

**PLAN DE COMUNICACIÓN PARA ACERIAS CENTRALES LTDA COMO  
ALTERNATIVA DE FORTALECIMIENTO DE IMAGEN DE LA COMPAÑÍA EN  
EL SECTOR METALMECÁNICO**

**NATALIA ANDREA MARTINEZ CONTRERAS**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE  
MERCADOS**

**DIRECTORA TEMÁTICA CELINA FORERO ALMANZA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**

**INGENIERIA DE MERCADOS**

**BOGOTÁ**

**2017**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**JURADO 1**

---

**JURADO 2**

---

**JURADO 3**

**BOGOTÁ 06 – 02 - 2017**

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo general .....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	13
2. MARCO REFERENCIAL.....	14
2.1. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1.1. 7 Pasos Para Una Estrategia De Comunicación Exitosa .....	15
2.1.1.1. Analizar situación actual.....	15
2.1.1.2. Estudiar cliente .....	21
2.1.1.3. Plantear objetivos de comunicación.....	23
2.1.1.4. Definir mensaje.....	26
2.1.1.5. Determinar canales de comunicación.....	27
2.1.1.6. Establecer plazos y presupuesto .....	32
2.1.1.7. Medir y Evaluar .....	34
2.2. MARCO ECONÓMICO.....	39
2.2.1. Entorno del sector metalmeccánico .....	39
2.2.2. Sector Metalmeccánico Internacional .....	39
2.2.2.1. Sector manufacturero internacional.....	40
2.2.2.2. Balanza comercial sector metalmeccánico internacional .....	43
2.2.3. Colombia - entorno macroeconómico .....	44
2.2.4. Metalmeccánica en Colombia .....	46
2.2.4.1. Regionalización del sector metal meccánico.....	48
2.2.4.2. Balanza comercial sector metalmeccánico en Colombia.....	51
2.2.5. Análisis PEST sector metalmeccánico .....	53
2.3. MARCO METODOLÓGICO.....	57
2.3.1. Metodología. ....	57
2.3.2. Etapas metodológicas de la investigación. ....	57

2.3.2.1.	Fase de análisis.....	57
2.3.2.2.	Fase de planteamiento de objetivos y estrategias.....	57
2.3.2.3.	Fase de definición de tácticas y presupuesto.....	58
2.3.2.4.	Fase de medición de resultados.....	58
2.3.2.5.	Fase documental.....	58
3.	FASE DE ANÁLISIS ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
3.1.	ANÁLISIS INTERNO – EMPRESA.....	59
3.1.1.	Historia de la compañía.....	59
3.1.2.	Misión.....	59
3.1.3.	Visión.....	59
3.1.4.	Objeto social.....	59
3.1.5.	Descripción de actividades y funciones por áreas.....	60
3.1.5.1.	Área administrativa.....	60
3.1.5.2.	Área de producción.....	64
3.1.6.	Portafolio de productos.....	66
3.1.7.	Evolución de las ventas.....	73
3.1.8.	Análisis DOFA.....	75
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO - COMPETENCIA.....	79
3.2.1.	4P Acerías Centrales Ltda.....	79
3.2.2.	4P Fundicom Fundiciones y Componentes Automotores S.A.....	81
3.2.3.	4P Acerías de los Andes Ltda.....	83
3.2.4.	4P Guivaim S.A.....	85
3.2.5.	Matriz de Competencia.....	90
3.3.	ANÁLISIS EXTERNO - CLIENTE.....	92
3.3.1.	Sector transporte carga pesada en Colombia.....	93
4.	PROPUESTA - PLAN DE COMUNICACIÓN.....	99
4.1	Público objetivo.....	99
4.2	Objetivos de comunicación.....	101
4.2.1	Objetivo general.....	102
4.2.2	Objetivos específicos.....	102
4.3	Estrategias de Comunicación.....	103
4.4	Mensaje.....	103
4.5	Tácticas.....	104

4.6	Plazos o Calendario de Ejecución.....	112
4.7	Presupuesto.....	118
4.8	Indicadores de Medición.....	120
4.9	Esquema Plan de Comunicación Acerías Centrales Ltda. ....	121
5	RECOMENDACIONES.....	122
6	CONCLUSIONES.....	123
7	ANEXOS.....	125
8	BIBLIOGRAFÍA.....	140

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 - Evolución Financiera Acerias Centrales Ltda. ....	73
Tabla 2 - Evolución Financiera Fundicom .....	82
Tabla 3 - Evolución Financiera Acerias de los Andes .....	84
Tabla 4 - Evolución Financiera Guivaim .....	86
Tabla 5 - Evolución Financiera Competencia Acerias Centrales Ltda. ....	88
Tabla 6 - Índice de Competitividad Global – Ranking .....	95
Tabla 7 - Públicos Objetivo Estrategia de Comunicación .....	101
Tabla 8 - Objetivos de Comunicación por Público .....	102
Tabla 9 – Estrategia de Comunicación por Público .....	103
Tabla 10 - Mensaje por Público .....	104
Tabla 11 - Presupuesto .....	119
Tabla 12 - Indicadores de Medición .....	120

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1 - Variación en la Participación del Valor Agregado de la Industria Manufacturera en PIB 2003 – 2013 (puntos porcentuales).....	41
Gráfico 2 - Variación en la Participación de los Productos Primarios en las Exportaciones 2003 – 2013 (puntos porcentuales) .....	42
Gráfico 3 - Participación de la Formación Bruta de Capital en el PIB 2003-2014 (%)..	42
Gráfico 4 - Variación del Saldo de Balanza Comercial, 2003 – 2014 (US\$ miles de millones) .....	44
Gráfico 5 - Balanza Comercial de Productos Metalmecánicos en Miles de Millones de Dólares.....	44
Gráfico 6 - Crecimiento Anual del PIB en Colombia 2003 – 2015 .....	45
Gráfico 9 - Producción Real y Personal Ocupado Promedio del Sector Metalmecánico .....	47
Gráfico 10 - Evolución de la Producción Real y el Personal Ocupado, Variación Anual .....	48
Gráfico 11 - Evolución de la Producción Real del Sector Productos Elaborados de Metal, IV Trimestre 2010 – 2015 .....	48
Gráfico 12 - Producción Bruta del Sector Metalmecánico por Regiones 2015 .....	49
Gráfico 13 - Participación por Regiones en Ocupación del Sector Metalmecánico .....	50
Gráfico 7 - Exportaciones, Importaciones y Saldo de la Balanza Comercial de Productos Metalmecánicos de Colombia, 2003-2014 (US\$ miles de millones).....	52
Gráfico 8 - Exportaciones, Importaciones y Saldo de la Balanza Comercial de Productos Metalmecánicos de Colombia con China, 2003-2014 (US\$ miles de millones) .....	52
Gráfico 14- Evolución Ventas Acerias Centrales Ltda. ....	73
Gráfico 15 - Evolución Utilidades Acerias Centrales Ltda. ....	74
Gráfico 16 - Evolución Ventas Fundicom .....	82
Gráfico 17 - Evolución Utilidades Fundicom .....	83
Gráfico 18 - Evolución Ventas Acerias de los Andes .....	84
Gráfico 19 - Evolución Utilidades Acerias de los Andes .....	85
Gráfico 20 - Evolución Ventas Guivaim .....	87
Gráfico 21 - Evolución Utilidades Guivaim .....	87
Gráfico 22 - Estados Financieros Competidores Acerias Centrales Ltda. ....	89
Gráfico 23 - Crecimiento Sector Transporte y Subsectores.....	93
Gráfico 24 - Participación Sector Transporte en el PIB 2014 - 2015.....	94
Gráfico 25 - Variación anual del PIB por sectores 2015, 2016e, 2017e .....	96

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1 - Plantilla Análisis PEST .....	16
Ilustración 2 - Plantilla Análisis FODA .....	17
Ilustración 3 - Matriz BCG Crecimiento – Participación .....	19
Ilustración 4 - Plantilla Matriz de Competencia y Posicionamiento .....	19
Ilustración 5 - Plantilla Matriz de Competencia y Posicionamiento.....	20
Ilustración 6 - Modelo de Comportamiento de los Compradores Industriales.....	21
Ilustración 7 - Proceso de Compra Industrial.....	23
Ilustración 8 - Plantilla Matriz de Relación Público Objetivo, Objetivos y Mensaje .....	26
Ilustración 9 - Principales Formas del Marketing Directo.....	30
Ilustración 10 - Plantilla Matriz de Relación Público Objetivo, Mensaje y Canales de Comunicación .....	32
Ilustración 11 - Flujo del Sistema Administrativo de Acerías Centrales Ltda. ....	62
Ilustración 12 - Flujo del Sistema de Compras de Acerías Centrales Ltda.....	62
Ilustración 13 - Flujo del Sistema de Abastecimiento, Selección de Proveedores y Políticas Acerías Centrales Ltda. ....	63
Ilustración 14 - Flujo del Sistema de Distribución Acerías Centrales Ltda.....	63
Ilustración 15 - Flujo del Sistema de Producción Acerías Centrales Ltda. ....	65



## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Acerias Centrales Ltda. Páginas Amarillas de Publicar web .....	125
Anexo 2 – Acerias Centrales Ltda. Página web .....	125
Anexo 3 - Acerias Centrales Ltda. en directorio Camacol web.....	126
Anexo 4 - Acerias Centrales Ltda. en Cylex .....	126
Anexo 5 - Acerias Centrales Ltda. en Civico .....	127
Anexo 6 - Acerias Centrales Ltda. en OpenDi.....	127
Anexo 7 - Acerias Centrales Ltda. Publicación interna - Folleto ¿Que es SST? .....	128
Anexo 8 - Acerias Centrales Ltda. Publicación interna - Folleto Copasst.....	129
Anexo 9 - Fundicom S.A. en Kompass.....	130
Anexo 10 - Fundicom S.A. en Amarillas Colombia .....	130
Anexo 11 - Fundicom S.A. en Celuguia.....	131
Anexo 12 - Fundicom S.A. en Empresite .....	131
Anexo 13 - Fundicom S.A en Ubicome.....	132
Anexo 14 - Fundicom S.A. en Páginas Amarillas.com.....	132
Anexo 15 - Acerias de los Andes Ltda. en Páginas amarillas.com.....	133
Anexo 16 - Acerias de los Andes Ltda. página web .....	133
Anexo 17 - Acerias de los Andes Ltda. en Empresite .....	134
Anexo 18 - Acerias de los Andes Ltda. en Cylex .....	134
Anexo 19 - Acerias de los Andes Ltda. en Amarillas Colombia.....	135
Anexo 20 - Acerias de los Andes Ltda. en Sysmaya.....	135
Anexo 21 - Guivaim S.A. Página web.....	136
Anexo 22 - Guivaim en Páginas amarillas.com.....	136
Anexo 23 - Guivaim en Kompass .....	137
Anexo 24 - Guivaim en Empresite.....	137
Anexo 25 - Guivaim en Civico .....	138
Anexo 26 - Guivaim en Amarillas Colombia .....	138
Anexo 27 - Guivaim en Amer Pages.....	139
Anexo 28 - Guivaim Canal en Youtube .....	139

## RESUMEN

Acerias Centrales Ltda., es una empresa con 35 años de experiencia en el sector metalmeccánico. Dicho sector se ha visto afectado los últimos años por coyunturas macroeconómicas, falta de innovación y pérdida de competitividad. Estos hechos han golpeado fuertemente la empresa, causando un -30% de reducción en sus ventas y afectando sus utilidades. Es por esto que la compañía desea buscar nuevas alternativas y es allí donde surge la necesidad de un plan de comunicaciones que le brinde la oportunidad de fortalecer su imagen y explotar nichos de mercado como las ensambladoras y clientes finales de vehículos de carga pesada.

**Palabras clave:** Sector Metalmeccánico, Plan de comunicación, B2B.

## ABSTRACT

Acerias Centrales Ltda., Is a company with 35 years of experience in the metalworking sector. This sector has been affected in the last years by macroeconomic conjunctures, lack of innovation and loss of competitiveness. These events have hit the company hard, causing a -30% reduction in sales and affecting its profits. That is why the company wants to look for new alternatives and is where is evident the need for a communications plan that gives the opportunity to strengthen its image and exploit market niches such as assemblers and final customers of heavy-duty cargo vehicles.

**Keywords:** Metalworking sector, Communication Plan, B2B.

## 1. INTRODUCCIÓN

Internacionalmente la metalmecánica se considera un sector de gran importancia para la industria, teniendo en cuenta que representa el 36% de las exportaciones de mercancías mundiales. En Colombia las inversiones de la cadena metalmecánica equivalen en promedio a 10% del total de la industria manufacturera, además de formar parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) promovido por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Sin embargo es un sector que se ha visto afectado por situaciones macroeconómicas, como la entrada de nuevos competidores extranjeros, lo cual ha tenido consecuencias nefastas en la industria Colombiana. La difícil situación competitiva del sector internamente, ha causado el cese de actividades de un gran número de fabricantes locales, los cuales han visto una mejor oportunidad de negocio en la importación de las mercancías que antes se dedicaban a producir.

Acerias Centrales Ltda., empresa Colombiana con 35 años de vigencia en la industria metalmecánica, la cual ofrece un portafolio de productos muy flexible dirigido a sectores como agrícola, petrolero, y ensambladoras de vehículos de transporte de carga pesada, también se ha estremecido ante estos cambios económicos - políticos enfrentados los últimos cinco años, y la difícil situación no solo del sector al que pertenece sino de los que depende (azucarero, transportista, pétreo, etc.). Sin embargo es una de las pocas empresas que ha logrado mantenerse y la cual le apuesta a la dinamización de la industria Colombiana con el propósito de lograr ser competencia real ante productores extranjeros, apalancándose en los avances que actualmente enfrenta el país como las vías 4G o la firma de los acuerdos de paz y trabajando por mejorar la crisis que afrontan diferentes sectores productivos de Colombia, es por esto, que hoy en día está buscando nuevas alternativas para mantenerse y mejorar su situación en el mercado. Bajo esta necesidad, se propone un plan de comunicación como nueva alternativa para fortalecer la imagen de la compañía en la industria metalmecánica, el cual tiene como fin último abrir camino para explotar nichos de mercado que logren ser redituables para la empresa.

Este trabajo de grado parte de un marco teórico que da la ruta a seguir para la propuesta, posteriormente en el marco económico se detalla la situación actual (nacional e internacional) del sector al que pertenecen tanto Acerias Centrales como sus clientes. Luego se plantea la metodología de trabajo, seguido de la fase de análisis interno y externo para dar lugar a la propuesta, en este caso un plan de comunicaciones.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente Acerías Centrales se encuentra en un momento de recesión o decaimiento de la ventas debido a los cambios económicos mundiales que afectan directamente el país y por ende la industria donde esta empresa desarrolla su actividad económica, por lo cual se necesita plantear nuevas alternativas que ayuden a dar a conocer a la compañía y lo que esta ofrece, con el propósito de promover y dinamizar la imagen y presencia de Acerías Centrales en el mercado.

Por lo cual se genera como pregunta principal:

¿Cómo planear y diseñar estratégicamente nuevas propuestas de comunicación para proporcionar a Acerías Centrales herramientas que le ayuden a dar a conocer su portafolio de productos a nuevos públicos?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Desarrollar Plan de Comunicación para Acerías Centrales Ltda., con el propósito de proveer nuevas alternativas que lleven al fortalecimiento de la imagen de la compañía en la industria.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Analizar los antecedentes internos y externos de la compañía.
- ✓ Evaluar las condiciones de la competencia relacionadas con los medios, sistemas de comunicación y mercado que utilizan actualmente.
- ✓ Plantear Objetivos y Estrategias a seguir con el Plan de Comunicación.
- ✓ Definir tácticas y presupuesto estimado para el Plan de Comunicación.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Acerías Centrales Ltda., es una empresa con 35 años de trayectoria en el sector metalmecánico, participando activamente en industrias como la Petrolera, Transporte férreo, Siderúrgica, Fabricación de equipos de transporte, Maquinaria pesada y minera, entre otros. En los últimos cinco años ha enfrentado diversos retos tanto del entorno micro como macroeconómico que han golpeado fuertemente la compañía, comenzando por la situación política de Venezuela, la crisis del sector petrolero y los paros en el gremio transportador y agrícola.

Estos desafíos han incentivado la necesidad de Acerías Centrales para reinventarse y buscar nuevas alternativas que le permitan no solo mantenerse sino mejorar su posición en el mercado. Es aquí donde el marketing y específicamente un Plan de Comunicación juegan un papel importante en las empresas, pues de esta forma se logra llegar al público objetivo y que éste reciba el mensaje que se desea transmitir.

Se propone un plan de comunicación para Acerías Centrales ya que se detectó que la necesidad primordial de la compañía es dinamizar su actividad comercial. Otras iniciativas que también se consideran importantes como la modernización de la planta y un sistema de control de inventarios han sido tenidas en cuenta por la empresa, pero la crisis que atraviesan y la situación del sector hace que por el momento sea difícil destinar recursos con estos propósitos.

Con este plan de comunicación se dará a conocer a Acerías Centrales, su portafolio de productos y las soluciones que ofrece, analizando y seleccionando creativamente desde los objetivos hasta los canales de comunicación que dirigirán los mensajes hacia el público indicado en el momento y lugar más oportuno. El propósito es explorar alternativas para abrirse al mercado, teniendo en cuenta que hasta el momento la compañía no ha contado con un plan que dibuje una ruta clara, por lo cual la propuesta de un plan de comunicación se torna como un desafío ya que es un sector en el que la estrategia que prima es la del precio más bajo.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta que lo que se plantea para Acerías centrales es un plan de comunicación, se establecerán algunos conceptos que en conjunto puedan dibujar una ruta clara para comenzar a entender como diseñar una estrategia de comunicaciones efectiva.

En primer lugar es necesario entender el concepto de marketing, según Philip Kotler y Gary Armstrong<sup>1</sup> en su libro Fundamentos del Marketing, es la administración de relaciones perdurables con los clientes. Ellos argumentan que la doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior, conservar y aumentar a estos mediante la entrega de satisfacción. En este concepto está inmersa la definición de Mercado, entendiendo este como el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por lo que se puede concluir que en términos generales, es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos (mercado) obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. Además de esto, los autores explican el concepto en un contexto de negocios más limitado, donde exponen que el marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes, además de acciones que se realizan para obtener y conservar las relaciones de intercambio deseadas de un público meta hacia algún producto, servicio, idea u otro objeto.

Por otro lado, según Stanton, Walker y Etzel<sup>2</sup> en su libro Fundamentos del Marketing, La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado o persona individual) para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros. Mientras Idalberto Chiavenato<sup>3</sup> argumenta que, comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing Octava edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2008 p. 05. [Consulta: 09, octubre, 2016].

<sup>2</sup> STANTON, William; Etzel, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos del Marketing decimocuarta edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007 p. 252. [Consulta: 09, octubre, 2016].

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Alberto. Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima edición. México; McGraw-Hill Interamericana, 2006 p 557. [Consulta: 09, octubre, 2016].

información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Con estos cuatro conceptos fusionados es posible entender el alcance que tiene una estrategia comunicacional en una empresa, teniendo en cuenta que estos encierran un gran número de aspectos que se necesitan para crear valor en una compañía. De esta manera se puede concluir que una estrategia de comunicación de marketing exitosa debe tener inmersa publicidad con una buena comunicación que aporte al marketing establecido para un mercado específico, en otras palabras, para esto se necesita saber persuadir, volviendo común un mensaje o una información con el propósito de atraer un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto al prometer un valor superior, lo que va de la mano con lo expuesto por Starter Daily<sup>4</sup>, portal web de artículos de Marketing y noticias, que define una estrategia como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, por lo cual es el único camino por el que la organización puede generar valor.

En este sentido, Una estrategia de comunicación se diseña en una organización para comunicar de manera efectiva y cumplir con los objetivos marcados, **esta consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos**, por lo cual, se entiende como el conjunto de acciones dedicadas a definir e implementar los objetivos de comunicación y comercialización de una empresa.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se hará una recopilación de información presentada por diferentes autores para la creación de una estrategia de comunicación exitosa, que se resumirá en 7 importantes pasos.

## **2.1.1. 7 Pasos Para Una Estrategia De Comunicación Exitosa**

### **2.1.1.1. Analizar situación actual**

Rafael Benítez Moreno<sup>5</sup> en su portal Benitezrafa.es expone que la parte introductoria de la estrategia de comunicación debería esbozar brevemente lo que hace la organización, cuáles son sus principales funciones y donde desarrolla su actividad. Debe mirar las fortalezas de comunicación de su

---

<sup>4</sup> BLASCO, Jesús. “¿Qué es la Estrategia en Marketing Comunicacional?” Disponible en: <http://starterdaily.com/opinion/2015/03/08/que-es-la-estrategia-en-marketing-comunicacional/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

<sup>5</sup> BENITEZ, Rafael. “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos” Disponible en: <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

organización. Lo que ha sido y es un éxito y lo que no ha funcionado bien en los últimos tres años, para lo que propone una serie de herramientas que se pueden ayudar a analizar la situación actual de la organización.

- **Análisis Pest:** los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan<sup>6</sup> en su ensayo sobre marketing titulado ‘Análisis macro-ambiental en gestión estratégica’ explican el Análisis Pest como una herramienta que nos ayuda a evaluar el potencial y la situación de un mercado, indicándonos específicamente si está creciendo o declinando, su atractivo y la conveniencia o no de acceder a él. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad, la Ilustración 1 Ilustración 1 - Plantilla Análisis PEST muestra la plantilla usada para este análisis.

### Ilustración 1 - Plantilla Análisis PEST



Fuente: Francisco Torreblanca – Artículo web “Para qué sirve el Pest” [Consulta: 09 de octubre de 2016]<sup>7</sup>

- **Análisis Foda:** Otero y Gache (2006), en su artículo “Evoluciones dinámicas en el análisis Foda”<sup>8</sup>, el cual toma como base la matriz FODA

<sup>6</sup> FAHEY, Liam y Narayanan V.K. Análisis macro-ambiental en gestión estratégica. St. Paul; South-Western, 1951. [Consulta: 09, octubre, 2016].

<sup>7</sup> TORREBLANCA, Francisco. “Para qué sirve el Pest” Disponible en: <http://franciscotorreblanca.es/para-que-sirve-el-analisis-pest/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]



ya conocida y la relaciona con el enfoque de Porter (1987) define esta como una herramienta con la que a través de las interrelaciones entre sus categorías aporta el marco de referencia idóneo para evaluar la situación del entorno, reconocer las capacidades y recursos; y en consecuencia decidir de la mejor manera la dirección estratégica de la empresa, con esta se obtienen cuatro perspectivas: Ventaja Competitiva, Desventaja Competitiva, Variables de Control y Variables Externas o no controladas; que son función de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, de cuya combinación surge el plano competitivo de la empresa que esté siendo objeto de análisis. La Ilustración 2 muestra la plantilla usada para este análisis.

**Ilustración 2 - Plantilla Análisis FODA**



Fuente: Gestión Empresarial – Artículo web “Matriz DOFA” Artículo web [Consulta: 09 de octubre de 2016]<sup>9</sup>

El Análisis PEST se enfoca en las fuerzas externas que afectan la empresa y generalmente es más útil cuando se usa conjuntamente con otras herramientas de planificación como son el Análisis DOFA, El PEST se usa principalmente para evaluar un mercado, mientras que el DOFA se emplea para evaluar una unidad de negocios, una propuesta o una idea desde el punto de vista del entorno externo e interno.

<sup>8</sup> OTERO, Dino; GACHE Fernando. Evoluciones dinámicas en el análisis Foda. En: Revista Virtual Científica “Visión de Futuro” Facultad de Ciencias económicas Universidad Nacional de Misiones [online], Julio -Diciembre 2013, no. 17. Disponible en: <[http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_docman&Itemid=31](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&Itemid=31)> [Consulta: 09, octubre, 2016].

<sup>9</sup> Gestión Empresarial. “Matriz DOFA” Disponible en: <https://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/> [Consulta: 09 de octubre de 2016].

- **Análisis de la Competencia:** Para tener claro las fortalezas de nuestra empresa frente a sus competidores, en primer lugar debemos definir ya sea la línea de negocio, producto o servicio específico a evaluar como estrella de nuestro portafolio, para esto es útil la herramienta desarrollada por Boston Consulting Group (BCG)<sup>10</sup>, la empresa clasifica todas sus UEN según la matriz de crecimiento-participación que se muestra en la Ilustración 3, En el eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado es una medida de qué tan atractivo resulta el mercado. En el eje horizontal, la participación relativa de mercado sirve como medida de la fuerza que tiene la empresa en ese mercado. Al dividir la matriz de crecimiento-participación como se indica, es posible distinguir cuatro tipos de Unidades Estratégicas de Negocio:

**Estrellas:** son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirán en **vacas de dinero en efectivo**, son negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estas UEN establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado; por lo tanto, producen un gran flujo de efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar a otras UEN que necesitan inversión.

**Signos de interrogación.** Los signos de interrogación son unidades de negocio con baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho dinero para mantener su participación, no digamos para incrementarla. La dirección tiene que meditar concienzudamente para determinar cuáles signos de interrogación tratará de convertir en estrellas y cuáles deberá discontinuar.

**Perros:** son negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas UEN podrían generar suficiente dinero para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de dinero en efectivo.

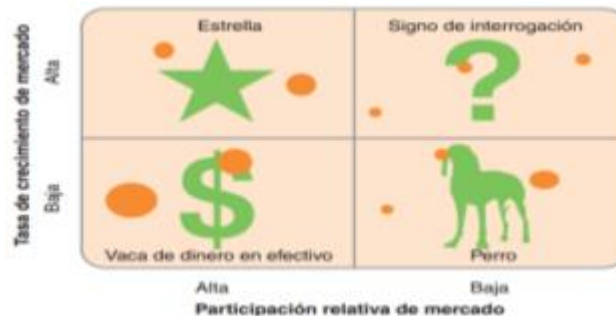
Los diez círculos pintados en la matriz de crecimiento-participación representan las diez UEN actuales de una empresa. La compañía tiene dos estrellas, dos vacas de dinero en efectivo, tres signos de interrogación, y tres perros. Las áreas de los círculos son proporcionales a las ventas en dólares de cada UEN. Esta empresa está en condiciones aceptables.

---

<sup>10</sup> Boston Consulting Group. "Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa". Disponible en: <http://www.matrizbcg.com/> [Consulta: 09 de octubre de 2016].

Una vez que la empresa ha clasificado sus UEN, debe determinar qué papel desempeñará cada una en el futuro. Se puede seguir una de cuatro estrategias para cada UEN. La empresa puede invertir más en la unidad de negocios para fortalecer su participación; o puede invertir apenas lo suficiente para mantener la participación de la UEN en el nivel actual. Puede cosechar la UEN, mediante la obtención del flujo de efectivo a corto plazo más alto posible sin pensar en el efecto a largo plazo. Por último, la compañía puede desinvertir en la UEN al venderla o discontinuarla e invertir los recursos en otro lugar. Con el paso del tiempo, las UEN cambian de posición en la matriz de crecimiento participación.

### Ilustración 3 - Matriz BCG Crecimiento – Participación



Fuente: Kotler y Armstrong – “Fundamentos del Marketing” [Consulta: 09 de octubre de 2016]<sup>11</sup>

Luego que se realice este minucioso análisis, es recomendable desarrollar otra herramienta muy útil para detectar nuestra posición en el mercado frente a nuestros competidores directos, algunas plantillas para esto se muestran en la Ilustración 4 e Ilustración 5.

### Ilustración 4 - Plantilla Matriz de Competencia y Posicionamiento



Fuente: Territorio Marketing – [Consulta: 09 de octubre de 2016]<sup>12</sup>

<sup>11</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing Octava edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2008 p. 41.

Esta plantilla consta de dos ejes que se cruzan (vertical y horizontal). Se eligen los principales parámetros que definen la posición de la empresa o producto en el mercado. Por ejemplo: precio, calidad, diseño, fiabilidad, etc. En los extremos de cada eje, se sitúa el valor máximo y mínimo de los parámetros a analizar. Por ejemplo, el eje vertical puede ir de Precio Alto a Precio Bajo y el eje horizontal de Calidad Baja a Calidad Alta. A continuación, se debe ubicar la empresa y el resto de los competidores en la parte de cada cuadrante que más se acerque a su posición (por ejemplo, Precio-Alto y Calidad bastante alta, Precio Bajo y Calidad Media, etc.) Si se desea ser más preciso, se puede dividir cada eje en diversas gradaciones para cuantificar el nivel de posicionamiento.

### Ilustración 5 - Plantilla Matriz de Competencia y Posicionamiento.

	Empresa	Competidor # 1	Competidor # 2
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Característica</li> <li>• Ventaja</li> <li>• Beneficio</li> </ul>		
<b>Plaza</b>			
<b>Precio</b>			
<b>Promoción</b>			

Fuente: Elaboración propia, basado en Artículo web “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos”<sup>13</sup> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

En esta matriz se puede hacer la comparación de nuestra empresa frente a sus competidores a través de Características, Ventajas y Beneficios de cada uno teniendo en cuenta el mix de marketing implementado en cada compañía, de esta manera podremos hacer un análisis de en qué “P” somos más fuertes, en cual debemos mantenernos y cual mejorar, con el propósito de diseñar estrategias que nos ayuden a superar a la competencia en cada ítem de su mix de marketing y de igual manera tener en consideración las ventajas y fortalezas que poseen ellos.

<sup>12</sup> ROMERO, Juan. “El mapa de posicionamiento o matriz de posicionamiento”. Disponible en: <http://territoriomarketing.es/el-mapa-de-posicionamiento-o-matriz-de-posicionamiento/> [Consulta: 09 de octubre de 2016].

<sup>13</sup> BENITEZ, Rafael. “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos” Disponible en: <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

### 2.1.1.2. Estudiar cliente

Teniendo en cuenta que Acerias tiene un modelo de negocio B2B, analizaremos la manera correcta de identificar públicos objetivos en los mercados industriales, Philip Kotler<sup>14</sup> en su libro “Fundamentos del marketing” afirma que en ciertos aspectos, los mercados industriales son similares a los de consumo ya que en ambos intervienen personas que asumen roles de compra y toman decisiones de compra para satisfacer necesidades. Sin embargo, los mercados industriales difieren en muchos sentidos de los de consumo. Las principales diferencias tienen que ver con la estructura del mercado y la demanda, con la naturaleza de la unidad de compra, y con los tipos de decisiones y el proceso de decisión involucrado.

Es importante comprender el comportamiento de los compradores industriales, según el modelo que plantea Philip Kotler, los estímulos de marketing y de otro tipo afecta a la organización compradora y producen ciertas respuestas. Al igual que en el caso de las compras de consumo, los estímulos de marketing para las compras industriales constan de las cuatro P: producto, precio, punto de venta, y promoción, una mejor explicación de esto se denota en la Ilustración 6.

**Ilustración 6 - Modelo de Comportamiento de los Compradores Industriales**



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong – “Fundamentos del Marketing” [Consulta: 09 de octubre de 2016]

<sup>14</sup> KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 149 - 150.

- **Principales tipos de situaciones de compra**

Hay tres tipos principales de situaciones de compra:

**Recompra directa**, el comprador efectúa un resurtido de cierto pedido sin hacerle modificación alguna. Con base en su satisfacción previa, el comprador simplemente elige entre los distintos proveedores de su lista. Los proveedores que están “aceptados” en la lista tratan de mantener la calidad de los productos y servicios aprobados. Los proveedores que “no están aceptados” tratan de ofrecer algo nuevo o explotar la insatisfacción para que el comprador los considere.

**Recompra modificada**, el comprador desea modificar especificaciones, precios, condiciones, o proveedores del producto, por lo regular, intervienen más personas involucradas en la toma de decisiones que en una recompra directa. Los proveedores aceptados podrían ponerse nerviosos y sentirse presionados debido a que deben hacer su mejor esfuerzo para proteger la cuenta. Los proveedores no aceptados podrían ver la situación de recompra modificada como una oportunidad para hacer un mejor ofrecimiento y conseguir ventas nuevas.

Una compañía que por primera vez compra un producto o servicio enfrenta una situación de **tarea nueva**. En tales casos, cuanto mayor sea el costo o el riesgo, mayor será la cantidad de participantes en la decisión, y enorme su esfuerzo por obtener información.<sup>15</sup>

Muchos compradores industriales prefieren comprar una solución en paquete a un solo proveedor para resolver un problema. En lugar de comprar individualmente todos los componentes y luego armarlos, el comprador podría solicitar a los proveedores proporcionar los componentes y armar el paquete o sistema. Por lo regular, la empresa que ofrece el sistema más completo que satisface las necesidades del cliente es la que logra la venta. Por ello, la venta de sistemas suele ser una estrategia clave de marketing industrial para conseguir y retener cuentas

Por último Kotler detalla el proceso de compra industrial, La Ilustración 7 muestra las ocho etapas del proceso, donde los compradores que enfrentan una situación de compra de tarea nueva pasan, generalmente, por todas estas etapas de compra; quienes efectúan una recompra modificada o directa podrían omitir algunas.

---

<sup>15</sup> KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 151.

### Ilustración 7 - Proceso de Compra Industrial



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong – “Fundamentos del Marketing” [Consulta: 09 de octubre de 2016]

En conclusión, para una estrategia de comunicación exitosa, se deben tener en cuenta los clientes, es decir, evaluarlos de forma integral, ¿qué les gusta?, ¿qué les conviene?, ¿que prefieren?, ¿de qué manera?, ¿cómo estamos atendiendo sus necesidades?, ¿cómo es su proceso de compra?, ¿que influye en su elección de proveedores?, ¿qué tipo de compra hacen regularmente?, etc.

#### 2.1.1.3. Plantear objetivos de comunicación

Según Rafael Benítez<sup>16</sup>, profesional en marketing, cualquier estrategia de comunicación debe reflejar de forma clara y precisa la visión y objetivos de la organización, por lo cual el paso a seguir es analizar cómo la comunicación puede ayudar a conseguir estos objetivos.

Según Armstrong, un objetivo en este entorno, es una labor de comunicación específica a realizarse con un público meta dentro de un periodo específico, por lo cual propone una clasificación según su propósito primario: informar, se usa intensamente cuando se está introduciendo una categoría nueva de productos. En este caso, el objetivo es generar una demanda primaria. Persuadir, en esta se adquiere mayor importancia a medida que aumenta la competencia. Aquí, el objetivo de la compañía es generar una demanda selectiva. O recordar, esta resulta muy importante en el caso de productos maduros, pues logra que los consumidores sigan pensando en el producto y ayuda a mantener las relaciones con el cliente.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> BENITEZ. Op. cit.

<sup>17</sup> KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 371.

Además de referirnos a los objetivos específicos, este punto debería dar un sentido general a los principios de comunicación en los que se basa la estrategia y los mensajes clave que la organización quiere transmitir. Es importante que los objetivos de comunicación deban ser vistos de forma que siempre ayuden a la consecución de los objetivos generales de la organización. De esta manera, serán reconocidos como algo fundamental para el logro de la misión general dentro de la organización.

Una herramienta sugerida para plantear objetivos de comunicación exitosos es el método SMART:

- **Método Smart:** George Doran<sup>18</sup> expone este método en su artículo “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives” publicado en el Management Review (Publicación de la sociedad Americana de gerencia) como toda una filosofía de acción en nuestras empresas que nos convendría tener mucho más presente. El Criterio SMART es un acrónimo nemotécnico de origen inglés, que busca ofrecer criterios para la orientación y la fijación de objetivos. El autor define el desarrollo del acrónimo así:
  - S de Specific (Específico).
  - M de Measurable (Medible).
  - A de Achievable, Assignable (Alcanzable).
  - R de Result-oriented, o de Realistic (o sea, Orientados a resultados, y Realistas).
  - T de Time-limited (que tengan un plazo de Tiempo de ejecución).

**La S de eSpecífico:** Francisco Ruiz<sup>19</sup> (director comercial y de coaching) en su blog “Objetivos Smart” declara que debe ser un objetivo concreto con una clara definición. Que se pueda identificar lo que queremos conseguir, por lo cual se debe especificar lo que esperamos y lo que va a suceder. Generalmente responde a estas 5 preguntas:

- QUÉ: ¿Qué quiero conseguir?
- POR QUÉ: Razones claras o beneficios de conseguir la meta.
- QUIÉN: ¿Quién está envuelto?
- DÓNDE: Identificar el lugar.
- CUAL: Identificar los requerimientos y restricciones.

---

<sup>18</sup> DORAN, George. There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. Management Review, (1981).

<sup>19</sup> RUIZ, Francisco. “Objetivos SMART” Disponible en: <http://laventaperfecta.com/2013/10/14/objetivos-s-m-a-r-t/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]



**La M de Medible:** Según Juan García,<sup>20</sup> “al medir un objetivo podemos compararlo con la planificación o con el objetivo y decidir en caso de desviaciones o variaciones que medidas correctivas vamos a tomar”. Y es que sin mediciones de nuestros objetivos estamos perdidos, puesto que son la única forma de valorar el éxito o no de los mismos. De nada sirven percepciones subjetivas basadas en lo empírico. Si no están firmemente apoyadas con datos, pierden toda credibilidad. (Gil, 2014)<sup>21</sup>.

**La A de Alcanzable:** Francisco Ruiz<sup>22</sup> argumenta que tiene que ser un objetivo que realmente se pueda llevar a cabo mediante nuestras capacidades y habilidades, por lo cual debe que ser realista con la situación para no engañarse. Por eso, esta característica comporta la de realidad.

- “¿Cómo se puede alcanzar?”
- “¿Se puede alcanzar con los recursos que tenemos?”
- “¿Están todos realmente involucrados en ello?”

**La R de Resultados:** Se debe Plantear el objetivo en función del resultado a conseguir, estableciéndolo en positivo, con el propósito de tener claro dónde estamos y donde queremos llegar.

**La T de Tiempo:** Significa que tienen que establecerse dentro de un período de realización adecuado para su consecución. Cuando no marcamos ese límite de tiempo se tiende a la relajación y el objetivo no termina de delimitarse. En ese periodo marcado, deberán asignarse los recursos y controlar que el presupuesto se esté ejecutando correctamente.

---

<sup>20</sup> GARCÍA, Juan Ramón. “5 Pasos para fijar Objetivos SMART”. Disponible en: Abastomedia.com (10/02/2013) [Consulta: 09 de octubre de 2016]

<sup>21</sup> GIL, Daniel. “Smart-Marketing: marketing inteligente para la campaña de Navidad” Disponible en: <http://www.educacionline.com/instituto-de-marketing-online/smart-marketing-marketing-inteligente-para-la-campana-de-navidad/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

<sup>22</sup> RUIZ. Op. cit.

#### 2.1.1.4. Definir mensaje.

Según Rafael Benítez<sup>23</sup>, Una vez que se haya identificado las audiencias, la siguiente tarea es descomponer los objetivos en mensajes relevantes para cada una de esos públicos objetivos. Se debe comenzar con la de más alta prioridad con mensajes relevantes y apropiados para cada público.

**Ilustración 8 - Plantilla Matriz de Relación Público Objetivo, Objetivos y Mensaje**

<b>Público Objetivo</b>	<b>¿Que necesitan saber?</b>	<b>Mensajes Clave</b>
<b>Público Objetivo A</b>	Objetivo A Objetivo C	Mensaje A Mensaje B Mensaje C
<b>Público Objetivo B</b>	Objetivo B Objetivo D	Mensaje A Mensaje B Mensaje C

Fuente: Elaboración propia, basado en Artículo web “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos”<sup>24</sup> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

En cuanto al mensaje específicamente, Philip Kotler muestra una ruta clara a seguir al proponer la definición de una misión orientada hacia el mercado, explicando que algunas empresas definen su negocio en términos de productos o en términos tecnológicos (“Fabricamos muebles” o “Somos una empresa de procesamiento químico”). Sin embargo, las declaraciones de misión deben estar orientadas hacia el mercado y definidas de acuerdo con las necesidades del cliente. Productos y tecnologías tarde o temprano pierden actualidad, pero las necesidades básicas del mercado podrían perdurar eternamente. Una declaración de misión orientada hacia el mercado define el negocio en términos de satisfacer las necesidades básicas de los clientes. Por ejemplo, Charles Schwab no es sólo un bufete de corredores: se ve a sí mismo como “guardián de los sueños financieros de sus clientes”. Asimismo, la misión de eBay no es meramente celebrar subastas en línea. Más bien, conecta a personas que compran y venden en “el mercado en

<sup>23</sup> BENITEZ. Op. cit.

<sup>24</sup> BENITEZ, Rafael. “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos” Disponible en: <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

línea del mundo”. Su misión es ser una singular comunidad web en la que sea posible comprar, divertirse, y conocerse mutuamente, por ejemplo, platicando en el eBay Café.<sup>25</sup>

Por otro lado Kotler explica que la definición de este mensaje debe ser estudiado minuciosamente, ya que La dirección debe evitar establecer una misión demasiado estrecha o demasiado amplia, por ejemplo, un fabricante de lápices que diga estar en el negocio de los equipos de comunicación expresa su misión en términos demasiado amplios. Las misiones deben ser realistas, específicas, ya que muchas declaraciones de misión se escriben sólo para cumplir fines de relaciones públicas y carecen de pautas específicas y prácticas, es decir, tales declaraciones genéricas suenan bien, pero no sirven mucho como guía ni como inspiración. Por otro lado, las misiones deben ser congruentes con el entorno de mercado, una organización debe basar su misión en sus competencias distintivas. Por último, las declaraciones de misión deben motivar, la misión de una empresa no debe expresarse en términos de lograr más ventas o utilidades; las utilidades sólo son una recompensa por realizar una actividad provechosa, los empleados de una empresa necesitan sentir que su trabajo es importante y que contribuye para con la vida de la gente. Por ejemplo, el objetivo de Microsoft es ayudar a las personas a “comprender su potencial”; “Su potencial es nuestra pasión”, declara la compañía. La misión de Wal-Mart es: “Proporcionar a la gente común la oportunidad de adquirir las mismas cosas que compra la gente rica”.<sup>26</sup>

#### **2.1.1.5. Determinar canales de comunicación.**

Los canales de comunicación, son el medio por el cual le haremos llegar el mensaje al público objetivo, es por esto que para cada público identificado deberíamos indicar los canales más apropiados para comunicarnos efectivamente con ellos, hay pros y contras en el uso de cada uno de los canales ya que pueden variar en función de las necesidades y los recursos que disponemos, es por esto que Kotler y Armstrong<sup>27</sup> sugieren la mezcla de comunicaciones de marketing, la cual consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos, es aquí donde entra un nuevo concepto denominado comunicaciones

---

<sup>25</sup> KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 38.

<sup>26</sup> KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 39.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p. 364

integradas de marketing (CIM), donde la compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, congruente, y convincente acerca de la organización y de sus marcas.

Las CIM demandan reconocer todos los puntos de contacto donde el cliente podría toparse con la compañía y sus marcas. Cada contacto de marca comunicará un mensaje, sea bueno, malo, o indiferente. La compañía debe esforzarse por comunicar un mensaje congruente y positivo en todos los puntos de contacto. Las CIM conducen a una estrategia total de comunicaciones de marketing que tiene el fin de crear sólidas relaciones con los clientes al mostrarles la manera en que la compañía y sus productos pueden ayudarlos a resolver sus problemas. Las CIM vinculan todos los mensajes e imágenes de la compañía. Las comunicaciones de publicidad y ventas personales de la compañía tienen el mismo mensaje, apariencia y sentido que sus promociones enviadas por correo electrónico. Y sus materiales de relaciones públicas proyectan la misma imagen que su sitio web.

Para llevar el mensaje por el canal de comunicación adecuado, es necesario determinar una estrategia de la mezcla básica de promoción, Kotler propone en primer lugar la estrategia de empuje, la cual implica “empujar” el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de marketing. El productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que adquieran el producto y lo promuevan ante los consumidores finales.

Por otro lado está la estrategia de atracción, donde el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a comprar el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, entonces los consumidores demandarán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez lo solicitarán a los productores. Así, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores “jala” el producto a través de los canales de distribución.<sup>28</sup>

Luego de esto, es necesario seleccionar los medios publicitarios escogidos, según los fundamentos del marketing de Kotler<sup>29</sup>, los pasos principales de la selección de medios son:

---

<sup>28</sup> KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 366 - 369.

<sup>29</sup> Ibíd., p. 368

- **Decidir el alcance, la frecuencia, y el impacto deseados:** Para seleccionar los medios, el anunciante debe decidir qué alcance y frecuencia se requieren para lograr los objetivos de la publicidad. El alcance es una medida del porcentaje de personas del mercado meta expuestas a la campaña publicitaria durante un periodo determinado. El anunciante debe decidir también el impacto que busca tener en los medios —el valor cualitativo de una exposición al mensaje a través de un medio determinado, en general, entre más alcance, frecuencia, e impacto busque el anunciante, mayor tendrá que ser el presupuesto publicitario
- **Elegir entre los principales tipos de medios,** ya sea periódicos, televisión, correo directo, radio, revistas, exteriores, e internet. Cada medio tiene ventajas y limitaciones. Los planificadores de medios consideran muchos factores al decidir qué medios usarán. Quieren seleccionar medios que presenten eficaz y efectivamente el mensaje publicitario a los clientes meta. Por lo tanto, deben considerar el impacto de cada medio, la efectividad de su mensaje, y su costo.
- **Decidir en qué tiempos se efectuará la comunicación,** el anunciante tiene que elegir el patrón de los anuncios. Continuidad significa programar los anuncios a intervalos uniformes durante cierto periodo. Pulsación significa programar los anuncios a intervalos irregulares durante cierto periodo. Lo que se busca con la pulsación es anunciar intensamente durante un periodo corto para crear conciencia del producto y trascender hasta el siguiente periodo.

Otro método para elegir el canal de comunicación es el marketing directo, según Kotler esta herramienta ayuda a establecer conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente a fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con los clientes. Quienes hacen marketing directo se comunican directamente con los clientes, a menudo en forma individual (uno a uno) e interactiva. Mediante detalladas bases de datos, ajustan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.

Armstrong<sup>30</sup> argumenta que para quienes venden, el marketing directo es una potente herramienta para crear relaciones con el cliente. Utilizando el marketing de bases de datos, los mercadólogos actuales pueden dirigirse a grupos

---

<sup>30</sup> KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 375.

pequeños o a consumidores individuales, adaptar sus ofertas a las necesidades particulares, y promover esas ofertas a través de comunicaciones personalizadas. Un marketing directo eficaz inicia con una buena base de datos de clientes, entendiendo esta como una colección organizada de datos extensos acerca de clientes o prospectos individuales; incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos, y de comportamiento.

Kotler explica que en el marketing B2B, el perfil del cliente podría contener los productos y servicios que el cliente ha comprado; los volúmenes y precios anteriores; contactos clave (y sus edades, cumpleaños, aficiones y comida favorita); proveedores que compiten; situación de contratos vigentes; estimación de los gastos del cliente para los próximos años; y determinación de puntos competitivos fuertes y débiles relacionados con las ventas y el servicio a la cuenta. Las principales formas del marketing directo, presentadas en la Ilustración 9, incluyen ventas personales, marketing telefónico, marketing por correo directo, marketing por catálogo, marketing de respuesta directa por televisión, marketing por quioscos, y marketing en línea, las cuales ayudarán a cualquier compañía a comunicar los objetivos que se plantee a los públicos objetivos seleccionados, como ya se ha recalcado antes, el éxito de esto está en saber escoger la mezcla adecuada que se ajuste tanto a las necesidades como al presupuesto de la empresa.

### Ilustración 9 - Principales Formas del Marketing Directo



Fuente: Kotler y Armstrong – “Fundamentos del Marketing” [Consulta: 09 de octubre de 2016]<sup>31</sup>

<sup>31</sup> KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 421.

Como último canal de comunicación podemos establecer el marketing digital, donde Kotler<sup>32</sup> sugiere que una empresa puede incursionar de 4 maneras:

- **Crear un sitio web:** Los sitios web varían considerablemente en cuanto a su propósito y contenido, existen corporativos (Este tipo de sitios está diseñado para cultivar la fidelidad de los clientes y complementar otros canales de ventas, más que para vender directamente los productos de la compañía), y de marketing (Estos sitios incitan a los consumidores a participar en interacciones que los acercarán a una compra directa o a otra finalidad de marketing. Tales sitios podrían incluir un catálogo, consejos de compra, y elementos promocionales como cupones, eventos de ventas, o concursos).
- **Colocación de anuncios y promociones en línea:** Los anuncios en línea aparecen mientras los usuarios de internet navegan. La forma más común de publicidad en línea son los anuncios banner, anuncios en forma de encabezados que se encuentran en la parte superior, inferior, izquierda, derecha, o central de una página web. Los intersticiales son anuncios en línea que aparecen cuando el usuario está pasando de un sitio web a otro, sobre todo cuando se está cargando una nueva pantalla. Las ventanas emergentes son anuncios en línea que aparecen de repente en una nueva ventana frente a la página que se está viendo. Anuncios relacionados con la búsqueda (o publicidad contextual), que son anuncios de texto y vínculos que aparecen junto a los resultados de las herramientas de búsqueda en sitios como Google.
- **Creación y participación en comunidades web:** Según kotler La popularidad de los blogs y otros foros web ha generado una epidemia de sitios web patrocinados comercialmente llamados comunidades web, las cuales aprovechan las propiedades C2C de internet. Tales sitios permiten a los miembros reunirse en línea e intercambiar opiniones acerca de cuestiones de interés común.
- **Uso del correo electrónico:** Según Armstrong, el correo electrónico se ha convertido rápidamente en una importante herramienta del marketing en línea. Para competir eficazmente en el cada vez más saturado entorno del correo electrónico, los mercadólogos están diseñando mensajes de correo electrónico “enriquecidos” —mensajes animados, interactivos, y flujos personalizados y pletóricos de audio y video. Además, están seleccionando con más cuidado a los destinatarios de estos captadores de atención que son enviados sólo a quienes desean recibirlos y podrían responder a ellos.

---

<sup>32</sup> Ibíd., p. 454 - 455

En conclusión, hay que saber tener una clara organización entre el público objetivo seleccionado, el mensaje que se debe transmitir y que canal de comunicación es el correcto para obtener los resultados deseados, en definitiva se trata de saber escoger el mix de comunicación adecuado, teniendo en cuenta lo explicado por Armstrong y Kotler, actualmente las compañías tienen infinitas opciones de combinación del mix comunicacional, el secreto del éxito está en escoger solo los que se ajusten al momento que atraviese la compañía, según esto el mensaje que se desea comunicar, a quien y como se lo haremos llegar. Para tener claro esto se propone esta simple matriz expuesta en la Ilustración 10, que permite visualizar estos elementos de manera clara y concisa.

**Ilustración 10 - Plantilla Matriz de Relación Público Objetivo, Mensaje y Canales de Comunicación**

<b>Público Objetivo</b>	<b>Mensajes Clave</b>	<b>Canales de Comunicación</b>
<b>Público Objetivo A</b>	Mensaje A Mensaje B Mensaje C	Marketing por correo directo Marketing digital Marketing en línea
<b>Público Objetivo B</b>	Mensaje A Mensaje B Mensaje C	Venta personal Promoción de ventas Publicidad tradicional

Fuente: Elaboración propia, basado en Artículo web “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos”<sup>33</sup> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

#### **2.1.1.6. Establecer plazos y presupuesto**

Con el público objetivo y canales clave identificados, el siguiente paso es elaborar un cuadro que indique las acciones a realizar, el presupuesto y los plazos propuestos e identificar los hitos clave dentro de la estrategia. Esto nos permitirá medir todo hasta la meta final marcada. Kotler<sup>34</sup> propone cuatro métodos para lograr el establecimiento del presupuesto de la manera más eficiente:

<sup>33</sup> BENITEZ, Rafael. “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos” Disponible en: <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

<sup>34</sup> KOTLER y ARMSTRONG. Op. cit., p. 372.



- **Método costeable:** Según Kotler, en este método se fija el presupuesto de promoción en el nivel donde, en opinión de la dirección, la compañía puede pagar. El punto de partida son los ingresos totales, de los cuales se restan los gastos operativos y los gastos de capital, y luego se aparta una porción de lo restante para publicidad. Lo malo es que este método de presupuestación ignora totalmente los efectos de la promoción de ventas, y tiende a colocar la publicidad en el último lugar de los gastos prioritarios, incluso en situaciones en que la publicidad es crucial para el éxito de la compañía. El resultado es un presupuesto de promoción anual incierto, el cual dificulta la planificación del mercado a largo plazo.
- **Método del porcentaje de ventas:** En este método se determina el presupuesto de promoción como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario. Según Kotler este método tiene las siguientes ventajas: es sencillo de aplicar y ayuda a la dirección a pensar en las relaciones entre los gastos de promoción, el precio de venta, y las utilidades por unidad. Sin embargo, a pesar de sus ventajas, este método tiene pocas justificaciones. Considera erróneamente que las ventas son la causa de la promoción, en vez del resultado. Basa el presupuesto publicitario en la disponibilidad de fondos, en vez de en las necesidades y oportunidades de marketing. Además, bajo el método del porcentaje de ventas, el presupuesto varía de acuerdo con las ventas anuales y es difícil planificarlo a largo plazo. Por último, este método no proporciona ninguna base para seleccionar un porcentaje específico, excepto lo que se ha hecho en el pasado o lo que están haciendo los competidores.
- **método de paridad competitiva:** En este método se establece el presupuesto de promoción con el propósito de igualar los gastos de los competidores, se vigila la publicidad de los competidores o se consulta las estimaciones de gastos de promoción de la industria, los cuales se publican en revistas o asociaciones de comercio, y luego fijan sus presupuestos con base en el promedio de la industria. Según Armstrong dos argumentos apoyan este método. Primero, los presupuestos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria. Segundo, gastar lo mismo que los competidores gastan ayuda a evitar las guerras de promoción. Aunque también afirma que desafortunadamente, ninguno de estos argumentos es válido. No hay bases para creer que los competidores tienen una mejor idea de lo que una compañía debe gastar en promoción que la propia compañía. Las compañías difieren considerablemente, y cada una tiene sus propias necesidades especiales de promoción. Por último, no hay pruebas de

que los presupuestos basados en la paridad competitiva evitan las guerras de promoción.

- **Método de objetivo y tarea:** En este método la compañía establece su presupuesto de promoción con base en lo que quiere lograr con la promoción. Según Kotler, este método de presupuestación implica (1) definir objetivos específicos de promoción, (2) determinar las tareas que deben efectuarse para alcanzar esos objetivos, (3) estimar los costos de realizar dichas tareas, y (4) sumar estos costos para obtener el presupuesto de promoción propuesto. Según Armstrong, el método de objetivo y tarea es el mejor método conocido para establecer presupuestos de publicidad porque obliga a la dirección a comunicar claramente sus supuestos acerca de la relación que hay entre el dinero gastado y los resultados de la promoción, pero también es el método más difícil de emplear.

#### 2.1.1.7. Medir y Evaluar

Los anunciantes deben evaluar con regularidad dos tipos de resultados de la publicidad: los efectos de comunicación y los efectos de la publicidad sobre las ventas y ganancias. La medición de los efectos de comunicación de un anuncio o de una campaña publicitaria informa si el anuncio y los medios están comunicando bien el mensaje publicitario. Los anuncios individuales se pueden probar antes o después de que se transmitan.

Algunos expertos como E. Pomerance sugieren que hay algunas herramientas que se podrían utilizar para medir las diferentes etapas de la publicidad como el diagrama de cubo, otros consideran que la medición de la eficacia de la publicidad hay que hacerla en sus diversas fases a través de lo que se denominó etapa del comprador dispuesto, que involucra la sensibilización, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra.

Kotler y Armstrong por su lado, sugieren que a efectos de determinar la efectividad de la publicidad, se evalúe el incremento en la ventas luego de terminada o con ocasión de la campaña publicitaria y este método lo denominaron efecto “comunicación” y “efecto del volumen de negocio”, lo que obligaría a las empresas a entregar información sobre las ventas. Para evaluar el efecto de la comunicación Kotler y Armstrong recomiendan una serie de pruebas de investigación.

Sin embargo, al hacer una fusión entre las diferentes tácticas de medición, es posible decir que lo que se busca es determinar qué mide, cómo traslado lo

medido a un resultado económico y cómo presento un informe de dichos resultados.

- **¿Qué mido?**

Según Natalia Sara<sup>35</sup> en su blog de carnaval de RRPP, un contenido funciona si contribuye a los objetivos comunicacionales que se hayan marcado, por lo cual cada empresa debe fijar sus indicadores de medición en función de sus objetivos y es por esto que la clave del éxito está en definir desde el primer momento con gran precisión lo que se quiere, y es aquí donde entra en juego los KPI (Key Performance Indicators) o en español Indicadores Clave de Desempeño, estos son métricas que nos ayudan a cuantificar el rendimiento de cualquier actividad que se desee llevar a cabo, es decir, unidades de medida, variables o elementos objetivos que nos aportan datos por sí mismos sobre el funcionamiento de un aspecto determinado de nuestra estrategia.

El éxito de los KPI radica en saber plantear estos de manera que puedan arrojar los datos para recabar lo que se desea medir, el blog “comenzando de cero”<sup>36</sup> sugiere algunas preguntas que debemos hacernos para elegir correctamente estos indicadores, entre estas están:

- ¿Qué metas y qué objetivos perseguimos?
- ¿Influyen dichos KPI elegidos en las metas de la empresa? Una vez elegidos los targets empresariales, habrá que ver si los KPI afectan a dichos objetivos.
- ¿Son comparables? Estos KPI tendremos que compararlos con algo, alguna referencia, alguna meta perseguida etc...
- ¿Nos servirán de ayuda para calcular el ROI? Calcular el retorno de vuestra inversión no es tarea fácil, por lo cual hay que tener presente en los KPI que estos puedan servirnos de ayuda para lograrlo.
- ¿Qué responsable de la empresa recibirá tus KPI? Otra parte fundamental es saber a qué responsable de la empresa se le presentarán los resultados. En función del departamento al que nos dirijamos le interesarán más unas métricas que otras.
- ¿Cada cuánto vamos a mostrar los avances? La supervisión debe ser continua, pero debemos saber en qué períodos se evaluarán los resultados de dicha actividad para así organizar estas mismas.

---

<sup>35</sup> SARA, Natalia. “Cómo medir el contenido y estrategia de comunicación” Disponible en: <https://nataliasara.com/2014/11/06/como-medir-el-contenido-y-estrategia-de-comunicacion/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

<sup>36</sup> Comenzado de Cero. “Qué es un KPI. Preguntas que debes hacerte antes de elegirlos” Disponible en: <http://comenzandodecero.com/que-es-un-kpi/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

- ¿Quiénes van a medir los KPI y con qué herramientas? Parece obvio pero es fundamental saber qué nivel profesional y qué recursos tiene el responsable de medirlos. No tiene sentido que diseñemos una tabla de KPI dirigida a alguien que o bien no sabe qué está midiendo o no dispone de los medios necesarios para hacerlo.
- ¿Qué personal tomará las acciones derivadas del resultado de los KPI? Va un poco en la misma línea de la pregunta anterior. Dependiendo de a quienes vayan dirigidos o qué responsable será el encargado de tomar acciones, deberemos filtrar qué KPI podemos darles.

Luego de hacerse estas preguntas, David Soto<sup>37</sup> en su artículo web “Qué es un KPI y cómo elegir las unidades de medida en Marketing” sugiere que es importante saber algunas características que deben tener estos indicadores de medición, como por ejemplo:

- Deben ser unidades de medida realistas: Una falta de veracidad y objetividad en la elección de estas variables, por no ser realmente alcanzables y medibles, hará intrascendentes a esos indicadores.
  - Deben aportar información relevante por sí mismos: Aunque cuántos más elementos representativos del proyecto se midan, más datos se tendrán para tomar decisiones mejor fundamentadas, cada una de estas unidades de medida debe poder aportar información por separado.
  - Deben tener continuidad en el tiempo: Es importante que los indicadores que se tomen para medir ese elemento objetivo puedan compararse con los datos obtenidos en otras mediciones posteriores, Aunque un KPI arroje información por sí mismo, necesitamos comparar los resultados con los obtenidos en otros momentos de la estrategia para saber si se están cumpliendo los objetivos que nos han propuesto.
- **¿Cómo traslado lo medido a un resultado económico?**

Después de haber definido con claridad los KPI, trasladar los datos arrojados por estos a un ámbito económico, será más fácil. Expertos recomiendan métodos como el ROI.

---

<sup>37</sup> SOTO, David. “¿Qué es un KPI y cómo elegir las unidades de medida en Marketing?” Disponible en: <https://josefacchin.com/indicadores-kpi-marketing-o-unidades-de-medida/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

Según el blog Mercadeo.com<sup>38</sup> en marketing, el ROI es la relación existente entre la inversión y los beneficios obtenidos (ventas o número de clientes nuevos). El ROI indica el valor que obtiene la empresa como resultado de su inversión en una campaña publicitaria, en otras palabras, el valor ROI permite conocer la efectividad de las campañas ya sea publicitarias, de marketing, comunicacionales, etc. Su fórmula es:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio Obtenido} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}.$$

En esta fórmula, se debe contemplar todos los gastos que se producen en una conversión, y además de esto, a partir de qué nivel de ROI se están obteniendo beneficios, dejando claro lo que se considera un beneficio que acarreará la campaña para la empresa.

- **¿cómo presento un informe de dichos resultados?**

Según Natalia Sara<sup>39</sup>, al igual que la métrica y los KPIs, el informe debe ser personalizado al tipo de cliente, primero porque debe ser un elemento clave en su utilidad y para ello debe ser entendido, cuidando la comprensión de los datos que se aportan. Al respecto, ante la sobre abundancia de datos, y de informes específicos de diferentes acciones que se manejan en la empresa, es necesario cruzar, unificar y simplificar. La visualización de datos es sin duda un aliado para comprender resultados, permite agilizar la comprensión y, a la vez, progresivamente crece el nivel de cultura digital en los mandos directivos.

Soto<sup>40</sup> argumenta que hacer buena medición y analítica implica tiempo y dinero y se está en disposición de pagar por ello cuando lo que se recibe aporta, porque muchas veces son fuegos de artificio que se quedan en la superficie: muchos gráficos, muchos datos y hojas pero pocas conclusiones relevantes cualitativas y propuestas estratégicas de acción empezando por el aprendizaje de los errores y la detección de oportunidades.

Por último, es necesario rescatar que los 7 pasos anteriormente detallados no serán posibles sin una estrategia comunicacional para el cliente interno, que ayude a la compañía completa a trabajar en pro a los objetivos planteados. Esto es a lo que actualmente se le llama comunicación 360°, donde se plantea la sinergia entre los objetivos comunicacionales externos e internos de la

---

<sup>38</sup> PEREIRA, Jorge. "ROI en Mercadeo" Disponible en: <https://www.mercadeo.com/blog/2010/01/roi-en-mercadeo/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

<sup>39</sup> SARA. Op. cit.

<sup>40</sup> SOTO. Op. cit.

compañía, con el propósito de mantener tener a su capital humano motivado, alineado, actualizado y conectado con la organización y sus procesos de cambio. Este estado demandante de información tanto vertical como horizontal exige una alta comunicación interna en la organización. Es decir: no se trata sólo de conocer el plan estratégico o de tener a las personas informadas.

Según Fernando Veliz<sup>41</sup>, Magister en Comunicación Social, La comunicación interna de una organización es un elemento único y transversal a todos los procesos de la organización, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar “escenarios posibles” dentro de la empresa –tiempos de crisis, cambios estructurales, cambios culturales entre otros. Esta necesidad por transformar la realidad informativa de las empresas en una realidad comunicativa, hace que los primeros 180° de la comunicación sienten las bases en las necesidades comunicativas internas, por medio de las cuales se transformarán en el motor para proyectar la imagen de la organización en los públicos externos (Segundos 180°). De esta forma empleados, jefaturas, gerencias, accionistas, proveedores ejecutarán acciones coordinadas en pos de los objetivos estratégicos organizacionales.

En definitiva, se considera necesario tener al equipo de la empresa enfocado y motivado para poder lograr las metas propuestas desde producción hasta en las estrategias comunicacionales externas, por lo cual se es de vital importancia desarrollar un plan de comunicación enfocado en mantener al capital humano informado y sobre todo involucrado con los objetivos que desea lograr la compañía. Este plan se elabora con los mismos 7 pasos que se usan para una estrategia comunicacional externa, solo que se debe definir de manera clara y precisa que es lo que se quiere lograr a nivel interno para que luego se refleje en el público objetivo externo.

---

<sup>41</sup> VELIZ, Fernando. Buscando el Cambio de Mirada en las organizaciones del nuevo siglo: Comunicación en 360°. Disponible en: [http://www.reddircom.org/textos/comu\\_360.pdf](http://www.reddircom.org/textos/comu_360.pdf) [Consulta: 09 de octubre de 2016]

## **2.2. MARCO ECONÓMICO**

### **2.2.1. Entorno del sector metalmeccánico**

La metalmeccánica se encuentra inscrita en el vasto sector de la industria manufacturera de la economía colombiana. Para entender sus aspectos y el desarrollo, es necesario definirla y distinguirla de la siderurgia; según el orden de sus procesos, en primer lugar se podría ubicar la siderurgia, ya que es el estado en el cual el hierro se extrae y se transforma en barras para convertirlas en diversas aleaciones, en este momento entra en juego la metalurgia, que se especializa en una variedad mayor de metales y la transformación en productos industriales (Vigas, barras, laminados.). Por otro lado está la metalmeccánica, cuyo propósito es tomar los productos desarrollados por la metalurgia y se dedica a fabricar productos elaborados de metal para los diversos sectores consumidores, por ejemplo, elementos para estructuras metálicas para la construcción, contenedores para el sector petroquímico, torres para líneas de transmisión y comunicación, recubrimientos de estantes, agricultura, etc.

Para efectos de este trabajo de grado, se analizará el sector de la actividad metalmeccánica, teniendo en cuenta que es este el campo productivo en el que desarrolla la compañía estudiada. Cabe reiterar que en este análisis, el concepto de Metalmeccánica excluirá la elaboración de acero y sus derivados primarios, se tomará en cuenta la clasificación estipulada por la Asociación Latinoamericana de Acero, la cual expone que básicamente este sector se constituye en torno a cuatro grandes actividades industriales:

- La industria automotriz y de materiales de transporte en general.
- Los sectores vinculados a la construcción y a las obras de infraestructura.
- Las inversiones que se realizan en las actividades primarias, industriales y de servicios, que involucran la adquisición de máquinas y equipos.
- La elaboración de bienes orientados al consumo final, típicamente bienes de consumo durable.

### **2.2.2. Sector Metalmeccánico Internacional**

Para efecto del estudio del sector metalmeccánico internacionalmente, se tendrá en cuenta los países relevantes de Latinoamérica, es decir, Brasil, Argentina, México y Colombia, en los cuales resalta la cadena metalmeccánica debido a su alta participación en variables importantes de la economía de los cuatro países analizados.

El sector metalmecánico representa el 17% del producto de la industria en Argentina (año 2013), el 27% en Brasil (año 2012), el 10% en Colombia (2012) y el 31% en México (2012).

También es de gran peso su participación en las exportaciones totales de cada país: Argentina (15,7%), Brasil (15,8%), Colombia (3,1%) y México (62,3%).

Según el análisis realizado por la Asociación Latinoamericana de Acero, las inversiones de la cadena metalmecánica de América Latina (período 2003-2014) tienen un peso dentro de las inversiones totales del sector manufacturero sensiblemente menor que entre sus competidores internacionales. Así, mientras en Corea del Sur representan el 63%, República Checa 53% y en China el 38%, en Argentina solo representan el 30% de lo invertido por la manufactura, 27% en México, 17% en Brasil y 10% en Colombia.<sup>42</sup>

Con la mirada puesta a futuro, esta brecha se traducirá en una creciente pérdida de competitividad de la región, con consecuencias adversas en el empleo y su contribución al desarrollo económico de cada país.

### **2.2.2.1. Sector manufacturero internacional**

Durante el período 2003-2014, la tasa de crecimiento anual promedio del Producto Interno Bruto (PIB) de las economías latinoamericanas seleccionadas puede ser considerada satisfactoria, teniendo en cuenta que Argentina (5,6%) y Colombia (4,7%) estuvieron por encima del promedio mundial (4,0%), mientras que Brasil (3,4%) y México (2,5%) no alcanzaron este.

Este crecimiento estuvo impulsado por condiciones externas muy favorables, con alto crecimiento mundial impulsado por China, bajas tasas de interés y liquidez en los mercados financieros, y el alto precio alcanzado por los “commodities”

A nivel global, entre 2003 y 2014, la participación del valor agregado de la industria manufacturera en el PIB se ha reducido 1,6 puntos porcentuales. Este proceso de desindustrialización fue muy intenso en Brasil, donde la industria pasó de representar el 18% del PIB en 2004 a solo el 11% en 2014.

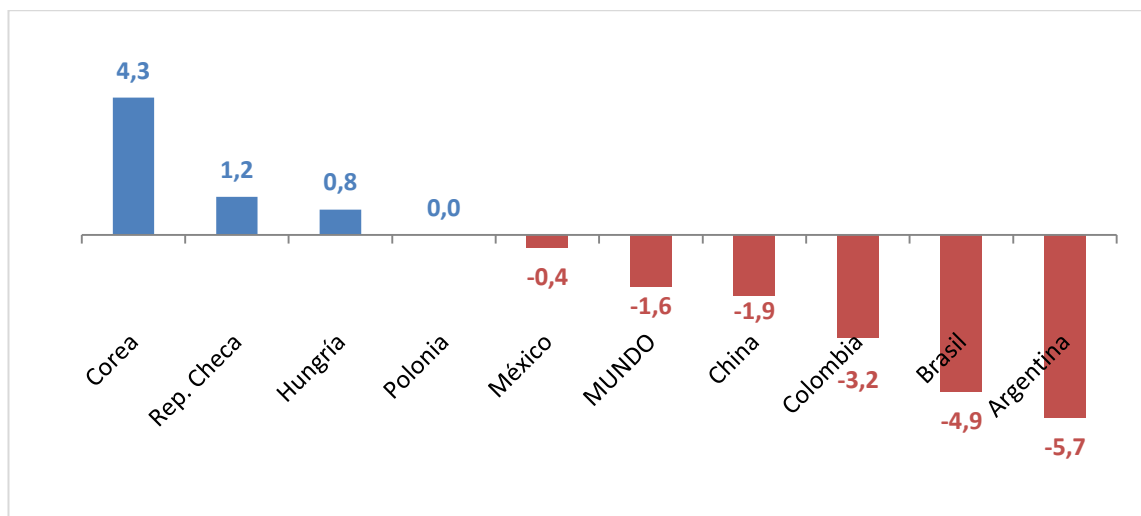
---

<sup>42</sup> MENDES DE PAULA, Germano “Cadena Metalmecánica en América Latina: Importancia Económica, Inversiones y Comercio Internacional” {10 septiembre de 2016} disponible en: ([http://www.alacero.org/sites/default/files/u16/cadena\\_metalmecanica\\_en\\_america\\_latina\\_-\\_nov\\_2015\\_version\\_completa.pdf](http://www.alacero.org/sites/default/files/u16/cadena_metalmecanica_en_america_latina_-_nov_2015_version_completa.pdf)). [Consulta: 10 de Septiembre de 2016].



México y Argentina tampoco escaparon a este fenómeno aunque con caídas menos marcadas. En estos países, en 2014 las manufacturas representaban el 17%. La gravedad de este proceso se hace más evidente al hacer una comparación con los países asiáticos (Corea ha ganado 4,3 puntos porcentuales) o los de Europa del Este. En China y Corea del Sur, por ejemplo, la industria manufacturera da cuenta de casi un tercio del PIB como se muestra en el Gráfico 1<sup>43</sup>:

**Gráfico 1 - Variación en la Participación del Valor Agregado de la Industria Manufacturera en PIB 2003 – 2013 (puntos porcentuales)**

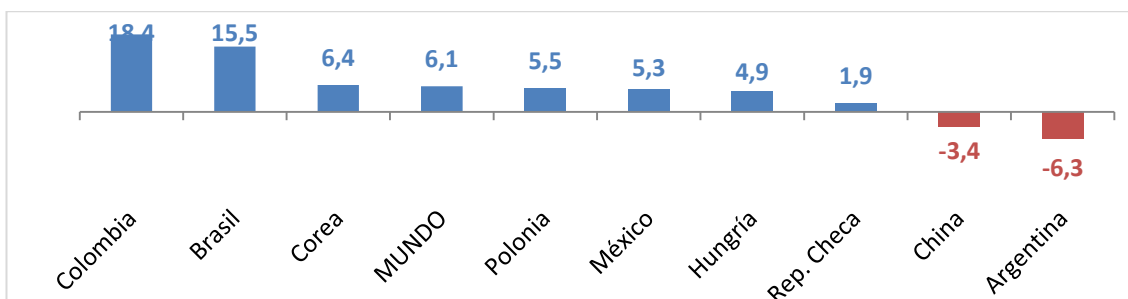


Fuente: Alacero - Cadena Metalmeccánica en América Latina: Importancia económica, inversiones y comercio internacional [Consulta: 09 de octubre de 2016]

Según Alacero, otra forma de analizar este fenómeno es a través de la relevancia del sector primario. A nivel global, en el decenio 2003-2013, este sector creció solo 6,1 puntos porcentuales dentro de las exportaciones mundiales. Sin embargo, en los países latinoamericanos analizados, la tendencia a la primarización de las exportaciones es intensa, en particular en Colombia (con crecimiento de 18,4 puntos porcentuales) y Brasil (16 puntos). La variación en México (5,3 puntos porcentuales) está en línea con el valor mundial. Por otro lado, Argentina ha disminuido la participación de productos primarios en 6,3 puntos porcentuales (ver Gráfico 2).

<sup>43</sup> Ibíd., p.6

**Gráfico 2 - Variación en la Participación de los Productos Primarios en las Exportaciones 2003 – 2013 (puntos porcentuales)**

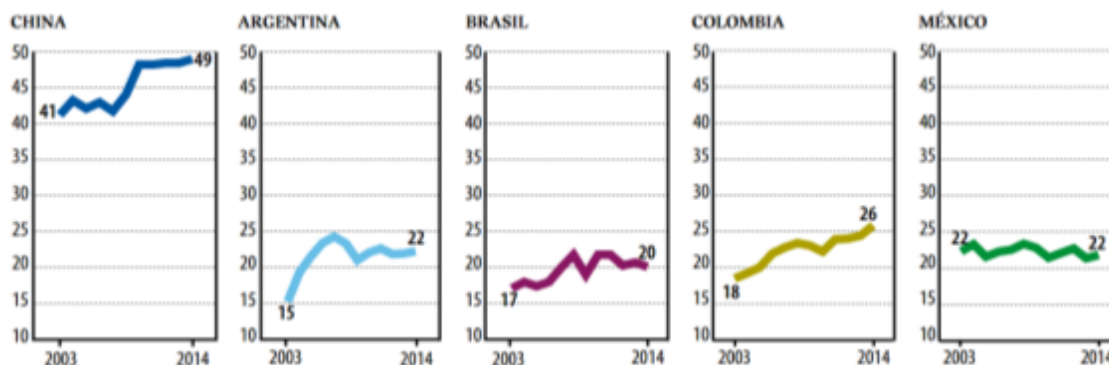


Fuente: Alacero - Cadena Metalmeccánica en América Latina: Importancia económica, inversiones y comercio internacional [Consulta: 09 de octubre de 2016]

En cuanto a las Inversiones macroeconómicas (medidas por el concepto de formación bruta de capital fijo como proporción del PIB), en el periodo 2003-2014, aunque Colombia y México presentan resultados favorables con valores cercanos al promedio mundial (22%) Brasil (20%) y Argentina (21%) contabilizan una diferencia de 3 y 4 puntos porcentuales, respectivamente, por debajo de dicho parámetro, mientras que para competidores como Corea del Sur y otros países del sudeste asiático, esta proporción superó el 30%, llegando hasta casi 49% en el caso de China.

Lo que deja al descubierto que aunque estos niveles de inversión no sólo en Colombia sino en la región crecen año tras año, no son suficientes para sostener tasas de crecimiento elevadas de forma sostenida que presentan sus competidores asiáticos, en este contexto, América Latina está perdiendo posiciones en su capacidad de captar inversiones e integrarse en las cadenas de valor globales.

**Gráfico 3 - Participación de la Formación Bruta de Capital en el PIB 2003-2014 (%)**



Fuente: Alacero - Cadena Metalmeccánica en América Latina: Importancia económica, inversiones y comercio internacional [Consulta: 09 de octubre de 2016]

### 2.2.2.2. Balanza comercial sector metalmeccánico internacional

Según cifras publicadas por Alacero, Las exportaciones globales de productos metalmeccánicos se duplicaron en el decenio 2003-2013, pasando desde los 3,2 billones iniciales a 6,8 billones de dólares.

Para 2013, el comercio internacional de productos metalmeccánicos equivalía al 36% de las exportaciones mundiales de mercancías. En ese período, la composición de las exportaciones mundiales de productos metalmeccánicos se mantuvo relativamente estable, distribuyéndose de la siguiente manera: equipos meccánicos (32% de participación), equipos eléctricos (32%), automóviles y otros materiales de transporte (20%); otros productos (16%).<sup>44</sup>

Cabe destacar que según Fedemetal<sup>45</sup>, actualmente China es el principal exportador de productos metalmeccánicos, representando el 22% del flujo mundial (vs 7% en 2003). Por su parte, México es el único país latinoamericano que está incluido entre los 10 principales exportadores (que representan casi 70% del comercio), con una participación de 3,4% a nivel mundial.

Al analizar las balanzas comerciales metalmeccánicas, Alacero<sup>46</sup> en su publicación “Cadena Metal meccánica en América Latina” destaca que China pasó de un déficit de 15 mil millones de dólares en 2003 a un superávit superior a 350 mil millones en 2014. Por su parte, Corea del Sur expandió su superávit en un 254%. Contrariamente, los países seleccionados de América Latina (considerados conjuntamente) sufrieron un fuerte aumento de sus importaciones de productos metalmeccánicos, en especial desde China (ver Gráfico 4 ). El valor de los productos Metalmeccánicos procedentes de China en América Latina se multiplicó 10 veces en sólo 10 años. Llegó a 80 mil millones de dólares en 2014, desde solo 8 mil millones en 2003, ya que, México ha mejorado solamente en US\$ 3 mil millones, mientras que Colombia, Argentina y Brasil han contabilizado una variación negativa de US\$ 8 mil millones, US\$ 13 mil millones y US\$ 29 mil millones, respectivamente, lo que se muestra más claramente en el siguiente gráfico:

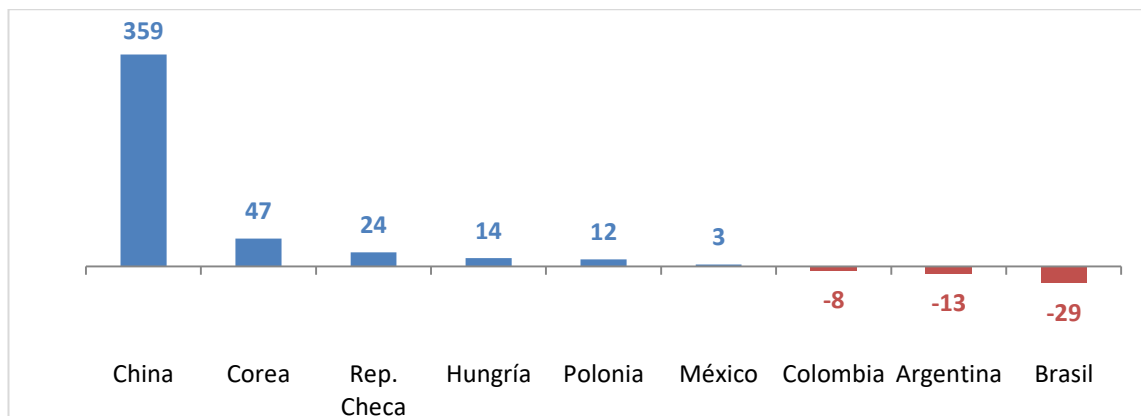
---

<sup>44</sup> MENDES DE PAULA, Germano “Cadena Metalmeccánica en América Latina: Importancia Económica, Inversiones y Comercio Internacional” Disponible en: ([http://www.alacero.org/sites/default/files/u16/cadena\\_metalmeccanica\\_en\\_america\\_latina\\_-\\_nov\\_2015\\_version\\_completa.pdf](http://www.alacero.org/sites/default/files/u16/cadena_metalmeccanica_en_america_latina_-_nov_2015_version_completa.pdf)). [Consulta: 10 de Septiembre de 2016].

<sup>45</sup> FEDEMETAL. “Boletines Galvanizadores”. Disponible en: <http://www.andi.com.co/cf/Paginas/Boletines.aspx> [Consulta: 10 de Septiembre de 2016].

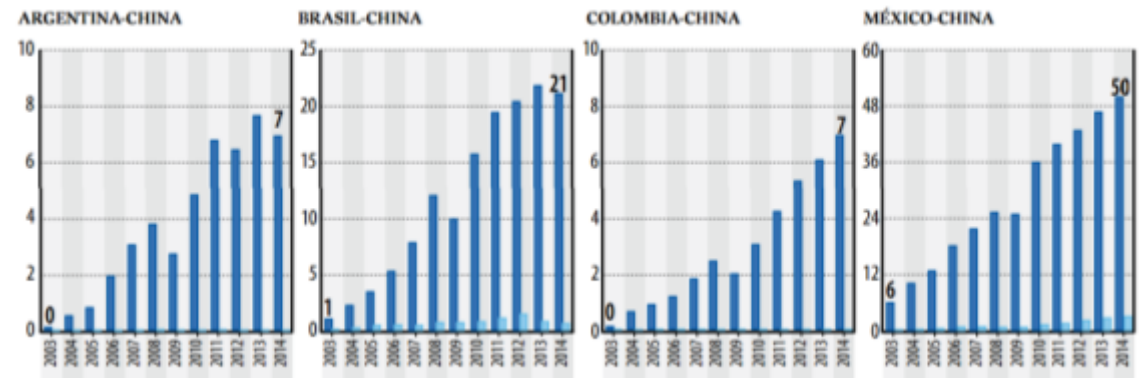
<sup>46</sup> MENDES DE PAULA. Op. cit.

**Gráfico 4 - Variación porcentual del Saldo de Balanza Comercial, 2003 – 2014 (US\$ miles de millones)**



Fuente: Alacero - Cadena Metalmeccánica en América Latina: Importancia económica, inversiones y comercio internacional [Consulta: 09 de octubre de 2016]

**Gráfico 5 - Balanza Comercial de Productos Metalmeccánicos en Miles de Millones de Dólares**

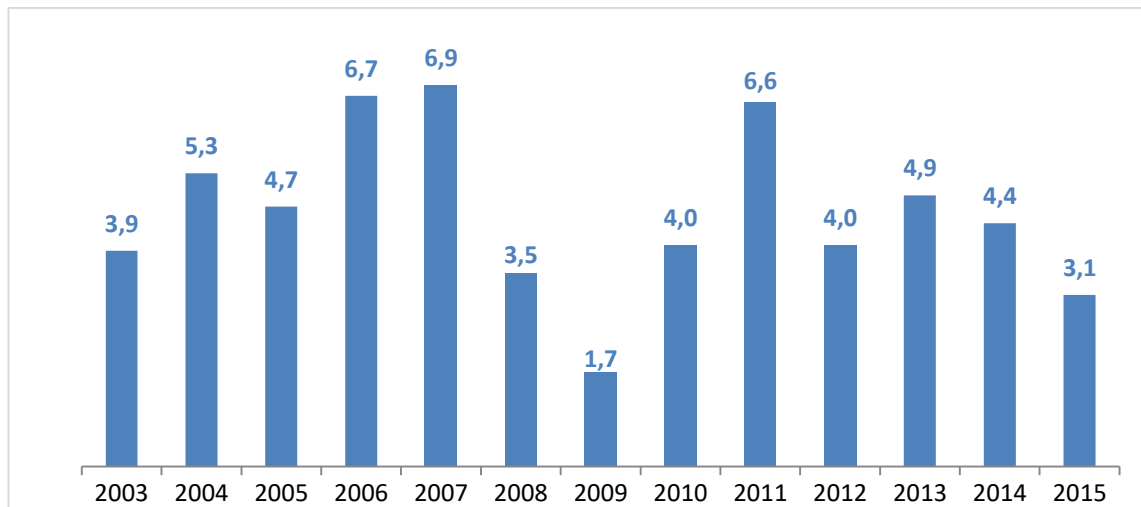


Fuente: Alacero - Cadena Metalmeccánica en América Latina: Importancia económica, inversiones y comercio internacional [Consulta: 09 de octubre de 2016]

### 2.2.3. Colombia - entorno macroeconómico

El crecimiento del PIB en Colombia es muy dinámico y estimulado por una creciente tasa de inversión. Entre 2004 y 2007, la economía colombiana creció a las tasas más altas de las últimas tres décadas. Esta dinámica sólo se revirtió a partir del año 2008 coincidiendo con la crisis financiera mundial. Recientemente, a partir de 2010, el país volvió a experimentar elevadas tasas de crecimiento económico a excepción del 2015 como se muestra en el Gráfico 6 :

**Gráfico 6 - Crecimiento Anual del PIB en Colombia 2003 – 2015**



Fuente: Elaboración propia basado en datos del DANE [Consulta: 15 de Septiembre de 2016].

La tasa de inversión ha aumentado de forma muy consistente, pasando de 18% en 2003 a 23% en 2008. Después de una pequeña caída a 22% en 2010, se expandió a 24% en el trienio 2011-2013 y a 26% en 2014.

Según el DANE<sup>47</sup>, en Colombia, en el período 2003-2013, la participación del valor agregado de la industria manufacturera en el PIB ha tenido dos trayectorias distintas. En los años 2003-2008, fue muy constante entre 15%-16%. A partir de 2008, se observa una considerable caída hasta alcanzar 13% en 2014, aunque en el contexto de un buen desempeño del PIB y de las inversiones. Se puede afirmar que no se trata de un fenómeno temporario, pero sí de un proceso de desindustrialización. Esto limita la captura de los beneficios que son generados por el buen ritmo de crecimiento económico del país.

Según Comtrade<sup>48</sup>, Colombia ha aumentado sus exportaciones de US\$ 13 mil millones en 2003 a 55 mil millones en 2014, mientras que las importaciones se han expandido de US\$ 14 mil millones a US\$ 64 mil millones. En realidad, la balanza comercial es muy equilibrada (neutra) durante el período 2003-2013, contabilizando un importante déficit en 2014 y 2015.

<sup>47</sup> DANE. Cuentas Trimestrales y anuales. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales> [Consulta: 15 de Septiembre de 2016].

<sup>48</sup> COMTRADE. "International Merchandise Trade Statistics". Disponible en: <https://comtrade.un.org/pb/CountryPagesNew.aspx?y=2015> [Consulta: 15 de Septiembre de 2016].

#### 2.2.4. Metalmecánica en Colombia

La metalmecánica es uno de los sectores más dinámicos de la economía colombiana, desde 2011 hace parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) promovido por Ministerio de Comercio, Industria y Turismo dedicado a transformar a la industria colombiana e impulsar el desarrollo de las empresas de 20 sectores estratégicos de la economía nacional.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<sup>49</sup> la participación del sector metalmeccánico en el PIB registró un decrecimiento en el periodo 2010 – 2013 de -0,02%, teniendo en cuenta que en 2010 tuvo una participación de 0,76% frente a un 0,74% en 2013, el mismo comportamiento se presentó en la participación del sector en el PIB Industrial donde registró 6,2% en 2013 frente a 6,0% en 2010.

Entre 2004 y 2014, la demanda de acero en Colombia aumentó más de 2 veces, alcanzando un consumo de 4.2 millones de toneladas. El consumo de acero registra un crecimiento sostenido anual de 9% por encima del promedio de Latinoamérica y con expectativa de alcanzar 7 millones de toneladas año en 2020.

Colombia es el país con mejor perspectiva de crecimiento en el consumo de productos laminados en América Latina, aumentando su consumo un 49% en los últimos 4 años. Entre 2010 y 2014, el consumo per cápita de productos laminados en Colombia tuvo el mayor crecimiento en América Latina (por encima de México y Brasil) con 31%, llegando a 80 kilogramos. Se espera un consumo per cápita de 108 Kg en 2020. 1,5 millones de toneladas en Colombia son importados, cerca del 30% del total de laminados, principalmente en aceros planos por ausencia de producción nacional.

Según Fedemetal<sup>50</sup>, la Participación en el valor agregado manufacturero fue 10,4% en 2012, el valor de la exportación: US\$ 1,7 mil millones en 2014 (3,1% del total nacional), las Inversiones en investigación: 12,6% del monto invertido de actividades científicas, tecnológicas y de innovación de la industria manufacturera en 2012, y la participación en el empleo formal de la industria: 15% en 2010.

Después de una gran recesión del sector de La metal mecánica por la llegada de productos chinos, el sector ha logrado comenzar a repuntar teniendo en

---

<sup>49</sup> MINCIT. Op. cit.

<sup>50</sup> FEDEMETAL. Op. cit.

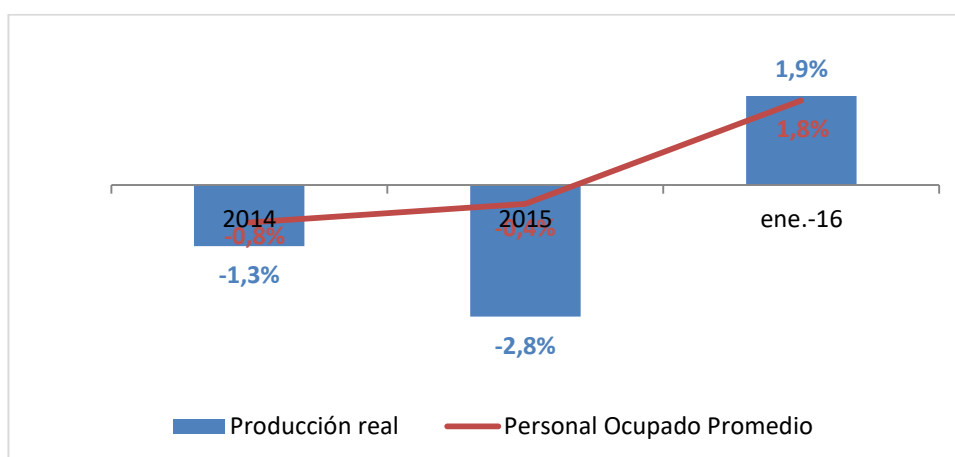
cuenta las cifras expuestas por el DANE<sup>51</sup> en su Encuesta Anual Manufacturera (2013) donde se revela una producción bruta de \$6.829.158 Millones en 2013 frente a \$6.473.561 Millones en 2010 con un crecimiento real promedio anual de 8,5% en el periodo 2006/2013 y un personal ocupado promedio de 60.710 personas en 2013 frente a 60.331 en 2010.

Las inversiones de la cadena metalmecánica equivalen, en promedio, a 10% del total de la industria manufacturera colombiana en el período 2003-2012. Excepto 2003, la proporción varió entre 6% y 13% en los años investigados.

Es relevante no solo analizar la importancia relativa de la cadena metalmecánica en las inversiones manufactureras, sino también discutir la composición de las inversiones dentro de la propia cadena metalmecánica. La participación de fabricantes de bienes de capital fue de 43% en promedio. Los otros productos fueron responsables del 37% de las inversiones de la cadena y de la industria automotriz, 20%. En 2013, Colombia lanzó su primera línea de montaje en el sector automotriz. Este hecho explica la reducida participación de este sector en dicha economía cuando la comparamos con otros países de la misma región.

En cuanto a la evolución reciente de la producción, ventas y empleo del sector, el DANE<sup>52</sup> presenta las siguientes cifras mediante su Encuesta Mensual Manufacturera:

**Gráfico 7 - Producción Real y Personal Ocupado Promedio del Sector Metalmecánico**

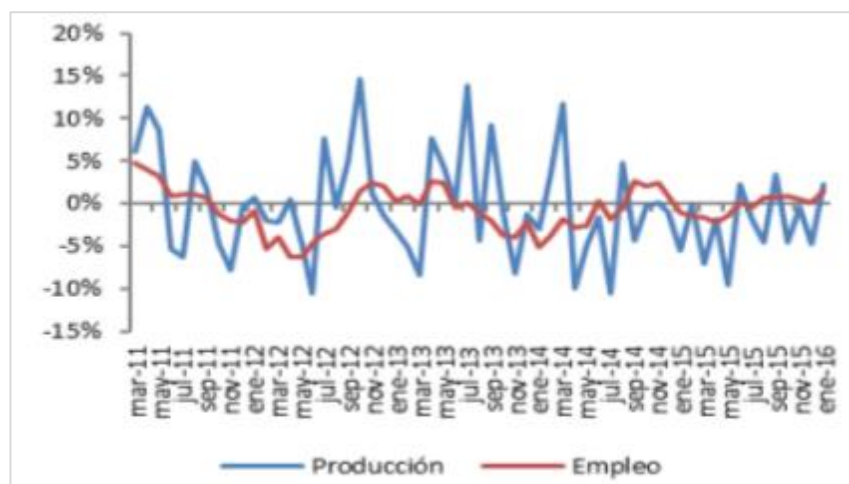


Fuente: Elaboración propia basado en datos de la encuesta mensual manufacturera - DANE.  
[Consulta: 15 Septiembre de 2016]

<sup>51</sup> DANE. Encuesta Anual Manufacturera. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam> [Consulta: 15 Septiembre de 2016]

<sup>52</sup> Ibíd.

**Gráfico 8 - Evolución de la Producción Real y el Personal Ocupado, Variación Anual**

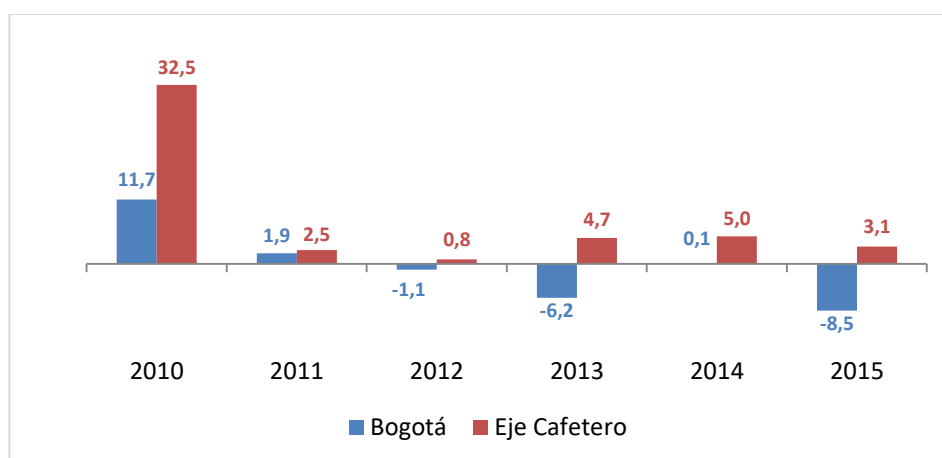


Fuente: DANE - Encuesta mensual manufacturera [Consulta: 15 Septiembre de 2016].

#### 2.2.4.1. Regionalización del sector metal mecánico

En Colombia, el sector metal mecánico se encuentra rígidamente regionalizado, esto se sustenta teniendo en cuenta los datos publicados por el DANE<sup>53</sup> en su Muestra Trimestral Manufacturera Regional, donde presenta la siguiente información:

**Gráfico 9 - Evolución de la Producción Real del Sector Productos Elaborados de Metal, IV Trimestre 2010 – 2015**



Fuente: DANE - Muestra Trimestral Manufacturera Regional [Consulta: 15 Septiembre de 2016].

<sup>53</sup> Ibíd.



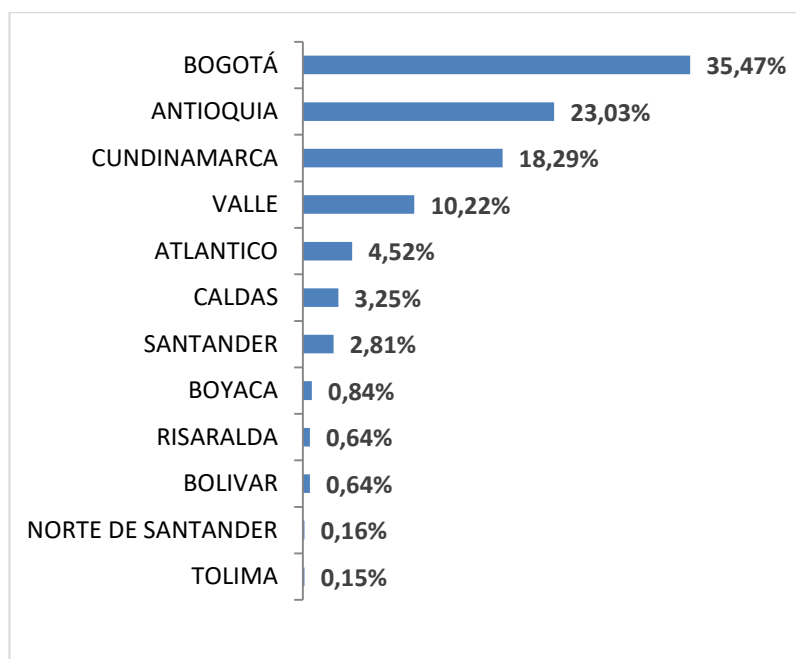
Durante el cuarto trimestre de 2015, la variación de producción real de Productos Elaborados de Metal fue de -8,5% en Bogotá y de 3,1% en el Eje Cafetero, por otro lado, el empleo del sector registró una variación de 7,4% en el Eje Cafetero; mientras que en Bogotá este registró una disminución de -5,9%.

En línea con lo anteriormente presentado, el DANE revela que la producción en el año 2015 cerró con una variación anual de -4,2% en Bogotá y de 10,2% en el Eje Cafetero; mientras que el empleo cerró el año con una variación anual de -3,7% en Bogotá y de 5,5% en el Eje Cafetero.

Por su parte, la producción bruta del sector Metalmecánico estuvo concentrada en Bogotá (35,5%), Antioquia (23,0%), Cundinamarca (18,29%), Valle del Cauca (10,22%) y Atlántico (4,52%) como se explica en el

Gráfico 10:

**Gráfico 10 - Producción Bruta del Sector Metalmecánico por Regiones 2015**



Fuente: Elaboración propia basado en datos de la encuesta mensual manufacturera - DANE.  
[Consulta: 15 Septiembre de 2016]

Por otro lado, esta regionalización también se sustenta por la distribución de las sociedades pertenecientes a la metalmecánica inscritas en el RUES (Registro Único Empresarial), ya que según este, más del 70% de empresas micro y pequeñas del sector se encuentran domiciliadas en Bogotá (42,7% del total),

Antioquia (14,7%), Valle del Cauca (11,4%), Atlántico (9,8%) y Cundinamarca (6,0%).

Por su parte, las empresas grandes y medianas tienen su domicilio principalmente en Bogotá (38,7% del total), Valle del Cauca (16,6%), Antioquia (13,1%) y en Cundinamarca (11,5%).

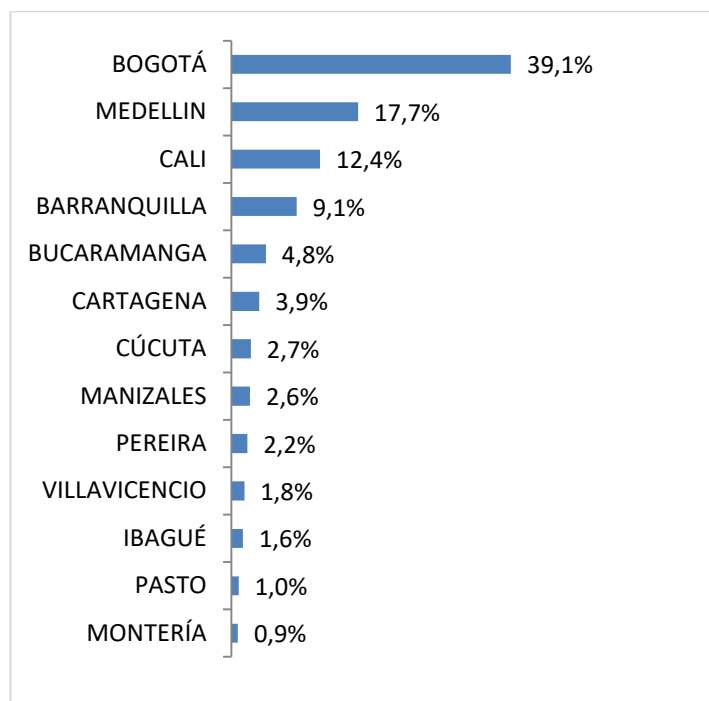
Teniendo en cuenta esto, se puede inferir que de igual forma se comporta la ocupación del sector por regiones, donde gracias a la Gran Encuesta Integrada de Hogares (realizada por el DANE)<sup>54</sup>, se conoce que en 2015 el sector metal mecánico tiene 250,7 mil ocupados con una tasa de crecimiento anual promedio 2010- 2015 de 4,8% y 2,3% en el periodo 2014 – 2015.

De los 250,7 mil ocupados del sector, 162 mil se concentran en las ciudades (el 65%). De este, un 39,1% se concentra en Bogotá; 17,7% en Medellín y 12,4% en Cali, la distribución total de participación por región en ocupados por el sector metal mecánico, se presenta en el siguiente gráfico:

---

<sup>54</sup> DANE. “Gran Encuesta Integrada de Hogares” Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos> [Consulta: 15 Septiembre de 2016].

**Gráfico 11 - Participación por Regiones en Ocupación del Sector Metalmeccánico**



Fuente: DANE – Gran Encuesta Anual Integrada [Consulta: 15 Septiembre de 2016]

#### **2.2.4.2. Balanza comercial sector metalmeccánico en Colombia**

Según el mincit<sup>55</sup>, las exportaciones del sector metal mecánico presentaron un crecimiento de +44,9% en Enero de 2016 con \$US 56,7 millones frente a US\$ 658,4 millones en 2015 con un decrecimiento de -11,1%. La tasa de crecimiento promedio anual 2002-2015 fue de +9,6% mientras en el periodo de 2010-2015 creció +4,2%.

En cuanto a las exportaciones, mincit expone que los principales mercados de exportación en 2015 fueron Estados Unidos (27,9% del total); Ecuador (12,9%); Perú (9,1%); Venezuela (8,0%); México (5,4%).

Colombia en el marco del TLC con Estados Unidos, a enero de 2016 presenta un crecimiento de +25,7% con US\$ 12,3 millones frente a un crecimiento de +24,9% y US\$ 183,5 millones registrados en 2015. Esto contrasta con las exportaciones realizadas bajo el TLC con Canadá el cual a enero de 2016 presenta un decrecimiento de – 70,0% con US\$ 64 mil frente a un crecimiento de +4,2% con US\$ 4,8 millones en 2015.

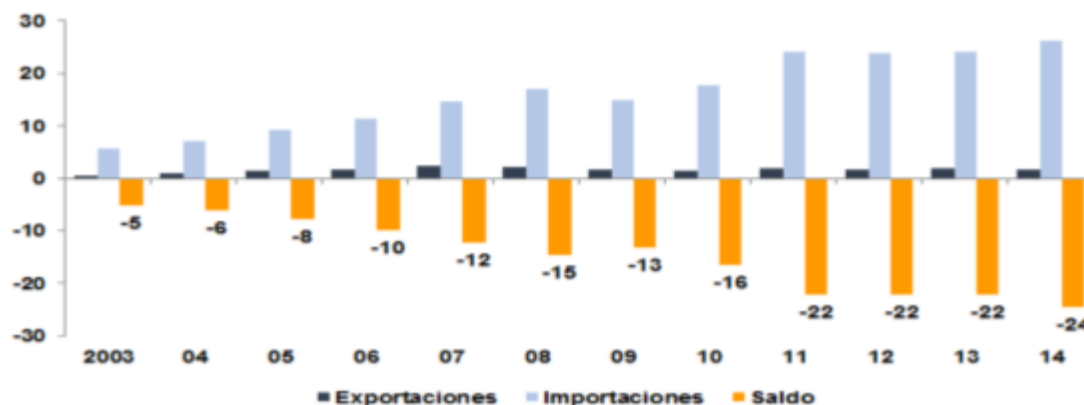
<sup>55</sup> MINCIT. Sector Siderúrgico, Metalmeccánico y Astillero. Disponible en: <http://ptp.amagi4all.com/> [Consulta: 15 de Septiembre de 2016]

Por otro lado, las importaciones registradas en el sector metalmeccánico a enero 2016 tuvieron un decrecimiento de -9,8% con US\$ 405,1 millones frente a un decrecimiento de -14,6% y US\$ 5.634,6 millones en 2015. Lo que se traduce en una tasa de crecimiento promedio anual 2002-2015 de +12,2%, frente a +1,7% en el periodo 2010-2015.

Los principales orígenes de las importaciones en 2015 fueron Estados Unidos (28,3% del total), China (20,4%); Alemania (6,7%); México (5,63%); Italia (5,62%); Brasil (5,5%); Japón (4,0%); España (3,1%).

Según Comtrade<sup>56</sup>, las importaciones colombianas de productos metalmeccánicos crecieron US\$ 6 a US\$ 26 mil millones entre 2003 y 2014, con eso, su participación en las importaciones totales del país se ha mantenido entre 41% y 45% durante ese periodo. El déficit de la balanza comercial sectorial también creció de US\$ 5 a US\$ 24 mil millones durante los años mencionados.

**Gráfico 12 - Exportaciones, Importaciones y Saldo de la Balanza Comercial de Productos Metalmeccánicos de Colombia, 2003-2014 (US\$ miles de millones)**



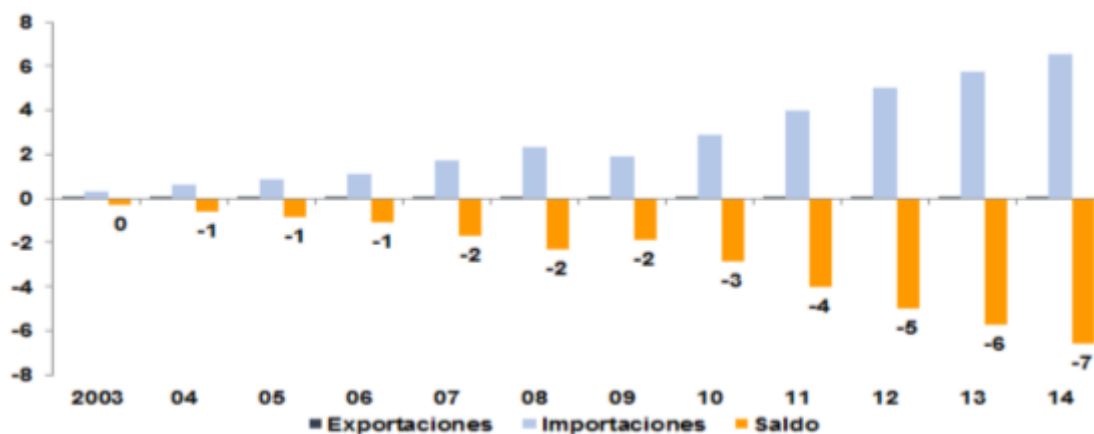
Fuente: Alacero - Cadena Metalmeccánica en América Latina: Importancia económica, inversiones y comercio internacional [Consulta: 09 de octubre de 2016]

Según Alacero<sup>57</sup>, en el comercio bilateral de la cadena metalmeccánica, China exporta 1.264 veces el volumen que importa de Colombia. El déficit sectorial con China pasó de US\$ 312 millones en 2003 a US\$ 6,6 mil millones en 2014. La participación del país asiático en el déficit sectorial colombiano ha aumentado de 6% a 27% en el periodo.

<sup>56</sup> COMTRADE. Op. cit.

<sup>57</sup> ALACERO. Op. cit.

**Gráfico 13 - Exportaciones, Importaciones y Saldo de la Balanza Comercial de Productos Metalmeccánicos de Colombia con China, 2003-2014 (US\$ miles de millones)**



Fuente: Alacero - Cadena Metalmeccánica en América Latina: Importancia económica, inversiones y comercio internacional [Consulta: 15 Septiembre de 2016]

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente sobre el sector metalmeccánico nacional e internacionalmente, a continuación se presentan las conclusiones de la situación actual del sector a través del modelo PEST.

### 2.2.5. Análisis PEST sector metalmeccánico

#### Asunto del análisis PEST: Sector Metalmeccánico en Colombia.

##### POLITICOS

- La metalmeccánica es altamente dependiente de otras industrias, en particular, el sector de la Construcción, Petrolero, Transporte de Carga pesada y agrario.
- Fuerte dependencia países vecinos en cuanto a materia

##### ECONÓMICOS

- El sector carece de tendencia exportadora tal como lo demuestra su balanza comercial negativa.
- El consumo per cápita de acero en Colombia es bajo.
- Dificultad en el acceso a créditos.
- Mínima participación del sector

prima.

- Capacidad de comercialización interna y externa débil.
- Oportunidad de apertura de nuevos mercados con los TLC celebrados con otros países.
- Baja participación de la región Latinoamericana en las exportaciones del sector a nivel mundial por falta de organización y trabajo en equipo de los gobernantes de dichos países para evitar la invasión de productos de competidores como China, Corea o República Checa.
- Falta de garantías al sector por parte del gobierno.

manufacturero Colombiano al PIB del país frente a competidores internacionales (Colombia representa un 10% del PIB, China (38%), Corea del sur (63%) y República Checa (53%)).

- Grandes dificultades en el acceso a financiamiento.
- Alta elasticidad en el precio de los productos.
- Disminución de la participación del valor agregado de la industria manufacturera en el PIB (-0,02%).

#### **SOCIAL**

- Gracias a la desindustrialización del sector metalmecánico en Colombia, actualmente este tiene un impacto ambiental negativo.
- Buen nombre y prestigio en el ámbito internacional.
- Pocos proveedores nacionales.
- Los productos del sector tienen un bajo valor agregado.
- Estabilidad de la fuerza laboral.
- Capital humano creativo y con capacidad de solucionar problemas.
- Capacidad de trabajo para aseguramiento de la calidad.

#### **TECNOLÓGICOS**

- Los costos fijos de la siderurgia son muy altos, requiere personal altamente calificado.
- Atraso en innovación y desarrollo tecnológico en el sector.
- Debilidad en el desarrollo de cadenas de valor.
- Buen nivel de calidad de las fábricas y cumplimiento de la norma ISO 9000.
- Poca flexibilidad y capacidad de diversificación en las líneas de producto del sector.
- Posibilidad de fabricar lotes más pequeños que los productores extranjeros y hacer entregas de menor valor.

- Habilidades de negociación.
- Nueva conciencia de la necesidad de la relocalización geográfica.
- Facilidad de asimilación de nuevas tecnologías.
- Altas Exigencias de seguridad y salud ocupacional por parte del gobierno.
- Pocas garantías del gobierno al sector colombiano frente a competidores extranjeros.
- Poca incursión del sector en marketing o apuestas a publicidad para atraer nuevos mercados.

- Los niveles de calidad de los productos del sector son desiguales.
- Los fletes internos son costosos.
- Los tiempos de entrega son más cortos que los de la competencia internacional.
- Desindustrialización del sector Colombiano frente a competidores extranjeros.
- Alto conocimiento en las tecnologías utilizadas.

## Conclusiones

Este análisis del sector mediante el método Pest, permite tener una visión clara de la metalmecánica en Colombia, poniendo sobre la mesa aspectos tanto negativos como positivos de esta industria, con lo que es posible concluir que aunque el crecimiento del PIB en Colombia es muy dinámico y estimulado por una creciente tasa de inversión, teniendo en cuenta que el componente maquinaria viene aumentando gradualmente su participación relativa en las inversiones (de 31% en 2003 a 35% en 2012), a partir de 2007, se verifica el proceso de desindustrialización en Colombia, porque la participación de la industria manufacturera en el PIB disminuye de 16% en 2007 a 13% en 2014 y de igual manera se contabiliza un gran déficit en la balanza comercial en 2014.

Esto evidencia una gran recesión del sector, que aunque en Colombia representa un 10% de la industria, no es suficiente para mostrarse competitivos ante países como China (38%), Corea del sur (63%) y Republica Checa (53%).

En el periodo 2003-2014, mientras que la participación de la inversión en el PIB fue de 22% en el caso de Colombia (lo cual fue muy positivo teniendo en cuenta que fue el mejor de Latinoamérica) y México, 21% en Argentina y 20%

en Brasil, en los países competidores como Corea del Sur y otros países del sudeste asiático, esta proporción superó el 30%, llegando hasta casi 49% en el caso de China, lo que deja claro que estos niveles de inversión en la región no son suficientes para sostener tasas de crecimiento elevadas de forma sostenida. En este contexto, América Latina está perdiendo posiciones versus sus competidores asiáticos en su capacidad de captar inversiones e integrarse en las cadenas de valor globales.

En especial Colombia debido a la desindustrialización que se ha venido sufriendo desde 2007, ya no se considera del todo competitiva en el sector metalmeccánico, aunque internamente este muestre resultados positivos o de crecimiento anual según los datos expuestos anteriormente y publicados por el DANE, Alacero y Fedemetal.

Lo que se puede concluir de este análisis es que en definitiva es urgente tomar medidas orientadas a mejorar las condiciones para la atracción de inversiones a fin de fortalecer las capacidades productivas presentes y mejorar las posibilidades de desarrollo futuro, teniendo en cuenta que actualmente, China es el principal exportador de productos metalmeccánicos, representando el 22% del flujo mundial (vs 7% en 2003) y en América Latina, México es el único país que está incluido entre los 10 principales exportadores (que representan casi 70% del comercio), con una mínima participación de 3,4% a nivel mundial, lo que una vez más muestra que no sólo Colombia se encuentra en esta llamada desindustrialización sino que es un fenómeno que se presenta en toda la región, el cual está siendo aprovechado por los oferentes especialmente chinos y coreanos quienes pretenden y están muy cerca de apoderarse no solo del mercado metalmeccánico mundial sino del siderúrgico.

Alacero muestra datos que sustentan lo dicho anteriormente al analizar las balanzas comerciales metalmeccánicas, donde destaca que China pasó de un déficit de 15 mil millones de dólares en 2003 a un superávit superior a 350 mil millones en 2014. Por su parte, Corea del Sur expandió su superávit en un 254%. Contrariamente, los países seleccionados de América Latina (considerados conjuntamente) sufrieron un fuerte aumento de sus importaciones de productos metalmeccánicos, en especial desde China. El valor de los productos Metalmeccánicos procedentes de China en América Latina se multiplicó 10 veces en sólo 10 años. Llegó a 80 mil millones de dólares en 2014, desde solo 8 mil millones en 2003.

La gravedad de este proceso se hace más evidente al hacer un énfasis en el personal ocupado o los empleos que se dejan de generar en Colombia y países de la región cuando se deja de fabricar localmente y el negocio cambia a importar productos asiáticos para comercializar en el país.



En conclusión y con la mirada puesta a futuro, no solo Colombia sino los países de la región, deben actuar rápidamente ante este fenómeno y el inminente aprovechamiento de los oferentes asiáticos con el propósito de evitar que esta brecha se traduzca en una creciente pérdida de competitividad de la región, con peores consecuencias en el empleo y su contribución al desarrollo económico de cada país.

## **2.3. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.3.1. Metodología.**

- Método de estudio: Participativo
- Tipo de investigación: Exploratoria y descriptiva
- Enfoque de investigación: Cualitativa y Cuantitativa
- Universo de estudio: Industria Manufacturera de Colombia.
- Muestra representativa: Sector metalmecánico

### **2.3.2. Etapas metodológicas de la investigación.**

#### **2.3.2.1. Fase de análisis.**

Se realizará un análisis interno sobre los procesos de la empresa (todos los relacionados con su actividad y que tengan relación con el cliente de alguna manera), su plan de negocio y las cifras conseguidas hasta el momento.

Incluirá una valoración de sus productos, vías de comercialización, comunicación con clientes, etc.

De igual manera se llevará a cabo un análisis externo que conste del estudio de la competencia y sus actividades (productos, posicionamiento, precios, comunicación, acciones, etc.), del mercado en el que la empresa se mueve, los clientes y el entorno.

**1. Análisis interno**

**2. Análisis externo – Sistemas de comunicación usados en el sector**

**2.1. Análisis de la Competencia**

**2.2 Análisis de los Clientes.**

**2.3 Análisis del Mercado.**

**2.4 Análisis del Entorno.**

**2.3.2.2. Fase de planteamiento de objetivos y estrategias.**

Teniendo en cuenta los resultados de la fase anterior, se plantearán los objetivos que se persiguen con el plan de comunicación y las estrategias que permitirán alcanzarlos.

**1. Planteamiento de Objetivos**

**2. Planteamiento de Estrategias**

**2.3.2.3. Fase de definición de tácticas y presupuesto.**

Se definirán las tácticas que se emplearán para obtener los objetivos estratégicos planteados en la fase anterior (se concretarán lanzamientos necesarios, como se harán, donde se presentarán, a qué precio, etc.) y el presupuesto necesario para llevarlas a cabo.

**1. Definición de Tácticas.**

**2. Estimación de Presupuesto.**

**2.3.2.4. Fase de medición de resultados.**

En esta fase se definirán unos indicadores para medir los resultados de las estrategias y tácticas propuestas anteriormente.

1. Fijación de plazos.

2. Definición de indicadores de medición

#### **2.3.2.5. Fase documental.**

En esta fase se dará paso a redactar el documento final en formato de trabajo de grado basado en los parámetros dictaminados por la Universidad Piloto de Colombia.

1. Empalme de las diferentes fases desarrolladas anteriormente, las cuales conforman documento que sustenta la propuesta a Acerías Centrales Ltda.

2. Planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

### **3. FASE DE ANÁLISIS**

#### **3.1. ANÁLISIS INTERNO – EMPRESA**

##### **3.1.1. Historia de la compañía**

La empresa fue creada el 22 de abril de 1982 por el señor Alberto Medina, quien comenzó con un pequeño local en arriendo en la localidad de los Mártires en Bogotá (zona tradicional de la industria metalmecánica). Con el paso de los años y debido al incremento de ventas y pedidos, fue necesaria la ampliación de la planta de producción, dando lugar a la creación de la sociedad Asimetales, la que después se convertiría en Acerías Centrales Ltda. tras la entrada de un nuevo socio, el señor Hernando Guavita. A partir de Agosto de 2009, la razón social es adquirida por los señores Arístides Martínez Grecco y Arístides Martínez León. La empresa se dedica a la fundición de diferentes metales entre los cuales encontramos acero, hierro, bronce, aluminio y otros metales no ferrosos. El continuo crecimiento de la empresa, ha hecho que hoy en día ocupe 5 bodegas en la misma zona donde comenzó, empleando más de 30 personas.

### **3.1.2. Misión**

Producir bajo los más altos estándares de calidad, con la oportunidad y servicio postventa, costos razonables y con el único objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

### **3.1.3. Visión**

Ser los mejores proveedores en nuestro ramo, creciendo en función de las necesidades del mercado.

### **3.1.4. Objeto social**

Todas y cada una de las operaciones y actos de comercio relativos a la explotación del acero, hierro y metales no ferrosos y en desarrollo de este objeto, podrá llevar a cabo las siguientes operaciones: A. Comprar, vender, importar y exportar toda clase de mercancías nacionales y extranjeras; B. Comprar o tomar en arrendamiento bienes raíces para establecer los negocios propios del objeto social; C. Agenciar o representar casas nacionales o extranjeras, relacionadas con el objeto social; D. Tomar o dar dinero en préstamo mediante el pago o cobro de interés autorizado por los socios; E. Dar en garantía de préstamo de la sociedad los bienes propios de ella; F. Comprar, o vender bienes raíces o muebles para invertir en ellos los fondos de reserva de la sociedad; G. Girar, endosar, aceptar, cobrar, protestar, cancelar o pagar cheques, letras de cambio o cualesquiera otros efectos de comercio, y en general celebrar y ejecutar cuantos actos o contratos se relacionen directamente con el objeto social.

### **3.1.5. Descripción de actividades y funciones por áreas**

Acerías Centrales es una empresa que se clasifica en dos grandes áreas, que a su vez se dividen en departamentos:

#### **3.1.5.1. Área administrativa**

- **Dirección General:** Es considerada la cabeza de la empresa ya que establece los objetivos y la dirige hacia ellos. La dirección general de

Acerías Centrales actualmente está a cargo de Arístides Martínez cuyas funciones principales son:

- ✓ Tomar las decisiones más relevantes de la compañía.
- ✓ Impulsar las estrategias de la empresa.
- ✓ Regular la conducta de los miembros de la compañía.
- ✓ Establecer el cauce de comunicación necesario entre los empleados.
- ✓ Vigilar y controlar la efectiva consecución de los demás departamentos de la empresa.
- ✓ Buscar y negociar con proveedores.
- ✓ Fijar precios con base en costes, mercado y competencia.
- ✓ Actualizar y revisar tarifas.
- ✓ Analizar rentabilidad de productos: márgenes, costes.
- ✓ Elegir los canales de distribución.
- ✓ Buscar distribuidores y negociar de precios, márgenes y condiciones.
- ✓ Calcular la rentabilidad por canal

- **Departamento Administrativo:** Es el encargado de la consecución exitosa tanto de las ventas como la fidelización de los clientes. Sus principales funciones son:

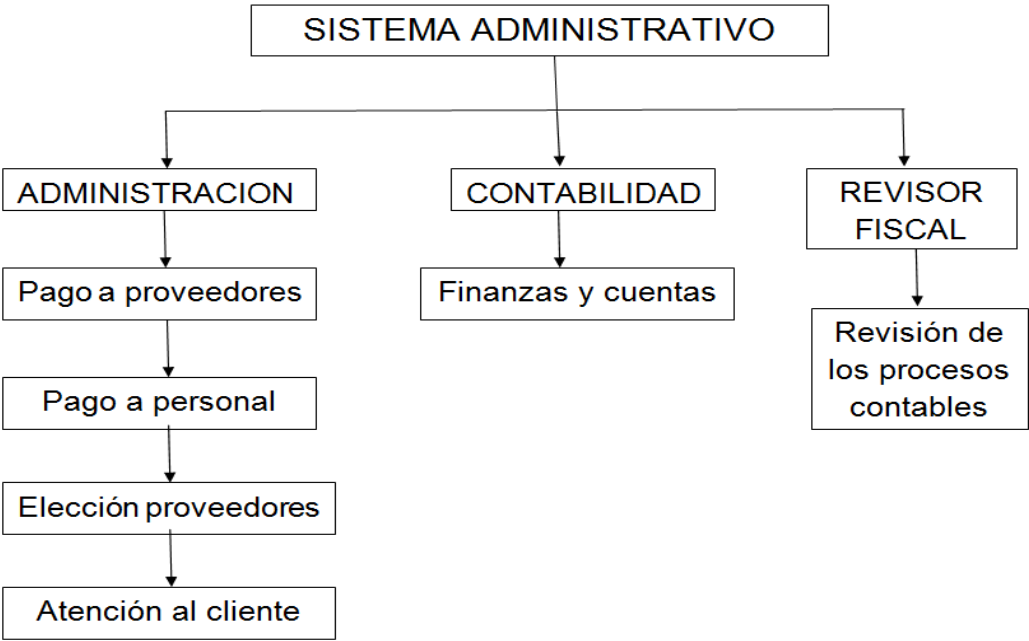
- ✓ Analizar clientes: rentabilidad, repetición.
- ✓ Hacer seguimiento de objetivos de ventas y rentabilidad por producto.
- ✓ Atender a clientes y gestión de quejas.
- ✓ Ofrecer servicio postventa
- ✓ Emitir facturas a clientes/deudores.
- ✓ Recibir facturas de proveedores/acreedores.
- ✓ Recibir extractos bancarios y otros documentos.
- ✓ Recepción de llamadas y pedidos.
- ✓ Atención al público

- **Departamento Contable y financiero:** De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Las principales funciones de este departamento son:

- ✓ Registro contable de las operaciones de la empresa
  - ✓ Elaboración y presentación de Cuentas Anuales
  - ✓ Orden y conservación documentos legales
  - ✓ Pagos impuestos
  - ✓ Control movimientos cuentas corrientes de la empresa y sus saldos
  - ✓ Libros obligatorios actualizados y en orden: libros de IVA (facturas emitidas y facturas recibidas), libros de inventarios, tesorería, libros de actas, libros de socios, libro de visitas inspecciones, etc.
- **Departamento de recursos humanos:** Este departamento es de vital importancia en la compañía ya que su principal objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Sus principales funciones son:
    - ✓ Asegurar el bienestar de los empleados.
    - ✓ Mantener un ambiente laboral apropiado en la compañía.
    - ✓ Propender por las relaciones laborales exitosas.
    - ✓ Asegurar la higiene y seguridad industrial de los empleados.
    - ✓ Asegurar el desarrollo y la capacitación de los empleados.

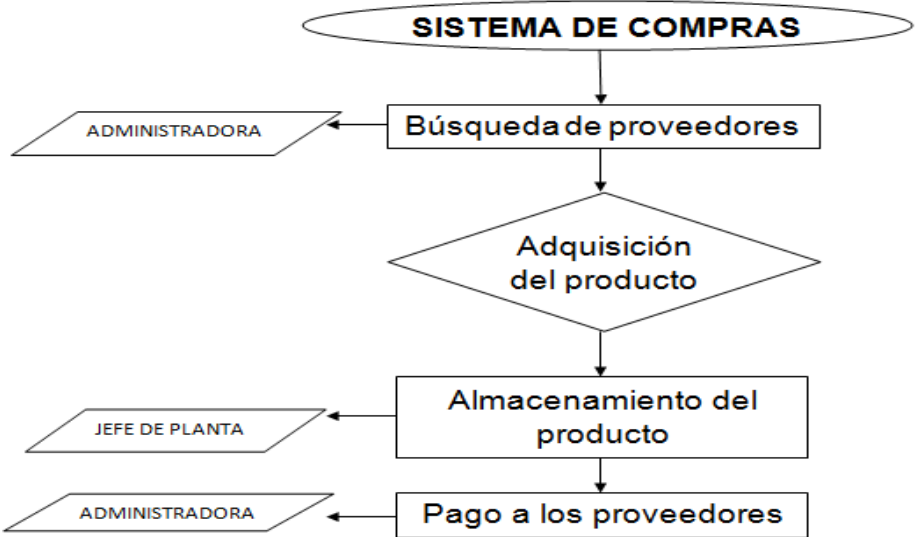
A continuación se presentan mediante flujos de procesos las actividades anteriormente descritas desempeñadas por el área administrativa:

**Ilustración 11 - Flujo del Sistema Administrativo de Acerías Centrales Ltda.**



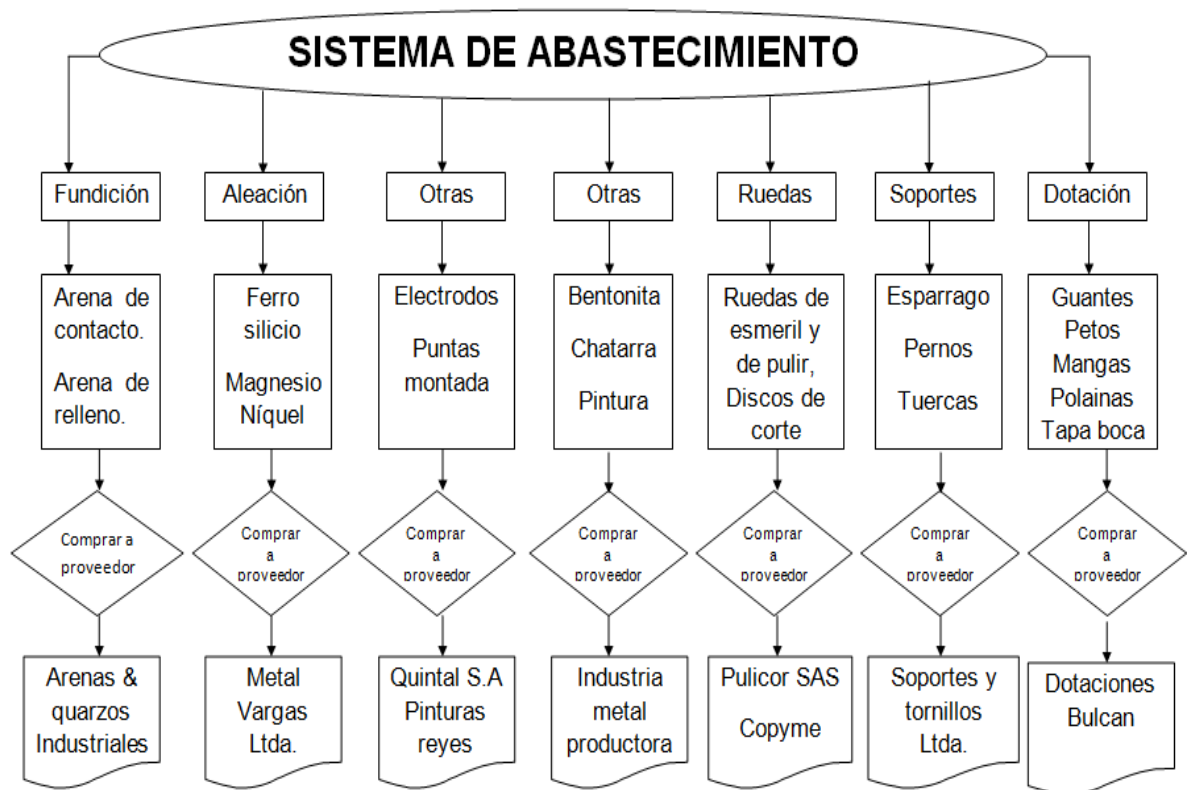
Fuente: Elaboración propia. Basado en datos proporcionados por la gerente comercial de Acerías Centrales Ltda. [Consulta: 12 Agosto de 2016]

**Ilustración 12 - Flujo del Sistema de Compras de Acerías Centrales Ltda.**



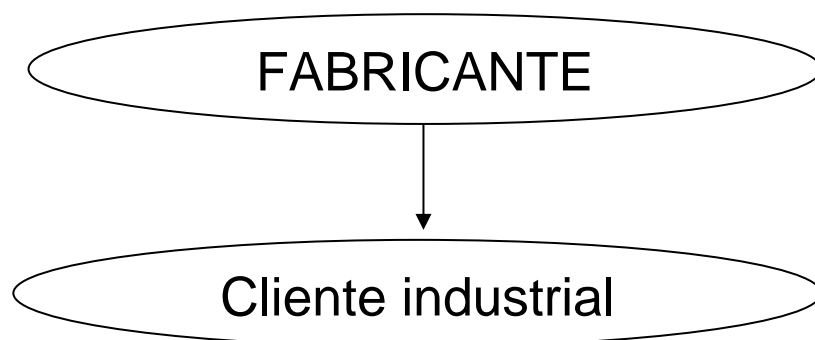
Fuente: Elaboración propia. Basado en datos proporcionados por la gerente comercial de Acerías Centrales Ltda. [Consulta: 12 Agosto de 2016]

**Ilustración 13 - Flujo del Sistema de Abastecimiento, Selección de Proveedores y Políticas Acerías Centrales Ltda.**



Fuente: Elaboración propia. Basado en datos proporcionados por la gerente comercial de Acerías Centrales Ltda. [Consulta: 12 Agosto de 2016]

**Ilustración 14 - Flujo del Sistema de Distribución Acerías Centrales Ltda.**



Fuente: Elaboración propia. Basado en datos proporcionados por la gerente comercial de Acerías Centrales Ltda. [Consulta: 12 Agosto de 2016]

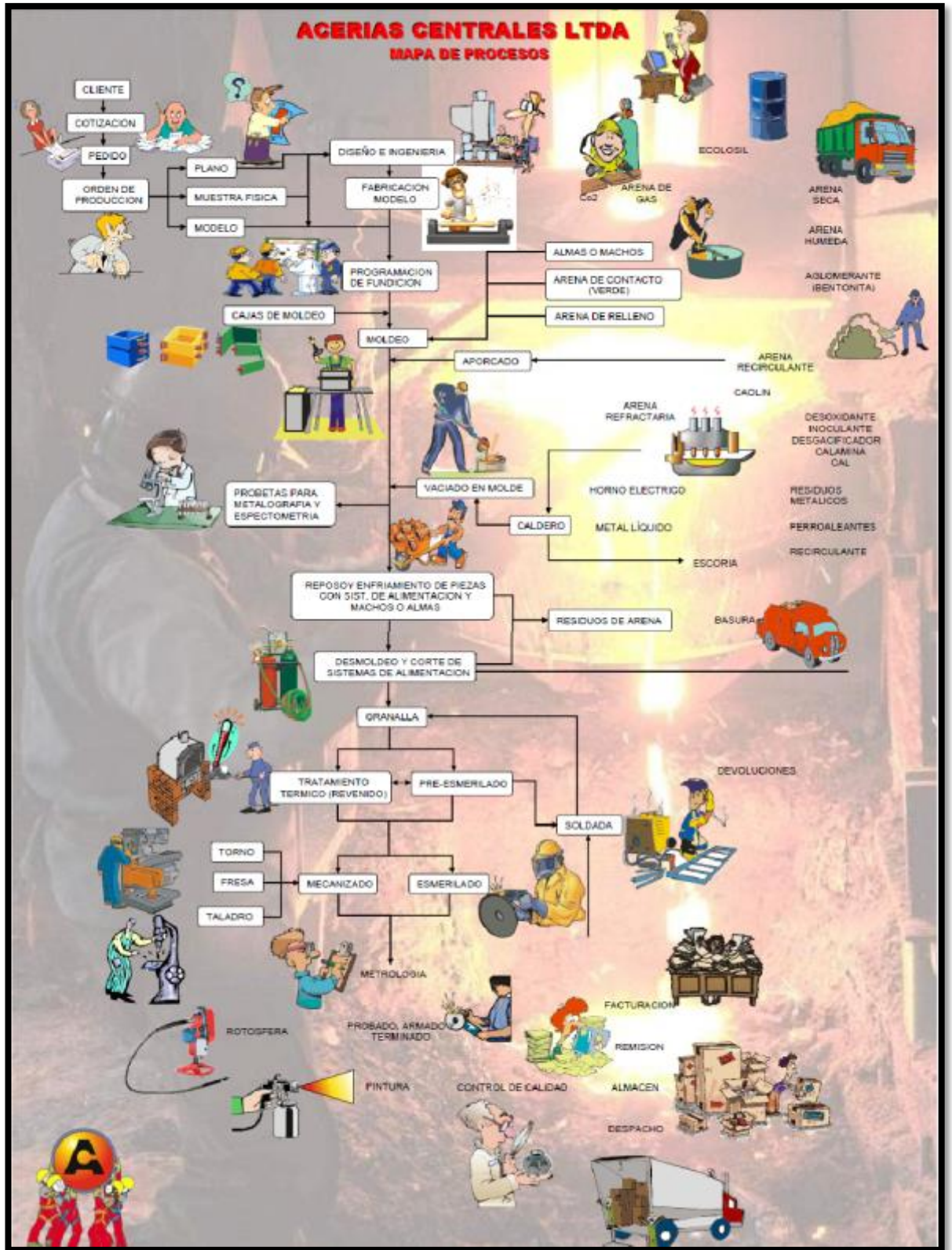


### 3.1.5.2. Área de producción

- **Gerente de Producción:** Se responsabiliza de todas las actividades relacionadas con el proceso productivo (fabricación, calidad, mantenimiento, logística, compras...), de acuerdo con las directrices generales marcadas por gerencia. Dirige, controla y apoya a la estructura humana y técnica implicada en el proceso de fabricación. Además, dirige y controla las mejoras de organización de los procesos productivos según las normativas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales. Sus principales funciones son:
  - ✓ Planificar los programas de fabricación.
  - ✓ Implantar y ejecuta las políticas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
  - ✓ Asegurar el buen funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística.
  - ✓ Desarrollar líneas de producción y o/montaje.
  - ✓ Planificar y organizar el mantenimiento del proceso de fabricación.
  - ✓ Llevar a cabo una tarea continuada de análisis y organización de procesos, con la finalidad de obtener los máximos niveles de productividad y eficiencia, todo implantando programas de mejora continua.
  - ✓ Participar en las tareas de formación del personal.
  - ✓ Asegurar el cumplimiento del presupuesto organizando el equipo, sus recursos.
  - ✓ Asegurar la calidad del producto final.
  - ✓ Asegurar el feliz término del producto en las instalaciones del cliente.
- **Productores:** Entre estos se encuentran el soldador, pintor, moldeador, pulidor, modelador, etc., los cuales se encargan de Elaboración de machos, Moldeo, Fundición, Corte, Granallado, Esmerilado, Mecanizado, Rotosfera, Pintura, Ensamble y terminado. Se consideran uno de los motores más importantes de la compañía, ya que gracias a su esfuerzo, dedicación y amor a su trabajo y a la empresa, Acerías Centrales puede entregar a sus clientes productos de calidad.

A continuación se presenta mediante un flujo de procesos las actividades anteriormente descritas desempeñadas por el área de producción:

Ilustración 15 - Flujo del Sistema de Producción Acerías Centrales Ltda.



Fuente: Gerente comercial de Acerías Centrales Ltda. [Consulta: 12 Agosto de 2016]

### 3.1.6. Portafolio de productos

Aunque Acerías Centrales maneja un amplio portafolio de productos, el cual se amolda casi a cualquier necesidad del cliente, según las ventas registradas los últimos 5 años, los que representan mayor rotación en cada sector que atiende son:

Sector transportador: Bocines, Campanas, Sillines, Balancines, Tensores Fijos, Tensores Graduables, Soportes, Ejes, Asiento Muelle, Bujes, Arañas.

Sector Agrario: Dientes, Esquineras.

Sector Industrial: Acerías está en la capacidad de fabricar cualquier pieza que desee el cliente, por lo cual en este sector no tiene una estimación de ventas por producto, ya que normalmente se fabrican piezas bajo pedido para todo tipo de maquinaria industrial.

- Carcazas para bombas de lodo y arenas en minería (Hierro anti desgaste).



Fuente: Página web Acerías Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Partes de desgaste para maquinaria pesada (Todos los tipos y marcas) (Aceros moldeados de la serie 13: al Mn).



Fuente: Página web Acerías Centrales Ltda., Disponible en:  
<http://www.aceriascentrales.com/> [Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Partes para volteos (volcos), Carro motores y carros de carga para 30 y 50 toneladas (acero moldeado ASTM: A-583)



Fuente: Página web Acerías Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/> [Consulta: 12 Agosto de 2016]

- 1. Collarín de freno 2. Sillín del muelle 3. Balancín tipo nee way.



Fuente: Página web Acerías Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/> [Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Partes para vibradoras de piso concreto (Collarín de freno, sillín del muelle, Balancín tipo nee way)



Fuente: Página web Acerías Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/> [Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Conjunto cubo campana para tráilers.



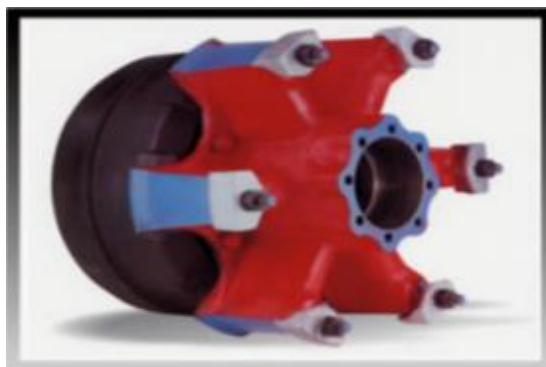
Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/> [Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Conjunto cubo campana delanteros y traseros para tractomulas y camiones.



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/> [Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Conjunto rueda artillera y campana para tracto camiones y camiones.



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/> [Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Rueda para carros. 1. Bisagra pivote caja 2. Bisagra de marco posterior 3. Bisagra de compuerta 4. Bisagra pivotante (SB) 5. Leva seguro de compuerta 6. Gancho seguro de compuerta.



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Rueda de 8 brazos para vagones cañeros (Acero Moldeado 0030 Recocido).



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Sopladores, Soportes para balineras, Tapas para soportes.



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Conjunto Ruedas artilleras – campanas delanteras para camiones y tractomulas Ford, Kenworth, Superbrigadier, Mack, etc.



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Rueda conductoras y conducidas para rodar sobre rieles (Acero moldeado ASTM - A583).



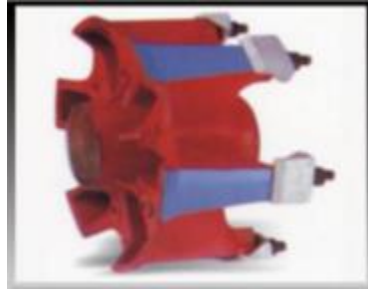
Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Flangeshead Acero moldeado según normas internacionales o especificaciones del cliente (Utilizado en petroleras).



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Rueda artillera para ejes en remolques y semirremolques (Acero moldeado SAE0030 recocido).



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

- Masas para vagones cañeros (Acero moldeado SAE0030 recocido).



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

#### Suspensión tipo neway para tráiler

1. Cazuela
2. hoja de balancín
3. tapa de cazuela
4. casquete de chumacera
5. silla graduable
6. silla fija
7. retenedor (panelita)
8. separador de balancín
9. placa de deslizamiento.



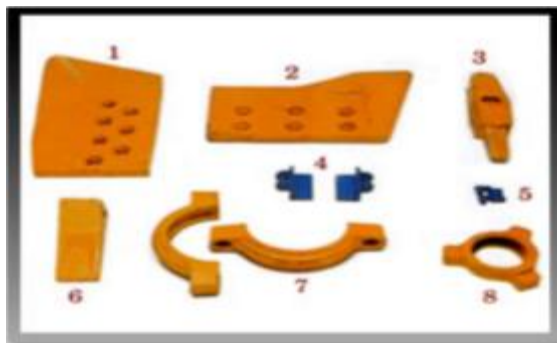
- Cuñas o chapetas.



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

1. Trasera para trailers
2. Trasera para camión mercedes
3. L.J. Trasera para varios
4. Trasera para Brigadier
5. Trasera para Dodge o Ford 600
6. Delantera HI
7. Delantera para mercedes
8. Delantera P-900
9. Delantera para Dodge o Ford
10. para motoniveladora.

- Piezas varias



Fuente: Página web Acerias Centrales Ltda., Disponible en: <http://www.aceriascentrales.com/>  
[Consulta: 12 Agosto de 2016]

- 1 y 2 esquinas para equipos
3. porta dientes para cucharones
4. cantoneras para cerraduras
5. pestillos para cerraduras
6. dientes para cucharones
7. acoples para tubería
8. uniones de impacto.

- Cualquier soportería para maquinaria pesada.

### 3.1.7. Evolución de las ventas

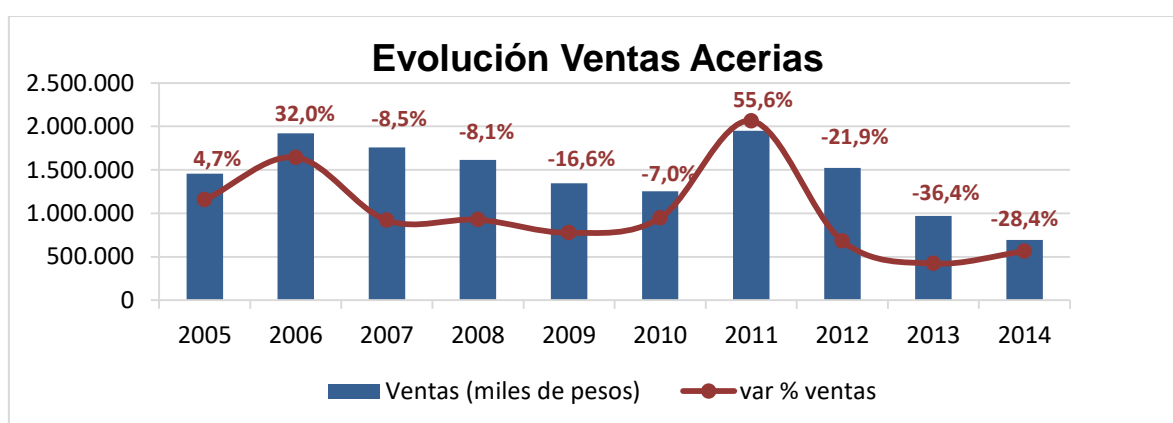
El histórico de las ventas de Acerías Centrales se ha visto afectado en lo corrido de los años por las diversas fluctuaciones que presenta tanto la economía como el sector al que pertenece. Según el SIREM<sup>58</sup> (Súper Intendencia de Sociedades), las ventas y las utilidades de la empresa en los últimos diez años han sido:

**Tabla 1 - Evolución Financiera Acerías Centrales Ltda.**

EVOLUCIÓN FINANCIERA ACERIAS				
Año	Ventas (miles de pesos)	var % ventas	Utilidad (miles de pesos)	var % utilidad
2005	1.455.537	4,7%	182.687	-25,7%
2006	1.921.986	32,0%	303.388	66,1%
2007	1.757.854	-8,5%	247.152	-18,5%
2008	1.615.006	-8,1%	202.633	-18,0%
2009	1.346.998	-16,6%	158.665	-21,7%
2010	1.253.074	-7,0%	150.143	-5,4%
2011	1.949.634	55,6%	222.856	48,4%
2012	1.523.355	-21,9%	137.349	-38,4%
2013	969.215	-36,4%	17.612	-87,2%
2014	693.575	-28,4%	-23.080	-231,0%

Estos resultados se pueden visualizar de mejor manera en los siguientes gráficos:

**Gráfico 14- Evolución Ventas Acerías Centrales Ltda.**



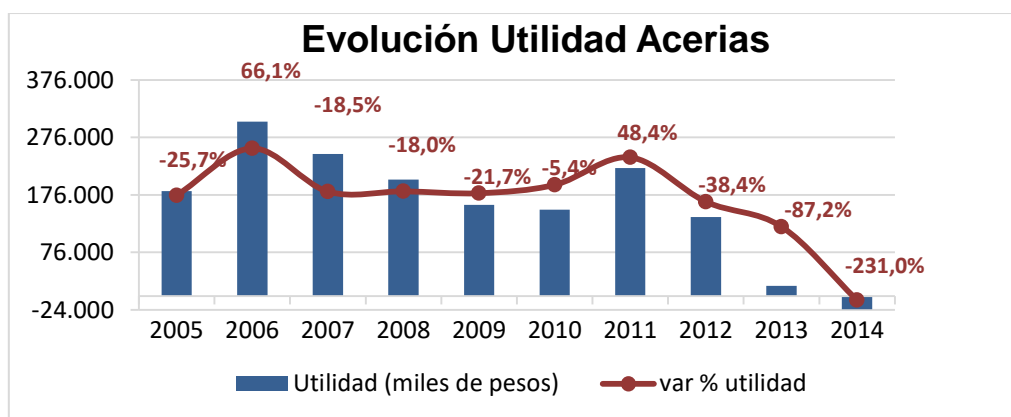
Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

<sup>58</sup> SIREM. Estados Financieros y Gastos de Intereses. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

Como se puede apreciar en el Gráfico 14, las ventas de Acerías Centrales históricamente han sido muy fluctuantes, la variación más negativa en los primeros diez años (-16,6%) se dio en 2009, esto se sustenta por el cambio de administración que enfrentó la compañía en este año (los primeros dueños vendieron la compañía a los actuales –Aristides Martínez Grecco-). Luego de esto, en 2011 tuvo el pico de ventas más alto de los últimos diez años, teniendo en cuenta que la nueva administración ya había tenido el tiempo suficiente para establecer los cambios que consideraban necesarios. Para 2012 la empresa se vio afectada por el entorno macroeconómico, teniendo en cuenta que entró en vigencia el acuerdo comercial con China, los que permitieron que el mercado local se inundara con productos de menor calidad y precios por debajo de los ofrecidos por la industria colombiana, esto se ha visto reflejado en la caída de las ventas no solo de Acerías Centrales sino de otras empresas con fabricación local, que incluso ha llevado al cierre de algunas de estas.

Aunque es importante tener en cuenta el histórico de ventas de Acerías Centrales, este dato no tendría relevancia si no se compara con la evolución de las utilidades de la empresa, que según el SIREM son las siguientes:

**Gráfico 15 - Evolución Utilidades Acerías Centrales Ltda.**



Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

El Histórico de utilidades de Acerías Centrales presenta un comportamiento similar con el de ventas, donde hay variaciones positivas en 2006 y 2011, sin embargo si se hace una comparación entre estos dos años, es notable que 2006 con menos ventas generó más utilidad que 2011.

Por otro lado, esta gráfica devela la preocupante situación de Acerías Centrales, teniendo en cuenta que generó utilidades o ganancias solamente hasta 2013. Esto tiene su razón de ser principalmente en los retos que tiene el sector al que pertenece la compañía por la entrada de nuevos competidores que llegan con propuestas de productos renovados a precios competitivos. A

esto se le suma la incapacidad de reinversión de Acerías Centrales para ofrecer nuevas alternativas al mercado, ya que para la empresa es imposible inclinarse por una estrategia de precios, pues difícilmente se puede alcanzar mayor eficiencia en sus costos de producción y distribución.

Teniendo en cuenta la situación descrita anteriormente, este trabajo de grado se propone explotar el aspecto comunicacional de la compañía, el cual está completamente inexplorado no solo en la empresa sino en el sector, y se constituye como una gran oportunidad para acercarse a su mercado actual y a nuevos nichos que podrían convertirse en clientes o influenciadores de compra.

Para presentar de manera resumida lo expuesto hasta el momento, el siguiente análisis DOFA detalla la situación actual de Acerías Centrales y las estrategias propuestas para mejorar no solo las ventas o las utilidades de la empresa sino también fortalecer la gestión de esta en las 4P.

### 3.1.8. Análisis DOFA

<b>Tema de análisis: Situación actual Acerías Centrales Ltda.</b>		
	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Calidad del producto ofrecido.</li> <li>* Alta fidelización de los clientes habituales con los que cuenta</li> <li>* Ubicación física estratégica para la distribución de sus productos en Bogotá.</li> <li>* Personal productivo altamente capacitado en las labores que le competen.</li> <li>* Flexibilidad en el portafolio de productos ofrecidos y por ende el público al que puede llegar.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Poca industrialización frente a competidores extranjeros.</li> <li>* Precios altos frente a los competidores extranjeros.</li> <li>* Falta de promoción de los beneficios y cualidades de a su público objetivo.</li> <li>* Decrecimiento en la capacidad de apertura de nuevos negocios o mercados.</li> <li>* Falta de esfuerzos comunicacionales para dar a conocer el producto ofrecido.</li> </ul>

### **OPORTUNIDADES**

\* Crecimiento del mercado metalmecánico a nivel mundial (Exportaciones pasaron de 3,2 billones a 6,8 billones de dólares 2003 - 2013)

\* Exportaciones globales de productos metalmecánicos equivalentes al 36% de las exportaciones mundiales de mercancías.

\* Aumento de la tasa de inversión (+25%) del Sector Metalmecánico en Colombia.

\*Crecimiento de +44,9% de las exportaciones del sector metalmecánico Colombiano.

\*Oportunidad de apertura de nuevos mercados con los TLC celebrados con otros países.

\* Aumento de la demanda de acero en Colombia (9% por encima del promedio de Latinoamérica)

\* Colombia es el país con mejor perspectiva de crecimiento en el consumo de productos laminados en América Latina, aumentando su consumo un 49% en los últimos 4 años.

### **ESTRATEGIAS FO**

\* Teniendo en cuenta que el mercado Colombiano se está expandiendo, Acerias visualiza una oportunidad para llegar a nuevos públicos locales que le permitan ampliar su portafolio de productos y mejorar su participación en el sector.

\* Con las oportunidades que se están abriendo a Colombia gracias a los tratados comerciales, luego de posicionarse localmente, Acerias Centrales tiene la oportunidad de expandirse a países donde la compañía pueda generar negocios redituables y donde solía exportar, como Venezuela, Perú, Ecuador.

### **ESTRATEGIAS DO**

\* Debido a las altas perspectivas de crecimiento que muestra el sector metalmecánico, Acerias pretende llevar a cabo una estrategia comunicacional que le permita ser reconocida localmente, esto con el propósito de lograr una gran cuota de mercado más alta.

\* Actualmente la compañía atraviesa por una recesión de las ventas que le ha costado un decrecimiento de 30% en las utilidades. Acerias Centrales espera que en 2017 comience la dinamización de la economía Colombiana, en sectores como el agro, el transportador y el petrolero, con esto, la compañía planea diseñar un plan de ventas, comunicacional y de fidelización de los clientes que les permita aprovechar esta nueva oportunidad.

### **AMENAZAS**

- \* Baja participación de la región Latinoamericana en las exportaciones del sector a nivel mundial.
- \* Crecimiento de la participación de los productos chinos en América Latina, mientras Colombia, Argentina y Brasil presentan variaciones negativas.
- \* Desindustrialización del sector en Colombia.
- \* Déficit en la balanza comercial del sector.
- \* Falta de garantías del gobierno al sector.
- \* Mínima participación del sector manufacturero Colombiano al PIB del país frente a competidores internacionales (Colombia representa un 10% del PIB, China (38%), Corea del sur (63%) y República Checa (53%)).
- \* Constante fluctuación de sectores de los cuales depende la industria metalmeccánica, como el petrolero, el transportador o el agroindustrial.

### **ESTRATEGIAS FA**

- \* Debido a la desindustrialización presente no solo en Acerías o en Colombia sino también en la región Latinoamericana, después del funcionamiento de su plan de ventas y comunicacional con los cuales se espera que se logre la recuperación de las utilidades de la compañía, un plan a largo plazo es llevar a cabo la Renovación de la planta de producción con el propósito de ser más competitivos no solo a nivel local sino global.
- \* Gracias a los TLC que ha celebrado Colombia, Acerías Centrales espera que no solo el sector metalmeccánico sino también el siderúrgico le apuesten a una nueva era de dinamización e industrialización con el cual sean competitivos ante países como China, Corea o Rep. Checa, que han ganado una participación extraordinaria de sus productos en Latinoamérica.

### **ESTRATEGIAS DA**

- \* No sólo Acerías Centrales, sino todo el sector metalmeccánico espera que el gobierno garantice el sano y limpio funcionamiento de la industria en Colombia, dejando de lado la competencia extranjera que internamente se ha catalogado como desleal debido a la guerra de precios que imponen no solo en el mercado colombiano sino en la Región Latinoamericana.
- \* Teniendo en cuenta que Acerías Centrales se ha visto altamente afectada por la fluctuación de importantes sectores como el de transporte de carga pesada, el Agroindustrial y el Petrolero, la empresa planea incursionar en otros sectores de la economía Colombiana, con el propósito de tener oportunidades de negocios con nuevos públicos objetivos y portafolio de productos redituables.

De acuerdo con las conclusiones del sector Metalmeccánico anteriormente expuestas mediante el modelo PEST, con el modelo DOFA se puede ver que Acerías Centrales se ha visto afectada económicamente por las variables del

entorno externo que han afligido al mercado colombiano desde hace aproximadamente 5 años, no solo en el sector al que pertenece la compañía sino los que la afectan indirectamente como el petrolero (alza del dólar y por ende baja del petróleo, lo que incide en la baja de uso de vehículos de carga pesada para el transporte de crudo), transportador o agrario (paros de los gremios buscando mejores condiciones). A esto se suma la desindustrialización que enfrenta el sector metalmeccánico Colombiano frente a sus competidores extranjeros, razón por la cual empresas que anteriormente se dedicaban a la fabricación de productos a base de acero, cambiaron su modelo de negocio y actualmente se dedican a la importación desde china o corea, ya que les genera más utilidades aunque el precio de venta y la calidad del producto se reduce considerablemente en comparación con la producción local, es más redituable por el volumen de ventas que logran.

En cuanto a las exportaciones a países vecinos, Acerías Centrales contaba con un gran posicionamiento en Venezuela donde en 2012 se exportaron aproximadamente 300 millones de pesos. Debido a los problemas políticos en este país, en 2013 y 2014 aunque la demanda crecía, era cada vez más complicado el ingreso de mercancías extranjeras, por lo cual Acerías Centrales acordó con sus clientes dejar los pedidos en la frontera, lo cual funcionó aproximadamente por un año, hasta el cierre fronterizo definitivo.

Aunque para el sector en Colombia se vislumbran buenas perspectivas, no es suficiente si la industria desea competir con países como China y Corea que están a la vanguardia de tecnología, capacidad de endeudamiento e inversión. Localmente se espera que el sector metalmeccánico crezca año tras año, debido a esto Acerías Centrales tiene una perspectiva similar, pero es consciente que este es un avance que no se dará por si solo y es esta la principal razón por la cual la empresa está buscando nuevos medios o estrategias para llegar a otros mercados que lo ayuden a sobrevivir con la tecnología que cuentan (obsoleta frente a los competidores extranjeros) en un entorno de guerra de precios que plantea la competencia.

Estos factores sumados han logrado que Acerías se vea afectada desde su producción hasta sus ingresos, los que se traduce en una reducción histórica no solo de sus ventas sino de sus utilidades, lo que hace que la empresa no sea competitiva en el sector y surja la inminente necesidad de buscar nuevas alternativas de mejora, explorar campos donde la empresa no ha estado presente anteriormente.

Si se analiza a Acerías Centrales desde la perspectiva de las 4P, la empresa dispone de un producto de calidad aunque no con los mejores tiempos de producción debido a su maquinaria instalada, pero ante esto no es posible hacer algo actualmente ya que la compañía no cuenta con el volumen de ventas, la utilidad y por ende los recursos para la renovación de su planta de

producción. Si seguimos con la variable del Precio, como se ha hablado a lo largo de todo este documento, este es un factor muy sensible en este sector, Acerias Centrales se ofrece su portafolio de productos con en el margen mínimo de precios que le permite su actividad, el cual está acorde con el nivel de la competencia, por lo cual es una variable con la que actualmente no se pueden generar nuevas estrategias. Por otro lado está la distribución, donde todo está dicho. Acerias Centrales cuenta con su propia flota de distribución a nivel regional y terceriza este servicio a nivel nacional por facilidad en costos.

Tomando en cuenta que en las anteriores tres variables para la empresa no es posible tomar medidas o acciones que la dirijan a mejores resultados ya sea en ventas, participación del mercado o utilidades, la compañía se ve en la necesidad de participar en lo inexplorado, comenzar a plantear nuevas alternativas donde la empresa pueda incursionar e incluso diferenciarse ante su competencia directa en el sector, y es aquí donde juega un importante papel la cuarta variable que es la comunicación, una alternativa jamás tenida en cuenta por Acerias Centrales e incluso poco usada en el sector.

Lo que se propone, es un plan de medios que le proporcione a Acerias Centrales la oportunidad de ser conocidos en el mercado como una empresa líder en calidad dispuesta a dar lo mejor de sí a cada cliente, esta estrategia consolidará las ya eficientes propuestas por Acerias (Productos de calidad, Precios adecuados, Distribución eficiente y Post venta efectiva), el ideal es dar a conocer a Acerias Centrales en un sector donde el Voz a Voz puede definir una venta, y con esto estar en el top of mind no solo de los clientes directos de la empresa sino también del consumidor final.

Para plantear un plan de medios efectivo para Acerias, en primer lugar es de vital importancia conocer su competencia y como se encuentra la empresa ante estos.

## **3.2. ANÁLISIS EXTERNO - COMPETENCIA**

Para poder comparar a Acerias con su competencia directa, (efecto para el cual tomaremos solo los competidores que fabrican nacionalmente), en primer lugar se debe entender y explicar la participación de la compañía en cada una de las “P” que encierra el marketing de una empresa, por lo cual:

### **3.2.1. 4P Acerias Centrales Ltda.**

**PRODUCTO:** Acerias Centrales opera con una línea de producción tipo artesanal, que comienza desde la fundición de la chatarra (materia prima) y el diseño del molde necesario para la pieza que se desea fabricar. A continuación se procede al vaciado del material en el molde con una arena especial para que el acero líquido se desplace correctamente, luego se da paso al



enfriamiento con el propósito que la pieza pase por una serie de procesos de embellecimiento. Todo esto da lugar a la entrega de un producto elaborado con los más altos estándares de calidad. Aunque todos los procesos que se llevan a cabo tienen una máquina que facilita la producción, ninguna de estas es autónoma, es decir, necesitan de un operador experimentado que las controle.

**PRECIO:** En el año 2009 Acerías Centrales mantuvo la estrategia de fijación sobreprecio ya que estableció un precio superior a los de sus competidores. La compañía adoptó esta medida ya que fue el año en que cambió de administración, la cual consideró que el producto ofrecido por la empresa tenía ventajas competitivas en comparación con los ofrecidos en el mercado, tanto en calidad como en garantía. Desde mediados de 2012 por factores macroeconómicos y externos, la compañía se vio en la obligación de bajar sus precios al nivel de la competencia.

**PLAZA:** En primer lugar, Acerías Centrales cuenta con una ubicación estratégica en la ciudad de Bogotá que lo ayuda a tener fácil acceso a sus clientes, además de esto, cuenta con un sistema de distribución local de dos camiones de carga que operan en el mercado regional. Para el caso de clientes nacionales, la empresa terceriza el servicio de distribución y se apoya en proveedores como Inter rapidísimo o Velotax para hacer llegar el producto de manera rápida y efectiva al cliente en cualquier parte de Colombia.

#### **PROMOCIÓN:**

- **EXTERNA:** Acerías Centrales desde su constitución ha contado con el sistema de comunicación básico que es el directorio telefónico y web de las páginas amarillas (ver Anexo 1 – Acerías Centrales Ltda. Páginas Amarillas de Publicar web Anexo 1), en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali cuyo proveedor es Carvajal Información. En 2015 abren su propia página web (ver Anexo 2) con el mismo proveedor, donde presentan su portafolio de productos, misión, visión, historia, y datos de contacto de la empresa. En esta gestión de comunicación, la empresa ha invertido aproximadamente de 17 a 20 millones anuales desde 2009. Además de esto se encuentra indexada en páginas alternas (ver Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5 y Anexo 6).

En cuanto a estrategias de comunicación, la compañía usa el mailing para informar a su base de clientes el incremento de precios que la compañía decide hacer a principio de cada año.

- **INTERNA:** En Acerías Centrales se mantiene una comunicación constante con los empleados, debido a la modalidad de producción que se maneja y además de las exigencias en salud ocupacional por este mismo.

Actualmente la compañía pública comunicaciones por medio de folletos que son entregados a cada empleado donde informa los cambios o aspectos relevantes del mes, además de esto tiene un muro de publicaciones rápidas y de salud ocupacional entre otros documentos donde especifica la señalización y manuales de recorrido de la planta de producción. De ser necesario se convoca a reuniones en la compañía donde se da información importante a los empleados. (Ver Anexo 7 y Anexo 8).

Este método de comunicación interna le ha funcionado a Acerias Centrales ya que a través de este ha logrado mantener alineados e informados a los empleados, con el propósito que estos sean conscientes de los objetivos y metas de la compañía lo que por ende implica cambios en los que todos son importantes ya que afectan su actividad diaria.

Por último es importante mencionar que esta comunicación la lidera la gerente administrativa con el apoyo de un practicante en salud ocupacional del Sena, cuyo objetivo es hacer nuevos aportes al sistema ocupacional que se considera uno de los pilares para que la planta de producción funcione de manera adecuada y amigable para los operarios.

Luego de comprender algo del funcionamiento de las 4 "P" del marketing para Acerias, es necesario definir su competencia directa, para lo cual se tomarán los 3 principales competidores:

### **3.2.2. 4P Fundicom Fundiciones y Componentes Automotores S.A.**

Es una empresa que tiene como actividad la fabricación de partes y piezas para vehículos automotores, repuestos, máquinas, accesorios y cualquier tipo de pieza mecánica o metalúrgica, así como también la comercialización, exportación, distribución, importación de tales productos o de los artículos que fabrique y de las materias primas necesarias para su fabricación. Se encuentra ubicado en el departamento de Cundinamarca, Vía a Mosquera Km 18.5 Carrt De Occ.

Actualmente Fundicom maneja el mismo tipo de producción que Acerias Centrales, la cual es artesanal, por medio de la fabricación de los moldes de las piezas, por lo cual se puede concluir que tienen aproximadamente el mismo nivel de producción en tiempos y alcance de entrega que Acerias.

En cuanto a la Plaza, Fundicom se encuentra ubicado en el departamento de Cundinamarca, Vía a Mosquera Km 18.5 Carrt De Occ. Lo cual puede tener ventajas y desventajas, teniendo en cuenta que por su localización física, sus tiempos de entrega y costos de fletes a Bogotá son mayores en comparación

con Acerías Centrales, pero por otro lado, tiene mejor alcance a clientes que estén ubicados a las afueras de Bogotá o municipios aledaños.

Actualmente en promoción, Fundicom no cuenta con página web, esta se encuentra inscrita en el directorio telefónico de páginas amarillas de publicar físico y electrónico (ver Anexo 14), además de esto se encuentra indexada en páginas alternas (ver Anexo 9, Anexo 10, Anexo 11, Anexo 12, Anexo 13).

El histórico financiero de Fundicom según el SIREM es el siguiente:

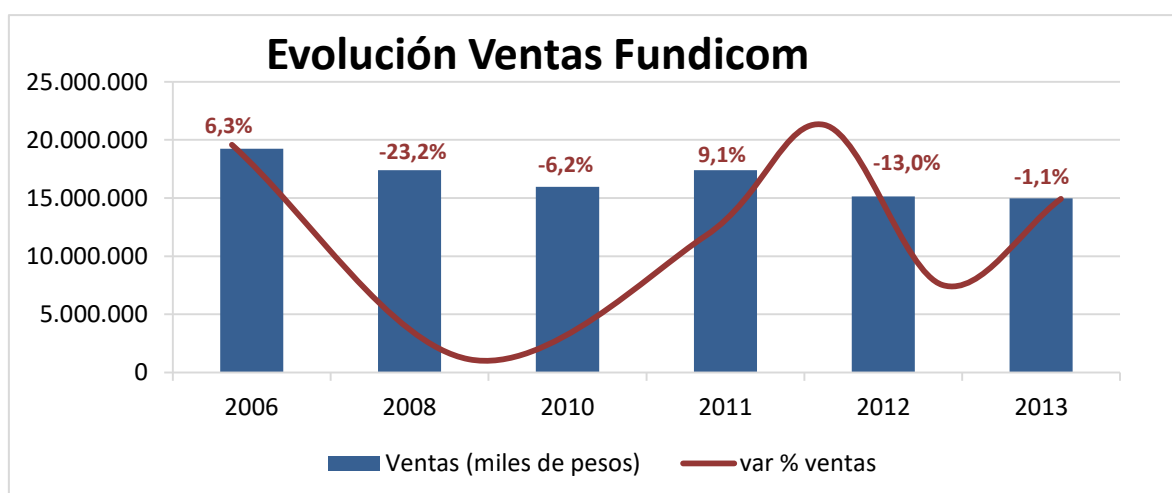
**Tabla 2 - Evolución Financiera Fundicom**

<b>EVOLUCIÓN FINANCIERA FUNDICOM</b>				
Año	Ventas (miles de pesos)	var % ventas	Utilidad (miles de pesos)	var % utilidad
2006	19.230.908	6,3%	56.463	551,2%
2008	17.395.580	-23,2%	-738.530	-345,9%
2010	15.958.093	-6,2%	-1.114.975	24,4%
2011	17.406.178	9,1%	-2.847.372	-60,8%
2012	15.149.033	-13,0%	-3.728.000	-23,6%
2013	14.980.085	-1,1%	-3.577.620	4,2%

Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

Estos datos se pueden visualizar mejor en los siguientes gráficos:

**Gráfico 16 - Evolución Ventas Fundicom**



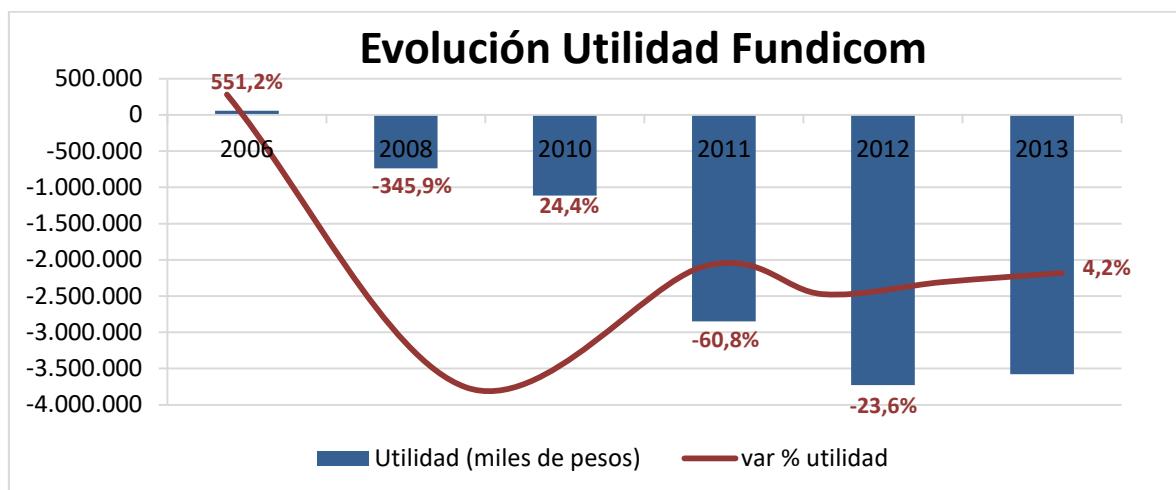
Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

El Gráfico 16 revela el estado fluctuante de las ventas de Fundicom, las cuales al igual que Acerías Centrales tuvieron un repunte en 2011 seguido de una

caída en 2012 debido a la entrada en vigencia de acuerdos comerciales con China.

A continuación se muestran las utilidades generadas en estos años por Fundicom teniendo en cuenta las ventas anteriormente expuestas.

**Gráfico 17 - Evolución Utilidades Fundicom**



Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

El Gráfico 17 permite ver las utilidades de Fundicom, las cuales se demuestran hasta 2006 teniendo en cuenta que desde 2007 la empresa genera pérdidas. Este es un gran ejemplo de la complicada dinámica del sector, teniendo en cuenta que sus mayores pérdidas se dieron en 2012.

### 3.2.3. 4P Acerías de los Andes Ltda.

Es una empresa que diseña, fabrica y repara máquinas para la industria de la Minería y Construcción en acero, con carcazas. Con esta oferta, apalancan sus otras dos líneas de producto que son los repuestos tanto para la maquinaria que ellos fabrican como para cualquier equipo industrial. Por otro lado, ofrecen también montajes completos para plantas de trituración de derivados pétreos.

En la unidad de negocios de repuestos que es donde compite con Acerías Centrales, Acerías de los Andes opera con una planta de producción tecnificada, que cuenta con etapa de modelería, moldeado, fundición, mecanizado, control de calidad, terminado, y tratamiento térmico. Es esta la principal razón por la cual Acerías de los Andes se consolida como uno de los más fuertes competidores no solo para Acerías Centrales sino en el sector.

En cuanto a Plaza, Acerías de los Andes al igual que Acerías Centrales, cuenta con una ubicación estratégica en Bogotá (Avenida (Cra 68) No. 39i - 65 Sur),

que le proporciona la facilidad de llegar al mercado local fácilmente a través de la distribución propia y a nivel nacional con la ayuda de diversos proveedores de transporte de carga.

En promoción, Acerías de los Andes cuenta con su página web (ver Anexo 16) que es muy amigable al usuario, donde brinda información de valor sobre sus actividades, además de esto es fácil de encontrar en la web ya sea por las páginas amarillas de publicar u otros sitios web donde se encuentra inscrita (ver Anexo 15, Anexo 17, Anexo 18, Anexo 19, Anexo 20)

El histórico financiero de Acerías de los Andes según el SIREM es:

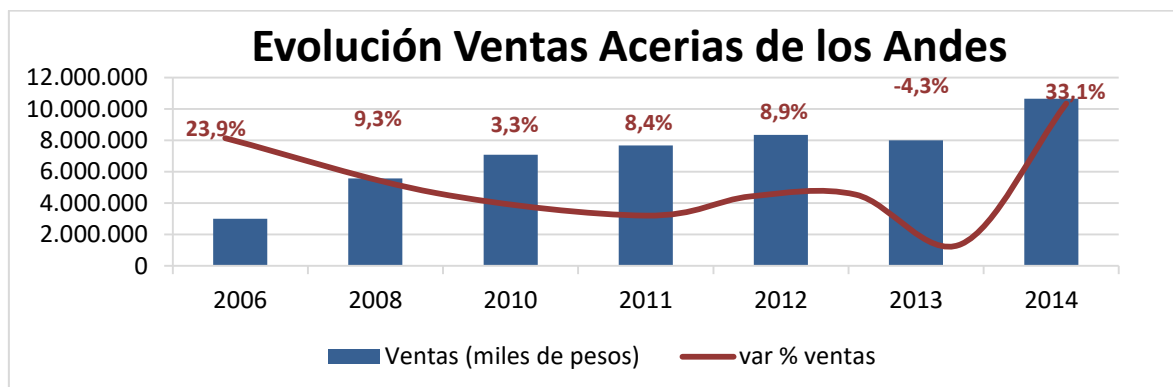
**Tabla 3 - Evolución Financiera Acerías de los Andes**

<b>EVOLUCIÓN FINANCIERA ACERIAS DE LOS ANDES</b>				
Año	Ventas (miles de pesos)	var % ventas	Utilidad (miles de pesos)	var % utilidad
2006	3.001.000	23,9%	-101.049	-84,8%
2008	5.575.055	9,3%	545.884	1,0%
2010	7.074.951	3,3%	604.104	-16,9%
2011	7.671.168	8,4%	834.964	38,2%
2012	8.352.170	8,9%	772.353	-7,5%
2013	7.995.921	-4,3%	697.073	-9,7%
2014	10.640.704	33,1%	1.026.452	47,3%

Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

Estos datos se pueden visualizar mejor en los siguientes gráficos:

**Gráfico 18 - Evolución Ventas Acerías de los Andes**

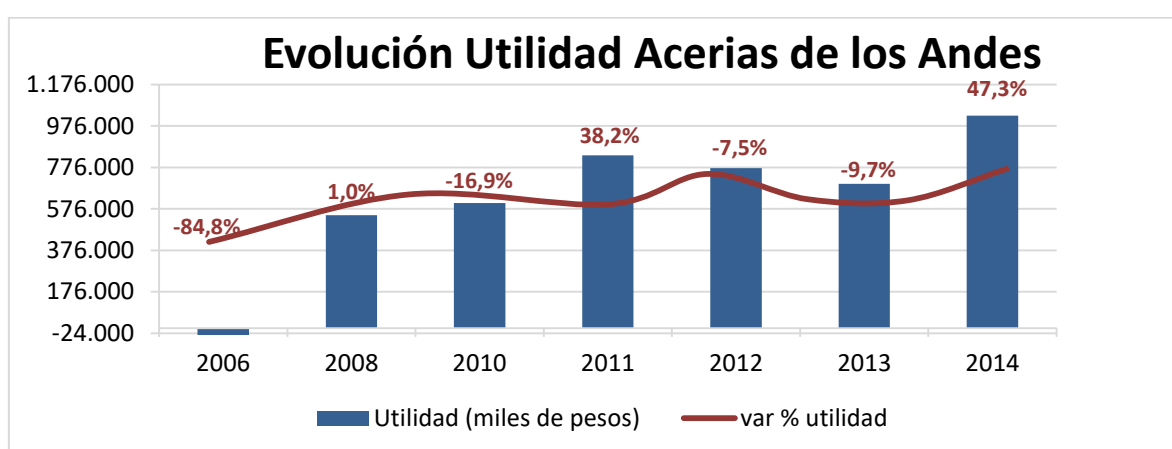


Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

Acerías de los Andes es una empresa que a lo largo de los años ha logrado mantenerse como una de las más grandes líderes del mercado, se considera que esta ha tenido en su mayoría variaciones positivas ya que se han sabido apalancar en unidades de negocio alternas a la de repuestos de maquinaria o vehículos de carga pesada, teniendo en cuenta que también fabrican y ofrecen el montaje de estructuras metálicas.

A continuación se presenta el histórico de las utilidades de Acerías de los Andes, además del análisis respectivo con el propósito de identificar si el volumen de ventas presentado a través de los años ha sido suficiente para lograr un margen o nivel de utilidad suficientes para la compañía.

**Gráfico 19 - Evolución Utilidades Acerías de los Andes**



Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

El histórico de utilidad de Acerías de los Andes revela que la empresa también se vio afectada por el entorno macroeconómico en los años 2012 y 2013, teniendo en cuenta que aunque en estos años tuvo un buen volumen de ventas, se refleja una baja en el precio del producto que incidió directamente en el margen de utilidades de la compañía. Por otro lado denota una gran recuperación en 2014 tanto en ventas como en utilidades, esto debido en gran parte a la tecnificación de su planta que inició en el año 2013.

### 3.2.4. 4P Guivaim S.A.

Es una empresa que se dedica a la fabricación de piezas en diferentes materiales en las áreas de metalmecánica, metalurgia y división automotriz. En su página web se define como un fabricante, que ofrece la más alta calidad en el sector de la fundición de piezas en una variada gama de aleaciones bajo todas las normas de calidad y tecnología de punta, más de mil referencias para una variedad de marcas de automotores, así como el apoyo técnico que

ofrecemos, nos permite presentar con orgullo nuestra empresa. Además de Acerías Centrales, esta es la única empresa de las anteriormente analizadas que presenta la misión objetivo general y visión en su página web. En cuanto al proceso de producción, Guivaim tiene ventajas sobre Acerías Centrales, ya que tiene una línea tecnológica más moderna y por ende puede fabricar en menor tiempo, aunque se debe tener en cuenta que solo compite ante Acerías Centrales con el 20% de su portafolio de productos.

En cuanto a Plaza, Guivaim cuenta con una buena ubicación geográfica en la ciudad de Bogotá (Carrera 31 # 8-69) que al igual que Acerías de los Andes y Acerías Centrales le brinda la facilidad de llegar al mercado local fácilmente a través de la distribución propia y a nivel nacional con la ayuda de diversos proveedores de transporte de carga.

En promoción, además de ofrecer su página web (ver Anexo 21) y aparecer en el directorio telefónico de las página amarillas de publicar (ver Anexo 22), cuenta con un canal en YouTube (ver Anexo 28) donde ofrece asesorías a sus cliente sobre los productos ofrecidos, tiene una página en Facebook donde publica los productos que ofrece, aparece en la aplicación web Civico y en páginas de gran soporte como grupogia.com (ver Anexo 23, Anexo 24, Anexo 25, Anexo 26, Anexo 27)

El histórico financiero de Guivaim según el SIREM es:

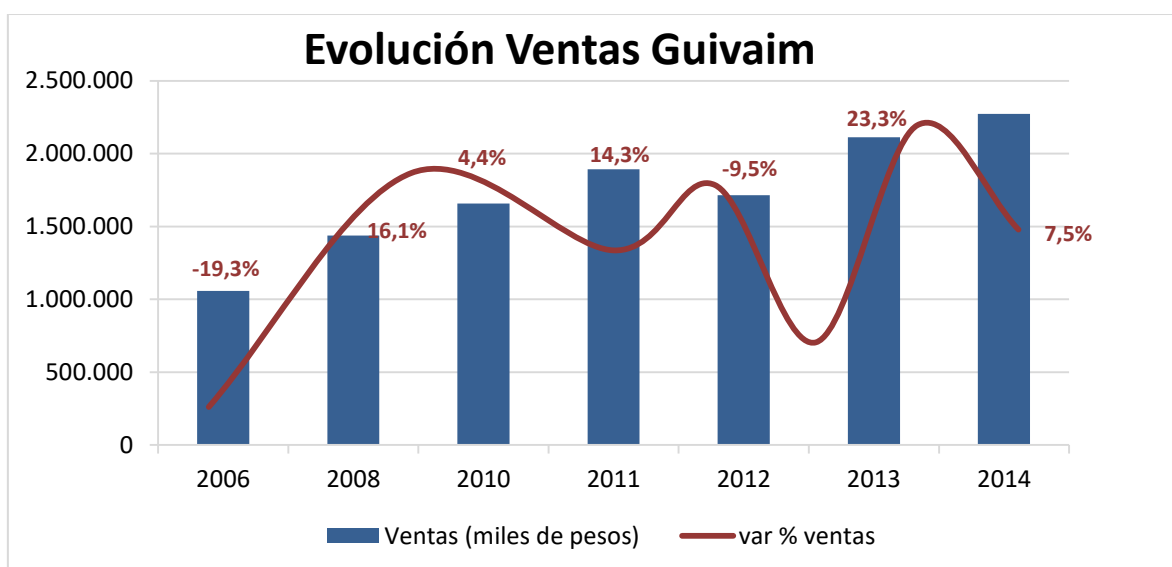
**Tabla 4 - Evolución Financiera Guivaim**

<b>EVOLUCIÓN FINANCIERA GUIVAIM</b>				
Año	Ventas (miles de pesos)	var % ventas	Utilidad (miles de pesos)	var % utilidad
2006	1.058.241	-19,3%	308.732	146,6%
2008	1.438.363	16,1%	247.839	49,5%
2010	1.657.453	4,4%	250.347	-3,8%
2011	1.893.991	14,3%	253.019	1,1%
2012	1.714.331	-9,5%	278.812	10,2%
2013	2.113.585	23,3%	391.809	40,5%
2014	2.272.862	7,5%	276.381	-29,5%

Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

Estos datos se pueden visualizar mejor en los siguientes gráficos:

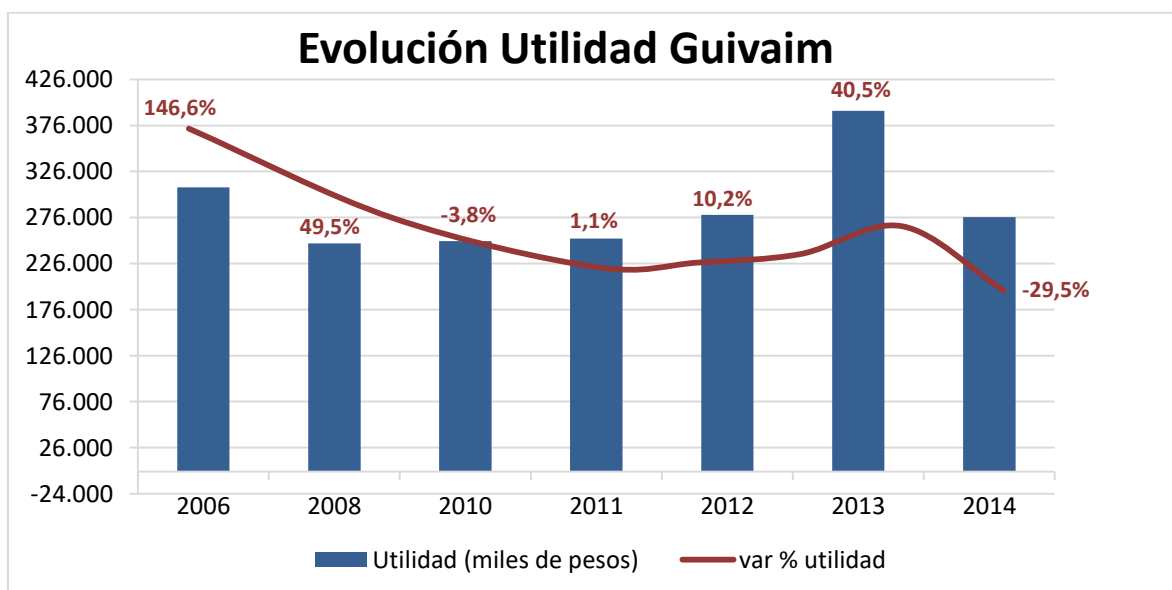
**Gráfico 20 - Evolución Ventas Guivaim**



Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

La evolución de las ventas de Guivaim han sido particularmente buenas, teniendo en cuenta que es una de las empresas que más ha incursionado en el ambiente comunicacional en el sector, aunque al igual que las demás en el 2012 se ve un poco afectada en la ventas no permite que la inminente entrada de competidores extranjeros influya en las utilidades de la compañía.

**Gráfico 21 - Evolución Utilidades Guivaim**



Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/> [Consulta: 25 Octubre de 2016]



Como muestran sus estados financieros, Guivaim ha sido una empresa que ha sabido mantenerse vigente en el mercado a pesar de las fluctuaciones tanto políticas como económicas que este ha presentado históricamente, esto se explica en gran medida por la capacidad de producción, alta maquinaria y facilidad de la compañía para crear o ampliar sus unidades de negocio, teniendo en cuenta que en este momento Acerías Centrales solo compite con aproximadamente el 20% del portafolio ofrecido por Guivaim, lo que muestra a esta empresa junto con Acerías de los Andes como unos de los más fuertes competidores de Acerías Centrales y donde más debe tener la mira puesta con el propósito de generar nuevas estrategias que ayuden a la compañía a estar en el mismo nivel no solo de ventas o utilidades sino también de participación de mercado de sus dos más fuertes competidores.

Con el propósito de visualizar esto de manera más sintetizada y concreta, a continuación se diseña una matriz de competencia donde se presentan las similitudes y diferencias de cada una de las empresas anteriormente descritas, además de la siguiente tabla que presenta los estados financieros de las cuatro empresas consolidados.

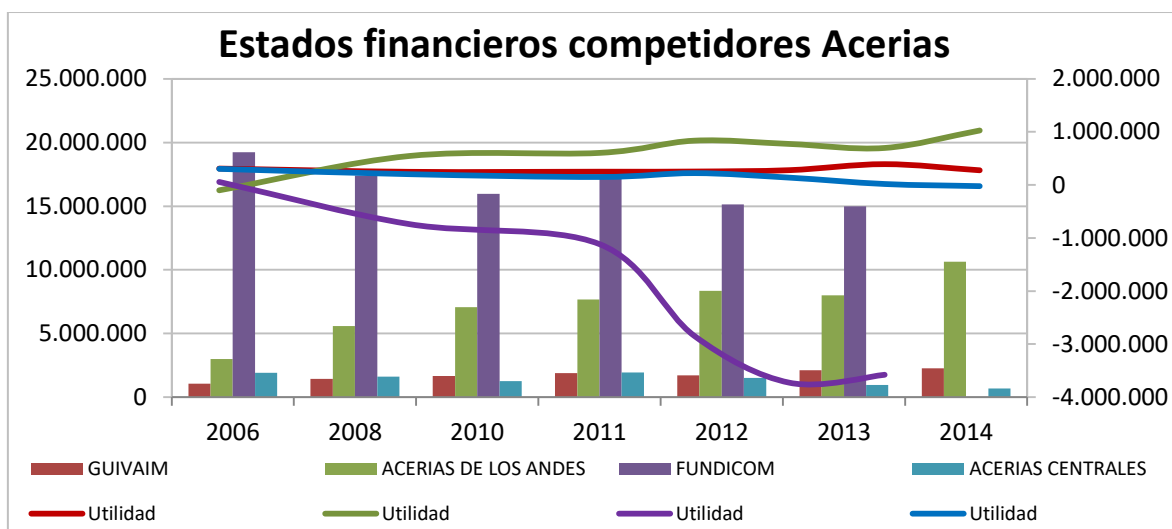
**Tabla 5 - Evolución Financiera Competencia Acerías Centrales Ltda.**

EVOLUCIÓN FINANCIERA COMPETIDORES ACERIAS (miles de pesos)								
Año	GUIVAIM		ACERIAS DE LOS ANDES		FUNDICOM		ACERIAS CENTRALES	
	Ventas	Utilidades	Ventas	Utilidades	Ventas	Utilidades	Ventas	Utilidades
2006	1.058.241	308.732	3.001.000	-101.049	19.230.908	56.463	1.921.986	303.388
2008	1.438.363	247.839	5.575.055	545.884	17.395.580	-738.530	1.615.006	202.633
2010	1.657.453	250.347	7.074.951	604.104	15.958.093	-1.114.975	1.253.074	150.143
2011	1.893.991	253.019	7.671.168	834.964	17.406.178	-2.847.372	1.949.634	222.856
2012	1.714.331	278.812	8.352.170	772.353	15.149.033	-3.728.000	1.523.355	137.349
2013	2.113.585	391.809	7.995.921	697.073	14.980.085	-3.577.620	969.215	17.612
2014	2.272.862	276.381	10.640.704	1.026.452	-	-	693.575	-23.080

Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

Estos datos se pueden visualizar mejor en el Gráfico 22 :

**Gráfico 22 - Estados Financieros Competidores Acerias Centrales Ltda.**



Fuente: SIREM, Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/> [Consulta: 25 Octubre de 2016]

El Gráfico 22 muestra en el eje izquierdo (barras) las ventas en miles de pesos y en el eje derecho (líneas) las utilidades del respectivo año de las cuatro empresas, de este podemos deducir que aunque Fundicom es el que genera más volumen de ventas es el que menos utilidades obtiene, en contraste de Acerias de los andes que desde 2008 es el que genera más utilidades con un volumen de ventas moderado. Por otro lado están Guivaim y Acerias Centrales, que a lo largo de los años han presentado aproximadamente el mismo nivel de ventas con un margen de utilidades muy parecido, lo cual se ha venido deteriorando por Acerias desde 2013, teniendo en cuenta que ha tenido pérdidas a partir de este año.

Con el propósito de sustentar estos resultados cuantitativos a través de variables cualitativas, a continuación se presenta una matriz de competencia que devela tanto las fortalezas como las debilidades de cada empresa, lo cual en cierto modo podrá explicar los resultados financieros obtenidos los últimos años.

### 3.2.5. Matriz de Competencia

	ACERIAS CENTRALES	FUNDICOM	ACERIAS DE LOS ANDES	GUIVAIM
PRODUCTO	<p>* Línea de producción artesanal.</p> <p>*Producto de alta calidad con normas nacionales (ISO 9000) e internacionales (ASTM (American Society for Testing and Materials) y AISI (American Iron and Steel Institute)).</p>	<p>* Línea de producción artesanal.</p> <p>*Producto de alta calidad con normas nacionales (ISO 9000) e internacionales (ASTM (American Society for Testing and Materials) y AISI (American Iron and Steel Institute)).</p>	<p>* Línea de producción tecnológica.</p> <p>*Producto de alta calidad con normas nacionales (ISO 9000) e internacionales (ASTM (American Society for Testing and Materials) y AISI (American Iron and Steel Institute)).</p>	<p>* Línea de producción moderna.</p> <p>*Producto de alta calidad con normas nacionales (ISO 9000) e internacionales (ASTM (American Society for Testing and Materials) y AISI (American Iron and Steel Institute)).</p>
PRECIO	<p>El precio en las cuatro compañías es una constante, es decir, todas producen al mismo costo, la diferencia radica en el tipo de cliente al cual facturan. Dependiendo esto, cada una establece el margen de ganancia por producto ofrecido, por lo cual no es un ítem de comparación en la industria, ya que todas ofrecen exactamente lo mismo.</p>			
PLAZA	<p>* Ubicación estratégica en Bogotá.</p> <p>* Canal de distribución regional propio.</p> <p>*Tercerización de la distribución a nivel nacional.</p>	<p>* Ubicación en las afueras de Bogotá.</p> <p>* Canal de distribución regional propio.</p> <p>*Tercerización de la distribución a nivel nacional.</p>	<p>* Ubicación estratégica en Bogotá.</p> <p>* Canal de distribución regional propio.</p> <p>*Tercerización de la distribución a nivel nacional.</p>	<p>* Ubicación estratégica en Bogotá.</p> <p>* Canal de distribución regional propio.</p> <p>*Tercerización de la distribución a nivel nacional.</p>

<b>PROMOCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Página web.</li> <li>* Páginas amarillas de Publicar.</li> <li>* Medios tradicionales (teléfonos de contacto).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Página web.</li> <li>* Páginas amarillas de Publicar.</li> <li>* Medios tradicionales (teléfonos de contacto).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Página web.</li> <li>* Páginas amarillas de Publicar.</li> <li>* Medios tradicionales (teléfonos de contacto).</li> <li>* Página en Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Página web.</li> <li>* Páginas amarillas de Publicar.</li> <li>* Medios tradicionales (teléfonos).</li> <li>* Página en Facebook</li> <li>* Están presentes en la aplicación web de Civico. y diversas páginas web de actualidad económica como grupogia.com</li> </ul>
------------------	--	--	--	--

Lo que se puede deducir de la matriz de competencia anteriormente desarrollada, es que diferenciarse en este sector es una tarea difícil, teniendo en cuenta que las normas de producción que deben cumplir todos son iguales, en ese aspecto la variación está en el equipo tecnológico usado, donde la mayoría usan la línea de producción artesanal, ya que cambiar la planta a una más tecnológica requiere tiempo y sobre todo gran inversión, lo cual en este momento Acerias Centrales no está dispuesto a asumir teniendo en cuenta que en los último dos años sus ventas y utilidades han presentado una gran variación negativa, las únicas empresas que actualmente cuentan con tecnología media es Guivaim y Acerias de los Andes, razón por la cual se ha logrado mantener en la industria sin generar pérdidas como actualmente lo está haciendo Acerias Centrales.

Por otro lado se encuentra el precio, el cual entre los fabricantes nacionales es exactamente igual, ya que entre todo el gremio pretenden competir a los importadores que ofrecen el producto más económico. Por lo cual tampoco se considera un elemento diferenciador en el sector.

En cuanto a la plaza, las condiciones están dadas. Estas son empresas que manejan la distribución regional de sus productos, pero en aspectos de costos, es más rentable tercerizar la distribución a nivel nacional, lo que hacen las cuatro empresas analizadas.

Por último se encuentra la Promoción, la cual si se maneja adecuada y organizadamente puede lograr hacer la diferencia de una empresa en este sector tan reñido y competitivo, un ejemplo de esto se refleja en los estados financieros de Guivaim y Acerias de los Andes, los cuales son los que han incursionado un poco más en estas estrategias y actualmente sus utilidades lo

demuestran. Teniendo en cuenta los tres aspectos anteriormente descritos, una opción estratégica de diferenciación para Acerías Centrales, podría ser desarrollar un plan de comunicación que ayude a la empresa a llegar correctamente a su público objetivo, además de conquistar mercados inexplorados, tomando en cuenta que en los otros aspectos la compañía ofrece lo mejor de sí; solo necesita que sus clientes lo sepan.

Para lograr que Acerías Centrales llegue efectivamente a su público objetivo con el propósito de darles a conocer todo lo que tienen para ofrecer, es de vital importancia conocer la composición y situación actual de este, por lo cual a continuación se presenta el siguiente análisis del cliente.

### **3.3. ANÁLISIS EXTERNO - CLIENTE**

Teniendo en cuenta que Acerías Centrales es una empresa que se dedica al mecanizado y fundición de diferentes metales entre los cuales encontramos acero, hierro, bronce, aluminio, metales no ferrosos con el propósito de fabricar desde repuestos para vehículos de transporte de carga pesada, es decir tracto mulas, todo lo que es la soportería (la estructura metálica debajo de la mula) hasta cualquier pieza que se ajuste a las necesidades del cliente, se considera un negocio B2B, es decir, los principales mercados que atiende esta compañía son:

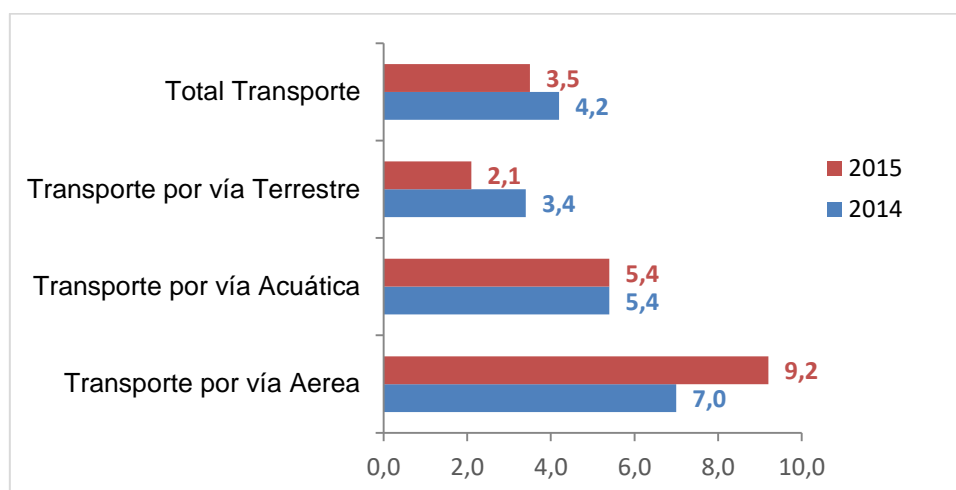
- Sector transportador de carga pesada (Ensambladoras, cama baja y carrotanques): Este sector representa aproximadamente el 60% de las ventas y utilidades de Acerías. Este se puede considerar en 2 vertientes que son las empresas ensambladoras de vehículos de carga pesada en Colombia (40%) y personas independientes, es decir, tienen sus propias tractomulas y buscan repuestos para estas. Teniendo en cuenta esto, se puede deducir, que debido al alto porcentaje de ventas y utilidades que aporta este sector a Acerías, es uno de los principales focos de atención para un plan de medios.
- Cualquier empresa del sector industrial en la fabricación de piezas: Este sector representa aproximadamente el 20% de las ventas de la compañía, teniendo en cuenta que esta tiene la capacidad de fabricar piezas de cualquier tipo de máquina ya sea al por mayor o al detalle.
- Sector agrario (tractores): Este sector representa el 20% de las ventas de la empresa y se especializa en la fabricación de piezas faltantes de la maquinaria que se usa en la industria agrícola.

Teniendo en cuenta esto, es necesario hacer un análisis del sector que proporciona el 60% de las ganancias de Acerías:

### 3.3.1. Sector transporte carga pesada en Colombia

Históricamente el sector de transporte ha sido de gran importancia para el PIB Colombiano con una participación aproximada de 11%, sin embargo, por factores externos, políticos y económicos durante el año 2015, según las cuentas nacionales del DANE<sup>59</sup>, el sector transporte exhibió un crecimiento del 3.5% anual, desacelerándose frente al 4.2% observado en 2014. Teniendo en cuenta el análisis del sector publicado por Anif, cabe destacar que, dicho resultado es superior al registrado por toda la economía (3.1%), gracias a las mayores inversiones en infraestructura de transporte que se han venido haciendo en los últimos años, pasando del 1.6% al 3% del PIB.

**Gráfico 23 - Crecimiento Sector Transporte y Subsectores.**

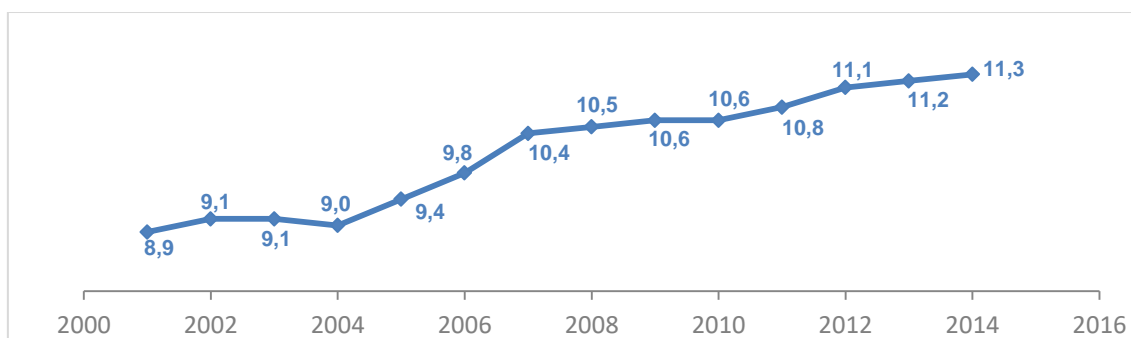


Fuente: Elaboración propia basado en datos del DANE, Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam> [Consulta: 30 Octubre de 2016]

Como se puede ver en el siguiente gráfico, desde el 2001 el sector transporte ha incrementado su participación en el PIB de Colombia, manteniendo una tendencia creciente y constante año a año. Lo anterior, evidencia que es uno de los principales motores de crecimiento de la economía colombiana. Sin embargo, como se argumentó anteriormente, el transporte terrestre (incluyendo los modos vial y férreo) mostró una desaceleración en su crecimiento hacia el 2.1% anual en 2015 (vs. 3.4% un año atrás).

<sup>59</sup> DANE. Encuesta Anual Manufacturera. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam> [Consulta: 30 Octubre de 2016]

## Gráfico 24 - Participación Sector Transporte en el PIB 2014 - 2015



Fuente: ANIF. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Jun27-16.pdf> [Consulta: 30 Octubre de 2016]

Según Anif<sup>60</sup>, el transporte de carga se vio afectado por:

- En el modo vial (movilizando el 71% de la carga nacional y el 3% de la internacional)
- La menor dinámica del comercio propiamente dicho (expansiéndose al 3.4% en 2015 vs. 4.8% un año atrás)
- En el modo férreo (movilizando el 27% de la carga nacional, exclusivamente carbón), la contracción en la producción de dicho mineral del -3.3% en 2015 (vs. +3.3% en 2014), afectada por la restricción horaria impuesta por la Corte Constitucional a la operación del tren Fenoco, el cual transporta cerca del 50% del carbón colombiano.

Por otro lado, cabe destacar que a pesar de que el sector transporte tiene un impacto positivo, tanto en el PIB como en la generación de empleo en el país, se ha caracterizado en los últimos años por una baja calidad en la infraestructura, así como altos costos de operación y logísticos, lo cual afecta la productividad y la competitividad. Esto se puede ver, en las cifras que arroja el Índice de Competitividad Global - ICG6<sup>61</sup> que anualmente desarrolla el Foro Económico Mundial donde Colombia obtuvo un puntaje de 4,28 mejorando respecto al año anterior, actualmente se encuentra en el puesto 61 entre 142 países analizados. Esto quiere decir que aproximadamente un 42% de los países se encuentran en una mejor situación en términos de calidad de la infraestructura.

Como se puede ver en la Tabla 6, Colombia ha mejorado tanto en el puesto como en el índice, obteniendo mejores resultados y volviéndose un poco más competitivo año a año. Pero todavía tiene mucho para mejorar, y llegar al punto

<sup>60</sup> Anif. "Desempeño del Sector Transporte en 2015-2016". Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Jun27-16.pdf> [Consulta: 05 Noviembre de 2016]

<sup>61</sup> World Economic Forum. "The Global Competitiveness Report 2015-2016". Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/> [Consulta: 05 Noviembre de 2016]

en el que se encuentre entre los primeros países a nivel competitivo. Para que este índice mejore, es necesaria una buena cantidad de inversión en infraestructura, tanto pública como privada.

**Tabla 6 - Índice de Competitividad Global – Ranking**

Año	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2007	63	4,10
2008	69	4,04
2009	74	4,05
2010	69	4,05
2011	68	4,14
2012	68	4,2
2013	69	4,18
2014	69	4,19
2015	66	4,23
2016	61	4,28

Fuente: Elaboración propia. Basado en datos del Foro Económico Mundial, Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/> [Consulta: 05 Noviembre de 2016]

Según el Departamento de Planeación Nacional<sup>62</sup>, el actual Gobierno Colombiano, está sumamente interesado en mejorar la malla vial colombiana con el fin último de mejorar los costos y condiciones logísticas de transporte del país, para esto el plan de desarrollo nacional se plasmó llevar a cabo 141 túneles (125 km) 1.300 viaductos (146 km) 1.370 km doble calzada con una Inversión Total del Gobierno de COP 51 Bill, una Inversión Privada de COP 22,3 Bill. Lo que significará para el país -20% En costos de operación vehicular, -30% En tiempos de desplazamiento entre los centros productivos y los puertos y +700.000 Empleos directos e indirectos.

Según cifras del BBVA<sup>63</sup>, se espera que desde 2016 Colombia logre tener una balanza comercial neutra donde la sustitución de importaciones favorezca el crecimiento industrial, sobre todo en los sectores de Bebidas, madera, **metalurgia**, cemento, además de la construcción apoyada en obras civiles en 2017-18 y construcciones residenciales en 2016. Sin dejar de lado el sector Agropecuario apoyado por tasa de cambio, precios altos y recuperación de demanda interna.

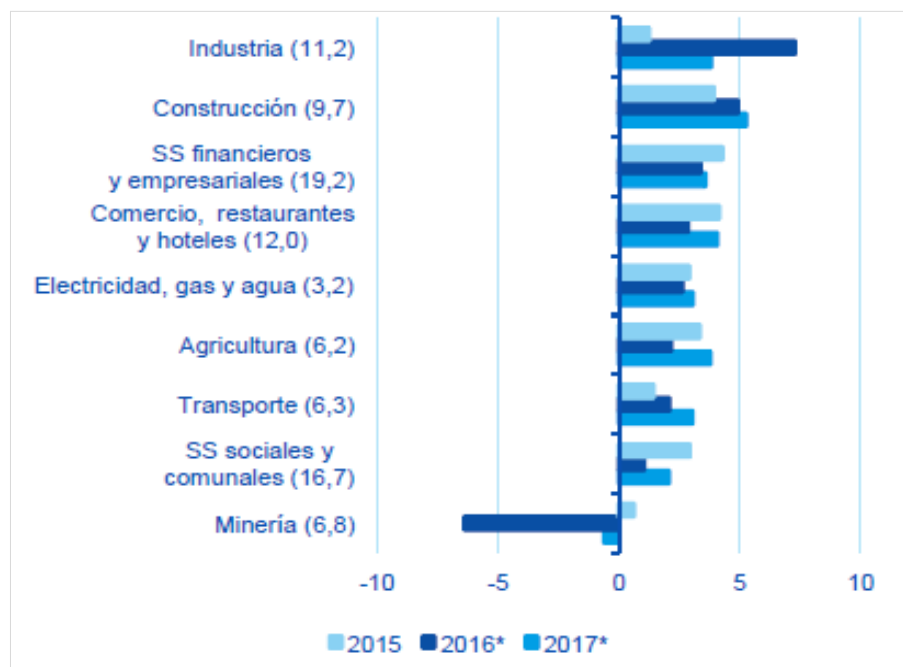
<sup>62</sup> DNP. “Efectos Macroeconómicos de las Obras de Infraestructura”. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Presentaciones/2016-05-18%20Director-Seminario%20Infraestructura%20ANIF.pdf> [Consulta: 08 Noviembre de 2016]

<sup>63</sup> BBVA Research. “Situación Actual Colombia IV Trimestre” Disponible en: <https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-colombia-cuarto-trimestre-2016/> [Consulta: 10 Noviembre de 2016]



En cuanto al sector de transporte se espera un aporte del 6,3% al PIB de 2016, con previsiones de importante crecimiento en 2017 y 2018 debido a los factores anteriormente expuestos.

**Gráfico 25 - Variación anual del PIB por sectores 2015, 2016e, 2017e**



Fuente: BBVA Research. Disponible en: <https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-colombia-cuarto-trimestre-2016/> [Consulta: 10 Noviembre de 2016]

En conclusión, este es un sector muy dinámico y el que aporta aproximadamente el 60% de las ganancias a Acerías, lo que indica que es al que hay que apuntarle en cualquier estrategia de comunicación que se desee implementar, es importante destacar que para 2016, BBVA Research estima un crecimiento de +6,3% del sector aportando no solo al PIB sino a los sectores que en su mayoría dependen de su participación como el metalmeccánico. Además, gracias a la apuesta que hace el gobierno colombiano a las vías 4G, se espera que el sector transporte se vea afectado positivamente y que a largo plazo esto se pueda ver reflejado en el crecimiento de industrias anexas como la metalmeccánica.

Ahora, teniendo claro cómo está económicamente el sector más redituable para Acerías Centrales, entraremos a revisar los clientes actuales más destacados que tiene la empresa, los cuales se clasifican como el primer grupo objetivo para la estrategia de comunicación a estructurar:

- **Inca Fruehauf SAS<sup>64</sup>**: Empresa Colombo – Estadounidense que tiene su sede principal en Bogotá, se dedica a la fabricación de cabinas para camperos, remolques y semirremolques, carrocerías para bus y busetas, cajas para volquetas y furgones. Solicita las piezas fabricadas por Acerías Centrales para ensamblar los vehículos anteriormente mencionados. Su público atendido va desde petroleras, transportistas de carga pesada terrestre hasta transportistas de carga pesada en puerto.
- **Ingeniería Maquinaria y equipos de Colombia SA Imecol<sup>65</sup>**: Es una empresa Colombiana que se dedica a la fabricación de maquinaria agroindustrial como camabajas, Cosechadoras de caña y granos, carrotanques, equipos para carrotaller, etc. Solicita las piezas fabricadas por Acerías Centrales para ensamblar los vehículos anteriormente mencionados. Su público atendido es principalmente agricultores que desean industrializar sus procesos agrícolas.
- **Coltanques SAS<sup>66</sup>**: Empresa colombiana dedicada al transporte de carga de todo tipo, cuenta con una flota de 1.200 vehículos de diferentes capacidades (camiones y tractomulas). Solicita las piezas fabricadas por Acerías Centrales para el mantenimiento de su propia flota.
- **Indein SAS<sup>67</sup>**: Empresa Colombiana dedicada a la fabricación de maquinaria y equipos en acero, Spooler de potencia hidráulica, Spooler de potencia eléctrica y diseño de maquinaria en general, Solicita las piezas fabricadas por Acerías Centrales para ensamblar la maquinaria anteriormente descrita.
- **Zafras SA<sup>68</sup>**: Es una empresa Colombiana que ofrece servicios agroindustriales especializados, además de la fabricación de equipos para este mercado y es aquí donde solicita las piezas fabricadas por Acerías Centrales. Sus principales clientes son ingenios azucareros que necesitan de diferente maquinaria y servicios ofrecidos por Zafras.

Este es un ejemplo de cinco principales clientes de acerías que aportan cada una a un sector diferente, además de esta podemos encontrar:

---

<sup>64</sup> Inca Fruehauf sas. Disponible en: <http://www.incafruehauf.com/index.php/quienes-somos> [Consulta: 10 Noviembre de 2016]

<sup>65</sup> Ingeniería Maquinaria y equipos de Colombia SA Imecol. Disponible en: <http://www.imecol.com/quienes-somos/> [Consulta: 10 Noviembre de 2016]

<sup>66</sup> Coltanques sas. Disponible en: <http://www.coltanques.com.co/home.php> [Consulta: 10 Noviembre de 2016]

<sup>67</sup> Indein sas. Disponible en: <http://www.indeinsas.com.co/> [Consulta: 10 Noviembre de 2016]

<sup>68</sup> Zafras SA. Disponible en: [www.zafras.com](http://www.zafras.com) [Consulta: 10 Noviembre de 2016]

- Ingeniería y comercialización Ltda.
- Socol SA.
- Traico sas.
- Maquinaria Agroindustrial de Colombia SAS.
- Cerracol SA.
- Armalco SA.
- Industria Metalproductora sas

En general, estas son empresas fabricantes de maquinaria vehicular de carga pesada, que esperan productos de la más alta calidad y no perdonan una falla en este aspecto, ya que directamente se verá reflejado en el cliente final, sus tipos de compra siempre son racionales y de altos volúmenes, por lo cual es vital responderles siempre en aspectos de tiempos de entrega.

Teniendo en cuenta los análisis que se llevaron a cabo (desde el entorno económico hasta los clientes), se procederá a diseñar el plan de comunicación que tendrá como principal propósito fortalecer la imagen de Acerías Centrales en el sector al que pertenece tanto la empresa como sus clientes, y de esta manera dinamizar las ventas de la compañía.

## 4. PROPUESTA - PLAN DE COMUNICACIÓN

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente tanto de Acerias Centrales, su competencia y sobre todo sus clientes, lo primero que se propone es segmentar el mercado comenzando con la delimitación del público objetivo al cual se desea llegar con el siguiente plan de comunicación:

### 4.1 Público objetivo

El plan de comunicación contempla dos grupos objetivo:

- **Ensambladoras:** Estas son empresas que se dedican a la fabricación o ensamble local de carrocerías como furgones, estacas, volcos, grúas, cama bajas, remolques y semirremolques. Para efectos del plan de comunicación propuesto para Acerias Centrales, este grupo objetivo se dividirá en clientes actuales y clientes potenciales. En el nicho de clientes actuales la compañía cuenta con:
  - ✓ Inca Fruehauf: Cliente de Acerias Centrales hace 30 años, requiere piezas para la suspensión de las carrocerías que ensambla. Lo que se propone, es diseñar una estrategia específica para Inca Fruehauf con el propósito de mantenerlos fidelizados, ofrecerles otros productos que actualmente le compren a la competencia, y apalancarse de su reconocimiento en el sector para mostrar a Acerias Centrales ante clientes potenciales como proveedor de empresas importantes de la industria.

En el nicho de clientes potenciales, el propósito es llegar a las principales empresas del país que tengan la misma actividad de Inca Fruehauf pero bajo una estrategia diferente, teniendo en cuenta que ante estas Acerias Centrales se mostrará como un posible proveedor, dándoles a conocer el portafolio de productos y además la capacidad de la planta para producir cualquier pieza que puedan necesitar en el ensamble de sus vehículos. Teniendo en cuenta esto, para efectos del plan de comunicación, se ha delimitado este grupo objetivo a las siguientes ensambladoras:

- ✓ Tecnotrailers
- ✓ Cedal Carrocerías
- ✓ Induvan
- ✓ Canacol
- ✓ Romarco

- **Clientes finales:** Los clientes finales se definen como las empresas que compran furgones, estacas, volcos, grúas, cama bajas, remolques o semirremolques a las ensambladoras anteriormente descritas, Para efectos del plan de comunicación propuesto para Acerias Centrales, este grupo objetivo se dividirá en clientes finales actuales y clientes finales potenciales. En el nicho de clientes finales actuales la compañía cuenta con:

- ✓ Coltanques: Cliente de Acerias Centrales hace 15 años, requiere piezas de repuesto para su flota de 1.200 vehículos. Lo que se propone, es diseñar una estrategia que incluya el análisis y seguimiento de las compras de estos clientes, con el propósito de presentar propuestas novedosas y atractivas que lleven a nuevos negocios.

En el nicho de clientes potenciales, el propósito es llegar a empresas que tengan flotas de vehículos de carga pesada, independiente de la actividad que lleven a cabo con estas. La estrategia para este público se encaminará de tal forma que se dé a conocer a Acerias Centrales como un proveedor fuerte y con experiencia en la industria (ha sido proveedor de compañías como Coltanques, donde los vehículos son el principal medio para que la empresa funcione, teniendo en cuenta que ofrecen servicios de transporte y logística), con la capacidad de fabricar las piezas para los vehículos que posee la compañía, esto con el propósito de eliminar un intermediario y por ende bajar el costo de las mismas. La estrategia para este nicho de mercado será diferente a las diseñadas para los públicos anteriormente descritos, teniendo en cuenta que será un grupo más amplio debido a que no se segmenta por la actividad que lleve a cabo sino por los vehículos que use para esta, teniendo en cuenta esto, posibles clientes a los que podemos llegar bajo esta premisa son:

- ✓ Servientrega
- ✓ Grupo Logístico de transportes en camabajas
- ✓ Coordinadora
- ✓ Servitransmaquinas
- ✓ DualtransTransporte y Logística
- ✓ ALDIA Logística
- ✓ Corporación Colombiana de Logística
- ✓ Ditransa
- ✓ American Logistics
- ✓ Deprisa

A continuación se presenta una tabla con el resumen de los públicos objetivos delimitados anteriormente:

**Tabla 7 - Públicos Objetivo Estrategia de Comunicación**

<b>Público Objetivo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ensambladoras</b>	<p>Son las empresas que se dedican a la fabricación de vehículos de carga. Se divide en:</p> <p><b>*Clientes Actuales:</b> Ensambladoras o fabricantes locales para los cuales Acerias Centrales es proveedor actualmente.</p> <p><b>*Clientes Potenciales:</b> Ensambladoras o fabricantes locales con los cuales Acerias Centrales no tiene ningún tipo de contacto y desea acercarse para ofrecer su portafolio.</p>
<b>Clientes finales</b>	<p>Son empresas que para su funcionamiento diario cuentan con una flota de vehículos de transporte de carga pesada (sin importar la actividad que estos realicen). Se divide en:</p> <p><b>* Clientes finales actuales:</b> Empresas con flotas que tienen a Acerias Centrales como proveedor de piezas para el mantenimiento de sus vehículos</p> <p><b>*Clientes finales potenciales:</b> Compañías con flotas con las cuales Acerias Centrales no tiene contacto y desea acercarse para ofrecer su portafolio.</p>

Fuente: Elaboración propia. [12 Noviembre de 2016]

Una vez escogidos los públicos a los que se desea llegar, se plantearán los objetivos de comunicación para cada uno de estos, con el propósito de tener claro que se desea obtener con la estrategia a implementar a cada uno.

#### **4.2 Objetivos de comunicación**

Los objetivos de comunicación de esta estrategia son específicos para cada grupo objetivo y cada uno tiene su propósito, pero en primer lugar se debe establecer lo que se desea lograr con este plan a través del objetivo general de la propuesta.

### 4.2.1 Objetivo general

Fortalecer la imagen de Acerias Centrales Ltda. como empresa líder en técnica y calidad en la fabricación de piezas para el sector de ensambladoras locales de vehículos de transporte de carga pesada y empresas con flotas como el activo más importante de sus negocios.

### 4.2.2 Objetivos específicos

**Tabla 8 - Objetivos de Comunicación por Público.**

<b>Público Objetivo</b>	<b>Objetivos de comunicación</b>
<b>Ensambladoras</b>	<p><b>*Clientes Actuales:</b> Informar a los clientes con los que ya cuenta Acerias Centrales en el periodo de un año que la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración y que está mejorando con el propósito de servirles con la mayor calidad de la industria.</p> <p><b>*Clientes Potenciales:</b> Persuadir a nuevos fabricantes locales en el periodo de un año para que contraten a Acerias Centrales como el proveedor de las piezas necesarias para el ensamble de sus vehículos.</p>
<b>Cliente Final</b>	<p><b>*Clientes Finales Actuales:</b> Recordar a los clientes finales con los que ya cuenta Acerias Centrales en el periodo de un año que además de las piezas que compran, la compañía está en la capacidad de fabricar lo que ellos necesiten.</p> <p><b>*Clientes Finales Potenciales:</b> Persuadir a empresas que tienen flotas de vehículos de transporte de carga pesada en el periodo de un año para que conviertan a Acerias Centrales en el proveedor de las piezas necesarias para el mantenimiento de sus vehículos</p>

Fuente: Elaboración propia. [12 Noviembre de 2016]

### 4.3 Estrategias de Comunicación

Teniendo en cuenta los objetivos planteados anteriormente, la estrategia desarrollada para cada grupo es:

**Tabla 9 – Estrategia de Comunicación por Público**

<b>Público Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Ensambladoras</b>	<p><b>*Clientes Actuales:</b> Generar ofertas de valor agregado más allá del precio que permita fidelizar y ampliar la cantidad de productos que el fabricante requiere de Acerias Centrales.</p> <p><b>*Clientes Potenciales:</b> Presentar el portafolio de productos y las soluciones personalizadas que ofrece Acerias Centrales.</p>
<b>Clientes finales</b>	<p><b>* Clientes finales actuales:</b> Mostrar a Acerias Centrales como un asesor en mantenimiento y compra de piezas para el activo más importante de sus negocios (flota de vehículos de carga pesada).</p> <p><b>*Clientes finales potenciales:</b> Dar a conocer a Acerias Centrales con una oferta de negocio atractiva.</p>

Fuente: Elaboración propia. [12 Noviembre de 2016]

Teniendo en cuenta que ya se tiene claro lo que se desea lograr con la estrategia de comunicación, lo que se desea hacer ahora es diseñar el mensaje para llegar eficientemente a cada público objetivo.

### 4.4 Mensaje

Actualmente Acerias tiene definido su negocio en términos de producto: “Técnica y Calidad”. Lo que se propone, es sacar provecho del posicionamiento que ya tiene este mensaje ante sus clientes directos y el cliente final, para esto se plantean los siguientes mensajes con el fin que sean adecuados y congruentes con la estrategia de comunicación diseñada:



**Tabla 10 - Mensaje por Público**

<b>Público Objetivo</b>	<b>Mensaje</b>
<b>Ensambladoras</b>	<p><b>*Clientes Actuales:</b> Acerias Centrales quiere mostrarle las novedades que presenta el sector y además brindar soluciones con el propósito de hacer cada vez más eficiente su proceso de producción.</p> <p><b>*Clientes Potenciales:</b> Acerias Centrales es una empresa con reconocimiento y trayectoria en el sector que ofrece un amplio y personalizado portafolio, por lo cual debe tenerlo en cuenta como nuevo proveedor.</p>
<b>Cliente final</b>	<p><b>*Clientes Finales Actuales:</b> Más que sólo vender piezas, Acerias Centrales se interesa en su negocio y le brinda asesorías para que el activo más importante de su empresa (flota de vehículos para transporte de carga pesada) se mantenga en funcionamiento la mayor cantidad de tiempo.</p> <p><b>*Clientes Finales Potenciales:</b> Comprar piezas en Acerias Centrales significa disminuir los costos de mantenimiento de su flota, ya que tiene un canal directo con el fabricante.</p>

Fuente: Elaboración propia. [12 Noviembre de 2016]

Teniendo claro el mensaje con el que se desea llegar a los grupos objetivo, ahora se presentarán las tácticas (canales de comunicación) que servirán para hacer llegar de manera efectiva y eficiente este mensaje y por ende cumplir los objetivos y estrategias diseñadas anteriormente.

#### **4.5 Tácticas**

Los canales de comunicación dibujan la ruta por la cual se encaminarán los mensajes anteriormente planteados, por lo cual estos se escogerán con el propósito de hacer llegar el mensaje de manera óptima, clara y sencilla al público deseado.

Lo que se propone para el plan de comunicación de Acerías Centrales es llevar a cabo el concepto de comunicaciones integradas de marketing, donde la compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, congruente, y convincente acerca de la organización y sus productos, por lo cual las tácticas (Descripción, propósito, medios, frecuencia y alcance) que se usarán son:

### **Ensambladoras - Clientes Actuales:**

Recordando que la estrategia para este grupo es generar ofertas de valor agregado más allá del precio, que permita fidelizar y ampliar la cantidad de productos que el fabricante requiere de Acerías Centrales, las tácticas diseñadas para este público son:

#### **1. Cursos de Actualización**

Descripción: Acerías Centrales por medio de su gerente de producción llevará a cabo cursos de actualización en sus instalaciones, donde se inviten a los gerentes de producción o compras de las ensambladoras los cuales se contactarán por email y luego se hará la confirmación por medio telefónico. Esto con el fin de presentar las novedades tecnológicas del sector metalmeccánico que aplican para el negocio de la fabricación local, además de las soluciones que Acerías Centrales ofrece para que ellos puedan implementarlo en su planta de producción

Propósito: Mostrar a Acerías Centrales como un proveedor interesado en la optimización de sus negocios, presentando la capacidad de producción, el alcance y las soluciones que ofrece y de esta forma incentivar la generación de nuevos negocios que culminen en la compra de nuevas piezas.

Medios: Presentación a exponer, pendón, folleto con información de las novedades, brochure con piezas nuevas ofrecidas.

Frecuencia y alcance: Se realizarán dos cursos de actualización en el año con 20 gerentes de producción invitados.

#### **2. Informe sectorial**

Descripción: Acerías Centrales cuenta con una base de datos robusta que proporciona información histórica de todas las empresas para las que ha fabricado piezas. El primer paso es segmentar esa información por el tipo de actividad que lleve a cabo el cliente (ensambladora, agrícola, petrolera). Con la información precisa, se llevará a cabo un mailing trimestral donde se muestre información relevante (económica,

política, etc.) del sector al que pertenecen (ensambladoras locales de vehículos de transporte de carga pesada), además de los productos que ofrece y una reseña de la participación de Acerias Centrales en el sector de ensambladores locales de vehículos de transporte de carga pesada.

Propósito: Recordar a los clientes de Acerias Centrales lo que la empresa ofrece y comenzar a posicionar a la compañía en el top of mind de sus clientes por medio de esta información que se les suministra.

Medios: Base de datos, correo y brochure digital.

Alcance y frecuencia: Este mailing se llevará a cabo trimestralmente (el quinto día hábil del último mes del trimestre) y está dirigido a los gerentes generales de aproximadamente 50 empresas activas en la base de datos.

### **3. Seguimiento a través de medios tradicionales.**

Descripción: Teniendo en cuenta el resultado de las dos tácticas anteriormente propuestas, lo que se espera es que los clientes comiencen a contactar a Acerias Centrales mostrando su interés. Ante esto, se crearán rutinas de seguimiento a través de medios tradicionales (llamadas y correos electrónicos) con el fin de reforzar el contacto realizado anteriormente.

Propósito: Trasformar los contactos en compras efectivas a través del seguimiento constante del interés, necesidades y solicitudes de los clientes.

Medios: Teléfono y correo electrónico.

Alcance y frecuencia: Este seguimiento se llevará a cabo semanalmente, y está enfocado al público que llegamos con las dos anteriores tácticas.

## **Ensambladoras – Clientes Potenciales:**

### **1. Presencia en eventos**

Descripción: Acerias Centrales participará con una muestra comercial en la Feria Internacional del Transporte – FITRANS, la cual convoca en un solo lugar los más representativos fabricantes, ensambladores y distribuidores de buses para el transporte de pasajeros, autocares, vehículos comerciales, utilitarios y de carga, todo bajo un ambiente de actualización sectorial y generación de oportunidades de negocio con

alcance en Colombia, la alianza del Pacífico Latinoamericano, Centroamérica y el Caribe. Esta será una gran apertura de Acerías Centrales para darse a conocer ante nuevos clientes no solo nacionales sino internacionales.

Propósito: Acercar a Acerías Centrales a nuevos clientes, y dar a conocer su portafolio de productos.

Medios: Stand, Brochure y pendón.

Alcance y frecuencia: Acerías Centrales estará presente en este evento el mes de Noviembre en Bogotá y espera hacer contacto con aproximadamente 200 clientes durante los cuatro días de la feria.

## **2. Visitas Ensambladoras**

Descripción: Se llevará a cabo una investigación para delimitar un número de ensambladoras locales al cual le llegaremos, esto con el propósito de contactarlos a través de correos electrónicos (enviar brochure e información de la empresa como los clientes actuales, maquinaria, proceso, capacidad de producción, etc.) y después con llamadas planear citas junto con el gerente de producción con los nuevos clientes que se encuentren interesados en los productos que ofrece Acerías Centrales. Además de esto, se implementará esta estrategia con los contactos que se hagan en la anterior táctica (Feria Fitrans). Para llevar a cabo estas de manera exitosa, después de concretar la cita con el contacto logrado en la feria, se realizará una investigación interna del tipo de producto que fabrica el cliente, con el fin de llegar a la visita con un portafolio de producto ajustado a sus posibles necesidades.

Propósito: Conocer detalladamente las necesidades del cliente y generar ofertas especiales para estos, con el fin de convertir a Acerías Centrales en su proveedor habitual.

Medios: Teléfono, investigación y visita.

Alcance y frecuencia: Se realizaran 30 visitas en el año distribuidas mensualmente para lograr concretar negocios con un estimado de 20 clientes.

## **3. Seguimiento a través de medios tradicionales**

Descripción: Teniendo en cuenta el resultado de las dos tácticas anteriormente propuestas, el resultado esperado es que Acerías Centrales tenga clientes que ya lo conocen y con los que ha tenido

acercamientos a través de las visitas, por lo cual se hacen necesarias rutinas de seguimiento a través de medios tradicionales (llamadas y correos electrónicos).

Propósito: Trasformar los esfuerzos anteriores en negocios concretos a través del seguimiento constante de las necesidades y solicitudes de los clientes.

Medios: Teléfono y correo electrónico.

Alcance y frecuencia: Este seguimiento se llevará a cabo semanalmente, y está enfocado al público que llegamos con las dos anteriores tácticas.

### **Clientes Finales Actuales:**

#### **1. Análisis Base de Datos**

Descripción: Con la base de datos de Acerías Centrales, se llevará a cabo un análisis de los pedidos realizados por clientes finales para obtener el detalle de piezas, cantidades y frecuencia de compra histórica. Esto para conocer y anticiparse a las necesidades de los clientes.

Propósito: Generar propuestas que lleven a la búsqueda de nuevos negocios con clientes actuales.

Medios: Base de datos

Alcance y frecuencia: Este análisis se llevará a cabo cada año con la totalidad de los clientes de Acerías Centrales.

#### **2. Visitas Cliente Final Actual**

Descripción: Teniendo en cuenta la información extraída del análisis realizado anteriormente, se contactará a los clientes por medio telefónico para acordar una cita de la mano del gerente de producción durante la cual se le presentarán los resultados que arrojó el análisis (tipo de piezas, cantidades y frecuencia de compra) con el fin de ofrecerles producciones exactas para ellos (no esperar que ellos pidan sino calcular el desgaste de sus piezas y ya mantener fijas esas producciones), además de presentar nuevos productos que actualmente estén contratando con otro proveedor.

Propósito: Generar interés en los clientes actuales para la compra regular y planeada de sus piezas de desgaste además de incentivar la compra de nuevas piezas del portafolio ofrecido a estos.

Medios: resultados del análisis y brochure.

Alcance y frecuencia: Teniendo en cuenta que el análisis se llevará a cabo una vez al año, se realizarán 25 visitas distribuidas mensualmente, para lograr llegar a un aproximado de 15 clientes.

### **3. Seguimiento a través de medios tradicionales**

Descripción: Teniendo en cuenta el resultado de las dos tácticas anteriormente propuestas, el resultado esperado es que Acerias Centrales tenga clientes que ya lo conocen y con los que ha tenido acercamientos a través de las visitas, por lo cual se hacen necesarias rutinas de seguimiento a través de medios tradicionales (llamadas y correos electrónicos).

Propósito: Trasformar los esfuerzos anteriores en negocios concretos a través del seguimiento constante de las necesidades y solicitudes de los clientes.

Medios: Teléfono y correo electrónico.

Alcance y frecuencia: Este seguimiento se llevará a cabo mensualmente, y está enfocado al público que llegamos con las dos anteriores tácticas

## **Clientes Finales Potenciales:**

### **1. Presencia en Eventos**

Descripción: Acerias Centrales participará con una muestra comercial en el Congreso Nacional de Transporte de Carga y su Logística organizado por COLFECAR, se considera el evento más importante del gremio transportador, donde se dan a conocer oportunidades del sector y su evolución, así como nuevas tecnologías y avances en innovación. Este congreso será una gran oportunidad de Acerias Centrales para darse a conocer ante un nuevo nicho de mercado inexplorado por la competencia.

Propósito: Hacer contacto con nuevos clientes finales, dar a conocer a Acerias Centrales y su portafolio de productos.

Medios: Stand, Brochure y pendón.

Alcance y frecuencia: Acerias Centrales estará presente en este evento el mes de Octubre y espera hacer contacto con aproximadamente 100 clientes durante los tres días del congreso.

## **2. Visitas Cliente Final Potencial**

Descripción: Se llevará a cabo una investigación para delimitar un número de clientes finales potenciales al cual le llegaremos, esto con el propósito de contactarlos a través de correos electrónicos (enviar brochure e información de la empresa como los clientes actuales, maquinaria, proceso, capacidad de producción, etc.) y después con llamadas planear citas junto con el gerente de producción con los nuevos clientes que se encuentren interesados en los productos que ofrece Acerias Centrales. Además de esto, se implementará esta estrategia con los contactos que se hagan en la anterior táctica (Congreso Nacional de Transporte de Carga y su Logística). Para llevar a cabo estas visitas de manera exitosa, después de concretar la cita con el contacto logrado, se realizará una investigación interna para determinar el tiempo de desgaste de las piezas que usa según el tipo de flota del cliente, el desgaste, el uso en kilómetros recorridos, el tipo de terreno y carga, con el fin de llegar a la visita con una propuesta personalizada para el este.

Propósito: Captar nuevos clientes y generar ofertas atractivas para estos, con el fin que vean en Acerias Centrales un proveedor confiable y de valor.

Medios: Teléfono, investigación y visita.

Alcance y frecuencia: Se realizaran 45 visitas en el año distribuidas mensualmente, teniendo en cuenta que este grupo tiene un número de clientes por atacar más amplio, esto con la finalidad de lograr concretar negocios con un estimado de 20 clientes.

## **3. Ofertas rápidas**

Descripción: para los contactos de clientes potenciales que se recojan en el congreso que no muestren un interés total en Acerias Centrales la táctica es a través de medios tradicionales correos electrónicos enviar brochure y después con llamadas telefónicas hacer ofertas rápidas del portafolio de producto según las necesidades que se puedan detectar del cliente

Propósito: No darse por vencido con los clientes que en el primer contacto no se muestren interesados por los productos ofrecidos por Acerias Centrales.

Medios: Teléfono, correo y brochure digital.

Alcance y frecuencia: Esta táctica se llevará a cabo después de la culminación del congreso (2 semanas) y estará dirigida al porcentaje de público que logremos contactar en el congreso pero no se muestren interesados en Acerias Centrales.

#### **4. Seguimiento a través de medios tradicionales**

Descripción: Teniendo en cuenta el resultado de las tres tácticas anteriormente propuestas, el resultado esperado es que Acerias Centrales tenga clientes que ya lo conocen y con los que ha tenido acercamientos a través de las visitas, llamadas y correos electrónicos, por lo cual se hacen necesarias rutinas de seguimiento a través de medios tradicionales (llamadas y correos electrónicos).

Propósito: Trasformar los esfuerzos anteriores en negocios concretos a través del seguimiento constante de las necesidades y solicitudes de los clientes.

Medios: Teléfono y correo electrónico.

Alcance y frecuencia: Este seguimiento se llevará a cabo mensualmente, y está enfocado al público que al cual se logrará llegar con las tres anteriores tácticas.

Todas estas tácticas planteadas anteriormente, deben estar sustentadas en unos plazos, los cuáles se detallará a continuación.



## 4.6 Plazos o Calendario de Ejecución

El calendario de ejecución de todas las tácticas propuestas anteriormente, se detallan a continuación cada mes, los colores de cada actividad se relacionan con el público objetivo al cual va dirigido:



Enero							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
1	1	2	3	4	5	6	7
2	8	9	10	11	12	13	14
3	15	16	17	18	19	20	21
Análisis Base de Datos							
4	22	23	24	25	26	27	28
5	29	30	31				

Febrero							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
5				1	2	3	4
6	5	6	7	8	9	10	11
	Visitas Ensambladoras				Visitas cliente final potencial		
7	12	13	14	15	16	17	18
	Visitas cliente final actual						
8	19	20	21	22	23	24	25
	Seguimiento a través de medios tradicionales			Visitas cliente final potencial			
9	26	27	28				
	Seguimiento a través de medios tradicionales						

Marzo							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
9				1	2	3	4
				Visitas Ensambladoras			
10	5	6	7	8	9	10	11
			Informe Sectorial # 1	Seguimiento a través de medios tradicionales			
11	12	13	14	15	16	17	18
	Curso de Actualización #2	Visitas cliente final potencial					
12	19	20	21	22	23	24	25
	Seguimiento a través de medios tradicionales						
13	26	27	28	29	30	31	
	Seguimiento a través de medios tradicionales						

Abril							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
13							1
14	2	3	4	5	6	7	8
Visitas cliente final potencial							
15	9	10	11	12	13	14	15
Visitas Ensambladoras							
16	16	17	18	19	20	21	22
Seguimiento a través de medios tradicionales							
17	23	24	25	26	27	28	29
Visitas cliente final actual							
18	30						

Mayo							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
18		1	2	3	4	5	6
19	7	8	9	10	11	12	13
Seguimiento a través de medios tradicionales							
20	14	15	16	17	18	19	20
Visitas Ensambladoras							
21	21	22	23	24	25	26	27
Seguimiento a través de medios tradicionales							
22	28	29	30	31			
Visitas cliente final potencial							

Junio							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
22					1	2	3
23	4	5	6	7	8	9	10
	Visitas cliente final potencial				Informe Sectorial # 2		
24	11	12	13	14	15	16	17
	Seguimiento a través de medios tradicionales						
25	18	19	20	21	22	23	24
	Visitas Ensambladoras						
26	25	26	27	28	29	30	
	Seguimiento a través de medios tradicionales		Seguimiento a través de medios tradicionales				

Julio							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
26							1
27	2	3	4	5	6	7	8
	Visitas cliente final potencial						
28	9	10	11	12	13	14	15
	Visitas Cliente Final Actual						
29	16	17	18	19	20	21	22
	Visitas Ensambladoras						
30	23	24	25	26	27	28	29
	Seguimiento a través de medios tradicionales		Seguimiento a través de medios tradicionales				
31	30	31					
	Seguimiento a través de medios tradicionales						

Agosto							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
31			1	2	3	4	5
32	6	7	8	9	10	11	12
Visitas cliente final potencial							
33	13	14	15	16	17	18	19
Visitas Ensambladoras							
34	20	21	22	23	24	25	26
Seguimiento a través de medios tradicionales							
35	27	28	29	30	31		

Septiembre							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
35						1	2
36	3	4	5	6	7	8	9
Visitas cliente final potencial					Informe Sectorial # 3		
37	10	11	12	13	14	15	16
Curso de Actualización #2		Visitas Ensambladoras					
38	17	18	19	20	21	22	23
Seguimiento a través de medios tradicionales							
39	24	25	26	27	28	29	30
Visitas Cliente Final Actual							

Octubre							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
40	1	2	3	4	5	6	7
	Visitas cliente final potencial						
41	8	9	10	11	12	13	14
	Participación en Congreso Nacional de Transporte de Carga y su Logística						
42	15	16	17	18	19	20	21
	Visitas Ensambladoras			Seguimiento a través de medios tradicionales			
43	22	23	24	25	26	27	28
	Ofertas rápidas						
44	29	30	31				
	Seguimiento a través de medios tradicionales						

Noviembre							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
44				1	2	3	4
45	5	6	7	8	9	10	11
	Participación en la Feria Internacional del Transporte						
46	12	13	14	15	16	17	18
	Ofertas rápidas						
47	19	20	21	22	23	24	25
	Visitas cliente final potencial						
48	26	27	28	29	30		
	Visitas Cliente Final Actual						

Diciembre							
Nº	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá	Do
48						1	2
49	3	4	5	6	7	8	9
	Seguimiento a través de medios tradicionales				Informe Sectorial # 4		
50	10	11	12	13	14	15	16
	Seguimiento a través de medios tradicionales		Seguimiento a través de medios tradicionales				
51	17	18	19	20	21	22	23
	Visitas Ensambladoras						
52	24	25	26	27	28	29	30
			Seguimiento a través de medios tradicionales				
1	31						

#### 4.7 Presupuesto

El presupuesto destinado por Acerías Centrales para su estrategia de comunicación se definió por el método costeable, en el cual este se fija en el nivel donde, en opinión de la dirección, la compañía puede pagar. Aunque no es el mejor método de presupuestación ya que ignora totalmente los efectos del plan de comunicación, y tiende a colocarlo en el último lugar de los gastos prioritarios, incluso en situaciones en que es crucial para el éxito de la compañía, es lo que en este momento Acerías Centrales puede destinar a este plan, por lo cual la empresa concluyó que aportará un monto de \$50.000.000 de pesos colombianos para el plan de comunicación del año 2017, los cuales no incluyen los medios de comunicación tradicionales que ellos usan actualmente (directorio telefónico físico y digital, página web y teléfonos de contacto).

A continuación se detalla el presupuesto por táctica propuesta:

**Tabla 11 - Presupuesto**

Público Objetivo	N° Táctica	Descripción	Detalle	Cantidad*	Subtotal	Total
Ensambladora - Cliente Actual	1	Curso de actualización	Pendón, folletos, brochure, refrigerio	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
	2	Informe Sectorial	Brochure Digital	4	\$ 50.000	\$ 200.000
	3	Seguimiento a través de medios tradicionales	Llamadas y correos electrónicos	0	\$ -	\$ -
	4	Otros	Imprevistos	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Ensambladora - Cliente Potencial	1	Presencia en Eventos	Stand en la Feria Internacional del Transporte, Brochure, folletos y material POP	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
	2	Visitas Ensambladoras	Investigación, brochure y biaticos visita	30	\$ 100.000	\$ 3.000.000
	3	Seguimiento a través de medios tradicionales	Llamadas y correos electrónicos	0	\$ -	\$ -
	4	Otros	Imprevistos	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Cliente Final Actual	1	Análisis Base de Datos	Depuración de la base de datos	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
	2	Visitas Cliente Final Actual	Propuesta, brochure y biaticos visita	25	\$ 100.000	\$ 2.500.000
	3	Seguimiento a través de medios tradicionales	Llamadas y correos electrónicos	0	\$ -	\$ -
	4	Otros	Imprevistos	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Cliente Final Potencial	1	Presencia en Eventos	Stand en el "Congreso Nacional de Transporte de Carga y su Logística", Brochure, folletos y material POP	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
	2	Visitas Cliente Final Potencial	Investigación, brochure y biaticos visita	45	\$ 100.000	\$ 4.500.000
	3	Ofertas rápidas	Llamadas, correos y brochure Digital	0	\$ -	\$ -
	4	Seguimiento a través de medios tradicionales	Llamadas y correos electrónicos	0	\$ -	\$ -
	5	Otros	Imprevistos	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
<b>Total presupuesto</b>						\$ 50.000.000

\*Cantidad de veces que se llevará a cabo la táctica en el año

Fuente: Elaboración propia. [12 Noviembre de 2016]

Para terminar esta propuesta de comunicación, es necesario presentar un esbozo de cómo se mediría la estrategia planteada, teniendo en cuenta que los directivos de la empresa necesitan tener un método de control y medición del impacto de esta nueva alternativa empleada, ya sea en participación de mercado, ventas o utilidades.



## 4.8 Indicadores de Medición

A continuación se establecerá el indicador para medir Para establecer una medición concisa de los resultados del plan de comunicación propuesto,

**Tabla 12 - Indicadores de Medición**

Público Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicador
Ensambladora - Cliente Actual	Generar ofertas de valor agregado más allá del precio que permita fidelizar y ampliar la cantidad de productos que el fabricante requiere de Acerías Centrales.	Curso de actualización	$\frac{\text{Asistentes a curso}}{\text{Invitados a curso}}$ $\frac{\text{Número de pedidos realizados}}{\text{Número de pedidos esperados}}$
		Informe Sectorial	$\frac{\text{Número de clientes activos}}{\text{Número de informes enviados}}$
		Seguimiento a través de medios tradicionales	$\frac{\text{Número de llamadas contestadas}}{\text{Número de llamadas realizadas}}$ $\frac{\text{Número de negocios realizados}}{\text{Número de clientes contactados}}$
Ensambladora - Cliente Potencial	Presentar el portafolio de productos y las soluciones personalizadas que ofrece Acerías Centrales.	Presencia en Eventos	$\frac{\text{Número de contactos captados}}{\text{Número de contactos esperados}}$
		Visitas Ensambladoras	$\frac{\text{Número de negocios logrados}}{\text{Número de visitas realizadas}}$
		Seguimiento a través de medios tradicionales	$\frac{\text{Número de llamadas contestadas}}{\text{Número de llamadas realizadas}}$ $\frac{\text{Número de negocios realizados}}{\text{Número de clientes contactados}}$
Cliente Final Actual	Mostrar a Acerías Centrales como un asesor en mantenimiento y compra de piezas para el activo más importante de sus negocios (flota de vehículos de carga pesada).	Análisis Base de Datos	$\frac{\text{Número de clientes analizados}}{\text{Número de clientes en BD}}$
		Visitas Cliente Final Actual	$\frac{\text{Número de negocios logrados}}{\text{Número de visitas realizadas}}$
		Seguimiento a través de medios tradicionales	$\frac{\text{Número de llamadas contestadas}}{\text{Número de llamadas realizadas}}$ $\frac{\text{Número de negocios realizados}}{\text{Número de clientes contactados}}$
Cliente Final Potencial	Dar a conocer a Acerías Centrales con una oferta de negocio atractiva.	Presencia en Eventos	$\frac{\text{Número de contactos captados}}{\text{Número de contactos esperados}}$
		Visitas Cliente Final Potencial	$\frac{\text{Número de negocios logrados}}{\text{Número de visitas realizadas}}$
		Ofertas rápidas	$\frac{\text{Número de retorno de clientes}}{\text{Número de ofertas rapidas hechas}}$
		Seguimiento a través de medios tradicionales	$\frac{\text{Número de llamadas contestadas}}{\text{Número de llamadas realizadas}}$ $\frac{\text{Número de negocios realizados}}{\text{Número de clientes contactados}}$

Fuente: Elaboración propia. [12 Noviembre de 2016]

## 4.9 Esquema Plan de Comunicación Acerías Centrales Ltda.

PLAN DE COMUNICACIÓN ACERÍAS CENTRALES LTDA.							
<b>Objetivo:</b> Fortalecer la imagen de Acerías Centrales Ltda. como empresa líder en técnica y calidad en la fabricación de piezas para el sector de ensambladoras locales de vehículos de transporte de carga pesada y empresas con flotas como el activo más importante de sus negocios							
Público Objetivo	Objetivo de comunicación	Estrategia	Mensaje	Táctica	Frecuencia	Presupuesto	Indicador de Medición
Ensambladora - Cliente Actual	Informar a los clientes con los que ya cuenta Acerías Centrales en el periodo de un año que la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración y que está mejorando con el propósito de servirles con la mayor calidad de la industria.	Generar ofertas de valor agregado más allá del precio que permita fidelizar y ampliar la cantidad de productos que el fabricante requiere de Acerías Centrales.	Acerías Centrales quiere mostrarle las novedades que presenta el sector y además 'brindarle soluciones con el propósito de hacer cada vez más eficiente su proceso de producción.	Curso de actualización	Marzo y Septiembre	\$ 4.000.000	$\frac{\text{Asistentes a curso}}{\text{Invitados a curso}}$ $\frac{\text{Número de pedidos realizados}}{\text{Número de pedidos esperados}}$
				Informe Sectorial	Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre (quinto día hábil del mes)	\$ 200.000	$\frac{\text{Número de clientes activos}}{\text{Número de informes enviados}}$
				Seguimiento a través de medios tradicionales	Todo el año	\$ -	$\frac{\text{Número de llamadas contestadas}}{\text{Número de llamadas realizadas}}$ $\frac{\text{Número de negocios realizados}}{\text{Número de clientes contactados}}$
Ensambladora - Cliente Potencial	Persuadir a nuevos fabricantes locales en el periodo de un año para que contraten a Acerías Centrales como el proveedor de las piezas necesarias para el ensamble de sus vehículos	Presentar el portafolio de productos y las soluciones personalizadas que ofrece Acerías Centrales.	Acerías Centrales es una empresa con reconocimiento y trayectoria en el sector que ofrece un amplio y personalizado portafolio, por lo cual debe tenerlo en cuenta como nuevo proveedor.	Presencia en Eventos	Noviembre 6 - 9	\$ 15.000.000	$\frac{\text{Número de contactos captados}}{\text{Número de contactos esperados}}$
				Visitas Ensambladoras	30 visitas en el año	\$ 3.000.000	$\frac{\text{Número de negocios logrados}}{\text{Número de visitas realizadas}}$
				Seguimiento a través de medios tradicionales	Todo el año	\$ -	$\frac{\text{Número de llamadas contestadas}}{\text{Número de llamadas realizadas}}$ $\frac{\text{Número de negocios realizados}}{\text{Número de clientes contactados}}$
Cliente Final Actual	Recordar a los clientes finales con los que ya cuenta Acerías Centrales en el periodo de un año que además de las piezas que compran, la compañía está en la capacidad de fabricar lo que ellos necesiten	Mostrar a Acerías Centrales como un asesor en mantenimiento y compra de piezas para el activo más importante de sus negocios (flota de vehículos de carga pesada).	Más que sólo vender piezas, Acerías Centrales se interesa en su negocio y le brinda asesorías para que el activo más importante de su empresa (flota de vehículos para transporte de carga pesada) se mantenga en funcionamiento la mayor cantidad de tiempo.	Análisis Base de Datos	Enero - Tercera semana	\$ 1.800.000	$\frac{\text{Número de clientes analizados}}{\text{Número de clientes en BD}}$
				Visitas Cliente Final Actual	25 visitas en el año	\$ 2.500.000	$\frac{\text{Número de negocios logrados}}{\text{Número de visitas realizadas}}$
				Seguimiento a través de medios tradicionales	Todo el año	\$ -	$\frac{\text{Número de llamadas contestadas}}{\text{Número de llamadas realizadas}}$ $\frac{\text{Número de negocios realizados}}{\text{Número de clientes contactados}}$
Cliente Final Potencial	Persuadir a empresas que tienen flotas de vehículos de transporte de carga pesada en el periodo de un año para que conviertan a Acerías Centrales en el proveedor de las piezas necesarias para el mantenimiento de sus vehículos	Dar a conocer a Acerías Centrales con una oferta de negocio atractiva.	Comprar piezas en Acerías Centrales significa disminuir los costos de mantenimiento de su flota, ya que tiene un canal directo con el fabricante.	Presencia en Eventos	Octubre 10 -12	\$ 15.000.000	$\frac{\text{Número de contactos captados}}{\text{Número de contactos esperados}}$
				Visitas Cliente Final Potencial	45 visitas en el año	\$ 4.500.000	$\frac{\text{Número de negocios logrados}}{\text{Número de visitas realizadas}}$
				Ofertas rápidas	Octubre y Noviembre - tercera semana	\$ -	$\frac{\text{Número de retorno de clientes}}{\text{Número de ofertas rápidas hechas}}$
				Seguimiento a través de medios tradicionales	Todo el año	\$ -	$\frac{\text{Número de llamadas contestadas}}{\text{Número de llamadas realizadas}}$ $\frac{\text{Número de negocios realizados}}{\text{Número de clientes contactados}}$

## 5 RECOMENDACIONES

- **Estrategia de comunicación interna:** A través del tiempo se ha demostrado que el motor de una empresa no siempre es su capacidad tecnológica, el tamaño de sus instalaciones o su trayectoria en el mercado. Está claro que lo que mueve una compañía son las personas que están en ella, esas que dan todo de sí mismos para lograr resultados conjuntos.

Aunque con el plan de comunicación propuesto para Acerias Centrales se esperan efectos positivos, esto no será posible si no se crea o mantiene la sinergia interna de la compañía, la cual incluye desde un ambiente sano y seguridad laboral hasta la motivación y comunicación interna acertada. Es por esto que se recomienda junto con el plan de comunicación (externo), se desarrolle una estrategia de comunicación interna que prepare al personal para el inicio del cambio en la empresa, lo cual significa un año difícil, de grandes retos pero con grandes frutos esperados que al final beneficiarán a todos.

- **Herramientas de Control:** Teniendo en cuenta que el fin último del plan de comunicación es la dinamización de las ventas de Acerias Centrales, se recomienda desarrollar herramientas de control (estimado de inventario actual, pronóstico de tiempos de producción u organización eficiente de la planta), esto con el propósito de cerrar eficazmente el ciclo de venta, es decir, desde la captación del cliente, hasta la entrega del producto final en el tiempo y las condiciones óptimas.

## 6 CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta las cifras expuestas en este trabajo de grado, se pudo llegar a la conclusión de que el sector metalmecánico corre el riesgo de ser dominado por productos importados, lo que a largo plazo ocasionará el fin de la producción nacional. Esta situación obliga a las empresas que quieren seguir apostándole a la fabricación local a reinventarse e innovar en todos los aspectos (cadena productiva, comercialización, comunicación, distribución, servicio, etc.), con el propósito de considerarse una competencia real ante los importadores.
- El análisis del sector y su entorno muestra que a pesar de la difícil situación competitiva, política y económica, Colombia tiene perspectivas positivas debido a los avances en diversos temas como infraestructura, acuerdos de paz e iniciativas del gobierno para desarrollar sectores que se han visto resentidos con acuerdos comerciales celebrados. Es por esto que el plan de comunicación diseñado para Acerías Centrales, se presenta en el momento adecuado para que la compañía aproveche las oportunidades que comenzarán a darse en los próximos años.
- Aunque Acerías Centrales Ltda., tiene un gran recorrido en el sector metalmecánico, teniendo en cuenta que hasta 2014 logró exportar a países como Venezuela, Ecuador, Perú. Hace cinco años ha presentado un decaimiento que se sustenta en la falta de reinversión de la compañía, teniendo en cuenta que ofrece un proceso de producción, precio y distribución igual al de su competencia. Es por esto que la empresa se encuentra en un momento donde desea incursionar en aspectos antes inexplorados por ellos e incluso por el sector. Es ahí donde entró en juego un plan de comunicación que fortaleciera la imagen de Acerías Centrales en la industria y lo ayudara a explotar nichos de mercados que retornen en ventas.
- Acerías Centrales Ltda., cuenta con un portafolio de clientes muy especializado como Inca Fruehauf, Imecol, Coltanques, etc., los cuales son lo que la han ayudado a prevalecer en estos años de dificultad, sin embargo se detectó la necesidad de llevar a cabo una segmentación del mercado con el propósito de delimitar públicos que se consideren redituables para la compañía y a los cuales les pueda llegar con el portafolio de productos que ofrece actualmente.
- Los negocios B2B, particularmente los pertenecientes al sector metalmecánico representan un reto para las estrategias de comunicación tradicionales, teniendo en cuenta que en estos son inusuales las vallas, publicidad en prensa o radio. Sin embargo en este

trabajo de grado se logró diseñar un plan de comunicación ajustado a las necesidades y capacidades de Acerías Centrales, el cual representa una novedad frente a sus competidores directos, y que le ayudarán a incentivar la diferenciación de la compañía en el sector.

- Es de gran importancia resaltar que aunque es un gran reto el que se alzaba al proponer un plan de comunicación para Acerías Centrales fue notorio que el presupuesto no se convirtió en un impedimento tal como se podría esperar, ya que se plantearon estrategias y tácticas acordes a las necesidades y capacidades de la compañía, teniendo en cuenta que son los primeros esfuerzos que hace la empresa para fortalecer su imagen en el sector.
- La falta de competitividad y desindustrialización del sector metalmeccánico sumadas a diversas coyunturas macroeconómicas, han llevado al cierre de muchas empresas durante los últimos años. El aporte más valioso de este plan de comunicación para Acerías Centrales, es que se propusieron estrategias alcanzables y con gran potencial de implementación, lo cual le ayudará a la empresa a lograr cambios en corto tiempo que le permitan sobrevivir al momento de crisis que atraviesa.

## 7 ANEXOS

### Anexo 1 – Acerias Centrales Ltda. Páginas Amarillas de Publicar web



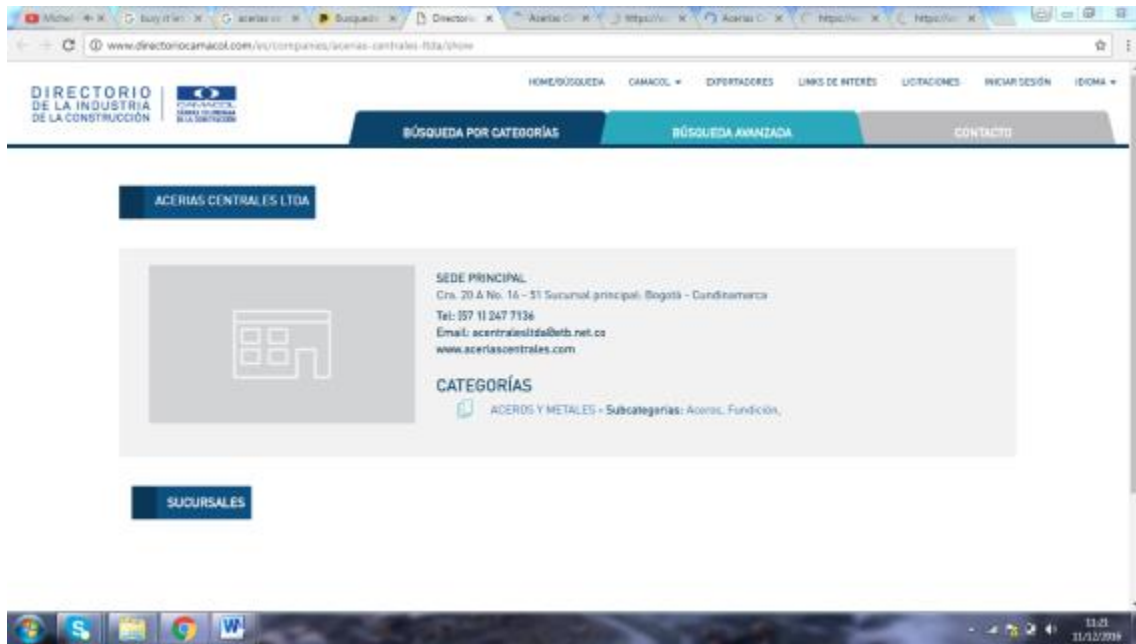
Fuente: Página web, Páginas amarillas. Disponible en:  
<http://www.paginasamarillas.com.co/empresas/acerias-centrales-ltda/bogota-1304337>

### Anexo 2 – Acerias Centrales Ltda. Página web



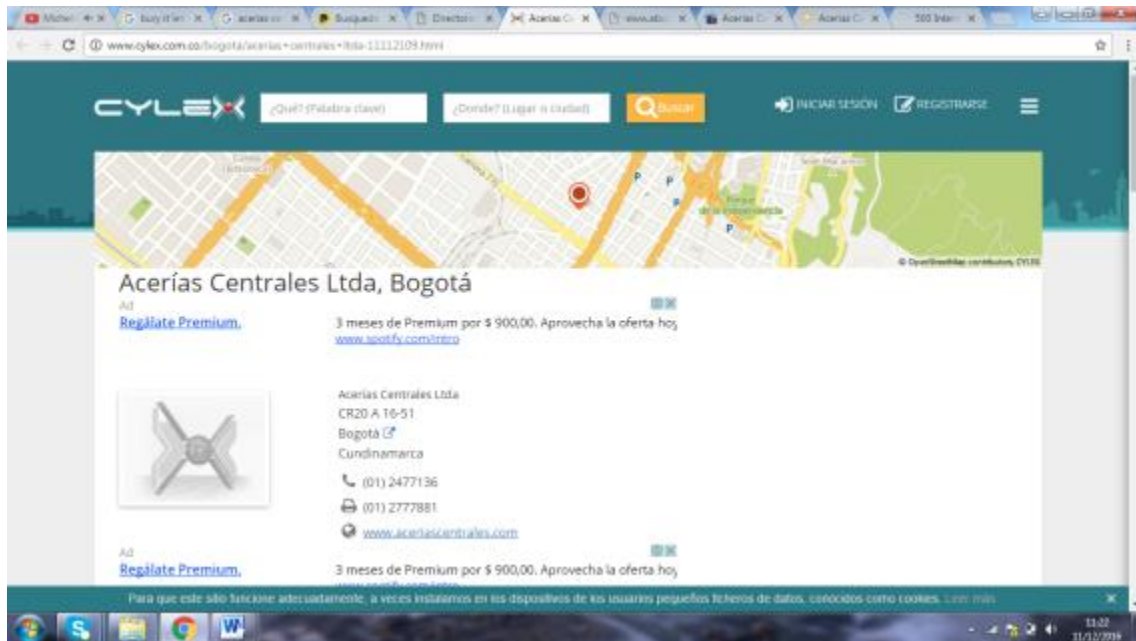
Fuente: Página web, Acerias Centrales Ltda. Disponible en:  
<http://www.aceriascentrales.com/>

### Anexo 3 - Acerías Centrales Ltda. en directorio Camacol web



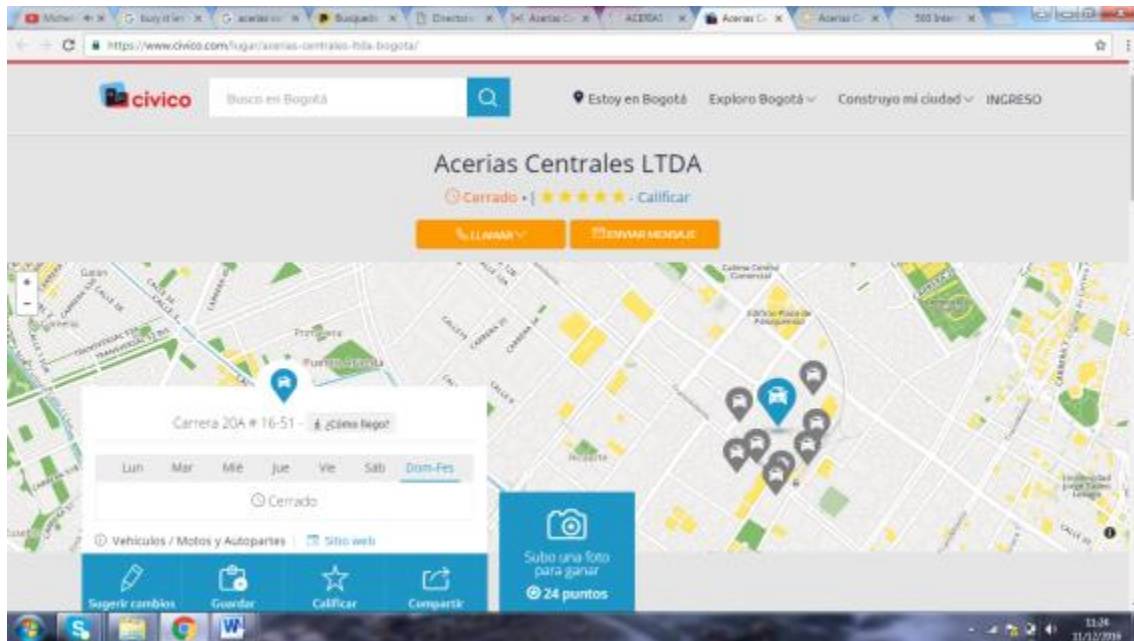
Fuente: Directorio web Camacol. Disponible en:  
<http://www.directoriocamacol.com/es/companies/acerias-centrales-ltda/show>

### Anexo 4 - Acerías Centrales Ltda. en Cylex



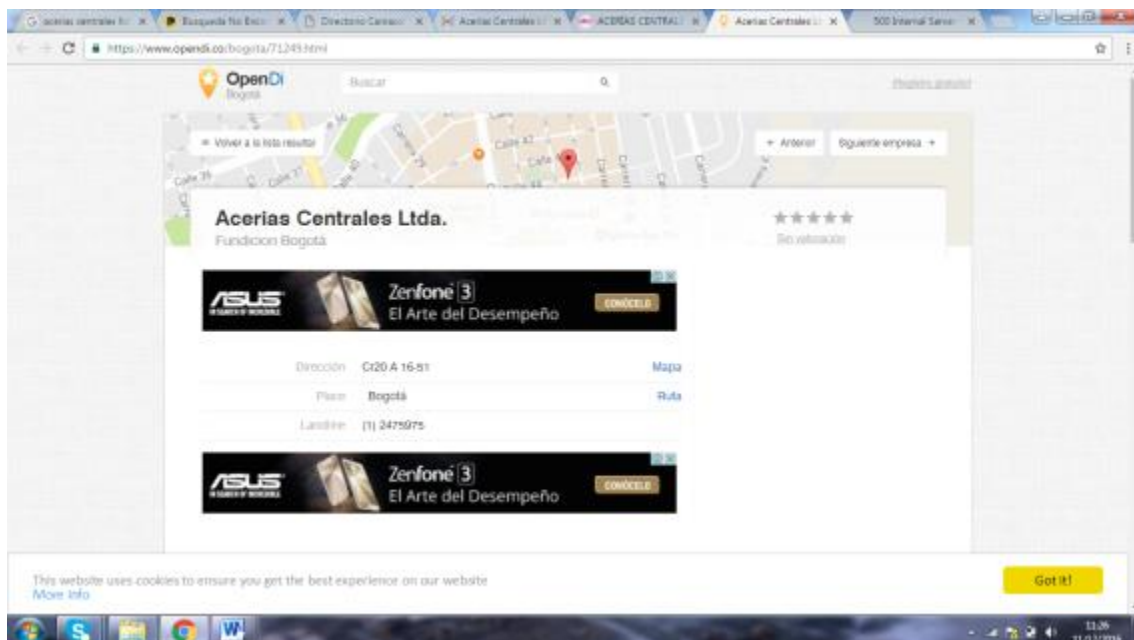
Fuente: Directorio web Camacol. Disponible en:  
<http://www.cylex.com.co/bogot%C3%A1/acer%C3%ADas+centrales+lt-da-11112109.html>

## Anexo 5 - Acerias Centrales Ltda. en Civico



Fuente: Directorio web Camacol. Disponible en: <https://www.civico.com/lugar/acerias-centrales-ltda-bogota/>

## Anexo 6 - Acerias Centrales Ltda. en OpenDi



Fuente: Directorio web Camacol. Disponible en: <https://www.opendi.co/bogota/71249.html>



## Anexo 7 - Acerías Centrales Ltda. Publicación interna - Folleto ¿Que es SST?

### ¿Qué es SST?

Seguridad y Salud en el Trabajo son actividades dirigidas a proteger y mantener la salud de los trabajadores, mediante la prevención y el control de las enfermedades y accidentes, y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud.



### POLÍTICA DE SST

**ACERÍAS CENTRALES LTDA.** Es una empresa dedicada a la fundición de acero, hierro y metales no ferrosos para la fabricación de piezas para la industria del transporte y maquinaria pesada en general.

Se compromete a:

Adoptar metodologías para la identificación de los peligros que puedan afectar a los trabajadores, brindando todos los recursos necesarios con el fin de establecer medidas de control propicias para la disminución de sus efectos.

### POLÍTICA DE ALCOHOLISMO Y FARMACODEPENDENCIA

**ACERÍAS CENTRALES LTDA.**

Prohiber:

- Fumar dentro de las instalaciones de la empresa
- los trabajadores no pueden presentarse a laborar mientras están bajo el efecto de cualquier sustancia restringida.
- Todos los trabajadores que le hayan prescrito medicamentos que alteren sus funciones deben notificar a la gerencia.

### REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La empresa cuenta con un reglamento de higiene y seguridad industrial que busca garantizar ambientes sanos, prevenir y reducir los riesgos de accidentes y enfermedades de origen laboral.



### PELIGROS PRESENTE EN LA EMPRESA

**Físico:**  
Ruido, iluminación, vibración, altas temperaturas, radiaciones no ionizantes.



**Químico:**  
Gases y vapores, humos metálicos, material particulado



**Biomecánico:**  
Movimientos repetitivos, posturas prolongadas, levantamiento de cargas



**Mecánico:**  
Maquinarias y equipos, materiales proyectados



**Tecnológico:**

Explosiones, fugas de gas comprimido, incendio, derrames de material incandescente.



**Locativo:**

Superficies de trabajo, falta de orden y Aseo, pisos con desniveles.



### QUE HACER EN CASO DE ACCIDENTE DE TRABAJO

1. Prestar los primeros auxilios, si cuenta con el conocimiento y los medios para hacerlo.
2. Si se encuentra en riesgo la vida del accidentado trasladarlo en el menor tiempo posible a la institución de salud más cercana.
3. Si el accidente es de origen laboral comuníquese con la persona encargada de SST.

4. Llamar a la línea medica de AXA COLPATRIA 4235757 para reportar el evento

### BRIGADA DE EMERGENCIA



Es un equipo de acción capacitado en temas de atención en primeros auxilios, incendios, evacuación y recate con el objetivo de disminuir las pérdidas que se pueden presentar como consecuencia de una emergencia.

**Punto de encuentro**

El punto de encuentro está ubicado en la cancha del parque el listón en frente de la empresa.



### INDUCCIÓN A LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO



**TECNICA Y CALIDAD**


SG- SST  
ACERÍAS CENTRALES LTDA.  
BOGOTÁ  
2016

Fuente: Gerente administrativa Acerías Centrales Ltda.

## Anexo 8 - Acerías Centrales Ltda. Publicación interna - Folleto Copasst


### ¿Qué es el COPASST?

Es el organismo que se encarga de la promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo dentro de la empresa, esto quiere decir que garantiza que los riesgos de enfermedades y accidentes de trabajo se reduzcan al mínimo.




### ¿Quiénes pueden pertenecer al comité?

Todos los trabajadores tienen el derecho de hacer parte del comité y participar activamente.



### ¿Para qué pertenecer al COPASST?

El objetivo principal de pertenecer al comité, es generar compromiso, sentido de solidaridad y preocupación por sí mismo y los trabajadores de la empresa en general, así mismo presenta un canal de comunicación entre los trabajadores y los empleadores.



### Reuniones

- ◆ A las reuniones del comité solo asistirán los miembros principales. Los suplentes asistirán por ausencia de los principales y serán citados a las reuniones por el presidente del COPASST.
- ◆ Se reunirán por lo menos una vez al mes en la empresa y durante el horario de trabajo.
- ◆ El comité debe reunirse extraordinariamente en caso de accidente o riesgo inminente, con

la presencia del responsable del área donde ocurrió el evento o se determino el riesgo, dentro de los días siguientes a la ocurrencia del hecho. Art7. Resolución 2013 de 1988.

### Funciones del COPASST

- Indagar las causas que afectan la salud de los trabajadores.
- Proponer medidas de control de accidentes y el desarrollo de actividades tendientes a mantener la salud en los lugares y ambientes de trabajo.
- Participar en actividades de capacitación en seguridad y salud en el trabajo.
- Colaborar en el análisis de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, e indicar medidas correctivas para evitar su ocurrencia.
- Actuar como inspectores del cumplimiento de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

◦ Realizar visitas periódicamente a los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, máquinas y operaciones, para informar al empleador sobre la existencia de factores de riesgo.



### Las empresas que estén obligadas y no conformen el COPASST ¿tienen sanción?

**SI.** El artículo 91, numeral 2º del decreto ley 1296 de 1994, establece multas hasta de 500 s.m.m.l.v. para el empleador que incumpla la normatividad existente sobre riesgos laborales, además, existe la posibilidad de suspensión de actividades y cierre definitivo de la empresa de acuerdo a la omisión.



### ¿Qué pasa si un trabajador no cumple las normas de SST?

El empleador está facultado a dar por terminado el contrato de trabajo por justa causa.

**ACERIAS CENTRALES LTDA.**  
CARRERA 20 A 16- 51  
2477136

**ACERIAS CENTRALES LTDA.**



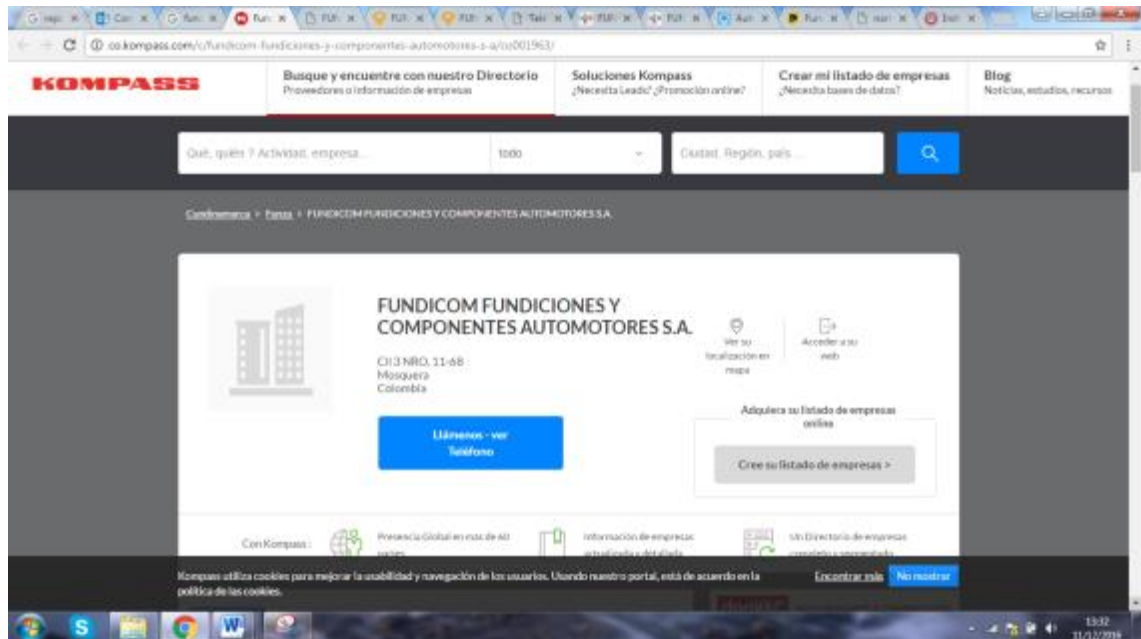
### COPASST

Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo



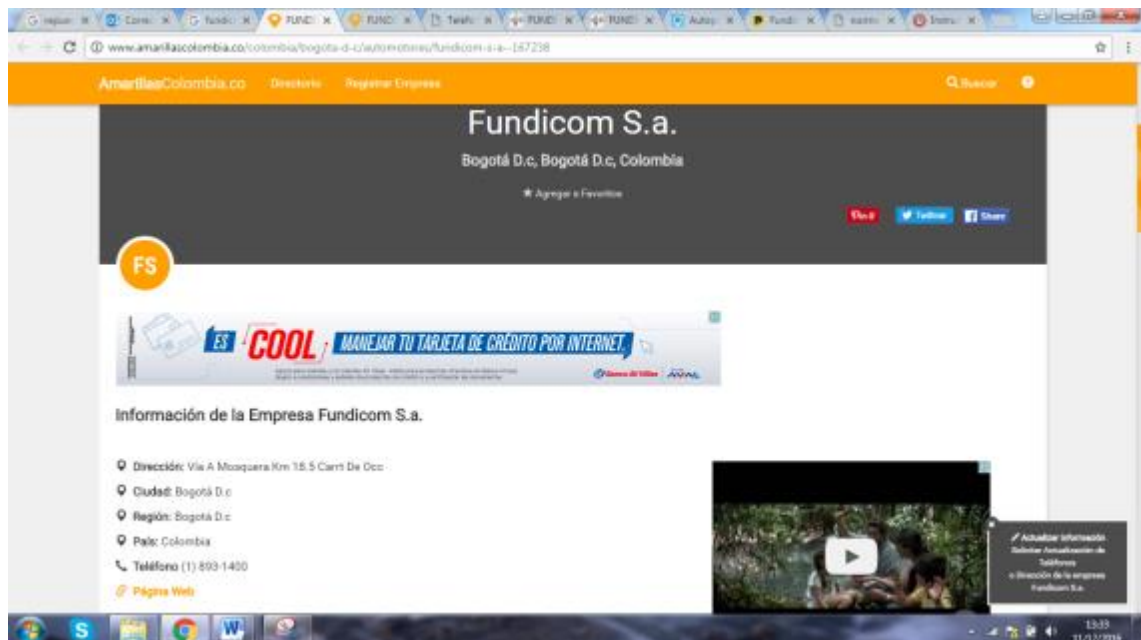
Fuente: Gerente administrativa Acerías Centrales Ltda.

## Anexo 9 - Fundicom S.A. en Kompass



Fuente: Kompass. Disponible en: <http://co.kompass.com/c/fundicom-fundiciones-y-componentes-automotores-s-a/co001963/>

## Anexo 10 - Fundicom S.A. en Amarillas Colombia



Fuente: Amarillas Colombia. Disponible en <http://www.amarillascolombia.co/colombia/bogota-d-c/automotores/fundicom-s-a--167238>

## Anexo 11 - Fundicom S.A. en Celugua



Información del anuncio

**Celugua**  
El Directorio Celular

**Fundicom Fundiciones y Componentes Automotores S.A. Fundicom S.A.**

Se incluyen  
(Haz clic en la imagen para ampliar)

Detalles Específicos	Actividades y Ocupaciones	Contactos
Correo Electrónico 1 fund@fundicom.com.co		Celular 1 3152009400
Correo Electrónico 2		Celular 2 3162668772
Página Web www.fundicom.com.co		
Otros teléfonos	Datos de Ubicación	
Teléfono fijo 8321400	Dirección Km Km 10 - 5VA CARRETERA OCCIDENTE MOSQUERA MOSQUERA	

Descripción Detallada de los Servicios que Presta o Productos que Venta.  
Si eres el dueño de este anuncio actualízalo, escríbenos a [info@celugua.com](mailto:info@celugua.com). Celugua El Directorio ofrece publicar Anuncios Clasificados a Autos GRATIS de tu Empresa o Negocio.

Publicidad en Google AdWords

Fuente: Celugua. Disponible en: <http://www.celugua.com/inicio/ad/directorio-celular/fundicom-fundiciones-y-componentes-automotores-s-a-fundicom-s-a-94786.html>

## Anexo 12 - Fundicom S.A. en Empresite



empresite

Busca cualquier empresa por nombre, actividad o departamen

FUNDICOM FUNDICIONES Y COMPONENTES AUTOMOTORES S A EN REORGANIZACION

**FUNDICOM FUNDICIONES Y COMPONENTES AUTOMOTORES S A EN REORGANIZACION**  
Fabricación de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores. MOSQUERA

Regálate 3 meses de Premium.  
A solo \$ 900,00. **ORTÉN PREMIUM**

**FUNDICOM FUNDICIONES Y COMPONENTES AUTOMOTORES S A EN REORGANIZACION, CUNDINAMARCA**

Modificación/Cancelación datos

Razón Social: FUNDICOM FUNDICIONES Y COMPONENTES AUTOMOTORES S A EN REORGANIZACION

Domicilio Social: CL 3 11 88, MOSQUERA, CUNDINAMARCA

Forma jurídica: SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Actividad: Fabricación de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores

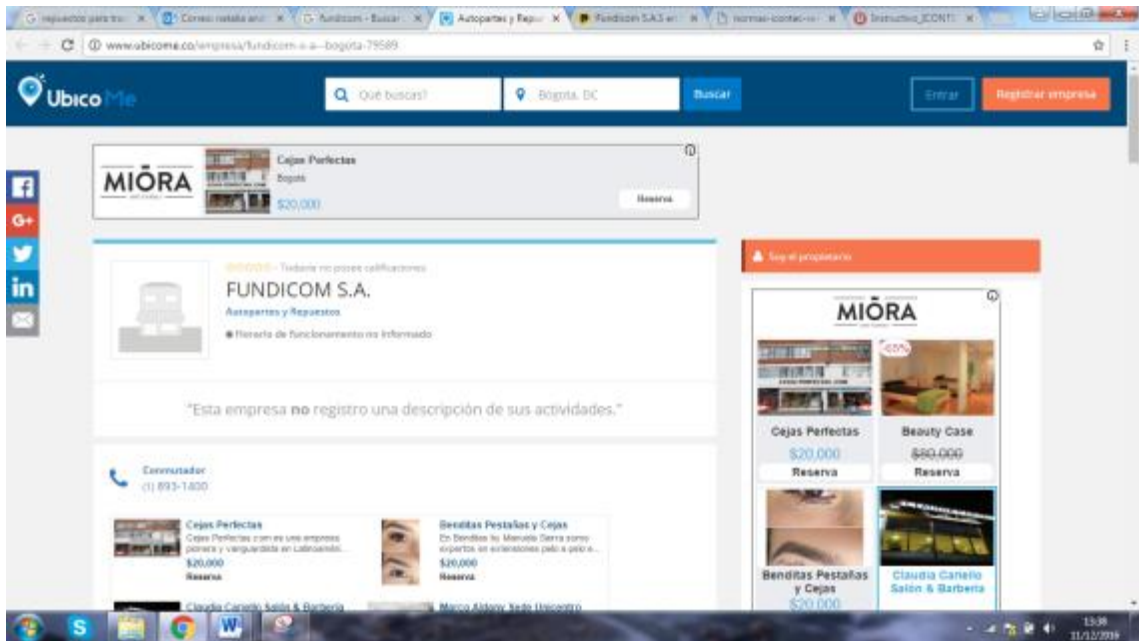
Ven a Aruba  
Arlu  
La Isla Feliz

Otros usuarios buscaron

NIPON INDUSTRIAL Y COMERCIAL LTDA

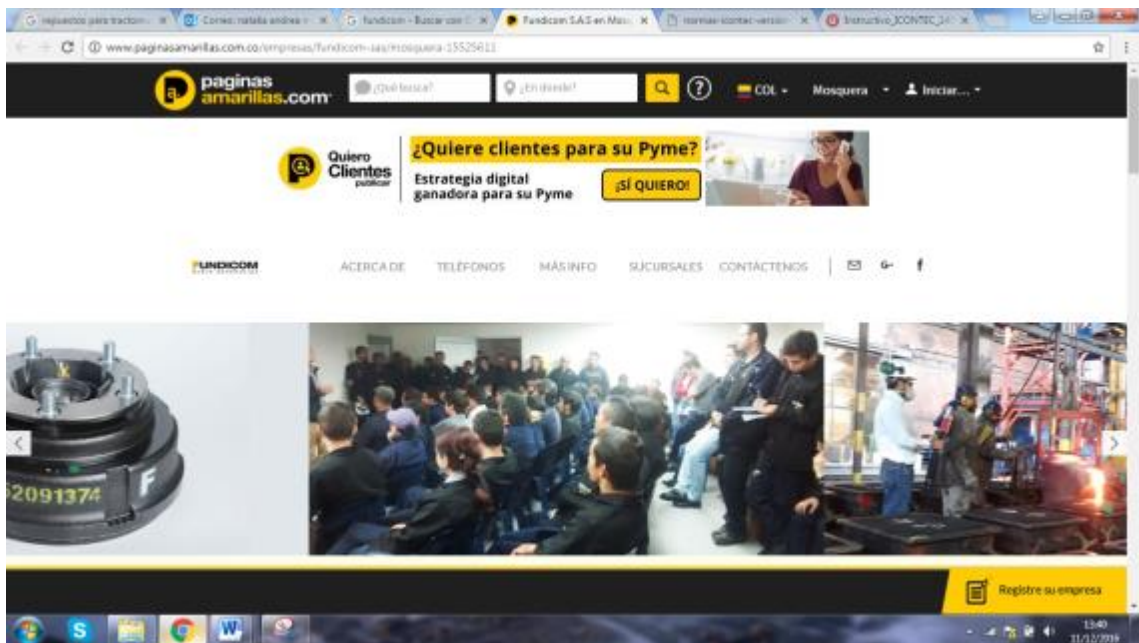
Fuente: Empresite. Disponible en: <http://empresite.eleconomistaamerica.co/FUNDICOM-FUNDICIONES-COMPONENTES-AUTOMOTORES-SA.html>

## Anexo 13 - Fundicom S.A en Ubicome



Fuente: Ubicome. Disponible en: <http://www.ubicome.co/empresa/fundicom-s-a--bogota-79589>

## Anexo 14 - Fundicom S.A. en Páginas Amarillas.com



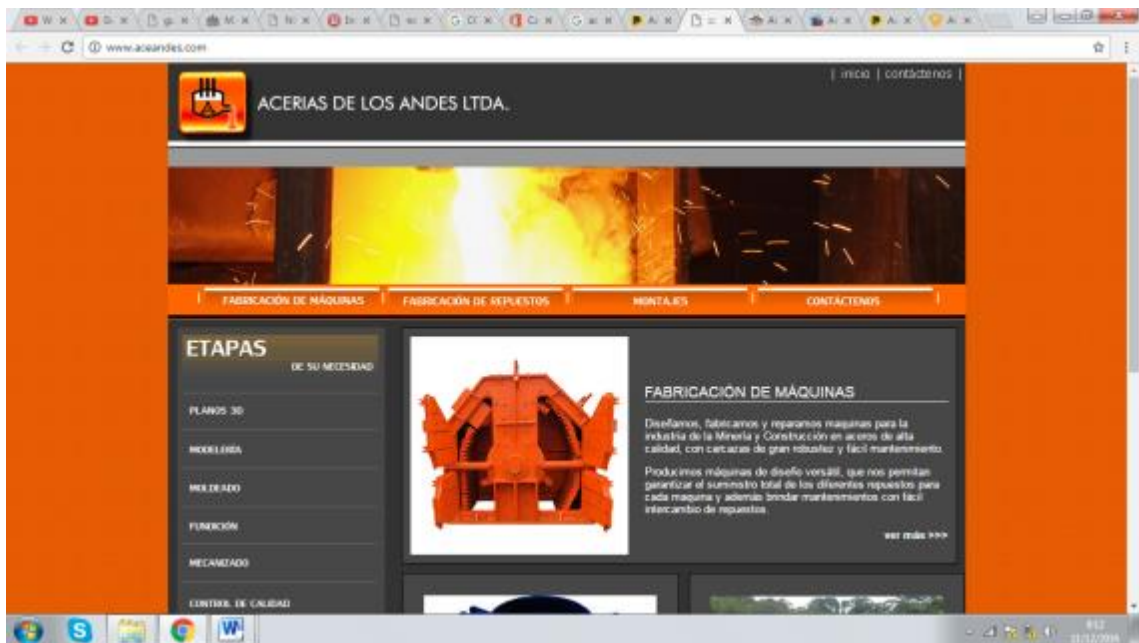
Fuente: Páginas Amarilla. Disponible en: <http://www.paginasamarillas.com/empresas/fundicom-sas/mosquera-15525611>

## Anexo 15 - Acerías de los Andes Ltda. en Páginas amarillas.com



Fuente: Páginas Amarillas. Disponible en:  
<http://www.paginasamarillas.com.co/empresas/acerias-de-los-andes-ltda/bogota-6891994>

## Anexo 16 - Acerías de los Andes Ltda. página web



Fuente: Páginas web Acerías de los Andes Ltda. Disponible en:  
<http://www.aceandes.com/>

## Anexo 17 - Acerías de los Andes Ltda. en Empresite

**ACERIAS DE LOS ANDES S A S, BOGOTA**

Modificación/Cancelación datos

**Trituradora de Minerales**

Completar Planta de Trituración y Celdas con Trituradora de Segunda Mano. Canal

**Razón Social:** ACERIAS DE LOS ANDES S A S

**Domicilio Social:** AV 98 39165 SUR, BOGOTA, BOGOTA

**Forma jurídica:** SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

**Actividad:** Fundición de hierro y de acero

**Teléfono:** (1) 7240404

**NIT:** 3500... VRI NIT

Accede gratis al informe de esta empresa

**Localización Geográfica de ACERIAS DE LOS ANDES S A S**

Colombia

**Otros usuarios buscaron**

- QPO METALES Y TRATAMIENTOS S A S SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA BOGOTA, BOGOTA
- METALURGICA CONSTRUCEL COLOMBIA S A METACOL SOCIEDAD ANONIMA BOGOTA, BOGOTA
- INDUSTRIA HIDRAULICA ANDINA S A SOCIEDAD ANONIMA BOGOTA, BOGOTA
- FUNDICION RIVEROS S A S SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA BOGOTA, BOGOTA
- ACEROS TECNICOS DE COLOMBIA LTDA SOCIEDAD LIMITADA BOGOTA, BOGOTA

Otras empresas de "Fundición de hierro y de acero" clasificadas

Fuente: Empresite. Disponible en: <http://empresite.eleconomistaamerica.co/ACERIAS-ANDES-SAS.html>

## Anexo 18 - Acerías de los Andes Ltda. en Cylex

**CYLEX**

¿Qué? (Palabra clave) ¿Dónde? (Lugar o ciudad) BUSCAR

INICIAR SESIÓN REGISTRARSE

**Acerías de los Andes Ltda., Bogotá**

Ad **Regístrate Premium.** 3 meses de Premium por \$ 900,00. Aprovecha la oferta hoy [www.sootfy.com/otro](http://www.sootfy.com/otro)

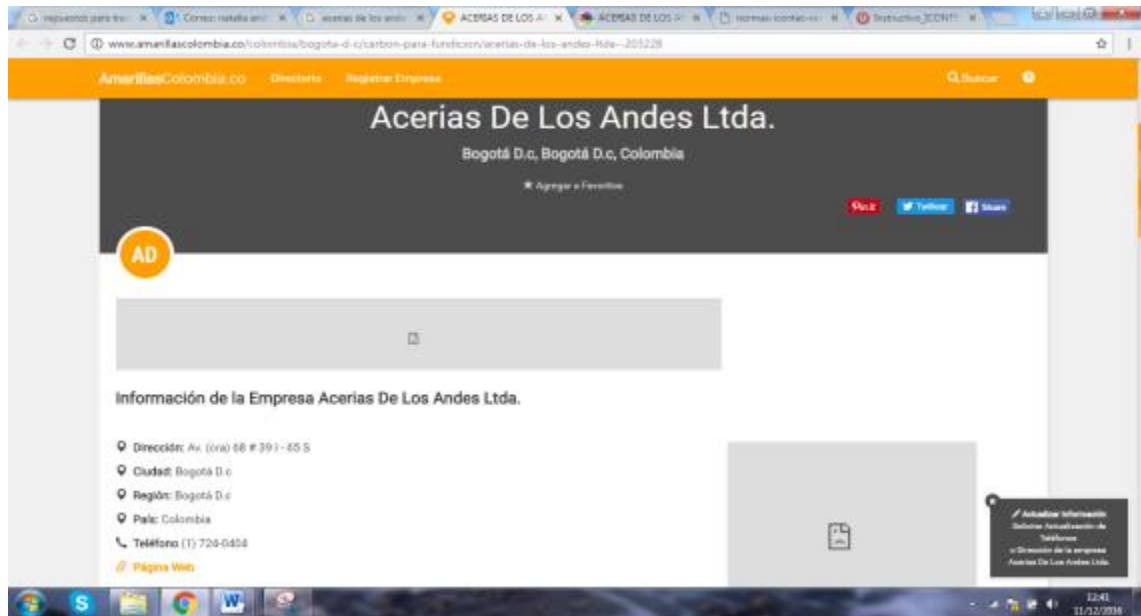
**Acerías de los Andes Ltda.**  
AV68 391-65 S  
Bogotá CF  
Bogotá Dc  
(01) 7240404  
(01) 7110627  
[www.aceandes.com](http://www.aceandes.com)

Ad **Regístrate Premium.** 3 meses de Premium por \$ 900,00. Aprovecha la oferta hoy

Para que este sitio funcione adecuadamente, a veces instalamos en sus dispositivos de los usuarios pequeños archivos de datos, conocidos como cookies. Leer más

Fuente: Cylex. Disponible en: <http://www.cylex.com.co/bogota%3A1/acerias+de+los+andes+ltda-11112103.html>

## Anexo 19 - Acerías de los Andes Ltda. en Amarillas Colombia



Fuente: Amarillas Colombia. Disponible en:  
<http://www.amarillascolombia.co/colombia/bogota-d-c/carbon-para-fundicion/acerias-de-los-andes-ltda--203228>

## Anexo 20 - Acerías de los Andes Ltda. en Sysmaya



Fuente: Sysmaya. Disponible en: <http://www.sysmaya.net/blog/post/16795/acerias-de-los-andes-ltda.html>

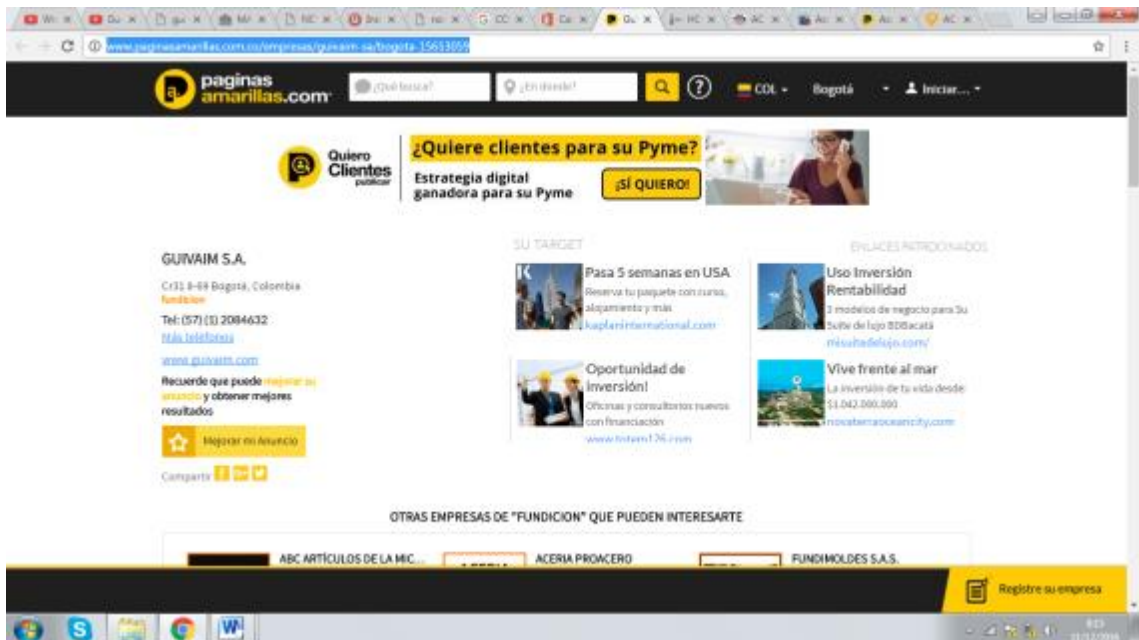


## Anexo 21 - Guivaim S.A. Página web



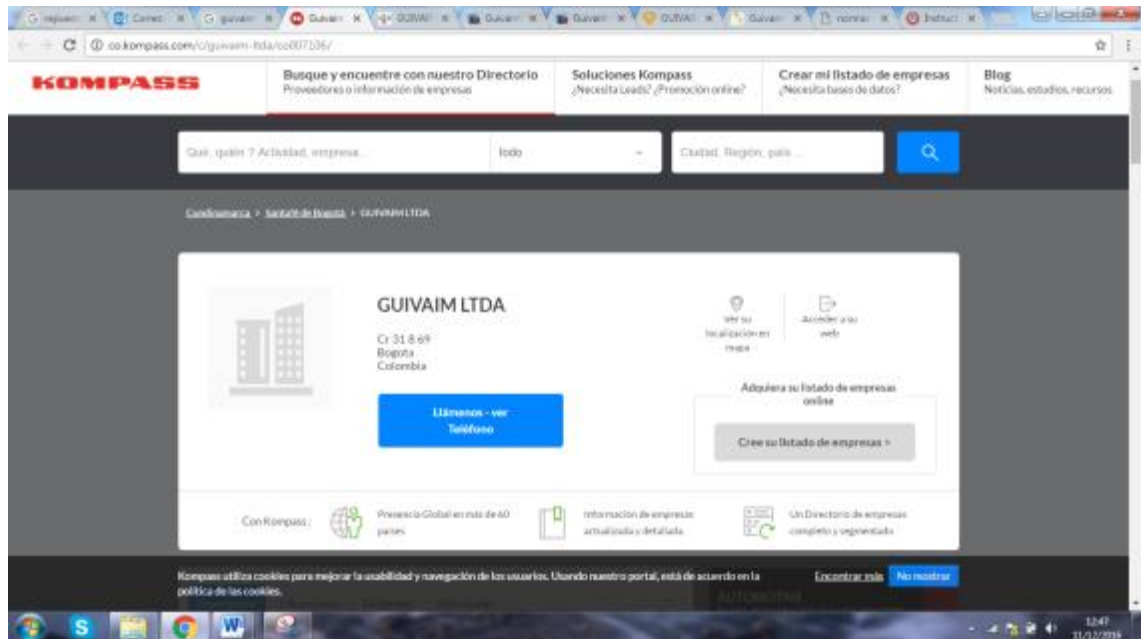
Fuente: Página web Guivaim S.A. Disponible en: <http://guivaim.com/>

## Anexo 22 - Guivaim en Páginas amarillas.com



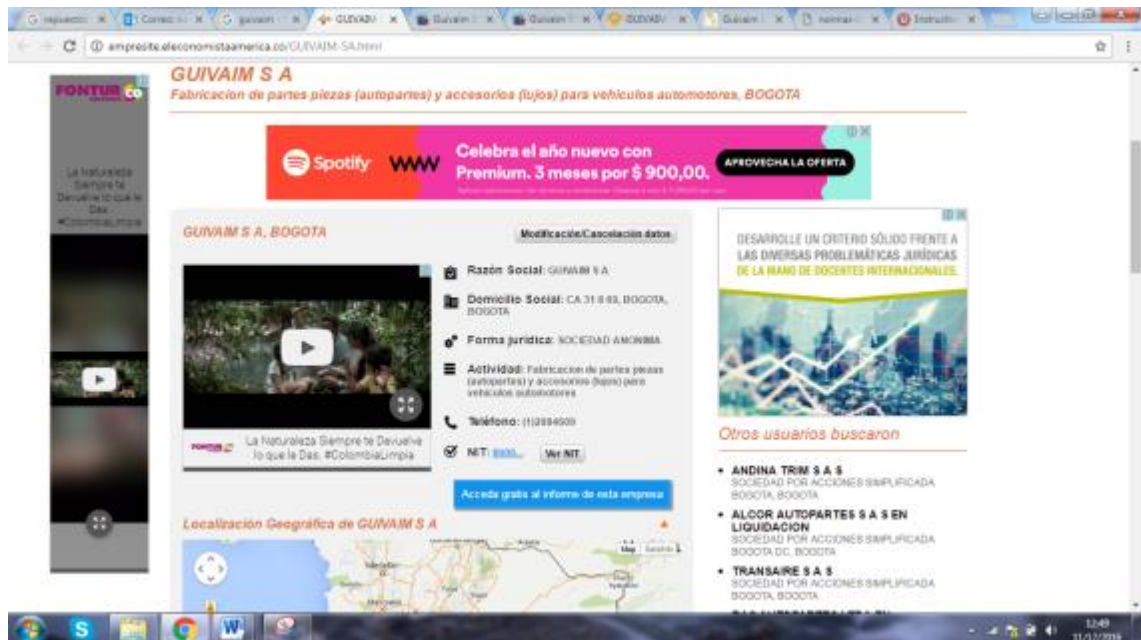
Fuente: Amarillas Colombia. Disponible en: <http://www.paginasamarillas.com.co/empresas/guivaim-sa/bogota-1563059>

## Anexo 23 - Guivaim en Kompass



Fuente: Kompass. Disponible en: <http://co.kompass.com/c/guivaim-ltda/co007106/>

## Anexo 24 - Guivaim en Empresite



Fuente: Empresite. Disponible en: <http://empresite.eleconomistaamerica.co/GUIVAIM-SA.html>

## Anexo 25 - Guivaim en Civico



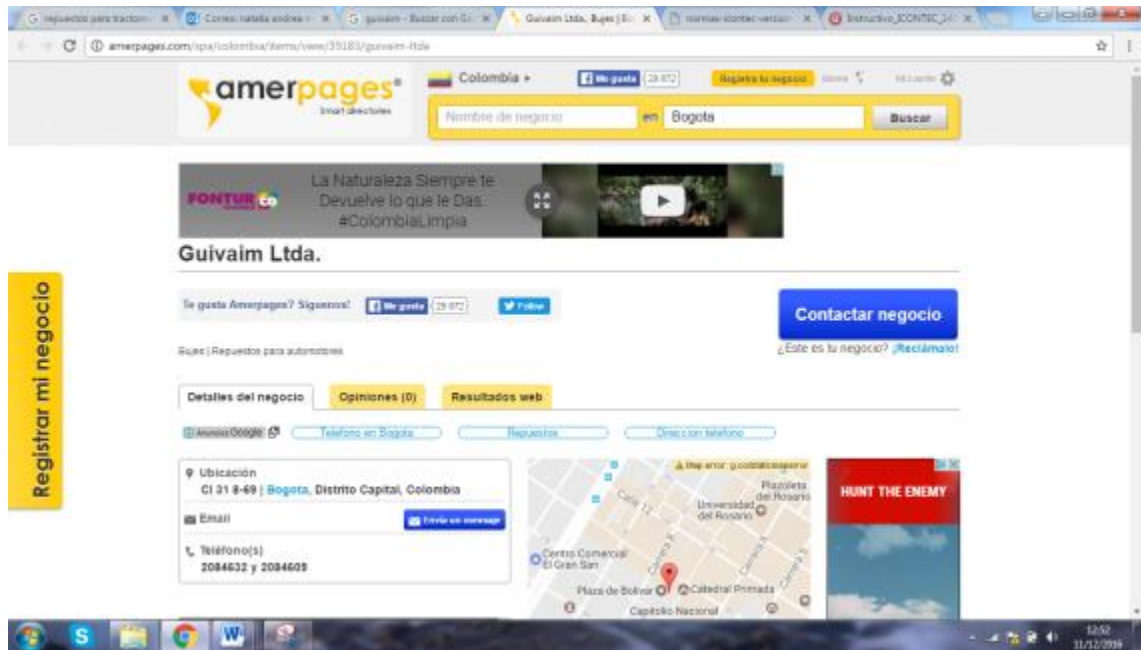
Fuente: Civico. Disponible en: <https://www.civico.com/bogota/sucursales/guivaim-sa>

## Anexo 26 - Guivaim en Amarillas Colombia



Fuente: Amarillas Colombia. Disponible en: <http://www.amarillascolombia.co/colombia/bogota-d-c/automotores/guivaim-s-a--210800>

## Anexo 27 - Guivaim en Amer Pages



Fuente: AmerPages. Disponible en: <http://amerpages.com/spa/colombia/items/view/39183/guivaim-ltda>

## Anexo 28 - Guivaim Canal en Youtube



Fuente: Youtube. Disponible en: <https://www.youtube.com/channel/Uck7jARttjc2FI5YGjhsq0kg>

## 8 BIBLIOGRAFÍA

1. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing Octava edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2008 [Consulta: 09, octubre, 2016].
2. STANTON, William; Etzel, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos del Marketing decimocuarta edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007. [Consulta: 09, octubre, 2016].
3. CHIAVENATO, Alberto. Introducción a la Teoría General de la Administración Séptima edición. México; McGraw-Hill Interamericana, 2006 [Consulta: 09, octubre, 2016].
4. BLASCO, Jesús. “¿Qué es la Estrategia en Marketing Comunicacional?” Disponible en: <http://starterdaily.com/opinion/2015/03/08/que-es-la-estrategia-en-marketing-comunicacional/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]
5. BENITEZ, Rafael. “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos” Disponible en: <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]
6. FAHEY, Liam y Narayanan V.K. Análisis macro-ambiental en gestión estratégica. St. Paul; South-Western, 1951. [Consulta: 09, octubre, 2016].
7. TORREBLANCA, Francisco. “Para qué sirve el Pest” Disponible en: <http://franciscotorreblanca.es/para-que-sirve-el-analisis-pest/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]
8. OTERO, Dino; GACHE Fernando. Evoluciones dinámicas en el análisis Foda. En: Revista Virtual Científica “Visión de Futuro” Facultad de Ciencias económicas Universidad Nacional de Misiones [online], Julio -Diciembre 2013, no. 17. Disponible en: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_docman&Itemid=3](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&Itemid=3) [Consulta: 09, octubre, 2016].
9. Gestión Empresarial. “Matriz DOFA” Disponible en: <https://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/> [Consulta: 09 de octubre de 2016].

10. Boston Consulting Group. “Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa”. Disponible en: <http://www.matrizbcg.com/> [Consulta: 09 de octubre de 2016].
11. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing Octava edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2008 p. 41.
12. ROMERO, Juan. “El mapa de posicionamiento o matriz de posicionamiento”. Disponible en: <http://territoriomarketing.es/el-mapa-de-posicionamiento-o-matriz-de-posicionamiento/> [Consulta: 09 de octubre de 2016].
13. BENITEZ, Rafael. “Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en 8 pasos” Disponible en: <http://www.benitezrafa.es/como-desarrollar-una-estrategia-de-comunicacion-en-8-pasos/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]
14. DORAN, George. There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. Management Review, (1981).
15. RUIZ, Francisco. “Objetivos SMART” Disponible en: <http://laventaperfecta.com/2013/10/14/objetivos-s-m-a-r-t/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]
16. GARCÍA, Juan Ramón. “5 Pasos para fijar Objetivos SMART”. Disponible en: Abastomedia.com (10/02/2013) [Consulta: 09 de octubre de 2016]
17. GIL, Daniel. “Smart-Marketing: marketing inteligente para la campaña de Navidad” Disponible en: <http://www.educacionline.com/instituto-de-marketing-online/smart-marketing-marketing-inteligente-para-la-campana-de-navidad/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]
18. SARA, Natalia. “Cómo medir el contenido y estrategia de comunicación” Disponible en: <https://nataliasara.com/2014/11/06/como-medir-el-contenido-y-estrategia-de-comunicacion/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]
19. Comenzado de Cero. “Qué es un KPI. Preguntas que debes hacerte antes de elegirlos” Disponible en: <http://comenzandodecero.com/que-es-un-kpi/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]
20. SOTO, David. “¿Qué es un KPI y cómo elegir las unidades de medida en Marketing?” Disponible en: <https://josefacchin.com/indicadores-kpi-marketing-o-unidades-de-medida/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]

21. PEREIRA, Jorge. “ROI en Mercadeo” Disponible en: <https://www.mercadeo.com/blog/2010/01/roi-en-mercadeo/> [Consulta: 09 de octubre de 2016]
22. VELIZ, Fernando. Buscando el Cambio de Mirada en las organizaciones del nuevo siglo: Comunicación en 360°. Disponible en: [http://www.reddircom.org/textos/comu\\_360.pdf](http://www.reddircom.org/textos/comu_360.pdf) [Consulta: 09 de octubre de 2016]
23. MENDES DE PAULA, Germano “Cadena Metalmeccánica en América Latina: Importancia Económica, Inversiones y Comercio Internacional” {10 septiembre de 2016} disponible en: ([http://www.alacero.org/sites/default/files/u16/cadena\\_metalmeccanica\\_en\\_america\\_latina\\_-\\_nov\\_2015\\_version\\_completa.pdf](http://www.alacero.org/sites/default/files/u16/cadena_metalmeccanica_en_america_latina_-_nov_2015_version_completa.pdf)). [Consulta: 10 de Septiembre de 2016].
24. FEDEMETAL. “Boletines Galvanizadores”. Disponible en: <http://www.andi.com.co/cf/Paginas/Boletines.aspx> [Consulta: 10 de Septiembre de 2016].
25. DANE. Cuentas Trimestrales y anuales. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales> [Consulta: 15 de Septiembre de 2016].
26. COMTRADE. “International Merchandise Trade Statistics”. Disponible en: <https://comtrade.un.org/pb/CountryPagesNew.aspx?y=2015> [Consulta: 15 de Septiembre de 2016].
27. DANE. Encuesta Anual Manufacturera. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam> [Consulta: 15 Septiembre de 2016]
28. MINCIT. Sector Siderúrgico, Metalmeccánico y Astillero. Disponible en: <http://ptp.amagi4all.com/> [Consulta: 15 de Septiembre de 2016]