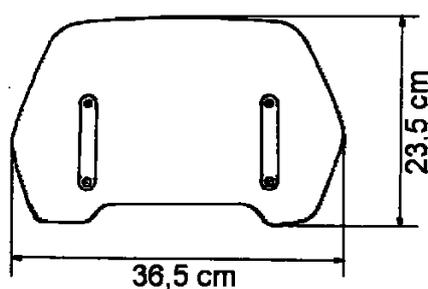
Colores

El color standard será transparente o smoke para los 4 modelos. En función de la demanda se estudiará la posibilidad de tener opción de colores.

Utilización

Estos parabrisas se adaptan a la mayoría de las motos naked, las custom, las de enduro y las streetfighters con manillar tubular.

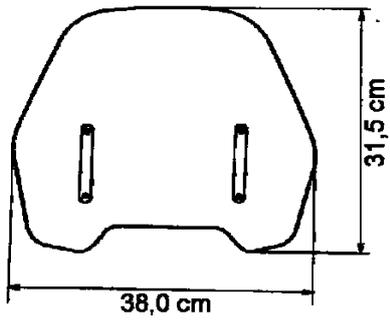
Streetshield



DR 650 SE con modelo Street



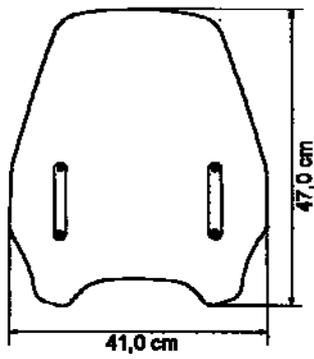
Roadshield



Vmax con modelo Road



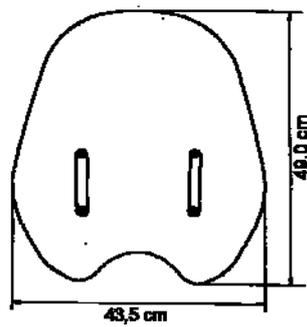
Highwayshield



GSF 1200 N Bandit con modelo Highway



Customshield



VT 600 C con modelos Custom



7.1.8. Línea de Parabrisas para BMW

Línea de parabrisas para BMW		
<p>A continuación se presentan los modelos de parabrisas Doken para la marca BMW. Aquellos con asterisco ya se encuentran en producción. Los colores disponibles son transparente y smoke. Existe además la posibilidad de utilizar un material en color ligeramente espejado (shining).</p>		
BMW F650 CS*	BMW R1100 / 1150 RT*	BMW R1150 GS *
BMW R 80/100 GS	BMW R850 / 1100 R	BMW Cruiser
BMW K 1200 RS	BMW R1200 CL	BMW F650 GS & Dakar *

7.2. Promoción y publicidad

7.2.1. Estrategia de Comunicación

Objetivos

- posicionar a Doken en el mercado de la fabricación de partes y accesorios para motocicletas en Europa
- dar a conocer el producto fabricado

Perfil del cliente

- hombres entre 20 y 50 años, dinámicos, deportivos
- trabajan en la ciudad pero disfrutan de viajes y aventuras
- poseen coche y teléfono celular
- asumen riesgos pero al mismo tiempo valoran la seguridad

Posicionamiento

- los nuevos parabrisas en policarbonato Doken garantizan la misma calidad y confiabilidad que los que provee a los primeros equipos, pero a un precio razonable

Promesa de la marca y apoyo de la marca

- Doken es proveedor de primeros equipos desde hace 20 años
- Diseño y tecnología de Japón ahora en Europa
- Doken usa Policarbonato, que es "acero transparente"

7.2.2. Estrategia de medios

Objetivos

- Llegar al cliente ubicado en las principales ciudades europeas target

Medios

- Las revistas de motos y scooters se considera el vehículo más apropiado en cuanto a penetración y economicidad de la acción.
- También se promocionará la empresa en los catálogos de las principales Ferias del Sector

Cronograma

- Los meses de octubre, noviembre y diciembre son claves ya que es el período previo al invierno en el que generalmente hay más predisposición a comprar un parabrisas que brinde mayor protección contra el viento, frío y la lluvia, tanto para las motos y scooters que ya poseen un parabrisas como para los que no lo poseen.

7.2.3. Estrategia de Promociones

Objetivos

- Dar a conocer las ventajas de los parabrisas fabricados en policarbonato respecto a los parabrisas fabricados con otros materiales

Acciones dirigidas al canal de ventas y distribución

- Se elegirán los negocios con mayor potencial para hacer demostraciones de las bondades del policarbonato respecto a los otros materiales. La mejor y más contundente prueba de la dureza de este material (y por consiguiente de la seguridad que esto implica) es la de golpearlo fuertemente con un martillo o contra cualquier pieza que aguante el golpe. Se dejará a los vendedores del local hacer ellos mismos las pruebas y se les demostrará que el parabrisa no se rompe, ni se astilla. Tan sólo se le producirá una marca que no representará ningún peligro.

7.2.4. Estrategia de Prensa

Objetivos

- Dar a conocer la existencia de Doken como empresa fabricante y proveedora de partes y accesorios de gran calidad para motocicletas y scooters, que desarrolla su actividad tanto en el sector de primeros equipos como en el sector aftermarket.

Acciones

- Envío de gacetillas a las revistas especializadas en la industria con presentación de la empresa
- Presentación de la nueva gama de productos para el sector aftermarket durante la Feria en Milán y en Munich
- Generación de conciencia de las bondades de un parabrisas en policarbonato enfatizando el tema seguridad

7.2.5. Presupuestos de publicación de avisos

A continuación se detalla el presupuesto para la publicación de avisos que servirán para difundir la marca Doken en los mercados target de Europa.

Presupuesto de publicación de avisos en revistas y medios especializados				
País	Medio	Tamaño	Publicación	Presupuesto
España	SoloMoto	Pié de página	Octubre, Diciembre	€ 500
	Solo Scooter	Pié de página	Septiembre, Noviembre	€ 500
	Motociclismo	Pié de página	Noviembre, Diciembre	€ 600
	Presupuesto total anual mercado español			€ 1.600
Italia	Motociclismo	Pié de página	Octubre, Noviembre, Diciembre	€ 800
	Bikers' Life	¼ de página	Octubre, Noviembre	€ 400
	Tutto Moto	¼ de página	Octubre, Noviembre	€ 400
	Scooter Magazine	Pié de página	Octubre, Noviembre, Diciembre	€ 1.200
	Catálogo Feria Milan	Media página	Septiembre	€ 500
	Presupuesto total anual mercado italiano			€ 3.300
Alemania	Motorcycle	Pié de página	Octubre, Noviembre, Diciembre	€ 800
	Bikers News	¼ de página	Octubre, Noviembre, Diciembre	€ 700
	Motorrad	Pié de página	Octubre, Noviembre, Diciembre	€ 1.200
	Wheelie's	¼ de página	Octubre, Noviembre	€ 500
	Presupuesto total anual mercado alemán			€ 3.200
Francia	Motomagazine	Pié de página	Octubre, Noviembre, Diciembre	€ 800
	Moto et Motards	Pié de página	Octubre, Noviembre, Diciembre	€ 650
	Presupuesto total anual mercado francés			€ 1.450
Reino Unido	Scootering	Pié de página	Octubre, Noviembre, Diciembre	€ 1.100
	Presupuesto total anual mercado inglés			€ 1.100
Presupuesto total asignado para publicidad en revistas y medios especializados				€ 10.650

7.2.6. Programa de Asistencia y Participación a ferias

Asistencia y Participación a ferias del sector moto y scooter		
Asistencia		FRANCIA
Nombre	MONDIAL DU DEUX-ROUES	
Lugar	París, Francia	
Tema	Bicycles, mopeds, motorcycles, parts & accessories	
Teléfono y website	+33 1 56 88 22 40 www.mondial-deuxroues.com	
Costo	Pasajes, entrada y estadía 2 días, 2 personas	€800
Participación con stand de 60 m²		ITALIA
Nombre	EICMA	
Lugar	Milan, Italia	
Tema	International Bicycle and Motorcycle Exhibition	
Teléfono y website	+39/02/66 98 18 18 http://www.eicma.it	
Costo	Traslados, estadía, stand, espacio, etc.	€7.000
Asistencia		REINO UNIDO
Nombre	International Motorcycle and Scooter Show	
Lugar	National Exhibition Centre, Birmingham, UK	
Tema	Motorcycles and scooters	
website	www.motorcycleshow.co.uk	
Costo	Pasajes, entrada y estadía 2 días, 2 personas	€700
Asistencia		HOLANDA
Nombre	23nd MotoRAI	
Lugar	Amsterdam, Holanda	
Tema	Motorcycles, scooters, accessories	
website	www.motorai.nl	
Costo	Pasajes, entrada y estadía 1 día, 2 personas	€400
Asistencia		BÉLGICA
Nombre	International Motorcar-Motorcycle-Bicycle Show	
Lugar	Exhibition Park (Heysel) – Brussels, Bélgica	
Tema	Bicycles, mopeds, motorcycles, parts & accessories	
Teléfono y website	+32/2/778.64.00 http://www.febiac.be	
Costo	Pasajes, entrada y estadía 2 días, 2 personas	€800
Participación con stand de 60 m²		ALEMANIA
Nombre	Intermot	
Lugar	Munich, Alemania	
Tema	Mopeds, motorcycles, parts & accessories	
Teléfono	+49 089/949 116 08 www.intermot-muenchen.de	
Costo	Traslados, estadía, stand, espacio, etc.	€7.000
Total anual asistencia y participación a Ferias		€16.700

7.2.7. Presupuesto anual de viajes y gastos de representación

Presupuesto anual de viajes y gastos de representación para visita de clientes, búsqueda y desarrollo de canales de distribución productos de aftermarket		
Italia	4 viajes al año, duración promedio 4 días. Cada viaje: € 800	€ 3.200
Alemania	4 viajes al año, duración promedio 4 días. Cada viaje: € 800	€ 3.200
Francia	3 viajes al año, duración promedio 3 días. Cada viaje: € 700	€ 2.100
Reino Unido	4 viajes al año, duración promedio 3 días. Cada viaje: € 700	€ 2.800
España	6 viajes al año, duración promedio 3 días. Cada viaje: € 400	€ 2.400
	Varios	€ 3.750
Total Viajes y Gastos de representación		€17.450

7.2.8. Presupuesto de otras acciones de marketing

Presupuesto de otras acciones de marketing		
Promociones	Acciones dirigidas al canal de ventas y distribución	€ 2.000
Estrategia de Prensa	Presentaciones, invitaciones, etc	€ 1.000
Varios	Otros gastos no contemplados	€ 2.000
Total otras acciones de marketing		€5.000

7.2.9. Presupuesto total gastos de marketing

Descripción de concepto gasto de marketing	
Presupuesto publicación de avisos en revistas y medios especializados	€ 10.650
Programa de Asistencia y Participación a ferias del sector moto y scooter	€ 16.700
Presupuesto anual de viajes y gastos de representación	€ 17.450
Presupuesto de otras acciones de marketing	€ 5.000
Total presupuesto Gastos de Marketing	€49.800

7.3. Precios

7.3.1. Lista de precios parabrisas marca Doken

A continuación se presenta el listado de precios para las varias líneas de productos calculados para los distintos canales de distribución y los precios estimados de venta al público. Estos precios han sido calculados sobre la base de los precios de exportación (export price) definidos por la casa central en Japón teniendo en cuenta los costos asociados según se muestra con mayor grado de detalle en los anexos 13.7, 13.8 y 13.9.

Siendo el costo de la materia prima el ítem de mayor incidencia en el costo total de fabricación (entre el 50%-70%), en los listados de precios detallados a continuación y definidos según el modelo de motocicleta o scooter sobre el que se monta el parabrisa se especifica el tipo de material (policarbonato o acrílico) y también el grosor del mismo (normalmente de 3 o 4 milímetros).

Se denomina "Export Price" o precio de exportación al precio de venta desde la fábrica en Barcelona. Este es el precio de venta ofrecido a importadores o distribuidores nacionales que conforman el canal mayorista.

El "Dealer Price" es el precio de venta estimado para el negocio de venta al público (canal minorista). Se ha contemplado un margen del 35% para el importador o distribuidor por lo que el cálculo del precio de venta al dealer se realizó utilizando la siguiente fórmula:

Precio de Venta = Precio de Compra / (1 – Margen del Canal)

El PVP (Precio de Venta al Público) se calculó utilizando esta misma fórmula y contemplando un margen para el canal minorista (negocio de venta al público o dealer) del 45%.

Lista de Precios Doken				
Parabrisas Marca DOKEN – Material: Policarbonato				
Modelo	Espesor en mm	Export Price	Dealer Price (estimado) 35% margen	PVP (estimado) 45% margen
Silver Wing 600	4	34	52	94
Burgman 250/400	4	30	46	83
Yamaha T-Max	4	34	52	94
Yamaha Majesty 250	4	30	46	83
Suzuki Burgman 125	4	30	46	83
Honda Jazz	4	30	46	83
Honda CN	4	30	46	83
Honda Foresight	4	30	46	83
Honda Pantheon 125/150	4	30	46	83
Piaggio X9 125/500	4	34	52	94
Piaggio Beverly 125/200	4	34	52	94
Universal grande motos naked	4	32	49	89
Universal maxi motos naked	4	34	52	94
Universal mediano motos naked	4	30	46	83
Universal chico motos naked	3	26	40	72
Honda Varadero 125	4	34	52	94
Honda Hornet 600/900	3	34	52	94
Honda VFR 800	3	34	52	94
Honda Varadero 1000	3	34	52	94
Honda Transalp 600	3	34	52	94
Yamaha Fazer 600 / 1000,	3	34	52	94
Yamaha XJR 1300	3	34	52	94
Yamaha TDM 900	3	34	52	94
Suzuki Bandit 600/1200,	3	34	52	94
Suzuki SV 650	3	34	52	94
Suzuki V-Strom	3	34	52	94

7.3.2. Lista de precios parabrisas marca Ando

Tal como se dijo oportunamente, se creará una marca paralela con una menor calidad y, consecuentemente, un menor precio. Esto permitirá aprovechar costos hundidos como el diseño del parabrisas, la construcción del molde o incluso utilizar el mismo canal de distribución y llegar así a la porción del mercado que prioriza el precio ante la calidad.

Lista de Precios Ando				
Parabrisas Marca Ando – Material: Altuglas (acrílico)				
Modelo	Espesor en mm	Export Price	Dealer Price (estimado) 35% margen	PVP (estimado) 45% margen
Silver Wing 600	4	28	43	78
Burgman 250/400	4	24	37	67
Yamaha T-Max	4	28	43	78
Yamaha Majesty 250	4	24	37	67
Suzuki Burgman 125	4	24	37	67
Honda Jazz	4	24	37	67
Honda CN	4	24	37	67
Honda Foresight	4	24	37	67
Honda Pantheon 125/150	4	24	37	67
Piaggio X9 125/500	4	28	43	78
Piaggio Beverly 125/200	4	28	43	78
Universal grande motos naked	4	26	40	72
Universal maxi motos naked	4	28	43	78
Universal mediano motos naked	4	24	37	67
Universal chico motos naked	3	20	31	56
Honda Varadero 125	4	28	43	78
Honda Hornet 600/900	3	28	43	78
Honda VFR 800	3	28	43	78
Honda Varadero 1000	3	28	43	78
Honda Transalp 600	3	28	43	78
Yamaha Fazer 600 / 1000,	3	28	43	78
Yamaha XJR 1300	3	28	43	78
Yamaha TDM 900	3	28	43	78
Suzuki Bandit 600/1200,	3	28	43	78
Suzuki SV 650	3	28	43	78
Suzuki V-Strom	3	28	43	78

7.3.3. Lista de precios parabrisas para la marca BMW

El desarrollo de productos específicos para la marca BMW es estratégico, según se mencionó en el punto 6.5. A continuación se muestran los modelos de parabrisas a comercializar para la marca BMW y los respectivos precios proyectados.

7.4. Plaza – Distribución

7.4.1. Estrategia de distribución

Lista de precios parabrisas para la marca BMW						
Modelo	Tipo	Espesor	Color	Export Price	Dealer Price	PVP (estimado)
BMW R1100 / 1150 RS	Normal	5.0mm	Shining Color	90	138	250
			Smoke	52	80	145
			Clear	52	80	145
BMW R1100 / 1150 RT	Grande	5.0mm	Shining Color	90	138	250
			Smoke	52	80	145
			Clear	52	80	145
BMW R1100 / 1150 R	Normal	4.0mm	Shining Color	90	138	250
			Smoke	52	80	145
			Clear	52	80	145
BMW R1200 C	Corto	5.0mm	Shining Color	70	107	194
			Clear	45	69	125
BMW R1100 S	Grande	4.0mm	Shining Color	90	138	250
			Smoke	52	80	145
			Clear Supper	52	80	145
BMW R1150 GS Adventure	Grande	4.0mm +Carbon	Shining Color	90	138	250
			Smoke	52	80	145
			Clear	52	80	145
BMW F650 GS	Normal grande	4.0mm	Shining Color	90	138	250
			Smoke	52	80	145
			Clear	52	80	145
BMW F650 GS Dakar	Normal grande	4.0mm	Shining Color	90	138	250
			Smoke	52	80	145
			Clear	52	80	145
BMW F650 CS Grande 4.0mm	Alto	4.0 mm	Shining Color	70	107	194
			Smoke	45	69	125
			Clear	45	69	125
BMW R100 RS	Alto	2.5 mm	Smoke	45	69	125
			Clear	45	69	125
BMW R1100RS	Grande	4.0 mm	Smoke	45	69	125
			Clear	45	69	125
BMW R1150 GS	Grande	3.2 mm	Smoke	45	69	125

La estrategia de distribución definida para el mercado de reposición (o Aftermarket), se realizará a través de importadores exclusivos para cada mercado (país). Como he dicho con anterioridad, el cliente de BMW tiene características particulares, por lo que los productos dirigidos a este público se canalizarán a través de dealers o distribuidores especializados que manejarán esta única marca. El resto de las marcas serán distribuidas por un único distribuidor en cada país.

En general, se ha verificado que los competidores de Doken usan un canal corto (fábrica-negocio) para la venta en sus países de origen y utilizan el canal fábrica-distribuidor-negocio para las ventas en los demás países.

Se investigará la posibilidad y la conveniencia de tener un distribuidor para la marca Doken y otro distinto para la marca Ando.

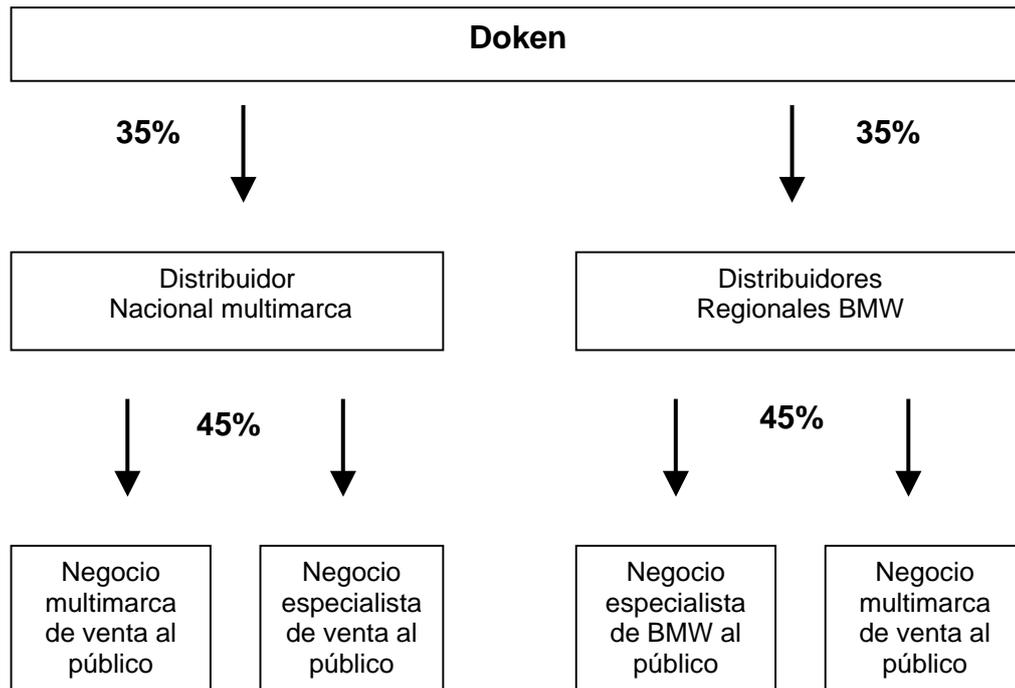
Los márgenes del canal generalmente son de alrededor del 35% para el importador / distribuidor y del 45% para el dealer, concesionario o negocio de venta al público.

Sin embargo se podrá considerar márgenes superiores a fin de lograr el máximo apoyo del distribuidor, pero a cambio de mantener un mínimo nivel de stock a convenir y un nivel de precios suficientemente alto para la primera marca Doken. De esta manera se evitará perjudicar el posicionamiento objetivo.

El otorgamiento de un descuento superior al normal puede ser una herramienta fundamental para lograr un mayor compromiso de parte del distribuidor que, en casos como Doken no siempre es fácil lograr, debido a que la marca no es conocida ni está establecida en el mercado.

Esto implica un poder de negociación con el canal mucho menor de lo que pueden tener actualmente sus competidores.

7.4.2. Estructura del canal del mercado de reposición



El esquema aquí arriba representa la estructura de distribución típica por canales utilizada en la comercialización de repuestos y accesorios, y en este caso parabrisas, tanto en la industria automotriz como en la industria de la motocicleta, en el mercado de reposición (aftermarket).

El margen del canal mayorista (distribuidor nacional multimarca o distribuidores regionales BMW) se calcula en un 35%. Es decir que estos canales establecen sus precios de venta recargando (cost up) un 35% al precio de compra.

El margen del canal minorista (negocios multimarca o especializados) se calcula en un 45%.

Debido a la exclusividad de los productos y clientes de la marca BMW se la ha querido manejar con una estrategia especial de distribución. La misma consiste en tener distribuidores exclusivos de la marca BMW en cada región de los países target. A continuación se hace referencia a dicha estrategia.

7.4.3. Búsqueda y selección de distribuidores

En el Anexo A se presenta un listado con los distribuidores potenciales para todas las marcas (excepto BMW) en Italia, Francia, Reino Unido, Alemania y España, a los cuales se contactará para interesarlos en la distribución de los productos Doken. Este listado se realizó identificando

distribuidores de otros productos para motocicletas no competidores de Doken, pero con una calidad o posicionamiento similar.

En los Anexos B, C, D y E se listan los potenciales distribuidores de la marca BMW (actuales concesionarios BMW) para Reino Unido, Francia, España e Italia.

En Alemania, debido a relaciones preexistentes desde la casa matriz, ya se ha avanzado para otorgar la distribución exclusiva de los productos Doken a la firma Wunderlich.

8. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En el cuadro que se muestra a continuación se proyectan los números operativos del negocio (no se incluyen gastos de estructura ni gastos de marketing), separando Aftermarket y OEM.

Para el negocio Aftermarket se realizó una proyección de ventas sobre la base de un mercado potencial de 400.000 unidades anuales (ver 3.5.13) y objetivos de participación del 0,5%, 2,5% y 5% para el primero, segundo y tercer año de operaciones respectivamente.

Considerando el precio de venta promedio estimado (ver punto 7.3 Precio) y el costo unitario promedio (ver Anexo I, 13.9 "Costo de Producción de parabrisas") surge una ganancia operativa unitaria de € 9,88 (30,87% de margen) lo que representa una ganancia operativa total de € 19.760 para el primer año de operaciones. Para el segundo y tercer año se proyecta una ganancia operativa de casi € 100.000 y casi € 200.000 respectivamente.

8.1. Proyección del negocio 1ero, 2do y 3er Año

Negocio Aftermarket	1er. Año	2do. Año	3er. Año
Proyección de Ventas (unidades)	2.000	10.000	20.000
Precio Target (promedio)	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00
Costo Unitario (promedio)	€ 22,12	€ 22,12	€ 22,12
% Ganancia	30,87%	30,87%	30,87%
Ganancia Unitaria	€ 9,88	€ 9,88	€ 9,88
Ganancia Total Operativa	€ 19.760	€ 98.800	€ 197.600

Negocio OEM	1er. Año	2do. Año	3er. Año
Proyección de Ventas (unidades)	30.800	58.800	87.500
Precio Target (promedio)	€ 25,00	€ 25,00	€ 25,00
Costo Unitario (promedio)	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00
% Ganancia	20%	20%	20%
Ganancia Unitaria	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00

Ganancia Total Operativa	€ 154.000	€ 294.000	€ 437.500
--------------------------	-----------	-----------	-----------

Para el negocio OEM se realizó una proyección de ventas sobre la base de un mercado potencial de 770.000 unidades para el primer año, 840.000 unidades para el segundo año y 875.000 unidades para el tercer año y objetivos de participación del 4%, 7% y 10% para el primero, segundo y tercer año respectivamente.

Considerando el precio de venta promedio estimado en € 25 (ver punto 7.3 Precio) y el costo unitario promedio en € 20 (ver Anexo I, 13.9 "Costo de Producción de parabrisas") surge una ganancia operativa de € 5 por unidad (20% de margen) lo que representa una ganancia operativa total de € 154.000 para el primer año de operaciones. Para el segundo y tercer año se proyecta una ganancia operativa de € 294.000 y € 437.000 respectivamente.

8.2. Rateos de asignación de costos de estructura

Para proyectar el resultado neto del negocio Aftermarket y el negocio OEM se presenta a continuación los cálculos realizados para asignar a cada negocio los costos de estructura y los gastos de marketing que le corresponden sin castigar injustamente ninguno de los dos negocios y evaluar a cada uno según los resultados reales.

Para esto se ha creado un rateo de asignación de costos de estructura tomando como criterio la producción de parabrisas proyectado para cada negocio en los 3 primeros años.

Rateos de Asignación Costos de Estructura (en función de la producción para cada mercado)						
Años	1er. Año		2do. Año		3er. Año	
Aftermarket	2.000	6%	10.000	15%	20.000	19%
OEM	30.800	94%	58.800	85%	87.500	81%
Totales	32.800	100%	68.800	100%	107.500	100%

8.3. Asignación de costos de estructura

Una vez determinados los rateos (punto 8.2) se aplicaron los porcentajes correspondientes para cada negocio y para cada año sobre el costo de estructura previsto.

Asignación de Costos de Estructura					
Año	%	Aftermarket	%	OEM	Costo total
1er. Año	6%	€ 16.541	94%	€ 259.147	€ 275.688
2do. Año	15%	€ 41.353	85%	€ 234.335	€ 275.688
3er. Año	19%	€ 52.381	81%	€ 223.307	€ 275.688

8.4. Asignación de gastos de marketing

La asignación de los gastos de marketing al negocio Aftermarket y OEM se ha realizado de forma arbitraria contemplando que la comercialización en el Aftermarket requerirá un esfuerzo mayor que en el OEM. Para el primero se ha establecido un rateo del 75% y para el segundo un rateo del 25% que se aplicó sobre el presupuesto de marketing anual (€ 49.800) según el punto 7.2.9

Asignación de Gastos de Marketing					
	%	Aftermarket	%	OEM	Costo total
1er. Año	75%	€ 37.350	25%	€ 12.450	€ 49.800
2do. Año	75%	€ 37.350	25%	€ 12.450	€ 49.800
3er. Año	75%	€ 37.350	25%	€ 12.450	€ 49.800

8.5. Estado de resultados proyectado para el negocio OEM

Partiendo de la proyección del negocio (punto 8.1) y aplicando los costos de estructura y los gastos de marketing según los rateos previamente explicados (8.3, 8.4, 8.5) se llega a la determinación del siguiente Estado de Resultados Proyectado para el Negocio OEM y para el negocio Aftermarket.

Estado de Resultados Proyectado para el Negocio OEM			
Años	1er. Año	2do. Año	3er. Año
Ingreso Ventas Parabrisas OEM	€ 770.000	€ 1.470.000	€ 2.187.500
Costo Ventas Parabrisas OEM	€ 615.983	€ 1.175.967	€ 1.749.951

Resultado Operativo	€ 154.017	€ 294.033	€ 437.549
Costos de Estructura	€ 259.147	€ 234.335	€ 223.307
Gastos de Marketing	€ 12.450	€ 12.450	€ 12.450
Resultado Neto	-€ 117.580	€ 47.248	€ 201.792

8.6. Estado de resultados proyectado para el negocio Aftermarket

Estado de Resultados Proyectado para el Negocio Aftermarket			
Años	1er. Año	2do. Año	3er. Año
Ingreso Ventas Parabrisas Aftermarket	€ 64.000	€ 340.000	€ 640.000
Costo Ventas Parabrisas Aftermarket	€ 44.238	€ 221.189	€ 442.378
Resultado Operativo	€ 19.762	€ 118.811	€ 197.622
Costos de Estructura	€ 16.541	€ 41.353	€ 52.381
Gastos de Marketing	€ 37.350	€ 37.350	€ 37.350
Resultado Neto	-€ 34.129	€ 40.108	€ 107.891

8.7. Estado de resultados proyectado total

Considerando el estado de resultados para el negocio Aftermarket y el del negocio OEM se llega al Estado de Resultados Consolidado proyectado para los tres primeros años de operaciones de Doken Europe.

Estado de Resultados Proyectado Total			
Años	1er. Año	2do. Año	3er. Año
Ingreso Ventas Parabrisas OEM	€ 770.000	€ 1.470.000	€ 2.187.500
Ingreso Ventas Parabrisas Aftermarket	€ 64.000	€ 340.000	€ 640.000
Ingreso total	€ 834.000	€ 1.810.000	€ 2.827.500
Costo Ventas Parabrisas OEM	€ 615.983	€ 1.175.967	€ 1.749.951
Costo Ventas Parabrisas Aftermarket	€ 44.238	€ 221.189	€ 442.378
Resultado Operativo total	€ 173.779	€ 412.844	€ 635.171

Costos de Estructura	€ 275.688	€ 275.688	€ 275.688
Gastos de Marketing	€ 49.800	€ 49.800	€ 49.800
Resultado Neto total	-€ 151.709	€ 87.356	€ 309.683

9. PLAN DE CONTINGENCIA

Todas las variables que inciden en las proyecciones de ventas (tamaño del mercado, objetivos de participación, precio, etc.) con las cuales se obtienen los estados de resultados tanto para el sector OEM como para el aftermarket fueron calculados con un criterio conservador, asumiendo valores razonables y, creo yo, plenamente alcanzables.

No obstante, si hubiera que explorar negocios o mercados que se complementen con el actual podría comenzarse con el sector aftermarket de ciclomotores y scooters de cilindrada menor a 50 cc. Este segmento había sido descartado en un principio pero nada impide que pueda ser reconsiderado.

También se puede pensar en la posibilidad de desarrollar y fabricar otro tipo de productos, partes, componentes o accesorios en material plástico termoconformados para la industria de las dos ruedas.

Algunos de estos productos podrían ser:

- Baúles para motocicletas
- Partes y piezas de tuning para motocicletas y scooters (ej. deflector de piernas, cubremanos)
- Viseras para cascos
- Cubre viseras descartables (insert visor) para cascos

Si se quisiera explorar la incursión en otras industrias, algunas otras aplicaciones podrían ser:

- parabrisas para helicópteros pequeños
- parabrisas para planeadores
- parabrisas para los nuevos vehículos de 4 ruedas de 50 cc
- techos especiales en policarbonato para la construcción
- escudos protectores para defensa policial o del ejército
- partes plásticas para motos de agua
- parabrisas para motos de nieve
- vidrios protectivos en células de producción de alto riesgo en fábricas
- etc.

10. CONCLUSION FINAL

El objetivo general de esta investigación era realizar un Estudio de Viabilidad que demostrara la factibilidad de implementar una estrategia de internacionalización para desarrollar el mercado europeo y lograr así que la empresa vuelva a crecer obteniendo la rentabilidad deseada.

En el punto Resultados Esperados había planteado que el proyecto sería considerado exitoso, es decir "viable" siempre que alcanzara o superara las siguientes condiciones:

- Incrementar la facturación total en un mínimo del 25% en 3 años
- Lograr una rentabilidad neta sobre ventas superior al 7% en 3 años
- Que dicha facturación provenga de entre 3 y 5 nuevos mercados (países)

Teniendo en cuenta las proyecciones realizadas en el punto 8.7 que se reproduce a continuación se verifica que la facturación adicional estimada de €2,8 millones para el 3er año representa más de un 37% de aumento respecto a la facturación de € 7,5 millones que se obtuvo en 2004.

Años	1er. Año	2do. Año	3er. Año
Ingreso Ventas Parabrisas OEM	€ 770.000	€ 1.470.000	€ 2.187.500
Ingreso Ventas Parabrisas Aftermarket	€ 64.000	€ 340.000	€ 640.000
Ingreso total	€ 834.000	€ 1.810.000	€ 2.827.500

Por otro lado, la rentabilidad neta sobre ventas del nuevo proyecto llega casi al 11% (€309.683 / €2.827.500) por lo que supera ampliamente el 7% fijado como objetivo, mejorando así, la rentabilidad final global del grupo.

Estado de Resultados Proyectado Total			
Años	1er. Año	2do. Año	3er. Año
Ingreso Ventas Parabrisas OEM	€ 770.000	€ 1.470.000	€ 2.187.500
Ingreso Ventas Parabrisas Aftermarket	€ 64.000	€ 340.000	€ 640.000
Ingreso total	€ 834.000	€ 1.810.000	€ 2.827.500
Resultado Neto total	-€ 151.709	€ 87.356	€ 309.683

Asimismo, como se podrá observar repetidas veces a lo largo del presente trabajo existen 5 mercados con fuerte potencialidad de demanda para los productos de Doken: estos son Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y España, los cuales representan aproximadamente el 90% del mercado. De esta manera también se verifica que la facturación adicional proyectada provendrá principalmente de éstos 5 países y, consecuentemente, no se estará expuestos a la dependencia de un único mercado como ocurría hasta el presente.

Por otro lado también había definido objetivos específicos, los cuales son en realidad las acciones necesarias para lograr el objetivo general. A continuación se enumera cada uno de ellos y entre paréntesis se indica dónde ha sido tratado o desarrollado, cumpliendo así con el objetivo declarado.

- Elaborar un análisis del mercado, de la demanda y de la competencia (3.3; 3.4 y 3.5)
- Identificar los mercados target (6.2 y 6.3)
- Realizar un análisis F.O.D.A. (4) e identificar las ventajas competitivas (6.6) y los factores clave (6.7) para entrar y desarrollar el mercado de manera exitosa
- Desarrollar un análisis estratégico (6.3; 6.4 y 6.5) y un programa o plan táctico que incluya las principales decisiones respecto a la variable producto (7.1), comunicación (7.2), precio (7.3) y distribución (7.4)
- Detectar potenciales clientes y distribuidores a fin de reducir el tiempo de entrada al mercado (6.3; 7.4; y Anexos A, B, C, D y E)
- Presentar, a través de un Estado de Resultados Proyectado y demás información adicional pertinente, los Resultados Esperados (8.1; 8.5; 8.6 y 8.7)

Considero, pues, que los varios objetivos propuestos y los resultados esperados han sido alcanzados. Por lo tanto la viabilidad de la internacionalización de Doken de manera exitosa existe, es posible y recomendable.

Cabe destacar, además, que el contexto general de la industria, particularmente de automoción, a nivel mundial no ha sido muy bueno en los últimos años. En el caso particular de Japón, con más de una década de recesión y con una tasa de interés negativa, un proyecto de estas características lo hace sumamente interesante.

11. EXTRACTO DE TESIS

El presente trabajo de investigación ha sido realizado para determinar la viabilidad de implementar una estrategia de internacionalización para desarrollar el mercado europeo de parabrisas para motocicletas que permita a la empresa tomada como caso testigo volver a crecer y tener rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Doken es una empresa japonesa cuyo negocio principal es el desarrollo y fabricación de parabrisas para motocicletas. Opera solamente en el mercado nipón y en los últimos años vio disminuir lentamente su nivel de facturación y decrecer su rentabilidad, por lo que de mantenerse esta situación en el tiempo, su futuro podría verse comprometido.

Esta situación se origina, principalmente, por los elevados costos internos a nivel país, la baja competitividad para exportar, un mercado interno recesivo desde hace muchos años y un nivel de competencia muy fuerte.

El punto que tomé como partida para encarar este problema ha sido el análisis de las opciones estratégicas que Ansoff propone como vías alternativas de crecimiento.

Luego de un breve análisis preliminar descarté las estrategias de penetración de mercado, diversificación y desarrollo de producto y opté por la estrategia de desarrollo de mercado y, específicamente, por una estrategia de internacionalización que avizoré como la alternativa más acertada para resolver el problema existente y permitirle a la empresa generar nuevas fuentes de crecimiento y rentabilidad.

La elección de Europa como mercado target se debe a que allí se concentran una gran cantidad de fabricantes de motocicletas, la demanda de estos vehículos es elevada y hay fuertes expectativas de que el sector siga creciendo a una tasa mayor que en otros mercados.

En cuanto a la elección del país para instalar una fábrica, España es uno de los países europeos con menor costo de mano de obra y a su vez Barcelona, logísticamente bien ubicada, es donde se encuentran dos de los principales fabricantes japoneses y actuales clientes de Doken en Japón.

Así como sucede en la industria de la componentística del automóvil, en la fabricación de parabrisas para motocicletas existen dos negocios bien diferenciados.

Uno de ellos es producir parabrisas para los fabricantes de motocicletas. Este negocio o sector se denomina OEM (original equipment manufacturer) o “primer equipo”. El otro negocio posible es fabricar parabrisas como recambio o accesorio, en cuyo caso hablaríamos del sector aftermarket, según la denominación en inglés o de mercado de reposición.

Ambos negocios implican una cultura y forma de trabajo muy diferentes, por eso existen empresas que sólo se dedican al sector OEM, otras que sólo se dedican al aftermarket y un tercer grupo de empresas que actúan en ambos sectores.

Doken pertenece a éste último grupo, ya que actúa tanto en el sector OEM como en el Aftermarket. En Japón, Doken es proveedor de las principales marcas del país, como Honda, Yamaha, Suzuki y Kawasaki. A lo largo de los años desarrolló una estrecha relación con estos fabricantes y ese vínculo le resultará muy útil para conseguir los primeros contratos con las filiales de esas empresas en Europa.

Consecuentemente, el análisis que realicé fue desarrollado de forma paralela para ambos negocios, considerando los factores que hacen a la estructura competitiva del mercado, los clientes, la competencia, etc. También analicé las ventajas competitivas de Doken, sus fortalezas y debilidades y teniendo en cuenta los factores clave de éxito para desarrollar exitosamente el mercado europeo propuse las estrategias que consideré como las más apropiadas según el caso.

Una vez definidos los lineamientos estratégicos desarrollé un plan de acción con los programas y actividades a implementar y sus correspondientes presupuestos y valorizaciones. Estos presupuestos juntamente con el dimensionamiento de los segmentos del mercado que definí como target me permitieron elaborar un Estado de Resultados para el sector OEM y para el sector Aftermarket. La suma de ambos es el negocio potencial al que Doken puede acceder para mejorar su situación actual y dar respuesta al problema planteado.

En el esquema a continuación muestro de manera muy resumida los puntos sobresalientes de la situación actual de la empresa y de la situación futura a la que se llegaría con la implementación de la estrategia de internacionalización que he propuesto.

Situación Actual

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Empresa pyme con dificultades para crecer▪ Facturación anual: 7,5 millones de euros |
|--|

- Caída de la facturación 4% anual promedio durante los últimos 5 años
- Dependencia de un único mercado (Japón)
- Mercado saturado, con fuerte competencia y escasa competitividad para exportar

Situación Futura implementando la estrategia de Internacionalización

- Facturación adicional proyectada: 2,8 millones de euros
- Nuevo nivel de facturación total: 10,3 millones de euros (incremento de la facturación en un 37% en 3 años)
- Incremento de la rentabilidad neta sobre ventas
- Facturación adicional proveniente de 5 nuevos países
- Mercado europeo con expectativas de crecimiento
- Nuevas posibilidades con la incorporación de los países del este
- Empresa internacional con amplias posibilidades de crecimiento

La proyección del negocio total, sumando OEM y aftermarket para el primer trienio son:

Estado de Resultados Proyectado Total			
Años	1ero.	2do.	3ero.
Ingreso Ventas Parabrisas OEM	€ 770.000	€ 1.470.000	€ 2.187.500
Ingreso Ventas Parabrisas Aftermarket	€ 64.000	€ 340.000	€ 640.000
Ingreso total	€ 834.000	€ 1.810.000	€ 2.827.500
Costo Ventas Parabrisas OEM	€ 615.983	€ 1.175.967	€ 1.749.951
Costo Ventas Parabrisas Aftermarket	€ 44.238	€ 221.189	€ 442.378
Resultado Operativo total	€ 173.779	€ 412.844	€ 635.171
Costos de Estructura	€ 275.688	€ 275.688	€ 275.688
Gastos de Marketing	€ 49.800	€ 49.800	€ 49.800
Resultado Neto total	-€151.709	€87.356	€309.683

12. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Asociaciones de la Industria

ANCMA a.s. - Associazione Nazionale Ciclo Motociclo Accessori a.s
Tel: +39 02 66 98 18 18, Fax: +39 02 66 98 20 72, <http://www.ancma.it>
ANESDOR - Asociacion Nacional de Empresas del Sector de dos Ruedas
Phone: 34.91.535.14.01, Fax: 34.91.535.13.27, www.anesdor.com
CSNM Chambre Syndicale Nationale du Motorcycle
Tel: +33 1 46 25 02 35, Fax: +33 1 40 99 06 20, www.csnm.asso.fr
MCI - Motorcycle Industry Association Ltd
Tel: +44 24 76 25 08 05, Fax : +44 24 76 22 91 75, <http://www.mcia.co.uk>
IVM e.V - IndustrieVerband Motorrad Deutschland
Tel: +49 201 83 40 30, Fax : +49 201 834 03 20, <http://www.ivm-ev.de>
ACEM, Asociación profesional de la Industria de la Motocicleta en Europa

Entes estatales

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Alemania - Berlin
Oficina Económica y Comercial de la Embajada de Italia - Roma
Oficina Económica y Comercial de la Embajada de Francia - Paris
Spanish Embassy, Economic and Commercial Office in London - www.mcx.es/londres
FEMA Federation of European Motorcyclists' Association, www.fema.kaalium.com
National Weather Service of the United States of America
Instituto Español de Comercio Exterior (Madrid). Curso superior de Estrategia y gestión del comercio exterior.

Revistas y webs sites

Bike Europe, www.bike-eu.com
Bikenet Internet-magazine, www.bikenet.com
Moto magazine (Fr), www.motomag.com
Moto-net (Fr), www.moto-net.com
Motorcycle News (UK), www.motorcycleworld.co.uk
Motorrad online (De), www.motorradonline.de
Super Wheels (It), www.superwheels.it
Tuttomoto (It), www.tuttomoto.com
Moto Revue, www.motorevue.com
Motorcycle Online, www.motorcycle.com
SoloMoto, catálogo 2002
International dealer news summer 2002

Catálogos y web sites competidores y proveedores de la industria

GIVI, catálogo y web sites. www.givi.it
Fabbri, catálogo y web site. www.fabbriaccessori.com
Motoplastic Puig, catálogo y web site. www.motoplastic.com
MRA, catálogo, web site, información solicitada via mail. info@mra.de; www.mra.de
Ermax, catálogo y web site. www.ermanx.fr
Cecdem, catálogo y web site
Vigano, web site. www.suomi.com
TCP, catalogo y web site. www.tcpsa.com; info@tcp.com

National Cycle, catálogo y web site. www.nationalcycle.com
Weiss, web site. www.plexiweiss.de
Powerbronze, web site. www.powerbronze.co.uk
Pyramid Plastics, web site. www.pyramid-plastics.com
Motrax, catálogo y web site. www.motrax.co.uk
Wunderlich, catálogo y web site.
Wüdo, catálogo y web site. www.wuedo.de

Artículos, notas e informes de revistas o web sites

Artículo sobre la comparación de Maxi Scooters, OlaDele Akinsehina, Twist & Go Magazine
Jack Oortwijn, editor jefe de la revista holandesa Bike Europe (16/11/00)
GE Plastics, características y propiedades de los policarbonatos
International Dealer News N° 24 Summer 2002 – Dealer-world.com
Cesar Urrutia. Mayo 2005. <http://elmundomotor.elmundo.es/elmundomotor/2005/05/16>

Entrevistas y reuniones con empresarios de la industria

Hideyo Ando, Presidente de Doken Co.
David Puig, entrevistas y colaboración en el desarrollo de parabrisas
TCP, entrevista con Eduardo Puiggali, Gerente General de TCP
Jaume Xicola, Director General de Nadsa
Sander Knipp, Director Comercial de Nadsa
Fernando Murcia, nuevo distribuidor de Mra en España
Gonzalo Fontcuberta, Director delegación BMW Muntanya en Barcelona
Alessandro Colombo, Director Driver Helmets
Eduard Godolphin, Gerente desarrollo técnico BMW UK
Michele Lupi, Gerente de compras de Malaguti
Andreas Schuster Woldan, Director de compras de BMW Motorrad
Christian Richter, Gerente Técnico de BMW Motorrad
Stephan Munche, Jefe de compras de BMW Motorrad
Stefano Atti, Project Manager de Engines Engineering
Roberto Longo, Buyer de Aprilia
Luca Antonelli, Responsabile Acquisti de Belgarda
Sergio Savinelli, Director de Casalini
Ing. Contino, Ducati
Claudio Ferretti, Italjet
Sig. Castagna, Buyer de Moto Guzzi
Sig. Carpano, Buyer de MV Agusta
Mark Grennal, Grennal Special Vehicles
Tzur Gannot, Wunderlich. www.wunderlich.de
Mike Brouckaert, Honda Access

Store checks negocios en Barcelona

JCB, Avda. Paral·lel 141, Barcelona
Muntanya, concesionario oficial BMW. Balmes 200, Barcelona
Moto Aranda, concesionario oficial de Honda. Pau Claris 154, Barcelona
Impala, concesionario oficial de Honda. Amigó 25, Barcelona.
Honda Condal, concesionario oficial de Honda. Calabria 16, Barcelona.
BC Motos, concesionario oficial de Yamaha. Sardenya 485, Barcelona.
Piaggio Balmes, concesionario oficial de Piaggio. Balmes 360, Barcelona.
Quality Bike, distribuidor exclusivo de Triumph. Bruc 127, Barcelona. www.qualitybike.com
Tot Moto. Córsega 380, Barcelona. Dani. www.totmoto.com tel. 93 207 4061

13. ANEXOS

13.1. Anexo A: Distribuidores target para los principales mercados europeos de todas las marcas (excepto BMW)

Italia		
Ross & Co Srl Via Torricelli, 296 40060 Villafontana - Medicina (BO) ross_and_co@virgilio.it Phone:390-51-6960040 Fax:390-51-6960046	MEGAMOTOR S.R.L. Via Isonzo, 14 I-40033 CASALECCHIO DI RENO (BO) Tel.: 0039-051 613 28 64 Fax.: 0039-051 611 45 60 Email: info@megamotor.it URL: www.remus.it	Rizoma Srl - Via Montegolico, 168 21010 San Macario (VA) ITALY Tel. +39 0331 235790 - +39 0331 234937 Fax +39 0331 236296
Carat srl via per Gallarate 21010 Besnate (VA) Italy Tel. 0331 273388 Fax 0331 273389	BER RACING Italy s.r.l. Via E. De Nicola 47 41100 MO Modena Tel. +39-059 25 50 51-1 Fax +39-059 25 42 90	EVOLVE SRL Le Gramsci, 12 I-60044 Fabriano (AN) e-Mail: INFO@EVOLVESRL.IT Tel.: +39-07 32-3883 Fax.: +39-07 32-3884
RUOTE A RAGGI Via Turso 9, Milano, 20141. 0039 02 57403809 0039 02 57403809 ordini@ruotearaggi.it http://www.ruotearaggi.it	Fa. Braking Italia S.R.L. via Daneda, 8-20040 Briosco (MI) Tel.: +39-0362 956 99 FAX: +39-0362 959 000 (004) Internet: www.braking.com Email: info.tec@braking.com	CEMOTO ITALIA Srl Via Stella, 80 - 25060 SAN VIGILIO di Concesio (Brescia) - Italy Tel. +39.030.2180861 - Fax +39.030.2753289 cemoto@cemoto.it
STYL (ACCESSORI E RICAMBI MOTO) VIA BAGANZA, 21 43100 PARMA Phone: +39 0521 256125 Fax: +39 0521 96 66 58 www.styl-moto.com mailto:ant571967	MOTORQUALITY S.P.A. VIA VENEZIA (ang. VIA CARDUCCI) 20099 SESTO S. GIOVANNI MILANO Tel.- 39 02 24 95 11 Fax.- 39 02 24 95 12 32 mq@motorquality.it www.motorquality.it	SOCIETÀ GENERALE RICAMBI p.A. Via Armaroli 10/12 40012 Calderara di Reno (BO) Tel.- 39 051 722 557 Fax.- 39 051 720 376
Francia		
TCP France ZAC La Clef de Saint Pierre 3, Rue du Groupe Manoukian 78990 Elancourt, FRANCE tcpfrance@wanadoo.fr Phone:33-1-34-617722 Fax:33-1-34-610771	REMUS FRANCE Cap Est 1, rue Henry Becquerel F-69740 GENAS Tel.: 00334-7890 5533 Fax.: 00334-7890 1785 Email: cesam@cesam.com	RIZOMA FRANCE Contact : Santo Sisinni Tél : 01 55 53 17 80 Fax : 01 55 53 17 81 MailTo: france@rizoma.com
IAC AUOTO MOTO 15 Avenue de l'Escouvrier 95 200 Sarcelles Tél : 01.34.38.30.38 Fax : 01.39.92.45.38 sec.moto@iacautomoto.com	GUILLEN CHRISTIAN (AGENT COMMERCIAL) 3 AVN. AUGUSTE CHAPELLE 13160 CHATEAURENARD TEL: +33.0490940643 FAX: +33.0490901158 guillen.christian@wanadoo.fr	POWERSPORTS 3 Rue Jean-Jaurès 27000 Evreux FRANCE Tel. +33 - 2 32 29 10 02 Fax +33 - 2 32 29 10 03
AGV France Parc technologique Avenue des Pins D'Alep 30102 Ales tel. 0033 466 304646 fax. 0033 466 567319	Euro Helmets Ltd. Sidings road, Lowmoor road Ind. Est. Kirkby in Ashfield Nottingham Ng 17752 Tel. 0044 1623 757262 Fax: 0044 1623 757049	Fa. Motacc France S.A.R.L. Port De Rhenan, Hall Nord F-68600 Neuf Brisach Tel.: 89.72.09.86 FAX: 89.72.08.35 Internet: www.motacc.com

		Email: info@motacc.de
Alemania		
JF MotorSport GmbH The name of TCP products in Germany is "Five Stars" Dieselstrasse 10 61239 Ober-Morlen Einkauf@jfmotorsport.de Phone:49-6002-910391 Fax:49-6002-910333 www.jfmotorsport.de	Hein Gericke GMBH Reisholzer Wertstraße 19 D-40589 Düsseldorf +49 (0) 2 11 9 89 89 +49 (0) 2 11 9 89 87 19 info@hein-gericke.de www.hein-gericke.de	KOHL Automobile GmbH Neuenhofstr. 160 D-52078 AACHEN Tel.: 0049-241 5688 222 Fax.: 0049-241 5688 223 Email: info@phoenix-motorrad.de URL: www.phoenix-motorrad.de
DIFI Vertriebs GmbH Oldenburgerstrasse 65 26316 Varel DEUTSCHLAND Tel. +49-(0)4451- 915- 200 Fax +49-(0)4451- 915- 290	MOTORRAD LUST Bonnerwall 124, Köln, 50677 0049 221 9370 7070 0049 221 343 302 info@motorrad-lust.de http://www.motorrad-lust.de/	Wunderlich GmbH Moselstrasse 71 D-53489 Sinzig-Bad Bodendorf Fon: 02642-9798-0 Fax: 02642-9798-33 wunderlich@wunderlich.de
Continental AG Postfach 169, Buttnerstrasse 25 30165 - Hanover 0049 5631981179 0049 5631982179 karin.arnold@korbach.conti.de www.conti-online.com	PAASCHBURG & WUNDERLICH GmbH WENDENSTRASSE, 349 20537 HAMBURG Phone: +49 40 24 82 77 0 Fax: +49 40 24 82 77 79 www.pwhamburg.de mailto:gh@pwhamburg.de	BRC-BROCKHAUSEN RACING BEVERSTRANG, 17 D-48231 WARENDORF MILTE Tel.- 49 25 84 358 Fax.- 49 25 84 586 brockhausen-racing@t-online.de
Reino Unido		
Motrax Motorcycle Accessories Limited, Atlanta House, Midland Road, Higham Ferrers, Northamptonshire. NN10 8DN +44 (0) 1933 418 414 Or send us a fax to : +44 (0) 1933 418 415 Mr Simon J Throw Managing Director	PERFORMANCE PARTS LTD. Unit 2 Europark A5 Watling Street, Clifton Upon Dunsmore GB-Warwickshire CV23 0AQ Tel.: 0044-870 240 2118 Fax.: 0044-1788 860 195 info@permormaceparts-ltd.com	BICKERS LTD UNIT 7&8 FARTHING ROAD INDUSTRIAL ESTATE SPROUGHTON ROAD IPSWICH-SUFFOLK IP1 5AP TEL: +44.1473.745131 FAX: +44.1473.745125
Fowlers of Bristol Ltd 2-12 Bath Road, Bristol BS4 3DR Tel- 0117 9770 466 Fax- 0117 972 5522 www.fowlers.co.uk	Feridax (1957) Ltd. Park Lane, Halesowen B63 2NT West Midlands Phone: 01384-413841 Fax: 01384-638287 Mr Antony Taylor Director	Phoenix Distribution (N W) Ltd. 18-20 Rosevale Road Park House Industrial Estate Newcastle ST5 7EF, Staffordshire Telephone: 01782-569800 Mr Robert W Kershaw Sales Director
Trans Wipers Ltd. Courtlands, Woodland Way Kingswood, Tadworth KT20 6NU Surrey Phone: 01737-833714 Fax: 01737-833714 Mr Simon Atkins Managing Director	Rob Hunter & Co. Ltd. Quarry Way, Waterlip Shepton Mallet BA4 4RW Somerset Phone: 01749-880615 Mr Robin I Hunter Managing Director	Moto Cinelli International Ltd. Westgate House, Gambrel Road Westgate Industrial Estate Northampton NN5 5BB Northamptonshire Phone: 01604-750851 Fax: 01604-750906 Mr Khosrow Elm Managing Director
M & S Motorcycles Ltd. 199-203 Westgate Road Newcastle-upon-Tyne NE4 6AD Tyne and Wear Telephone: 0191-261-0121 Fax: 0191-222-1190 Mr Ian Myers Managing Director	M & P Motorcycle Accessories Ltd. Phoenix Way, Garngoch Industrial Estate – Garngoch - Gorseinon Swansea SA4 1HN West Glamorgan Telephone: 0870-570-3030 Fax: 01792-224422 Arild Nerdrum Director	Charles Pugh (Glass) Ltd. Longwood Road, Brookhill Industrial Estate – Pinxton - Nottingham NG16 6NT - Nottinghamshire Telephone: 01773-581458 Fax: 01773-581266 Mr Charles T Pugh Managing Director
B.B.E. Racesport 429 The Meadway Kitts Green, B33 ODZ Birmingham - Great Britain Tel: +44 (0) 121 784 4004	HPS New street -Alfreton Derbyshire DE55 7BP Great Britain	FRANK THOMAS LIMITED ATLANTA HOUSE - MIDLAND ROAD NN10 8DN HIGHAM FERRERS NORTHAMPTON

FAX: +44 (0) 121 789 7061 Internet: www.bb-europe.co.uk Email: sales@bb-europe.co.uk	Tel.: +44 (0) 870 774 7740 FAX: +44 (0) 870 774 7741 Internet: www.bikehps.com Email: info@bikehps.com	Phone: +44 1933 682 260 Fax: +44 1933 628 861 mailto:julie@frank-thomas.co.uk
España		
SPORT LINE BY 501 Pol.Ind.Bertola Ship N°2 Sherry of the Fra. E-11408 CÁDIZ Tel.: 0034-902-111-501 Fax.: 0034-956-142-906 Email: Sportline501@terra.es URL: www.sportline501.com	HESPERIA INTERNACIONAL S.L. POL. IND. AGUACATE C/HAYA 7 ES-28044 MADRID TEL: +34.915088830 FAX: +34.915089537 www.hesperiainternacional.com	MANOLO GARCIA (AGENTE COMMERCIAL) Valencia 289-3-4 08009 BARCELONA tel: +34.938034166 fax: +34.938032500 e-mail: manolocas@inicia.es
JIP MOTOR S.A. Polígono FontSanta Pasaje Interior Mossota 6, 08970 Sant Joan Despí (Barna) ESPAÑA Tel. +34-933 73 25 27 Fax +34-933 73 68 13	CORVER S.A. Marc Aurelli 8 E-08006 Barcelona Spain e-Mail: corver@corver.es Tel.: +34-93-20 92 36 6 Fax.: +34-93-20 21 63 0	Fa. Kundo Torrente Estadella, 9-10 E-08030 Barcelona Tel.: (34-93) 314 14 16 FAX: (34-93) 313 09 01 Internet: www.kundo.es Email: fmurcia@kundo.es
Fa. Speedfiber Carlos Camarero Carlos Buhigas, 17 A E-08420 Canovellas Tel.: (93) 849 281 8 FAX: (93) 846 402 9 Internet: www.speedfiber.com Email: speedfiber@speedfiber.com	Fa. Motoye, S.L. Cl. Piquenas No. 10 E-28044 Madrid Tel.: (91) 508 0248 FAX: (91) 508 7933	TALLERS VIC, S.A. C/ ARQUITECTURA, 2-4 POL. IND. CAN CUYAS 08110 MONTCADA I REIXAC BARCELONA Phone: +34 93 565 06 60 Fax: +34 93 565 06 61 www.ixil.com mailto:ixil@ixil.com

13.2. Anexo B: Distribuidores target para la marca BMW en Reino Unido

Potenciales distribuidores BMW para Reino Unido	
ASTLE GRIMSBY Grimsby Road, Laceby Grimsby North East Lincolnshire - DN37 7DP United Kingdom Attn. Mr Chris Astle	BALDERSTON MOTORCYCLES 339 Lincoln Road Peterborough PE1 2PF United Kingdom Attn. Mr Robin Homewood
BATH ROAD MOTORCYCLES 379-385 Bath Road, Brislington Avon Bristol - BS4 3EU United Kingdom Attn. Mr Martin Iles	BLUE BELL Fourth Avenue, Weston Road Crewe Cheshire - CW1 6XH United Kingdom Attn. Mr Chris Brownson
BVM MOTO London Road Stroud Glos - GL5 2DA United Kingdom Attn. Mr Mark Kemp	CALTERDON LIMITED Harbour Road Inverness IVI 1UA United Kingdom Attn. Mr Terry Glendinning
CANNON MOTORCYCLES Unit 3, Kingsdale Ind Estate, Regina Road Chelmsford	JOHN CLARK (ABERDEEN) LTD Wellington Road Aberdeen

Essex - CM1 1PE United Kingdom Attn. Mr Bill Cannon	Grampian - AB12 3EW United Kingdom Attn. Mr Ian Henderson
JOHN CLARK (TAYSIDE) LTD Rutherford Road Dryburgh Dundee - DD2 3XH United Kingdom Attn. Mr Ian Henderson	CLARKS 472 Lickey Road Rednal West Mids - B45 8UU United Kingdom Attn. Mr Doug Clark
COOPER READING BMW Centre Kingsmeadow Road, Reading Berks - RG1 8BN United Kingdom Attn. Mr Tamsin Williamson	C W MOTORCYCLES Great Western Ind Centre Dorchester Dorset - DT1 1QW United Kingdom Attn. Mr Dave Wyndham
HUGHENDEN M40 LTD Milton Common Thame Oxford - OX9 2NU United Kingdom Attn. Mr Mike Cooke	HURST MOTORCYCLES Boucher Road Balmoral Belfast - BT12 6LR United Kingdom Attn. Mr Ken Surgeoner
JACKSONS GARAGE LTD La Rue Fondon St Peter Jersey - JE3 7BF United Kingdom Attn. Mr Paul Collier	JACKSONS GARAGE LTD Airport Forecourt Forest Guernsey - GY8 ODD United Kingdom Attn. Mr Phil Calderwood
ALLAN JEFFERIES LTD Otley Road Shipley Yorks - BD17 7HB United Kingdom Attn. Mr Louise Jefferies	L&C AUTO SERVICES LTD BMW House St John's Road, Tunbridge Wells Kent - TN4 9TP United Kingdom Attn. Mr Toby Partridge
LIND LIMITED 120 Ber Street Norwich Norfolk - NR1 3EE United Kingdom Attn. Mr John Naylor	MILL Off Testos Roundabout Baldon Business Park, West Baldon Tyne And Wear - NE36 0BQ United Kingdom Attn. Mr Gavin Brown
MANN AUTOHAUS 43-45 Bucks Road Douglas Isle Of Man - IM1 3DE United Kingdom Attn. Mr Martin Jones	OCEAN PLYMOUTH St Modwen House, Longbridge Road Marsh Mills Plymouth - PL6 8LH United Kingdom Attn. Mr Peter Armstrong
PARK WEST LTD 6 Shield Drive, Great West Road Brentford Middlesex - TW8 9EX United Kingdom Attn. Mr Rex Wilson	PRESTIGE MOTORCYCLES LTD 300 Broadway Bexleyheath Kent - DA6 8AH United Kingdom Attn. Mr Stuart Jones
ROY PIDCOCK MOTORCYCLES LTD Fields Farm Road Long Eaton Notts - NG10 3FZ United Kingdom Attn. Mr Chris Pidcock	MOTORRAD CENTRAL(from 1 March) 288 Kirkintilloch Road Bishopbriggs Glasgow G64 2PT United Kingdom Attn. Mr John Dillon

<p>RAINBOW MOTORCYCLES Broad Oaks Garage, 160 Broad Oaks Sheffield S Yorkshire - S9 3HJ United Kingdom</p> <p>Attn. Mr Shaun Thomas</p>	<p>SAWBRIDGEWORTH MOTORCYCLES 33-37 Chambers Sreett Hertfort SG14 1PL United Kingdom</p> <p>Attn. Mr Nigel Darken</p>
<p>SOUTH LONDON MOTORCYCLES 1 Coulsdon Road Caterham Surrey - CR3 5NE United Kingdom</p> <p>Attn. Mr Matthew McGahan</p>	<p>SOUTHPORT SUPERBIKES 86-92 Eastbank Street Southport Lancs - PR8 1EF United Kingdom</p> <p>Attn. Mr Roy Lyon</p>
<p>SPC MOTORCYCLES LTD A32, Lower Farringdon Nr Alton Hants - GU34 3DJ United Kingdom</p> <p>Attn. Mr Ron Simpson</p>	<p>VINES OF GUILDFORD LTD Slyfield Green Estate, off Woking Road Guildford Surrey - GU1 1RD United Kingdom</p> <p>Attn. Mr John Tenner</p>
<p>WILLIAMS MANCHESTER 326 Chester Road Old Trafford Manchester - M16 9EZ United Kingdom</p> <p>Attn. Mr Daniel Morgan</p>	<p>WOLLASTON MOTORS LTD Bedford Road Northampton NN1 5SZ United Kingdom</p> <p>Attn. Mr Henry Trembecki</p>

13.3. Anexo C: Distribuidores target para la marca BMW en España

Potenciales distribuidores BMW para España		
<p>Auto Ampuria S.A. Ronda Barcelona, 122 17600 Figueras Teléfono: / +34 972514131</p>	<p>Auto Sport Busquets S.A. Ramon y Cajal, 19-24- 26 43001 Tarragona Teléfono: / +34 977211421</p>	<p>Control 94 Avda. Roma, 159 08011 Barcelona Teléfono: / +34 934516042</p>
<p>Keldenich S.A. San Gervasio de 08022 Barcelona Teléfono: / +34 932121150</p>	<p>Keldenich S.A. Avda. Meridiana, 279- 285 08027 Barcelona Teléfono: / +34 933403256</p>	<p>Keldenich S.A. C/. Balmes, 268- 270 08006 Barcelona Teléfono: / +34 934153520</p>
<p>Moto 2 Viana, S.L. Principe de Viana, 30 bajo 25004 Lerida Teléfono: / +34 0973225138</p>	<p>Motor Cadi, S.A. Perot Rocaguinarda, 1 08500 Vic Teléfono: / +34 938833040</p>	<p>Motor Cadi, S.A. Avda. de Europa, 16 08700 Igualada Teléfono: / +34 938039644</p>
<p>Motor Cadi, S.A. Ctra,Manresa-Berga, Km.34, 5 08272 Manresa-S.Fruitos de Bages Teléfono: / +34 938761011</p>	<p>Muntañá, S.A. Numancia, 22 08029 Barcelona Teléfono: / +34 936001200</p>	<p>Muntañá, S.A. C/. Balmes, 200 08006 Barcelona Teléfono: / +34 934150722</p>
<p>Scratch Avda. Angel Sallent, 58 08224 Tarrasa Teléfono: / +34 937890574</p>	<p>CANO MOTOR, S.A. Ctra. nacional 340, Km 64. 200 12006 Castellón Teléfono: / +34 964342433</p>	<p>Dos Rodes, S.L. C/. Maestro Rodrigo, 18 46015 Valencia Teléfono: / +34 963487176</p>
<p>Automoviles Fersan S.A. Ctra.Alicante-Valencia 03550 San Juan Teléfono: / +34 965657392</p>	<p>Belmoto, S.L. Isla Cristina, s/n 30007 Murcia Teléfono: / +34 968246429</p>	<p>Autos Sierra Blanca S.A. Ctra.Cadiz-Malaga,Km. 108, 7 11205 Algeciras Teléfono: / +34 956651700</p>
<p>G. Guarnieri S.A. Avda. Velazquez, 468 29004 Malaga Teléfono: / +34 952373068</p>	<p>Icaro Motor S.A. C/Torredonjimeno, 7 23009 Jaen Teléfono: / +34 953280111</p>	<p>Motos Muriel, S.L. Pol. Indust. La Paz, 26 21007 Huelva Teléfono: / +34 959230867</p>
<p>Todo Moto S I</p>	<p>Alonso Pineda S I</p>	<p>Alonso Pineda S I</p>

Avda. de Jerez, 46 41012 Sevilla Teléfono: / +34 954693073	Avda. Portugal, 52 45600 Talavera de la Reina Teléfono: / +34 925814998	Ctra.Madrid-Toledo,Km.63, 4 45280 Olias del Rey Teléfono: / +34 925353603
Jose Mª Jimenez Blanco, S.L. C/ Via Principal - Parc. 57 13200 Manzanares Teléfono: / +34 926647770	De la Torre Simon Gonzalo Sandino, 5 28039 Madrid Teléfono: / +34 915795078	Motos Hernandez S.A. Pedro Villar, 8 28020 Madrid Teléfono: / +34 915793590
Movilnorte S.A. Ctra. El Plantio- 28220 Majadahonda Teléfono: / +34 916395537	Rolen Motor, S.A. Jorge Juan, 141 28028 Madrid Teléfono: / +34 915733181	Solano Motos, S.A. Ctra. Castellón, Km. 3, 300 50013 Zaragoza Teléfono: / +34 976461349
Lenker Motor, S.A. Ctra. Logrono, Km. 109 09007 Burgos Teléfono: / +34 947484350	Moto Leon Villa de Benavente, 14 24004 Leon Teléfono: / +34 987252219	Motolid, S.A. Italia, 10 47007 Valladolid Teléfono: / +34 983234704
Talleres Sebas S.A. Avda. de Valladolid, s/n 42005 Soria Teléfono: / +34 975233675	Novomovil S.A. Ctra. N-VI, Madrid-Coruna, 15172 Oleiros Teléfono: / +34 981635750	S. Ponte, S.L. Sanjurjo Badia, 11- 13 36207 Vigo Teléfono: / +34 986222863
Bikar Motor S.A. Autonomia, 3 48940 Lejona Teléfono: / +34 944419900	Leza Motor Ctra. N-I, Km. 470 20180 Oyarzun Teléfono: / +34 943260500	Vimoto Reyes Catolicos, 14 01013 Vitoria Teléfono: / +34 945286495
Motos Javier C/. Rio Urrobi, 16 31005 Pamplona Teléfono: / +34 948245389	T.A. Carmelo, S.A. Barrio de la Venta, s/n 39608 Santander-Camargo Teléfono: / +34 942580937	F.Aragon S.A. Ctra. de Zaragoza, Km. 403 26006 Logroño Teléfono: / +34 941253733

13.4. Anexo D: Distribuidores target para la marca BMW en Italia

Potenciales distribuidores BMW para Italia		
Autocrocetta S.p.A. Via Cassini 46 10129 Torino Tel: / +39-011505858	Autocrocetta Spa Via Cassini 46 10100 TORINO Tel: / +11505858	Bianchi Motors & C. snc Piazza Dante 32 55049 Viareggio Tel: / +39-0584961861
Donato Motor Via G.Amendola, 395 13024 COSSATO Tel: / +15922594	Faccio Moto di Bianco Via Roma, 36 14053 Canelli Tel: / +39-0141831444	Lucar SpA Provinciale Z.I.-Guamo 55060 Lucca Tel: / +39-0583947713
Fridegotto snc Viale Roma 7/G 28100 Novara Tel: / +39-032129680	Martinelli Gerardo via Bologna 87 B 10152 Torino Tel: / +39-0112482357	Moto Fabbris di Cicalini Via Tagliamento 5/a 58100 Grosseto Tel: / +39-0564415439
Monchiero Moto di Corso Italia 8 12051 Alba Tel: / +39-0173362666	Moto Gerardo di Buonfino Via Spalto Marengo, 55 15100 Alessandria Tel: / +39-0131441650	Moto Sport di Cappellini Via Cuicciardini, 7 51100 Pistoia Tel: / +39-057323698
Martin i Conesa S.A. C/. De Lingen, s/n 17190 Salt Teléfono: / +34 972476676 Moto 2 snc Via Rocca De Baldi 12 10127 Torino Tel: / +39-0116637856	Rey Moto S.n.C. Via Castellamonte 52 10010 Banchette Di Ivrea Tel: / +39-0125611464	Motocenter di Rinaldi Andreino e C Via Oliveti, 4 54011 MASSA Tel: / +39-0585830272
Ambros Saro S.p.A. via G. Silva 8 20148 Milano Tel: / +39-024816095416	Anacleto Bazzi & C. snc Via Nazionale 23010 San Pietro Berbenno Tel: / +39-0342492151	Motoelettronica v.p.Alberto d.Corona, 40 57100 Livorno Tel: / 586405392
Autosport Brescia SpA Via Triumplina 7 25123 Brescia Tel: / +39-03038196163	BMW Milano s.r.l- via della Unione Europea, 1 20097 SAN DONATO MILANESE Tel: / +39-0251610811	Nova Moto srl Via Stradivari, 1/ 15 50127 Firenze Tel: / +39-055678600
Brianca S r l	Caramanti Dante	Peruzzi Marcellino

Via Dell'Artigianato 1 22063 Novedrate Tel: / +39-031792295	Via Circonvall. Fosse 57 46019 Viadana Tel: / +39-037581204	Via L. Da Vinci 24 50051 Castelfiorentino Tel: / +39-0571684093
Castelli Andrea & Davide Via Pisacane 2 46030 Cerese Di Virgilio Tel: / +39-0376280519	Due Route Rho di Vegetti Giovanni Pascoli, 4 20010 POGLIANO MILANESE Tel: / +39-0293548094	Vittoria S.p.A. Via Antonio Meucci, 1 56121 PISA Tel: / +39-0571480484
Mariani Motors srl Via Galileo Ferraris 2/ 4 20052 Monza Tel: / +39-039366326	Raab S.r.l. Via Ammiano, 1 20137 MILANO Tel: / +39-025796801	Piergallini Moto Via E. De Nicola , 10 63037 SAN BENEDETTO DEL TRONTO Tel: / +735751201
Rivoltella srl Via Del Gaggiolo, 1 24040 Arcene Tel: / +39-035879232	Tag Moto Via Bergamo 19 24035 Curno Tel: / +39-035618618	SOLO MOTO Lazzarini Snc Via Fermo, 10 61100 Pesaro Tel: / +39-072122878
Autobavaria Srl Via G. Brandolini 2 31020 SAN FIOR Tel: / +39-0438402112	Autogemelli SpA Viale Vicenza, 71 36061 BASSANO DEL GRAPPA (VI) Tel: / 424505250	TOP MOTORS S.r.l. Via Flaminia, 67 60126 ANCONA Tel: / +39-0712141250
Automotor Spa Via Del Santo, 143 35010 Limena Tel: / +39-049769000	Battiston srl Via Masi Simonetti 1 32100 Belluno Tel: / +39-0437930930	Zippilli Angelo Via Severini 82/ 84 62100 Macerata Tel: / +39-0733234821
Commerciale Mattarollo Viale Felissent 59 31020 Treviso/Lancenigo Tel: / +39-042260668	Motorsport Padova S.r.l. Via Fermi, 1 35020 LEGNARO (PD) Tel: / +39-0498830640	Zippilli Moto SNC via Velluti , 102 62010 PIEDIRIPA di MACERATA Tel: / +733234821
Motoves di Bresciani Corso Venezia, 9 E/F 37171 Verona Tel: / +39-045522266	Bike Srl Via Flaminia nr 179 47037 RIMINI Tel: / +39-0541362029	Bartollini Moto SRL Via del Sersimone , 15 05100 TERNI Tel: / +744300039
C.A.R.M.A. S.R.L. Via Emilia 77/a 0 43016 S.Panorazio Parmense Tel: /	Dream Car S.r.l. Via Faentina 140 48100 Ravenna Tel: / +39-0544462330	Palma Srl Via della Valtiera 275 06087 Perugia Tel: / +39-0755996939
ErreEffe Group S.p.A. Via Marconi, 248/ 252 44100 Ferrara Tel: / +39-0532771308	La Nuova Florio snc Via Sallustio 11 41100 Modena Tel: / +39-059358628	Co.Mo Via Piave 90 03100 Frosinone Tel: / +39-0775854180
Motoforniture Sacchetti Via Achille Cantoni 14 43100 Parma Tel: / +39-0521774087	Motorfelsinea S.r.l. viale de Amicis, 7/ 9 40026 Imola Tel: / +39-054222534	Auto Capital SpA Via Tancia s.n.c. 02100 Rieti Tel: / +39-0746482782
Motoromagna Via Schiapparelli 5 47100 Forli Tel: / +39-0543722011	Onorio Moto snc Via Gramsci 9/ 11 42015 Correggio Tel: / +39-0522692733	Motorsport Eur SpA Via Appia Nuova, 1257/A 00178 Roma Tel: / +39-0651600650
Vanti Group S.p.A. Viale Filopanti, 2 40126 Bologna Tel: / +39-051767211	Andreini Auto s.r.l. via E. Rossi, 21- 23 52100 Arezzo Tel: / +39-0575354400	Natili S.P.A. S.S. Cassia Nord Km. 85, 900 01100 Viterbo Tel: / +39-0761353053
SA.MO.CAR SpA Via Anastasio II, 71 00165 Roma Tel: / +39-06880911	Superauto srl Via Dei Volsci 51 00049 Velletri Tel: / +39-069632093	Autoabruzzo Srl Viale Amendola, 284 66020 San Giovanni Teatino Tel: / +39-085432511
Esterauto di G.Marotta Sas Loc.Bazzano - S.S 17 Km 43, 085 67100 L AQUILA Tel: / +39-0862441620441295	Braidotti Gino Via Crispi, 5 34170 Gorizia Tel: / +39-0481533580	Friulauto SpA Viale Venezia 59 33170 Pordenone Tel: / +39-04343602312

13.5. Anexo E: Distribuidores target para la marca BMW en Francia

Potenciales distribuidores BMW para Francia

<p>CASTILLON GIOANNI 20 Rue Merle 06400 CANNES Tel : 04.92.59.40.40 Fax : 04.93.68.50.57</p>	<p>DIMENSIA 207 Route de Grenoble / RN 202 à côté de la centrale d'achat Ubaldi 06200 NICE Tel : 04.93.18.14.14 Fax : 04.93.83.33.25</p>	<p>EUROPE MOTO 140 à 142 Cours Lieutaud 13006 MARSEILLE Tel : 04.91.48.52.65 Fax : 04.91.42.70.43</p>
<p>GRAND SUD AUTO MOTO centre grand V Traverse de la montre 13371 MARSEILLE CEDEX11 Tel : 04 91 18 15 15 Fax : 04 91 18 15 18</p>	<p>J.M.S. MOTOS 77 Avenue Pierre Semard 84000 AVIGNON Tel : 04.90.87.70.70 Fax : 04.90.87.71.00</p>	<p>Groupe Rold 17, ave des Castelans STADE LOUIS II - FONTVIEILLE 98000 MONACO Tel : 377 92 05 69 70 Fax : 377 92 05 61 41</p>
<p>MOTOSUD ZI Croix Sud Parking Cinemovida 11100 NARBONNE Tel : 04.68.41.51.18 Fax : 04.68.41.47.23</p>	<p>SPORT MOTO-ETS THOME 18 avenue de la Dame Parc Euro 2000 30132 NIMES- CAISSARGUES Tel : 04.66.23.09.84 Fax : 04.66.62.29.71</p>	<p>MOTO SUD 34 78 rue de la Jasse espace commercial frejorgues est 34130 MAUGUIO Tel : 04.67.20.20.61 Fax : 04.67.20.26.13</p>
<p>TOURING 2000 Mas Guerido 4 rue A. Bergès 66330 CABESTANY/ Perpignan Tel : 04.68.67.19.19 Fax : 04.68.67.13.91</p>	<p>BARRIAL MOTOS 106 Avenue Victor Hugo 26000 VALENCE Tel : 04.75.44.24.43 Fax : 04.75.44.10.22</p>	<p>MOTO LINER 6 Bd Paul Langevin 38600 FONTAINE/ Grenoble Tel : 04.76.53.50.22 Fax : 04.76.53.16.10</p>
<p>AMORUSO MOTOS 66 Rue du 11 Novembre 42100 SAINT ETIENNE Tel : 04.77.57.06.26 Fax : 04.77.57.63.63</p>	<p>EURO-MOTOS 51 Rue Moncey 111 Avenue de SAXE 69003 LYON Tel : 04.78.95.21.87 Fax : 04.72.61.80.03</p>	<p>R. RECCHIA MOTOS 58/60 Place Grandclément 69100 VILLEURBANNE Tel : 04.78.54.41.80 Fax : 04.72.35.08.24</p>
<p>WARM UP MOTO ZAC Landiers Nord 537 Av. de Villarcher 73000 CHAMBERY Tel : 04.79.96.11.52 Fax : 04.79.62.65.02</p>	<p>SPEED MOTOS 8 Rue de la Viotte 25000 BESANCON Tel : 03.81.47.20.00 Fax : 03.81.53.42.20</p>	<p>DUCOS MOTO 47-49 route de Paris 31140 TOULOUSE-AUCAMVILLE Tel : 05.62.75.02.02 Fax : 05.62.75.02.39</p>
<p>INTER MOTOS 11 Rue Puech Petit www.inter-motos.com 81000 ALBI Tel : 05.63.47.20.15 Fax : 05.63.47.20.46</p>	<p>MOTO PASSION ZAE Le Landry website: www.auto24.fr 24750 Boulazac / Périgueux Tel : 05 53 04 11 39 Fax : 05 53 04 23 75</p>	<p>STAND 33 Centre Bordeaux Motos 9 bis rue Francis Garnier - Z.I. Alfred Daney 33300 BORDEAUX LAC Tel : 05.56.11.30.30 Fax : 05.56.11.30.33</p>
<p>CHALLENGE ONE Rue Lianelli ZAC Agen Sud 47000 AGEN Tel : 05 53 48 28 17 Fax : 05 53 48 29 78</p>	<p>BEARN MOTOS 7 rue Joseph Cugnot 64230 LESCAR Tel : 05.59.81.11.11 Fax : 05.59.81.11.71</p>	<p>DURRUTY SA ZI SAINT ETIENNE 64100 BAYONNE Tel : 05 59 50 88 77 Fax : 05 59 50 88 79</p>
<p>ROUTE 63 Rue Saint Alyre 63000 CLERMONT FERRAND Tel : 04.73.36.62.56 Fax : 04.73.19.13.14</p>	<p>ETS IDEE 28 avenue Roland Carraz 21300 CHENOVE/ Dijon Tel : 03.80.51.16.92 Fax : 03.80.52.07.45</p>	<p>MERAS MOTOS 8 Bd de Verdun 71640 GIVRY/ Chalon /Saône Tel : 03.85.44.33.36 Fax : 03.85.44.45.98</p>
<p>PANDA MOTOS 89 49/51 rue Carnot 89500 VILLENEUVE S/YONNE Tel : 03.86.96.51.16 Fax : 03.86.87.15.51</p>	<p>SOCIETE NARCY 35 Avenue Marx Dormoy BP 211 18004 BOURGES CEDEX Tel : 02.48.70.56.66 Fax : 02.48.24.19.70</p>	<p>AXXIA SA Châteauroux 86, avenue d'Occitanie 36250 Saint Maur Tel : 02.54.08.17.17 Fax : 02 54 08 17 10</p>
<p>37 - Indre-et-Loire BELLANGER MOTOS 220 Bd Charles de Gaulle 37540 SAINT CYR S/LOIRE Tel : 02.47.54.05.64 Fax : 02.47.41.10.62</p>	<p>41 - Loir-et-Cher ETS PAPON SA 1, allée de Seur 41355 ST GERVAIS LA FORET Tel : 02 54 50 40 40 Fax : 02 54 50 40 41</p>	<p>45 - Loiret DUPONT SA 2 bis rue Tabart BP 8101 45081 ORLEANS CDX 2 Tel : 02 38 22 71 71 Fax : 02 38 22 74 90</p>
<p>SPEED MOTOS</p>	<p>MEGAMOTO</p>	<p>PANDA MOTO 10</p>

8 Rue de la Viotte 25000 BESANCON Tel : 03.81.47.20.00 Fax : 03.81.53.42.20	35 Av. Charles Boutet 08000 CHARLEVILLE-MEZIERES Tel : 03.24.56.29.91 Fax : 03.24.56.20.15	10000 TROYES Tel : 03.25.43.13.59 Fax : 03.25.43.13.60
P.W.A. 18, Boul d'Alsace-Lorraine 51350 CORMONTREUIL Tel : 03 26 08 63 68 Fax : 03.26.08.60.69	MOTO MANIA 3 rue du Saintois Z.A.C. La Sapinière 54520 LAXOU/Nancy Tel : 03.83.98.96.96 Fax : 03.83.98.96.99	MOTOS KOSTER 18/20 Rue Franiatte 57950 MONTIGNY-LES-METZ Tel : 03.87.63.35.73 Fax : 03.87.63.15.25
MOTO MANIA 3 rue du Saintois Z.A.C. La Sapinière 54520 LAXOU/Nancy Tel : 03.83.98.96.96 Fax : 03.83.98.96.99	MOTOS KOSTER 18/20 Rue Franiatte 57950 MONTIGNY-LES-METZ Tel : 03.87.63.35.73 Fax : 03.87.63.15.25	AGORA MOTOS 48 A Route de l'Île Napoléon 68170 RIXHEIM/ Mulhouse Tel : 03.89.65.38.20 Fax : 03.89.64.39.65
BS MOTO 30 rue des Tuileries 67460 SOUFFELWEYERSHEIM Tel : 03.88.20.07.07 Fax : 03.88.20.14.26	BMW Motorrad Bobillot 99 / 101 rue Bobillot 75013 PARIS Tel : 01.45.80.50.31 Fax : 01.45.88.76.96	BMW Motorrad Etoile 49 avenue de la Grande Armée 75016 PARIS Tel : 01.45.01.21.59 Fax : 01.45.01.23.74
DANIEL MOTOS 26/28, avenue C. Vellefaux 75010 PARIS Tel : 01.42.08.18.18 Fax : 01.42.08.47.82	MARCEL MOTO BASTILLE 76 Boulevard Beaumarchais 75011 PARIS Tel : 01.47.00.60.50 Fax : 01.47.00.60.65	CO.2 MOTO 107 bis Route de la Reine 92100 BOULOGNE Tel : 01.46.03.01.26 Fax : 01.48.25.21.37
LEVALLOIS MOTOS 137, rue Anatole France 92300 LEVALLOIS Tel : 01.47.57.60.73 Fax : 01.47.57.72.32	NATIONALE 3 MOTO 40 bis rue de Paris 93130 NOISY-LE-SEC Tel : 01.41.83.07.20 Fax : 01.48.43.31.04	DAB 77 6 Rue du Bois Gasseau Z.A. de Samoreau 77210 SAMOREAU Tel : 01 60 39 60 00 Fax : 01 60 39 60 09
GAUVIN MOTO 96 Rue des Prés Saint-Martin Z.A. le Totem 77340 PONTAULT COMBAULT Tel : 01.60.28.55.50 Fax : 01.64.40.50.73	J.D.B.MEAUX 50-62 RUE FRANCOIS DE TESSAN 77100 MEAUX Tel : 01 60 09 35 35 Fax : 01 60 09 50 01	SPORT GARAGE 47 Route de Briis www.sportgarage.net 91460 MARCOUSSIS Tel : 01.69.01.09.34 Fax : 01.69.80.74.82
INDIGO ROUTE NATIONALE 7 44/46 rue Paul CLAUDEL 91000 EVRY Tel : 01 69 87 70 70 Fax : 01 60 77 49 31	LOISIRS PLUS CENTER 10 rue du Mail 95310 ST OUEN L'AUMONE Tel : 01.39.09.42.42 Fax : 01.39.09.42.56	FOURGEAUD MOTOS 187 Rue de St Leu BP 452 80004 AMIENS Tel : 03.22.71.20.20 Fax : 03.22.71.20.28
SAINT MERRI AUTO zac du camp du roy 150 rue de champagne - JAUX 60880 Compiègne Tel : 03 44 36 40 00 Fax : 03 44 36 40 01	BERNARD PETIT Sarl Rue de l'Egalité ZAC du Bois des Fenêtres 60740 SAINT MAXIMIN Tel : 03.44.25.09.55 Fax : 03.44.24.24.03	EUROP'TOURING 4 rue Roger Salengro 62000 ARRAS Tel : 03.21.15.28.90 Fax : 03.21.71.89.29
MUNTER & FILS 48 bis route de Bergues BP 67 59412 Coudekerque Branche Tel : 0328587000 Fax : 0328240224	B.R.H. MOTO 3 Rue du Faubourg d'Arras 59000 LILLE Tel : 03.20.53.63.31 Fax : 03.20.53.75.32	PBM Z.I. DE LA LIANE B.P. 5 62360 SAINT LEONARD Tel : 0321809515 Fax : 0321312726
MOTO TECHNIC 9 avenue du Général Leclerc 76250 DEVILLE-LES-ROUEN/Rouen Tel : 02.35.74.60.40 Fax : 02.35.74.60.41	BOXER PASSION www.boxer-passion.com 19 bis rue de Rennes 35510 CESSON-SEVIGNE / Rennes Tel : 02.23.45.15.45 Fax : 02.23.45.15.40	LV Moto 195 route de Gouesnou 29200 BREST Tel : 02.98.42.64.64 Fax : 02.98.42.64.68

13.6. Anexo F: Costos hijos

Costos Fijos			
Centro de costos	Descripción costo	Importe Mensual Promedio	Importe Anual
Sueldos de oficina	Directores (3)	€ 9.000	€ 108.000
	Producción (1)	€ 2.400	€ 28.800
	Técnicos (2)	€ 3.800	€ 45.600
	Secretaria (1)	€ 1.100	€ 13.200
Edificio	Alquiler	€ 2.014	€ 24.168
	Telefono	€ 1.000	€ 12.000
	Electricidad	€ 900	€ 10.800
Consultoría externa	Consultor	€ 1.560	€ 18.720
Contingencia	Otros	€ 1.200	€ 14.400
		€ 22.974	€ 275.688

13.7. Anexo G: Costos variables de producción

Materia Prima						
Tipo de Parabrisas	Clase de Policarbonato	Altura Plancha (mm)	Ancho Plancha (mm)	Policarbonato Precio (m2)	Desperdicio en %	Costo Plancha
Parabrisa Aftermarket	GE SMRF5	725	530	€ 39,21	5%	€ 15,82
Parabrisa OEM	GE FRM5	620	460	€ 45,75	5%	€ 13,70

Sueldos de Mano de Obra						
Clase de Empleado	Sueldo Anual	Seguro y otros costos	Costo Mensual	Costo Diario	Tiempo Perdido	Costo Horario
No especializado	€ 13.825	€ 3.456	€ 1.440	€ 72	5%	€ 9,45

Especializado	€ 15.625	€ 3.906	€ 1.628	€ 81	5%	€ 10,68
---------------	----------	---------	---------	------	----	---------

Costo de Mano de Obra					
Descripción Proceso / Operación	Producción Máx. Diaria	Cantidad Empleados	Horas Aftermarket	Horas OEM	Horas Totales
Prensa Thompson	200	1	80	1.232,00	1.312,00
Serigrafía	200	1	80	1.232,00	1.312,00
Horno y moldes	250	2	64	985,60	1.049,60
Corte con Robot	120	1	133,33	2.053,33	2.186,67
Edge cutting (bordes)	120	1	133,33	2.053,33	2.186,67
Ensamblado moldura	240	1	133,33	2.053,33	2.186,67
Ensamblado clips	500	1	32	492,80	524,80
Embalaje	250	1	64	985,60	1.049,60
Transporte	500	1	0	0,00	0,00
		10	720	11.088,00	11.808,00

Fuente: Doken Co.

13.8. Anexo H: Costo depreciación maquinarias

Costo Depreciación Maquinaria					
Tipo de Maquinaria	Fecha de Compra	Costo Adquisición	Vida Util (años) *	Producción Máx. Diaria	Costo Unitario
Molding Oven	Julio-01	120.000	8	200	€ 0,31
Robot ABB	Septiembre-01	95.000	8	160	€ 0,31
Delteco 160 Tn	Diciembre-01	39.000	8	150	€ 0,14
SPE printing	Diciembre-01	11.420	8	200	€ 0,03

* Se adoptó el método de depreciación lineal

Fuente: Doken Co.

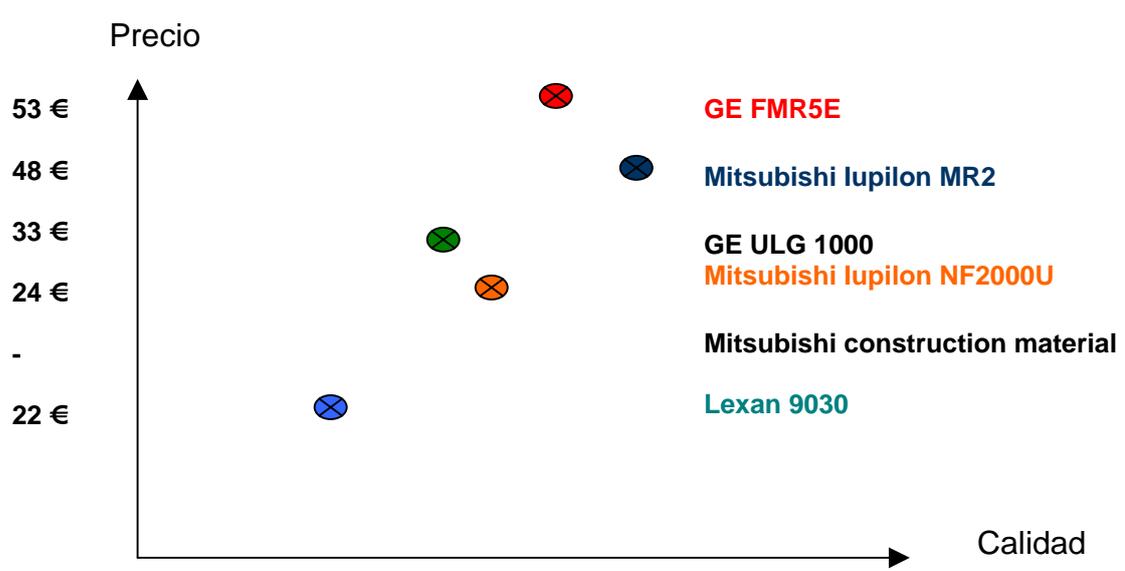
13.9. Anexo I: Costos de producción de parabrisas

Cálculo Costo de Producción parabrisas O.E.M.							
Estimado de producción / venta de parabrisas anual 30.800							
Proceso / Operación	Materia Prima Costo Unitario	Maquinaria Costo Amortización	Costo Mano de Obra			Costo Unitario	Costo Total
			Cantidad d Horas	Costo Unitari Mano	Costo Total de Obra		
Proceso / Operación Polycarbonato	€13,70	€0,14	1.232,0	€0,38	€11.643	€0,51	€421.969
Prensa Thompson	Unitario	€0,14	1.232,0	€0,38	€11.643	€0,51	€15.814
Polycarbonato	€15,82	€0,03	1.232,0	€0,38	€11.643	€0,51	€15.814
Horno y moldes		€0,31	985,6	€0,30	€9.315	€0,61	€18.940
Prensa Thompson		€0,31	80,00	€0,38	€756,05	€0,69	€1.879
Corte con Robot Serigrafía		€0,31	2.053,3	€0,63	€19.405	€0,94	€26.797
Edge cutting		€0,31	80,00	€0,38	€756,05	€0,69	€1.879
Horno y moldes		€0,31	2.053,3	€0,63	€19.405	€0,63	€1.260
Asemble moldura	€0,24	€0,31	133,33	€0,63	€1.260,09	€0,87	€1.740
Corte con Robot		€0,31	133,33	€0,63	€1.260,09	€0,87	€1.382
Asemble clips	€0,54		492,8	€0,15	€4.657	€0,69	€1.382
Edge cutting			133,33	€0,63	€1.260,09	€0,63	€1.260
Embalaje	€0,47		985,6	€0,30	€9.315	€0,77	€23.791
Asemble moldura	€0,24		133,33	€0,63	€1.260,09	€0,87	€1.740
Transporte	€0,18					€0,18	€5.544
Asemble clips	€0,54		32,00	€0,15	€302,42	€0,69	€1.382
Electricidad	€0,45					€0,45	€900
Embalaje	€0,47		64,00	€0,30	€604,84	€0,77	€23.791
Gas	€0,23					€0,23	€460
Transporte	€0,18	€0,79	11.088,0	€2,65	€104.789	€20,00	€615.983
Fuente Electricidad	€0,45					€0,45	€900
Gas	€0,23					€0,23	€460
	€2,11	€0,79	720,00	€2,65	€6.804,49	€22,12	€44.238

Fuente: Doken Co.

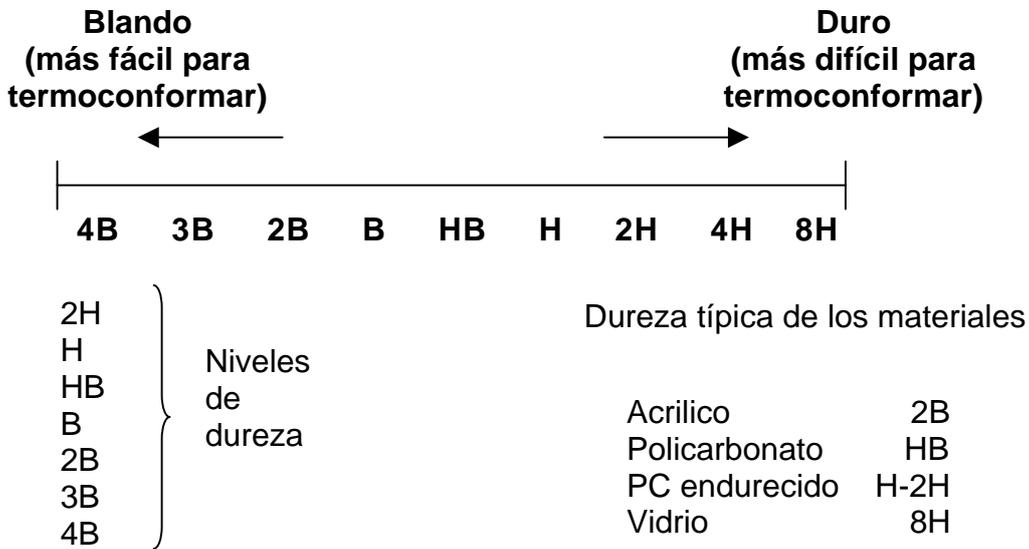
13.10. Anexo J: Características de los materiales de fabricación

13.10.1. Calidades de polycarbonato y precios de compra



Fuente: Doken Co.

13.10.2. Dureza de los materiales para termoconformado



Fuente: Doken Co.

13.10.3. Especificaciones técnicas y diferencias entre acrílico y policarbonato

Acrílico (PMMA):

Es un material con excelente transparencia lo que le otorga muy buenas propiedades de visibilidad y de resistencia UV. Mínima absorción al agua. No posee resistencia ante solventes, acetonas y productos similares.

Puede ser modificado con PVC para hacer Acrílico/PVC, pero también puede ser polimerizado con estireno y con metilestireno, mejorando la resistencia al calor aunque se reduce la estabilidad UV.

Policarbonato (PC):

Es transparente y puede ser modificado con ABS.

Se ha utilizado, entre otras cosas, en el automóvil Renault 9.

El policarbonato también puede ser modificado con vidrio y con fibras de carbono.

Es un material que tiene una resistencial al impacto con hasta menos 40° y resiste temperaturas de hasta 135° centígrados.

Tiene mínima tendencia a encoger cuando se moldea con el sistema de inyección.

Puede ser metalizado.

Otros usos posibles: como “vidrio” irrompible para escudos de las fuerzas policiales o de seguridad, luces traseras de automóviles, para calculadoras, para cascos de protección, etc.

Fuente: Doken Co.