

VENTAJAS DE LOS PRODUCTOS DE INCOLBEST EN MERCADOS
INTERNACIONALES

Proyecto

María Paula Guerrero Cárdenas
Universidad Pontificia Bolivariana

1. Anteproyecto

1.1. Problema

1.1.1. Identificación del problema

Oportunidades de establecer relaciones comerciales para la empresa Incolbest en el mercado internacional, ofreciendo productos confiables y siempre seguros.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las posibilidades comerciales para la empresa Incolbest, para expandir su mercado en el país de destino?

1.1.3 Descripción del problema

Incolbest S.A. es la empresa número uno en la producción y comercialización de materiales de fricción y sistemas de frenos en la Región Andina. Ofrecen una amplia gama de productos confiables y siempre seguros, para vehículos livianos y pesados. Se quiere buscar Contribuir con el crecimiento económico y social de los países, dando soluciones innovadoras y confiables a nuestros clientes dentro de un proceso de desarrollo sostenible. Colombia tiene la posibilidad de posicionarse con modelos de negocio novedosos como fabricante y exportador de vehículos 100% nacionales y ecoeficientes.

1.2. Justificación

Es conveniente la realización de la presente investigación, ya que a través de esta se busca encontrar nuevas oportunidades para el país para expandirse a nivel internacional por medio del sector de autopartes y vehículos, así mismo la presente investigación pretende demostrar diversas operaciones internacionales a través de las cuales el país puede encontrar nuevas alternativas de nicho de mercado, así como incentivo para mejorar las exportaciones.

Gracias a la presente investigación de la empresa Incolbest se podrán identificar las diversas oportunidades del sector para el ingreso en el mercado internacional, conocer los gustos de los consumidores y buscar satisfacer las necesidades de la demanda en el mercado al cual se busca ingresar. Se lograra concluir que estrategia es la adecuada para introducir un nuevo producto en el mercado extranjero y la facilidad para su aceptación, incrementando las ganancias de la empresa.

Los motivos principales que merecen la realización de la investigación es crear nuevas estrategias de incursión dentro del mercado internacional, así como buscar ventajas competitivas en comparación con otras empresas. La investigación busca resolver aquella necesidad que presenta el país para introducirse a otros mercados, para así ampliar las oportunidades reales que puedan existir para Colombia.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar ventajas de los productos de Incolbest, en mercados internacionales.

1.3.2. Objetivo Especifico

- Proyectar una idea de internacionalización para el producto de pastillas para frenos de motocicleta.
- Analizar el mercado potencial con las diferentes fuentes de información.
- Detectar la viabilidad financiera para la internacionalización del producto.
- Crear una estrategia de mercadeo que permita el ingreso del producto.

1.4 Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO/SEMANAS					
	1	2	3	4	5	6
Delimitación del tema, Problema de Investigación						
Objetivos, Justificación, Anteproyecto en Norma APA						
Diagnóstico de la Empresa, Caracterización del sector, Variables económicas						
Tendencias Mundiales, Retos y Oportunidades						
Las 5 Fuerzas de Porter						
Diamante de Porter, condiciones de los factores, condiciones de la demanda, Sectores afines de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa						
Entrega Financiera						
Oportunidades de Mercado, preselección del mercado, mercados potenciales, Selección de país						
Análisis del Mercado Objetivo, condiciones de acceso, evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes, competencia y promoción						
Estrategia de Inmersión						
Estrategia de Producción, cantidades a producir, costos fijos, Inversiones tecnológicas para la adaptación del producto hacia el mercado internacional						
Estrategia de DFI, cadena logística de la exportación, modalidad de la exportación, operadores logísticos dentro de la cadena, medio y modo de transporte, empaque y embalaje, ruta internacional: documentación, datos para calcular costos de DFI, Costeo DFI						
Evaluación Financiera, punto de equilibrio, tasa de retorno, IRR, Payback del proyecto						
sustentación						

2. Diagnostico de la empresa

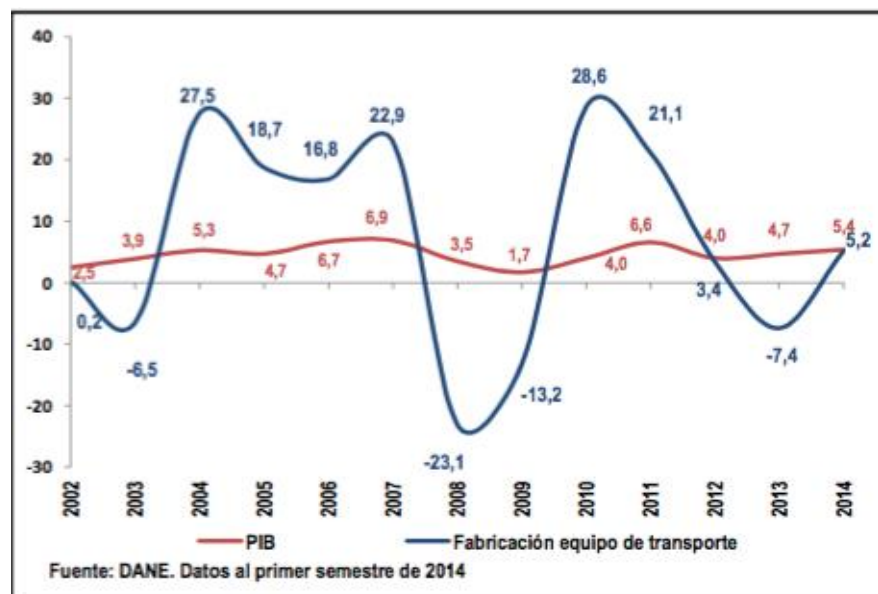
2.1. Caracterización del sector

2.2. Variables económicas

○ Representación en el PIB

Al cierre de 2013 la fabricación de equipo de transporte representó el 0,26% del PIB nacional y el 2,34% del PIB industrial. A su vez, el sector registró un contracción de 7,4% después de haber tenido una modesta expansión de 3,4% en 2012. En general, el panorama de la actividad de ensamblaje automotriz en Colombia no fue positivo durante 2013. Factores como los costos de producción, las dificultades de logística y transporte y la alta competencia de vehículos importados han tenido un efecto adverso sobre el comportamiento del sector en los últimos dos años.

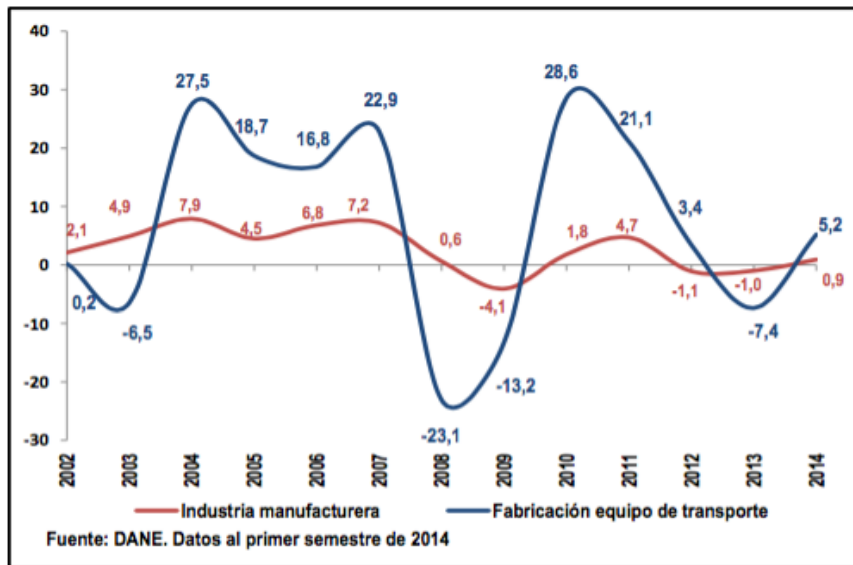
Gráfico 1. Tasa de crecimiento del PIB equipo de transporte y PIB total.



○ PIB industria

Ahora bien, la contracción en la producción del sector fue muy superior a la observada por la industria en su conjunto. Al cierre de 2013 la industria manufacturera se contraía en 1,0% mientras que la producción del sector automotor lo hacía en 7,4%.

Gráfico 2. Tasa de crecimiento del PIB industria manufacturera y del PIB equipo de transporte.



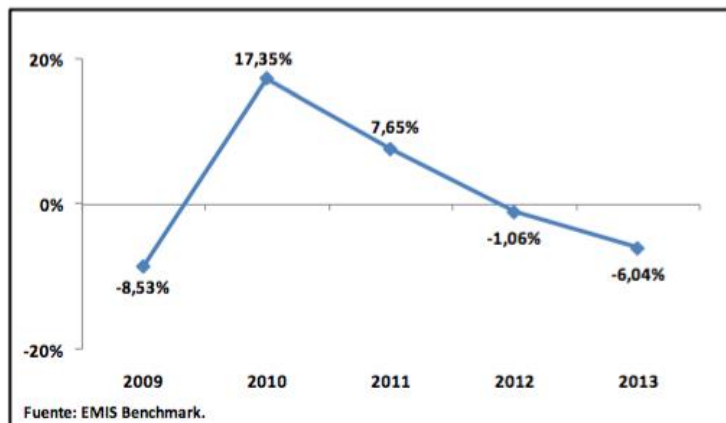
Adicionalmente, la ANDI resalta el deterioro en las variables de empleo durante el año 2013. Para noviembre de ese año, el personal ocupado por la industria automotriz se reducía en un 16,8% en la subrama de vehículos automotores y sus motores, mientras que lo hacía en un 9,5% para el caso de autopartes y piezas de vehículos.

De acuerdo con la ANDI, en el año 2014 se trabajará en un plan de fortalecimiento del sector automotor, teniendo en cuenta la relevancia de la cadena para la economía colombiana. Este gremio estima que la industria nacional de vehículos y autopartes general 25.000 empleos directos, así como cerca de 100.000 empleos indirectos de carácter formal, generalmente con salarios por encima del promedio de otros sectores. El panorama en lo corrido de 2014 muestra síntomas de recuperación en la producción del sector automotor al crecer a un ritmo anual del 5,2% en el primer semestre del año.

- Producción y ventas

Por el lado de las ventas, las cifras de 2013 son más desalentadoras frente a las registradas el año anterior. El cierre de 2013 terminó con un decrecimiento del 6,04% anual, después de haber registrado una reducción de 1,60% en 2012.

Gráfico 3. Crecimiento en ventas.



Sin embargo, vale la pena analizar la dinámica más reciente de las ventas del sector. Durante agosto de 2014 las tasas de crecimiento de la producción y las ventas de vehículos automotores tuvieron comportamientos considerablemente positivos. La producción en términos reales mostró una expansión de 19,7% mientras las ventas reales crecieron 13,5% al cierre de agosto del presente año. Igualmente, el sector de carrocerías aumento su producción en 4,1% y, sus ventas, en 1,7%. Por último el subsector de repuestos para automotores ha sufrido una caída significativa en producción -11% frente a una modesta expansión en las ventas del 2,3%.

Tabla 1. Variación anual (%) de la producción y las ventas, según clases industriales y contribuciones a la variación anual.

Códigos CIU (Rev. 3)	Clases Industriales	Producción		Ventas	
		Nominal	Real	Nominal	Real
	Total Nacional				
1500	a - Total con trilla	1,2	0,2	3,3	2,3
1501	b - Total sin trilla	0,2	0,3	2,3	2,5
3410	Vehículos automotores y sus motores	21,6	19,7	15,3	13,5
3420	Carrocerías para vehículos automotores	6,3	4,1	3,8	1,7
3430	Partes, piezas y accesorios para vehículos automotore	-10,9	-11,0	2,4	2,3

Fuente: DANE, Muestra Mensual Manufacturera a agosto de 2014

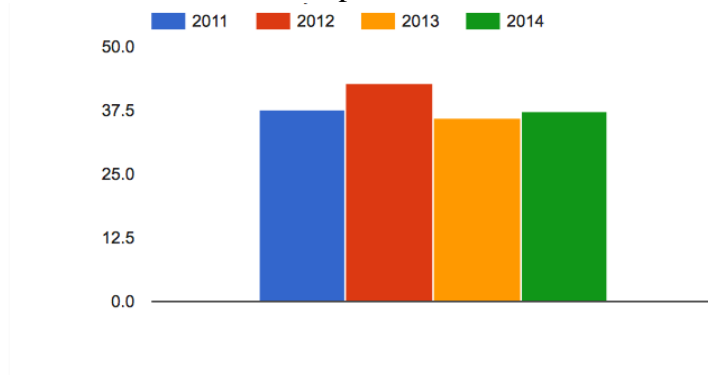
Cifras de ASOPARTES muestran que el 2013 fue un año con resultados negativos para el sector. Así las cosas, las ventas en dólares se redujeron en un 7,01% al pasar de US\$ 4.065 millones en 2012 a US\$3.780 millones en 2013. Ahora bien, en el primer semestre de 2014 las ventas se incrementaron en un 1,1% anual llegando a los US\$ 1.954 millones.

En los primeros seis meses de 2014, las ventas de autopartes fabricadas en el país llegaron a los US\$782 millones con una participación del 40,02% del total de las autopartes comercializadas, mientras que las autopartes importadas tuvieron un valor de US\$ 1.172 millones (59,98%).

○ Contribución al empleo

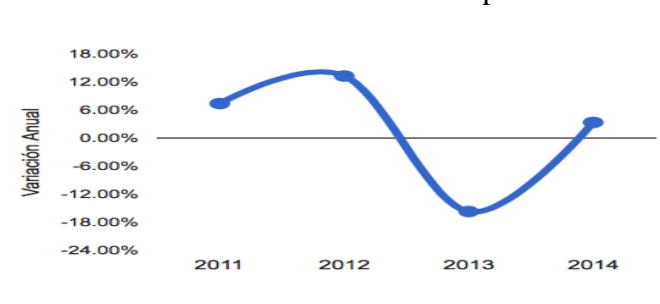
La fabricación de carrocerías para vehículos automotores y la fabricación de autopartes. son los que más empleo aportan al sector, cada uno con el 36% del empleo total, frente al 28% del sector de automotores y motores.

Gráfico 4. Numero de ocupados a nivel nacional.



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH

Gráfico 5. Variación anual de los ocupados a nivel nacional.



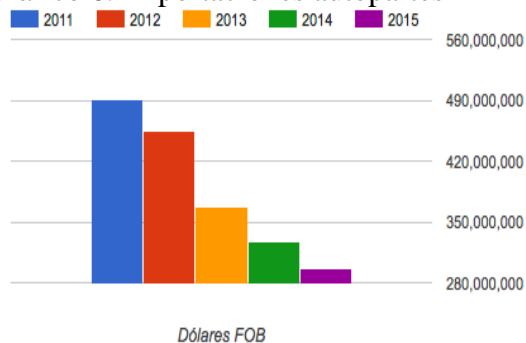
Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH

- Exportaciones

El sector automotor participa apenas con el 0,93% del total de productos exportados por Colombia. En agosto de 2014 el país exportó US\$352,7 millones, lo cual significó una reducción de 44,12% en el monto exportado. Esta dinámica adversa está principalmente explicada por el cierre del mercado argentino y la reducción de compras por parte de México.

Al analizar el comercio exterior de la cadena de automotores por eslabón las cifras del DNP para el 2013 estiman que las ventas de carrocerías y autopartes representan un 22,73% del total de las exportaciones de la cadena. Así, por ejemplo, las ventas de equipo eléctrico US\$ 89,52 millones (9,49%), de dirección, frenos y suspensión por US\$ 41,7 millones equivalen a un 4,42% y las de transmisiones por US\$ 22,14 millones a un 2,35%.

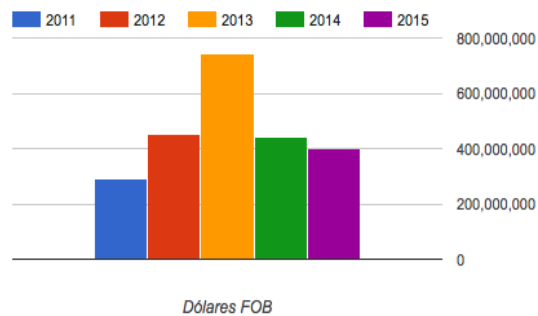
Gráfico 6. Exportaciones autopartes



Fuente: DANE-DIAN

2011	2012	2013	2014	2015
491.448.839	454.011.586	367.269.348	327.728.522	295.673.529

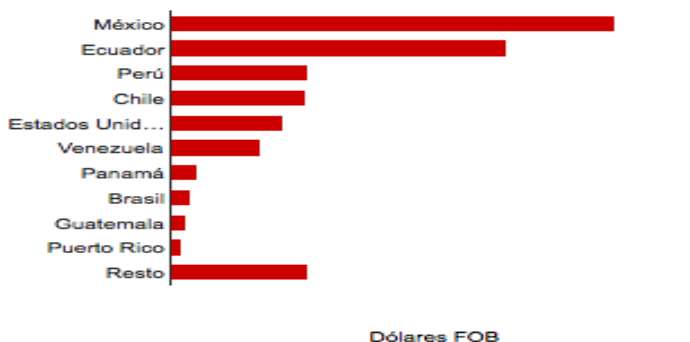
Gráfico 7. Exportación vehículos



Fuente: DANE-DIAN

2011	2012	2013	2014	2015
291.720.574	454.073.558	743.936.399	441.152.534	400.494.392

Gráfico 8. 10 principales destinos año 2015



Dólares FOB

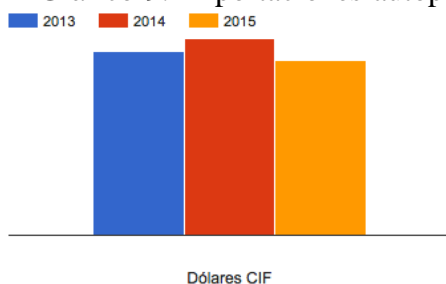
Fuente: DANE-DIAN

○ Importaciones

Igualmente, a agosto de 2014 se registraron importaciones del sector por US\$4.078,6 millones, lo cual significó un crecimiento de las importaciones de 6,57% con respecto al mismo período del año inmediatamente anterior, esta expansión estuvo a la par de la registrada por el conjunto de las importaciones en el periodo con un 6,76%.

El análisis de las importaciones de la cadena automotriz en el año 2013, realizado por el DNP, permite establecer que un 24,55% de las importaciones corresponden a los eslabones de autopartes y carrocerías, siendo los motores y equipos de lubricación el principal rubro de compra con US\$ 395,9 millones (8,20%), seguido de dirección, frenos y suspensión con US\$ 167,98 millones (3,48%).

Gráfico 9. Importaciones autopartes

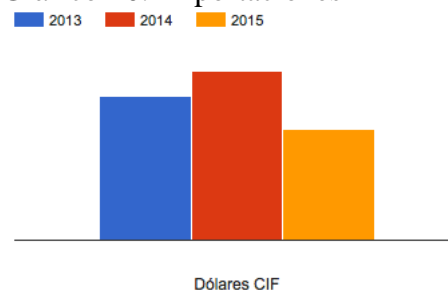


Fuente: DANE-DIAN

vehículos

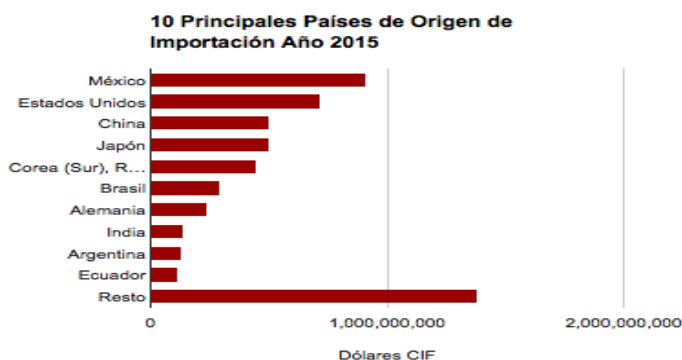
2013	2014	2015
2.221.224.750	2.379.770.569	2.116.883.131

Gráfico 10. Importaciones



Fuente: DANE-DIAN

Gráfico 11. Principales países de origen de importación año 2015



- Participación regional en la producción nacional

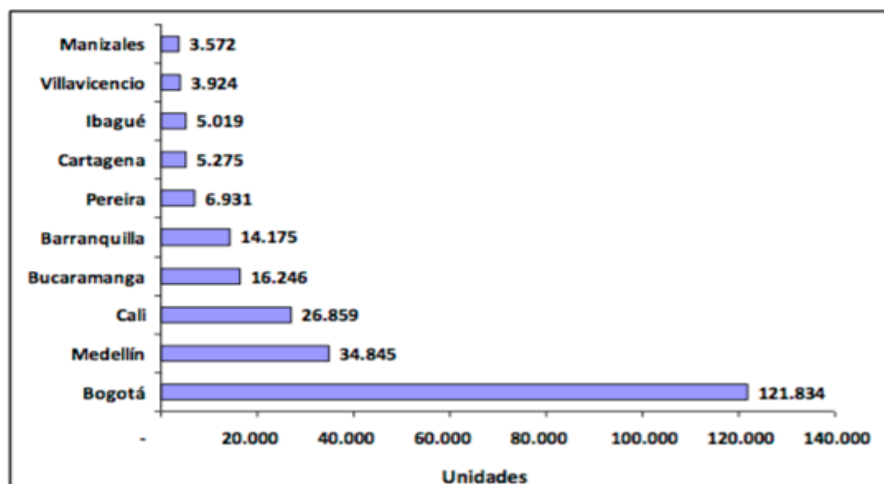
En cuanto a la industria de autopartes que provee a las ensambladoras, se contabilizan más de noventa empresas, de las cuales el 48.5% se ubica en Bogotá, el 13,6% en Valle, en Antioquia el 13,6% y el resto se encuentran localizadas en diferentes regiones:

Tabla 2. Localización de empresas sector autopartes

Departamento	Cantidad	(%)
Bogotá D.C.	150	48.5%
Valle del Cauca	42	13.6%
Antioquia	42	13.6%
Santander	13	4.2%
Atlántico	11	3.6%
Cundinamarca	10	3.2%
Risaralda	8	2.6%

Fuente: Cámara de comercio

Gráfico 12. Unidades vendidas por región y por año.



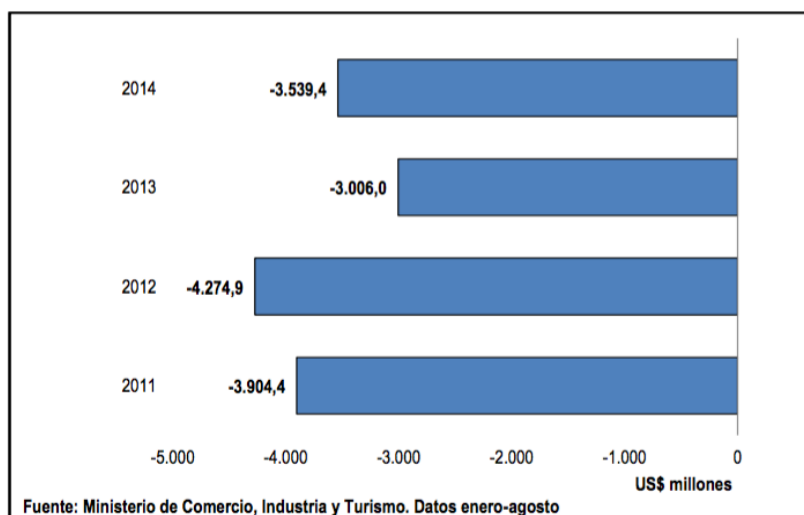
Fuente: Comité Automotor. Econometría S.A. – Elaboración propia

La gráfica anterior, muestra la ventaja que lleva Bogotá en la producción y venta en el sector autopartes. Bogotá participa con más del 50%, llevándole la delantera a ciudades tan importantes como Cali.

- Balanza comercial del sector

En el periodo enero-agosto de 2014, la balanza comercial del sector automotriz agregado llegó a los –US\$ 3.539,4 millones, lo que implicó un crecimiento anual del déficit comercial del sector de 17,74% frente a los -US\$ 3.006 millones observados en igual periodo de 2012.

Gráfico 13. Balanza comercial



2.3. Tendencias mundiales, retos y oportunidades

- Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector

Unión Europea: Desgravación 35% a 0%, Cláusula sobre el respeto a los derechos humanos. Cláusulas que garanticen el respeto de las condiciones laborales y medioambientales.

Los países más desarrollados en materia automotriz se encuentran en la Unión Europea (Alemania, Italia, Francia y República Checa), además de la buena calidad y competitividad, cuentan con ensambladoras en otros continentes, lo que abrirá un mercado considerable en Colombia. El principal ganador es el consumidor final, quien podrá elegir calidad con buenos precios, además de contar con una producción más eficiente. En aspectos generales, el sector se favorecerá en gran

medida con el tratado, puesto que los vehículos se podrán renovar con mayor frecuencia generando así un aumento del parque automotor el cual demandará servicios complementarios lo cual generará más plazas de trabajo e incluso podría influir en el desarrollo de la infraestructura vial para mejorar el flujo vehicular.

Corea: Desgravación 35% a 0%, Subsectores sensibles como el de los electrodomésticos y el automotor, tienen un trato preferencial que permite tener un ajuste adecuado a la mayor competencia internacional. Se prohíbe la importación de vehículos usados. Todos los vehículos que ingresen a Colombia o que se ensamblen en el país, deberán cumplir con la regulación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. La oferta exportable actual y potencial se contará con condiciones libres de aranceles en Corea, además del desmonte de trabas administrativas que dificultan el acceso a los mercados, reconocimiento y homologación de reglamentos técnicos, y tratamiento preferencial en materia de compras públicas.

Dado que la desgravación se hará de forma gradual durante 10 años, los ensambladores, que esperaban condiciones que les permitieran asegurar su competitividad, podrán hacer los cambios y ajustes necesarios para lograr el nivel de competitividad anhelado. Las negociaciones con Corea servirán para acercarse a otros países del medio oriente como Singapur, China y Japón. Se tendrá acceso a insumos y materias primas de un proveedor de talla mundial. Mayores inversiones productivas al ser Corea un inversionista clave en el mundo con USD 10.000 millones de 2003- 2009.

Estados Unidos: El TLC entre Colombia y Estados Unidos tiene como meta en 10 años, entrado en vigencia, la desgravación total en la importación de vehículos. Cada año el arancel de importación de los vehículos provenientes de EE.UU tendrá una disminución de 3,5%.

- Principales exportadores en el mundo

Grafico 14. Autopartes

Países	2012	Participación %
Alemania	109.271	13,97%
China	84.176	10,76%
Estados Unidos de América	81.864	10,47%
Japón	72.624	9,29%
México	38.537	4,93%
Korea (del Sur)	36.064	4,61%
Francia	33.136	4,24%
Italia	27.398	3,50%
República Checa	21.590	2,76%
España	18.152	2,32%
Polonia	18.010	2,30%
Canadá	17.233	2,20%
Reino Unido	15.723	2,01%
Bélgica	15.362	1,96%

Millones de Dólares FOB
Fuente: UN-COMTRADE

Gráfico 15. Vehículos

Países	2014	Participación %
Germany	199.917	20,08%
Japan	114.605	11,51%
United States	92.952	9,34%
Mexico	67.242	6,75%
United Kingdom	52.083	5,23%
Korea, Rep.	51.437	5,17%
Canada	50.077	5,03%
Spain	43.261	4,34%
Belgium	37.431	3,76%
France	34.272	3,44%
Italy	23.203	2,33%
Czech Republic	19.729	1,98%
Thailand	19.545	1,96%
China	18.662	1,87%

Millones de Dólares FOB
Fuente: UN-COMTRADE

Tabla 3. Principales importadores en el mundo

País	2009	2010	Variación 2009 - 2010	Participación 2010
USA	162.335	230.151	41,8%	17,7%
Alemania	103.217	113.000	9,5%	8,7%
Canadá	53.938	72.614	34,6%	5,6%
China	44.057	71.470	62,2%	5,5%
Francia	63.747	69.015	8,3%	5,3%
Inglaterra	51.174	65.698	28,4%	5,0%

Fuente: PTP

- Empresas productoras a nivel nacional y regional

Gráfica 16. Relación de los diez más grandes fabricantes y comercializadores

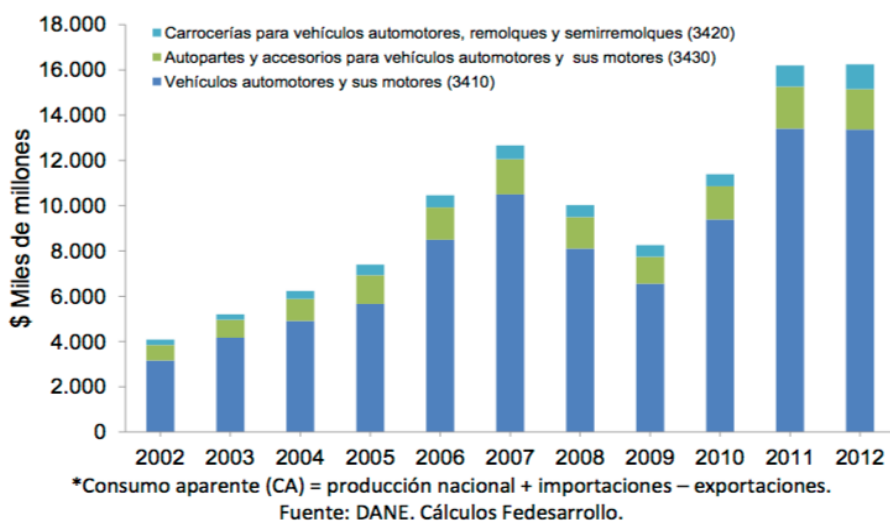
(CIIU Rev 3. 3430) Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores y para sus motores					
RAZON SOCIAL	DEPARTAMENTO	TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO	TOTAL PATRIMONIO	INGRESOS OPERACIONALES
INMOBILIARIA R T M LTDA	BOGOTA D.C.	266.270.615	93.830.575	172.440.040	61.289.361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

Fuente: superintendencia de sociedades.

- Cifras de consumo

Entre 2002 y 2012 el consumo aparente de vehículos automotores y sus motores con una tasa de crecimiento promedio anual de 18,2%, pasó de 3,16 billones de pesos en 2002 a 13,37 billones de pesos en 2012. En el mismo periodo, en el caso de autopartes y accesorios para vehículos automotores y sus motores el consumo aparente registró una tasa de crecimiento promedio anual de 11,2% que le permitió pasar de cerca de 682 mil millones de pesos en 2002 a 1,78 billones de pesos en 2012. Mientras tanto, las carrocerías para vehículos automotores, remolques y semirremolques con una tasa de crecimiento promedio anual de 18,9%, pasaron de 237 mil millones de pesos a cerca de 1,1 billones de pesos.

Gráfico 17. Consumo aparente



- Analisis productividad vs competidores

Asimismo, la tasa de penetración de importaciones (TPI) permite observar que los eslabones con mayor competencia relativa en la categoría de autopartes son dirección, frenos y carrocerías, y equipo eléctrico e instalaciones con el 7,2% y 6,0% respectivamente.

○ Empresa

Incolbest S.A. es la empresa número uno en la producción y comercialización de materiales de fricción y sistemas de frenos en la Región Andina, con reconocimiento internacional. Son la empresa líder en fabricación y venta de materiales de fricción en Colombia. Exportan productos a más de 23 países en Norte, Centro América, Suramérica y Europa. Ofrecen una amplia gama de productos confiables y siempre seguros, para vehículos livianos y pesados.

Los procesos industriales y administrativos adoptados por Incolbest S.A., cuentan con sofisticados sistemas de operación y control. A partir de la innovación y el desarrollo tecnológico, ha conseguido una creciente participación en los mercados internacionales, con una amplia gama de productos Non Asbestos.

- Misión: Contribuir con el crecimiento económico y social de los países donde participamos, proveyendo soluciones innovadoras y confiables a nuestros clientes dentro de un proceso de desarrollo sostenible.
- Visión: Duplicar el volumen de nuestro negocio al 2016 siendo reconocidos como líderes en América Latina por nuestros productos y servicios innovadores y confiables.
- Objetivos: Satisfacer las necesidades del cliente, controlar los impactos ambientales significativos y proteger el medio ambiente, mantener un ambiente seguro y saludable y prevenir el contacto con actividades ilícitas.

- Incolbest pone a al alcance una amplia gama de productos que cubren las necesidades del mercado y clientes, siendo diseñados para la exigente topografía Andina, soportan trabajos de alta exigencia y están catalogados entre los de mejor desempeño en el mundo. Además son garantía de seguridad, eficiencia y confort.

Con calidad equipo original, en dimensiones y materiales ayudan a conservar la originalidad de cada vehículo; livianos, comerciales, pesados, de carga y pasajeros.

Productos para vehículos



Productos para motocicletas

Pastillas para frenos – kross

Las pastillas para frenos de motos KROSS son fabricadas por Incolbest S.A, la empresa líder en materiales de fricción en la Región Andina, que cuenta con más de 50 años de experiencia en desarrollo de productos siempre seguros y confiables para todo tipo de automotores.



Banda - zapata para frenos – kross



Las Banda Zapatas para frenos de motocicleta marca kross, tiene el respaldo tecnológico de incolbest s.a, empresa líder en materiales de fricción en la región andina, que cuenta con más de 55 años de experiencia en desarrollo de productos siempre seguros y confiables para todo tipo de vehículos.

Son fabricadas con materiales con materiales de alta duración, tienen coeficiente de fricción estable que garantiza la efectividad de la frenada en diferentes condiciones de velocidad y temperatura a las que sean sometidas durante el uso.

- Mercado internacional: La constante preocupación por mejorar los productos ha hecho que Incolbest obtenga el soporte técnico de firmas como las japonesas Akebono, JKC y Nisshinbo, las estadounidenses Abex Corporation y Bendix, la alemana Sachs y la brasileña Borg Wagner. La experiencia de todas estas firmas en el mercado internacional ha permitido que Incolbest desarrolle productos que respondan a las exigencias de los difíciles mercados internacionales.

Exportaciones a más de 10 países en el mundo reciben y consumen los elementos para sistemas de freno y embrague producidos en Colombia por Incolbest.

El bloque de freno de aire es el principal producto de exportación. Su principal mercado es Estados Unidos, también exporta sus productos a Paraguay, Chile, Canadá, Grecia, Egipto y varios países de Centroamérica.

Esta proyección en el mercado internacional se logra gracias al constante trabajo en busca de mejorar día a día la calidad del producto.

- Cifras

Gráfica 18. Indicadores Incolbest

Millions (COP) Annual Report details										
Indicators	2015		2014		2013		2012		2011	
Audited	Audited		Audited		Audited		Audited		Audited	
Financial Statement	Individual		Individual		Individual		Individual		Individual	
EMIS Benchmark Rating		65.35		57.54		55.35		61.29		63.52
Size	#		#		#		#		#	
Sales	9°	92,662	9°	85,149	5°	95,181	5°	103,573	4°	105,300
Assets	7°	109,869	5°	96,378	6°	86,750	4°	92,195	5°	91,957
Profit	7°	4,398	38°	792	42°	703	18°	1,842	16°	1,803
Total Shareholders' Equity	7°	44,947	6°	48,439	7°	47,647	7°	46,570	5°	42,967
Growth	#		#		#		#		#	
Net Sales Growth Rate %	228°	8.82%	421°	-10.54%	354°	-8.10%	308°	-1.64%	377°	3.18%
Inc. / Dec. in Assets	180°	14.00%	206°	11.10%	433°	-5.91%	367°	0.26%	185°	17.61%
Inc. / Dec. in Net Income	23°	455.16%	236°	12.78%	429°	-61.86%	275°	2.18%	125°	87.24%
Increase (Decrease) in Equity	410°	-7.21%	324°	1.66%	353°	2.31%	263°	8.38%	248°	10.60%
Profitability	#		#		#		#		#	
EBITDA	6°	7,547	6°	6,770	4°	8,185	5°	8,557	5°	8,239
Net Income / Net Sales	142°	4.75%	394°	0.93%	419°	0.74%	372°	1.78%	434°	1.71%
Return On Assets	206°	4.00%	390°	0.82%	415°	0.81%	374°	2.00%	443°	1.96%
Net Income / Net Worth	203°	9.79%	407°	1.64%	431°	1.47%	394°	3.96%	459°	4.20%
Operational Profit / Sales	280°	5.60%	336°	4.28%	344°	4.22%	388°	3.36%	424°	3.48%
Indebtedness	#		#		#		#		#	
Indebtedness	303°	59.09%	252°	49.74%	248°	45.08%	288°	49.49%	342°	53.27%
Leverage	318°	144.44%	263°	98.97%	258°	82.07%	296°	97.97%	356°	114.02%
Total Liabilities / Sales	372°	70.06%	362°	56.30%	302°	41.08%	360°	44.05%	401°	46.52%
Current Liabilities / Total Liabilities	161°	77.46%	217°	90.57%	224°	88.25%	279°	96.19%	244°	92.93%
Efficiency	#		#		#		#		#	
Days Receivables	2°	120	1°	93	2°	87	2°	92	2°	87
Days Inventory	2°	144	2°	117	2°	76	2°	95	2°	101
Suppliers Turnover	2°	135	2°	27	2°	20	2°	26	2°	35
Liquidity	#		#		#		#		#	
Current Ratio	340°	1.48	427°	1.31	469°	1.28	525°	1.17	541°	1.17
Quick Ratio	244°	0.97	355°	0.83	377°	0.83	436°	0.68	459°	0.67
Working Capital	4°	24,322	13°	13,470	16°	9,663	25°	7,486	19°	7,897
Others	#		#		#		#		#	
Gross Profit	206°	30.05%	286°	25.52%	390°	22.52%	437°	21.32%	454°	21.80%
Other Income	274°	21.07%	71°	107.47%	61°	135.49%	162°	56.23%	129°	58.41%
Import/Export	#		#		#		#		#	
Imports - FOB USD	14°	USD\$7,403,185	16°	USD\$9,241,335	16°	USD\$9,855,904	13°	USD\$11,767,057	10°	USD\$13,134,446
Exports FOB USD	1°	USD\$10,919,687	1°	USD\$14,476,772	1°	USD\$16,503,470	1°	USD\$21,865,932	1°	USD\$20,170,529

En la gráfica anterior se puede concluir que las ventas desde el año 2011 a 2014 cayeron significativamente de un 3.18% a -10.54% y en el 2015 se ve un aumento de 8.82%, pero no tan alto como en el 2011. En cuanto las importaciones bajaron de USD\$13.134.446 a USD\$9.241.335 del 2011 al 2014, USD\$7.403.185 en el 2015. Las exportaciones de USD\$1.715.403 aumentaron del 2011 a 2012 y cayeron de 2012 a 2015 USD\$10.966.245.

2.4. Diagnóstico de las 5 fuerzas

Poder de negociación de los clientes

Factor	Calificación	Explicación
Número de clientes importantes	Medio	Actualmente Incolbest, cuenta con numerosos clientes, distribuidores entre otros, es una empresa reconocida que crea, produce y comercializa autopartes para el beneficio de los clientes.
Importancia del costo de tu producto o servicio en los costos totales de tus clientes.	Alto	Las pastillas para frenos son un producto necesario para la seguridad del vehículo, lo cual es vital para el cliente.
Grado de estandarización de tu producto	Medio	El producto se produce en grandes cantidades, pero la calidad del mismo no es tan fácil de obtener.
Costos de cambio	Medio	El costo del cambio no es elevado, pero aun así si afectaría el costo final de los vehículos.
Amenaza de integración hacia atrás	Bajo	Incolbest tiene sus propios productos y manejan una confidencialidad de su producción, los clientes no reciben información detallada de su elaboración.
Amenaza de integración hacia delante	Bajo	Incolbest se especializa en la producción de diversos productos, no estaría interesado en producir otros.
Importancia de tu producto o servicio para asegurar la calidad de tus clientes.	Alto	Se ofrecen una amplia gama de productos con alta calidad y siempre seguros.
Información que manejen	Medio	Se puede saber cierta información.

El poder de negociación de los clientes es: **Medio-alto**

Incolbest es una empresa reconocida con productos que cumplen la necesidad del cliente. Este tipo de productos tiene varios sustitutos y hace que los clientes sean mas exigentes al momento de la compra. Pero Incolbest cuenta con alta calidad para que los clientes no quieran producir o cambiar a otras empresas.

Poder de negociación de los proveedores

Factor	Calificación	Explicación
Número de proveedores importantes.	Medio	Incolbest tiene proveedores para cada línea y la empresa maneja muchas líneas.
Costos de cambio.	Bajo	Por la alta cantidad de proveedores existentes es fácil cambiarse de proveedores.
Importancia del proveedor en tu cadena de valor.	Medio	Los proveedores son importantes y necesarios en este proceso productivo pues, si no se tienen no se podrá cumplir a los clientes y distribuidores de la empresa con las entregas de los productos.
Amenaza de integrarse hacia adelante.	Medio	Es posible que los proveedores existentes se inclinen por realizar el producto y ya teniendo la materia prima básica será aún más fácil para ellos lograr hacer el producto final.
Amenaza de integrarse hacia atrás.	Medio	Para la empresa Incolbest, la posibilidad de empezar a desarrollar los insumos sería un poco complicado pues tendría que especializarse en la producción de materia primas básicas, pero lo podrían hacer y sus costos se reducirían.
Importancia del proveedor para asegurar la calidad de tus productos o servicios.	Alto	Incolbest se caracteriza por una alta calidad y esto significa que es de gran importancia la calidad de las materias primas para el producto y estas dependen de que el proveedor sea

		elegido correctamente.
Importancia en la rentabilidad del proveedor	Medio	El proveedor se beneficia rentablemente de esta empresa reconocida.
Amenaza de proveedores sustitutos	Alto	Si la empresa busca de forma ordenada e imponiendo exigencias a sus proveedores respecto a calidad podrá encontrar proveedores sustitutos que puedan tener un mejor producto.

El poder de negociación de los proveedores: **Medio**

Colombia es un país donde hay variedad de empresas que ofrecen este tipo de materias primas, por lo que se facilita adquirir alguna para el producto. Incolbest cuenta con varios proveedores que satisfacen las necesidades de la empresa y por ser una empresa reconocida, los proveedores no llegan a hacer gran competencia así tengan la materia prima.

Amenaza de nuevos competidores

Barreras	Calificación	Explicación
Economías de escala.	Medio	Hay diversos competidores y entre ellos hay los que tienen precios bajos.
Diferenciación del producto o servicio.	Alto	Incolbest maneja productos únicos, certificados en calidad y lo diferencia de otras empresas.
Identificación de marcas.	Alto	En la industria de autopartes y vehículos incide la marca y la calidad.
Costo de cambio.	Medio	Es poco costoso para los clientes, pero

		eligen calidad sobre precio.
Requerimiento de capital.	Alto	La inversión a generar de la empresa es bastante alta.
Acceso a canales de distribución.	Alto	El canal de distribución principal son almacenes y en estos lugares están vendiendo todos los competidores.
Acceso a insumos.	Medio	En Colombia hay alta producción de autopartes.
Tasa de crecimiento del sector.	Alto	Este sector, hoy es uno de los jalonadores de la actividad manufacturera en el país.
Reacción esperada.	Medio	En este factor podemos concluir que la amenaza de un nuevo competidor es medio baja ya que Incolbest es una empresa que ya está muy bien posicionada en Colombia.
Protección del gobierno o legal.	Alto	El gobierno tiene normas que protegen marcas constituidas de las nuevas competencias.

La amenaza de nuevos competidores es: **Medio**

En este sector es muy importante la calidad, por lo que es un factor que favorece a Incolbest, ya que cuenta con la diferenciación de sus productos. A pesar de que entrar al mercado sea fácil por los canales de distribución e insumos, igual la empresa se mantiene bien posicionada.

Productos o servicios sustitutos

Factor	Calificación	Explicación
Precio relativo de los sustitutos	Medio	Hay diferentes precios en este tipo de producto.
Precio / Calidad	Alto	Incolbest brinda alta calidad en sus productos con un precio adecuado.
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alto	En los almacenes hay variedad de productos y se pueden conseguir los sustitutos.
Costo de cambio para el cliente	Medio	En este sector hay variedad de precios, por lo que el cliente no gana ni pierde cambiándose.
Preferencia del cliente hacia el sustituto	Bajo	Incolbest es reconocido y variables que lo certifican.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es: **Bajo**

Hay una gran cantidad de productos sustitutos en el mercado, tanto internacionales y nacionales. Esto debido a que el sector de autopartes y vehículos tiene una demanda bastante alta y hace a las empresas innovar en sus productos. En el caso de Incolbest es la marca líder en frenos de la región andina, por lo que los sustitutos entran a competir con una empresa posicionada con alta calidad.

Rivalidad entre competidores

Factor	Calificación	Explicación
Concentración	Medio	En el sector hay variedad de empresas, pero incolbest es líder del mercado colombiano.
Diversidad de competidores	Medio	La mayoría de las empresas competidoras utilizan una estructura

		organizacional similar, costos y objetivos similares lo cual hace que sea más intensa la rivalidad entre las empresas competidoras existentes.
Diferenciación del producto o servicio	Alto	Incolbest maneja productos unicos, certificados en calidad y lo diferencia de otras empresas.
Barreras de salida	Medio	Por la variedad de competidores para unos es facil y para otros dificil salir del mercado.
Costo de cambio	Medio	Es poco costoso para los clientes, pero eligen calidad sobre precio.
Tasa de crecimiento del sector	Alto	El mercado está en crecimiento y es rentable.

La rivalidad entre competidores es: **Medio-alta**

El mercado de autopartes esta en crecimiento, cuenta con varias empresas compitiendo con bajos costos por lo que esto es una amenaza, lo único que sobresalta a Incolbest es la diferenciación de sus productos.

7. Bibliografía

Incolbestcom. (2016). Incolbestcom. Retrieved 21 July, 2016, from <http://www.incolbest.com>

In-text citation: (Incolbestcom, 2016)

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

In-text citation: (Ptpcomco, 2016)

Bbva, . (2016). Bbva. Retrieved 28 July, 2016, from <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/03/2Estructura1.pdf>

In-text citation: (Bbva, 2016)

Ptpcomco, . (2016). Ptpcomco. Retrieved 28 July, 2016, from <http://ptp.amagi4all.com/informacion-estadistica/industria-autopartesç>

In-text citation: (Ptpcomco, 2016)