

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y MAYOR  
PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA SIDOC S.A.

PABLO HERNEY RIVAS SUÁREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.  
FACULTA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2009

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO Y MAYOR  
PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA SIDOC S.A.

PABLO HERNEY RIVAS SUÁREZ

Pasantía para optar el título de  
Administrador De Empresas Modalidad Dual

Director  
ALLEX YAMII CAICEDO MILLAN  
Director del Programa  
Banca y Finanzas  
UAO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.  
FACULTA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2009

**Nota de Aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresa Modalidad Dual.**

MARGOT CAJIGAS ROMERO

Jurado

JAIRO IDARRAGA

Jurado

BENJAMIN PEREZ

Jurado

ALEX YAMIT CAICEDO

Jurado

Santiago de Cali, 06 de marzo de 2009.

Quiero dedicar esta tesis a mis padres, mis hermanos y mi familia que me brindaron su apoyo y comprensión, que estuvieron siempre presentes en los momentos gratos y los no tan gratos, porque fueron partícipes de este gran esfuerzo para culminar con éxitos mi proceso de aprendizaje.

Pablo Herney

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecer primero a Dios nuestro señor por permitirme seguir continuando con mi proyecto de vida, segundo al grupo administrativo del programa uní-empresarial, tutores y docentes que me ofrecieron su apoyo, me brindaron su conocimiento para ser una persona responsable e integro a la sociedad.

Quiero agradecer a las empresas SIDOC S.A. y CALIPAN S.A. Las cuales depositaron su confianza en mí y permitieron que realizara mi proceso de aprendizaje en sus instalaciones otorgándome la sapiencia y herramientas necesarias para ser un profesional efectivo, eficiente y eficaz.

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
GLOSARIO	17
RESUMEN	19
INTRODUCCIÓN	20
1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA SIDOC S.A.	21
1.1. MISIÓN	22
1.2. VISIÓN	22
1.3. VALORES	22
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
3.1. SUB PREGUNTAS	25
4. JUSTIFICACIÓN	26
5. OBJETIVOS	27
5.1. OBJETIVOS GENERALES	27
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
6. MARCO TEORICO	28
6.1. TEORIA DE LA MATRIZ DOFA	28
6.2. TEORÍA Y MÉTODO DEL DIAGNÓSTICO	29

7. MARCO CONCEPTUAL	31
8. DISEÑO METODOLÓGICO	33
8.1. ENFOQUE DE ESTUDIO	33
8.2. TIPO DE ESTUDIO	33
8.3. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	33
8.4. ANÁLISIS DEL MERCADO	33
9. DIAGNÓSTICO COMERCIAL SIDOC S.A.	37
9.1 ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL	38
9.1.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO COMERCIAL.	38
9.1.2. ANÁLISIS DETALLADO DE LAS VENTAS POR PRODUCTO MERCADO.	39
9.1.3. ANÁLISIS DE LA POCIÓN EN EL MERCADO.	41
9.1.4. ANÁLISIS DE COSTES Y GASTOS DE LA FUNCIÓN COMERCIAL.	
9.1.5. Comparación de los objetivos con los resultados comerciales.	42
9.2. ESTUDIO DE LA POLITICA COMERCIAL Y DEL PLAN DE MARKETING.	43
9.3. VALORACIÓN DE MEDIOS Y ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMERCIAL.	50
9.3.1. Valoración individual de productos.	51
9.3.2. Medios materiales de la función comercial.	52
9.3.3. Medios humanos de la función comercial.	53
9.4. AUDITORIA DE MÉTODOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL.	54
9.5. EVALUACIÓN DEL ENTORNO COMERCIAL.	63

9.5.1. Nivel de la competencia.	64
9.5.2. Nivel reglamentario.	64
9.6. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO COMERCIAL.	65
10. MATRIZ DOFA DEL ÁREA COMERCIAL.	67
10.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA Y DIAGNOSTICO COMERCIAL.	69
11. ESTRATEGIAS Y MEJORAS A IMPLEMENTAR EN EL ÁREA COMERCIAL.	70
11.1. ESTRATEGIA DE MEJORA I. PROCESO DEL ÁREA COMERCIAL.	70
11.2. ESTRATEGIA DE MEJORA II. FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL.	75
11.3. ESTRATEGIA DE MEJORA III. DESACTUALIZACIÓN BASES DE DATOS Y DOCUMENTACIÓN DE CLIENTES.	79
11.4. ESTRATEGIA DE MEJORA IV. INADECUADA DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS ASESORES COMERCIALES	80
11.4.1. Propuesta de organizar la distribución.	89
11.5. ESTRATEGIA DE MEJORA V. CREACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO.	90
12. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LA LÍNEA DEL ACERO FIGURADO	91
12.1. FASE I. ANÁLISIS DEL AMBIENTE DEL ACERO FIGURADO.	91
12.1.1. El Ambiente Del Mercado.	91
12.1.2. El mercado objeto.	92
12.1.3. Análisis del mercado meta.	92
12.1.5. Problemas y oportunidades de la industria	93
12.2. FASE II. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DEL ACERO FIGURADO	93

12.2.1. Condiciones Del Mercado A continuación presentamos las condiciones del mercado de.	95
12.2.2. Participación en el mercado.	96
12.2.3 Ventajas de la competencia	96
12.2.4. Percepción Que Tiene El Cliente Sobre Nuestros Competidores.	98
12.2.5. Capacidad productiva de la competencia.	98
12.2.6. Motivo de compra de la competencia.	99
12.2.7. Matriz del perfil competitivo.	103
12.2.8. Matriz E.F.E. Evaluación De Factores Externos.	104
12.2.9. Matriz E.F.I. Evaluación De Factores Internos	105
12.2.10. Análisis de las comunicaciones y promociones.	106
12.2.11. Manejo de las quejas y reclamos de los clientes. Presentamos Como manejan las quejas y reclamos la competencia.	106
12.2.12.La imagen de la compañía en la mente del cliente.	108
12.2.13. Tecnología.	109
12.2.14. Matriz DOFA	110
12.2.15. Análisis de la matriz DOFA.	111
12.3.FASE III. PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE MERCADEO.	111
12.3.1. Ventajas diferenciales y ventajas competitivas.	111
12.3.2. Proyecciones.	112
12.4. FASE IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE MERCADEO.	112
12.5. FASE V. PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS.	118
12.5.1. Implementación.	118

12.5.2. Control.	118
12.5.3. Evaluación.	118
12.5.4. Índice de evaluación.	118
12.6. DESENLACE DE LA LINEA DE ACERO FIGURADO	118
13. CONCLUSIONES	119
14. RECOMENDACIONES	120
15. PRESUPUESTO	121
15.1. RESUMEN DEL PRESUPUESTO	122
BIBLIOGRAFIA	123
ANEXOS	125

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Proceso Actual Del Área Comercial.	37
Tabla 2. Evolución del volumen de negocio global (sin IVA)	38
Tabla 3. Cuadro De Evolución Analítica de las Ventas.	40
Tabla 4. Posición En El Mercado	41
Tabla 5. Gastos Función Comercial.	42
Tabla 6. comparación resultados / objetivos (según volumen o cifras de negocios)	42
Tabla 7. PIB sectores	43
Tabla 8. Modelo A Desarrollar Según Los Casos.	49
Tabla 9. Productos	51
Tabla 10. Medios Materiales	52
Tabla 11. Medios Humanos.	53
Tabla 12. Auditoria Gestión Comercial.	54
Tabla 13. Síntesis de los puntos fuertes y débiles y coherencia del marketing.	65
Tabla 14. Matriz DOFA	67
Tabla 15. Estrategia Mejora 1	70
Tabla 16. Participación del Mercado	96
Tabla 17. Percepción.	98
Tabla 18. Matriz Perfil	103
Tabla 19. Matriz EFE	104

Tabla 20. Matriz EFI	105
Tabla 21. Estrategia de Producto	114
Tabla 22. Estrategia de Precio.	115
Tabla 23. Estrategia de Distribución.	116
Tabla 24. Estrategia de Comunicación	117
Tabla 25. Presupuesto	121
Tabla 26. Resumen Presupuesto.	122

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Portafolio Productos.	50
Figura 2. Mapa De Cali- Actual Distribución	81
Figura 3. Mapas II: Propuesta de Distribución.	89
Figura 4. Distribuidores Codiacero S.A.	97
Figura 5. Encuesta	101
Figura 6. Codiacero S.A.	102
Figura 7. Productos Perfilamos del Cauca    Figura 8: Palmetto	106
Figura 9. Menu Lasa	107
Figura 10. Menú	107
Figura 11. Menú Codiacero	108

## LISTADO DE ENCUESTAS

	<b>Pág.</b>
Encuesta 1. Política de Precios.	43
Encuesta 2. Política de distribución.	44
Encuesta 3. Política de ventas	45
Encuesta 4. Política promoción y comunicación	47
Encuesta 5. Política promoción y comunicación	48

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Proyecciones del sector de la construcción 2006 – 2011	24
Grafica 2. Construcción por Sectores	35
Grafica 3. PIB Por Sectores	36

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexos A. Actualización Asesor 0001	125
Anexos B. Actualización Asesor 0002	128
Anexos C. Actualización Asesor 0003	132
Anexos D. Formato Vendedores.	133

## GLOSARIO

**ACERO:** el acero es la aleación de hierro y carbono, donde el carbono no supera el 2,1% en peso de la composición de la aleación, alcanzando normalmente porcentajes entre el 0,2% y el 0,3%. Porcentajes mayores que el 2% de carbono dan lugar a las fundiciones, aleaciones que al ser quebradizas y no poderse forjar a diferencia de los aceros, se moldean.

**ACERO CORRUGADO:** el acero corrugado es una clase de acero laminado diseñado especialmente para construir elementos estructurales en una obra civil, se trata de barras de acero que presentan resaltos o corrugas que mejoran la adherencia con el hormigón está dotado de una gran ductilidad, la cual permite que a la hora de cortar y doblar no sufra daños, y tiene una gran soldabilidad, todo ello para que estas operaciones resulten mas seguras y un menor gasto energético.

**ACERO FIGURADO:** barras de acero corrugado para refuerzo de concreto, acero de alta resistencia que cumple con las normas internacionales de fabricación ASTM y norma colombiana sismo resistente NSR-98. Barras cortadas y figuradas en medidas especiales para proyectos de construcción civil de acuerdo a la solicitud del cliente.

**ANALISIS COMPETITIVO:** es un procedimiento que nos permite apreciar todo el mercado al cual se quiere llegar, evaluando en si la localización, la calidad, la distribución, las estrategias de promoción que está implantando la competencia, permitiendo obtener una valoración de sus fortalezas y debilidades desde el punto de vista del consumidor.

**ASTM:** American Section of the International Association for Testing Materials, La ASTM está entre los mayores contribuyentes técnicos del ISO, y mantiene un sólido liderazgo en la definición de los materiales y métodos de prueba en casi todas las industrias, casi con un monopolio en las industrias petrolera y petroquímica.

**CORE BUSINESS:** objeto del negocio razón social del negocio. Término de mercadotecnia Industrial, hace referencia a las características de la empresa que fabrica el producto, hace referencia al "know how" de la empresa, este tiene que se percibido por el consumidor.

**CROSS – SELLING:** estrategia de desarrollo de clientes que tiene como objetivo maximizar las ventas de productos relacionados con promociones cruzadas.

**CROSS SELL:** venta cruzada. Técnica de venta que consiste en que el vendedor vende otro producto además del principal.

**COQUE:** es el producto de la cocción del carbón en retortas herméticas (usualmente llamadas baterías), donde se obtiene un material carbonoso poroso, el cual es cargado junto con el mineral de hierro en el Alto Horno, para obtener luego de “coladas” periódicas (cada 8 o 10 horas), al hierro primario (llamado usualmente fundición o arrabio). Tal hierro primario es trasladado a la “acería” para obtener al acero crudo mediante soplo de oxígeno en hornos convertidores (Bessemer).

**EVA:** valor agregado a los accionistas o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia de la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

**EMPODERAMIENTO:** el Banco mundial define el empoderamiento como El proceso de incrementar la capacidad de los individuos o grupos a hacer elecciones y transformar estas elecciones en las acciones y resultados deseados apropiándose por su puesto de trabajo.

**ILAFA:** Instituto Latinoamericano del Fierro y el Acero.

**GOOD WILL:** el buen nombre del negocio.

**NSR-98:** norma colombianas de diseño y construcción sismo resistente.

**PALANQUILLA:** pequeña pieza de acero semiacabada y de forma rectangular, circular o cuadrada. Las palanquillas son más pequeñas que los tochos.

**PLAN DE ACCION:** es un programa de actividades que se caracteriza por estar organizado con responsables, tiempo de ejecución y costos para realizar dicha actividad.

**SIDOC S.A.:** Siderurgia Del Occidente S.A.

**SIDERURGIA:** empresas productora dedicada a la transformación de chatarra en acero.

**VIS:** vivienda de interés social.

## RESUMEN

El proyecto se fundamenta en el desarrollo de un diagnóstico comercial, el cual permite hallar posibles falencias en los procesos y funciones de la organización, que conlleve a plantear soluciones y crear estrategias que permitan la adecuada estructuración del área comercial.

El trabajo se desarrolla bajo la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo – diagnóstico, el cual permitió proponer un plan estratégico de mejoramiento continuo.

Se estableció el diagnóstico comercial, mediante una serie de herramientas como lo son la matriz DOFA, el análisis de resultados la medición del rendimiento detallado de las ventas, el posicionamiento comercial en el mercado, igualmente se realizó un estudio de la política comercial del plan de marketing, la evaluación de medios y organización de la función comercial, finalizando con la auditoría de la gestión.

Estos procesos aplicados permitieron evidenciar las debilidades y amenazas en la estructura funcional y organizacional de ventas, en la redistribución geográfica, en la carencia de productos del portafolio entre otros hallazgos.

Diagnosticado el proceso comercial se desarrolló una serie de estrategias para dar solución y así obtener mayor productividad del área, se planteó crear una nueva línea de producto denominada Acero Figurado y así dar solución a la carencia del portafolio de mercado.

Otras estrategias fueron la redistribución de los asesores comerciales, la actualización de clientes, el reajuste de las funciones de los cargos del área y la actualización del proceso comercial.

La estrategia del portafolio de mercado y la redistribución comercial se encuentran en proceso de monitoreo para definir con precisión los indicadores a establecer para su respectivo control.

## INTRODUCCIÓN

El entorno que se evidencia hoy por hoy en el mundo, la desaceleración económica que se pronostica para Colombia en el 2009 según lo informa el diario Portafolio<sup>1</sup> y otras entidades, requiere que el sector siderúrgico y otros gremios de la economía colombiana estén en la obligación de realizar planes de mejoramiento continuo orientados a la calidad de sus procesos y la respectiva optimización de sus recursos sin olvidar el factor importante el cliente, generando como resultado la competitividad en el gremio del acero.

SIDOC S.A. es partidario de la polivalencia y renovación de sus procesos por lo cual apoya el cambio y se encuentra actualizándose constantemente, el siguiente trabajo ilustra el proceso administrativo que se realiza en el área comercial, el cual se analiza a través de varias herramientas como la matriz DOFA, el análisis de resultados la medición del rendimiento de las ventas, estimación de la posición comercial en el mercado.

Se realizó un estudio de la política comercial del plan de marketing la evaluación de medios y organización de la función comercial, finalizando con la auditoría de la gestión.

Como estrategias de implementación se realizó la redistribución de los asesores comerciales, y se desarrolló una nueva línea de mercado denominado Acero Figurado, para el cual se procesó un plan de mercadeo realizado en cinco fases de trabajo:

- Fase 1: Análisis del ambiente del acero figurado.
- Fase 2: Benchmarking de la competencia de este tipo de acero,
- Fase 3: Puesta en marcha del plan mercadeo,
- Fase 4: Proceso de ejecución de estrategias,
- Fase 5: Proceso de ejecución

Se concluye como recomendación aplicar las estrategias propuestas para seguir consolidándose en mercado.

---

<sup>1</sup> PATIÑO. Carlos. Desaceleración Económica [en línea]. Bogotá D.C.: Portafolio, 2008 [consultado el 20 octubre 2008]. Disponible en Internet: [http://www.portafolio.com.co/negocios/consultorio/2008-05-29/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4213394.html](http://www.portafolio.com.co/negocios/consultorio/2008-05-29/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4213394.html)

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA SIDOC S.A.

Siderúrgica del Occidente es fundada el 2 de febrero de 1987 con el propósito de elaborar aceros estructurales para la construcción, partiendo de la fundición de chatarra y finalizando con el proceso de laminación en caliente. Actualmente, en la empresa realiza procesos de producción de acero estructural para la construcción en diferentes diámetros y formas.

Desde su inicio SIDOC S.A. se creó con el fin de atender las necesidades de la construcción en el sur occidente colombiano, con el transcurrir de los años y la innovación tecnológica, se ha permitido actualizar no solamente su equipo de producción sino laboratorios y equipos de ensayo, logrando extender su cobertura a todo el país.

SIDOC ha venido desarrollando su Core Business<sup>2</sup> en base a la producción y comercialización de acero corrugado, cuadrado, liso y platina para la industria de la construcción, y la ornamentación. El mercado en el cual se encuentra la compañía es un mercado competitivo por lo cual la empresa debe evolucionar para generar libre competencia a sus adversarios y no desaparecer. El desempeño interno en SIDOC S.A. Se refleja por el empoderamiento de sus colaboradores y son varios los aspectos donde se ve reflejado el buen desempeño de la empresa.

La rentabilidad de la empresa, considerada entre el gremio siderúrgico como la compañía con el mejor índice de EVA, los aportes sociales que realiza la compañía, como el mantenimiento del parque del barrio la Flora el cual SIDOC S.A. se encarga de su sostenimiento, Otro aporte social donde se ve reflejada el desempeño interno aportado a la comunidad es a través de la fundación SIDOC S.A. y su programa la pintaton de Siloe, programa por el cual, la fundación ha sido homenajeadada y ha logrado cambiar la cultura del Departamento al igual la fundación Mensajeros de Esperanza que ha conformado con los niños de la ladera una agrupación filarmónica.

---

\* CORE BUSINESS: Objetivo De Negocio Razón Social De Negocio.

## **1.1. MISIÓN**

Ser la siderúrgica con capital 100% Colombiano que garantizando su sostenibilidad y creando valor a sus accionistas, se convierta en la mejor opción para sus clientes, colaboradores y proveedores.

## **1.2. VISIÓN**

- En el 2012 SIDOC S.A. continuara siendo una empresa con estándares internacionales de productividad y rentabilidad, que le garantice competitividad en el mercado nacional.
- En el 2012 SIDOC S.A. será consolidada como una empresa socialmente responsable con sus trabajadores, proveedores, clientes, medio ambiente y comunidad.
- En el 2012 SIDOC S.A. se consolida como la alternativa integral en calidad, productos y servicios para el mercado de acero estructural del país.
- En el 2012 SIDOC S.A. estará conformado por un equipo humano altamente calificado, motivado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
- En el 2012 SIDOC S.A. continuara liderando el sector en la generación de valor y rentabilidad a sus accionistas.
- En el 2012 SIDOC S.A. se habrá posicionado como la empresa que produce el acero de los colombianos.

## **1.3. VALORES**

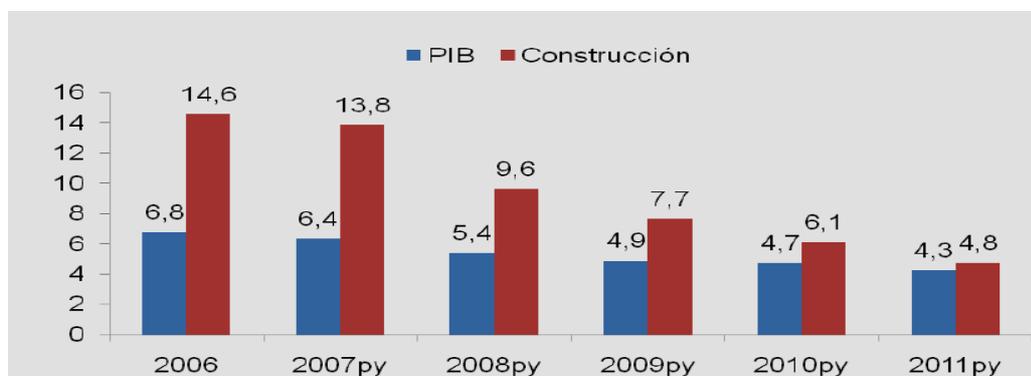
- Respeto: Hacia las personas con quienes trabajamos, procurando un ambiente de trabajo que permita desarrollar nuestras aspiraciones personales, profesionales y familiares.
- Confianza: Entre los miembros de la organización, teniendo en la cuenta las opiniones y sugerencias del equipo humano.

- Compromiso: Con la empresa, el cliente y la sociedad, asumiendo un papel dinámico y participativo en el desempeño de nuestras tareas.
- Flexibilidad: Para asumir los cambios con una actitud positiva y ágil, conforme a las circunstancias del mercado.
- Enfoque al cliente: La organización depende de sus clientes y por lo tanto comprende y analiza sus necesidades actuales y futuras. Hay un esfuerzo constante en satisfacer sus requisitos y en exceder sus expectativas.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos crean y mantienen un ambiente interno, en el cual el personal llega a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos.
- Participación del personal: El personal a todos los niveles es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para SIDOC S.A. resulta de gran importancia seguir desarrollando esquemas de mejora que conduzcan a tener una mejor posición, que le permita establecerse en el mercado. Actualmente en la industria existen fuertes competidores los cuales representan una amenaza en la participación del mercado. En estos momentos se está presentando una desaceleración económica del sector al igual que en la industria de la construcción la cual estimula fuertemente el sector del acero. La siguiente grafica enseña las proyecciones para los próximos 4 años.

**Grafica 1: Proyecciones del sector de la construcción 2006 – 2011**



**Fuente:** GAMBOA, Cristina. La edificación en Colombia situación actual. Colombia [en línea]. Bogota D.C.: Camacol, 2007 [consultado el 30 octubre del 2007]. Disponible en Internet: <http://www.camacol.com>

Como se evidencia en la grafica la industria de la construcción, va a disminuir en Colombia y paralela a ella la industria del acero, por lo cual SIDOC S.A. debe iniciar el mejoramiento continuo en los procesos funcionales, especialmente el área comercial, donde se ha evidenciado problemas de distribución de los vendedores, errores en las bases de datos, des-actualización de fechas en cartera, problema en el servicio postventa, visita des-continua de los clientes por parte de los vendedores, la incorrecta utilización de los medios que ofrece la empresa, entre otras falencias, portafolio de productos reducido en comparación de la competencia.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Estará en capacidad la empresa SIDOC S.A. de responder frente a los nuevos retos del mercado del acero y las demanda de sus propios clientes, a partir de la estructuración de un plan de mejoramiento en el área comercial y en la implementación de una nueva línea de producto?.

#### **3.1. SUB PREGUNTAS**

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del área comercial de la empresa SIDOC S.A.?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa SIDOC S.A. en el mercado nacional del acero?
- A partir de matrices DOFA ¿Cuál es el plan de mejoramiento adecuado para la empresa SIDOC S.A.?

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

El segmento donde participa la compañía es demasiado competitivo y los índices de producción son pequeños contra la competencia por lo cual la empresa debe evolucionar continuamente para generar libre competencia a sus adversarios y no desaparecer

Las grandes compañías de la industria siderúrgica se hacen más competitivas en el área comercial y cada vez adoptan mayores estrategias para lograr el éxito esperado. En SIDOC S.A. se tiene la necesidad de iniciar con un proceso de mejoramiento continuo en cada una de sus funciones comerciales con el fin de optimizar el desarrollo de las mismas y generar mayor calidad y satisfacción a nuestros clientes externos e internos.

La necesidad de realizar el diagnóstico del proceso y las funciones del área comercial incidirá en la optimización de los mismos, mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en la descripción de cargos y procesos requeridos para el logro de los objetivos del área, esto permitirá que SIDOC S.A. pueda continuar siendo una de las compañías pioneras en el sur occidente colombiano y en el ámbito de la responsabilidad social.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVOS GENERALES**

Realizar un plan estratégico para el mejoramiento continuo y mayor productividad del área comercial de SIDOC S.A. utilizando como herramientas la matriz DOFA y los diagnósticos evaluativos de los procesos funcionales de SIDOC S.A.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico del área comercial de SIDOC S.A. con el fin de hallar y detectar sus fortalezas y debilidades.
- Estructurar matrices DOFA, para completar las oportunidades y amenazas de SIDOC S.A.
- Elaborar un plan de mejoramiento para el área comercial de la empresa.

## **6. MARCO TEORICO**

La importancia de realizar un diagnostico comercial radica en la utilización adecuada de las herramientas establecidas para realizar dicho análisis y así crear estrategias para ello utilizaremos dos herramientas básicas, como lo son, la matriz DOFA y diagnostico.

### **6.1. TEORIA DE LA MATRIZ DOFA**

ANSOFF. Es uno de los primeros que reportan esta metodología en la publicación de su libro Business Strategies; en 1966 con el análisis DOFA; que es una herramienta comparativa que se fundamenta en información interna y externa, particularmente en medir la competencia.

Partiendo del conocimiento que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el diseño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

Toda organización posee fortalezas y debilidades internas, así como amenazas y oportunidades externas. Las cuatro variables nos permiten hacer combinaciones. FO, DO, FA, DA.

El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica determina las fortalezas y debilidades propias de la organización y así se elabora una estrategia competitiva acertada.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas mas.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA no se puede olvidar en ningún momento, que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleva a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades<sup>3,4</sup>.

## 6.2. TEORÍA Y MÉTODO DEL DIAGNÓSTICO

Realizar un diagnostico comercial, permite analizar la situación competitiva actual del negocio que desee evolucionar, proponiendo una nueva forma de organización y comercialización con innovación estratégica.

Un diagnostico comercial requiere utilizar diversas técnicas y herramientas para la correcta toma de decisiones el logro de objetivos implica la participación activa del personal, desde la alta dirección, empleados medios y operarios se determina en forma macro los puntos débiles del área comercial de la organización y de los procesos que requieren una inmediata atención para identificar posibles problemas.

El diagnostico debe ser realizado siguiendo un enfoque básicamente estratégico

Relativo a su entorno del mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno, en especial deberán evaluar las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa. El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup>AMAYA CORREO, Jailer. Que es el análisis DOFA [en línea]. Montevideo: monografias.com S.A., 2008. [Consultado 02 febrero 2009]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos36/metodo-dofa/metodo-dofa2.shtml>

\* ANSOFF, I. es uno de los primeros que reportan esta metodología en la publicación de su libro Business Strategies en 1966; otro reporte de su uso se encuentra en Tilles, Sharking Strategic en 1966, su sigla en ingles es SWOT, Strengths, weakness Opportunities and Threats. Se encuentra también como TOWS matriz.

<sup>4</sup>DIAZ DE SANTOS. Diagnostico En La Empresa [en línea]. Barcelona: Diaz Dos Santos, 2008. p.244 [Consultado el 30 enero del 2009]. Disponible en Internet:

En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito, En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

---

[http://books.google.com.co/books?id=4LBT2Y2ktQEC&pg=PR5&dq=DIAZ+DE+SANTOS.++  
Diagnostico+En+La+Empresa#PPA232,M1](http://books.google.com.co/books?id=4LBT2Y2ktQEC&pg=PR5&dq=DIAZ+DE+SANTOS.++Diagnostico+En+La+Empresa#PPA232,M1)

## 7. MARCO CONCEPTUAL

Para la consecución del proyecto aplicaremos el concepto de las herramientas utilizadas en el diagnóstico comercial como la auditoría, el análisis comercial, entrevistas y la matriz DOFA.

**Formulación De Estrategias:** para el análisis y evaluación de las estrategias implica tomar decisiones subjetivas con base a la información objetiva, planteando directrices apropiadas para conseguir los objetivos deseados.

**Investigación Y Análisis:** son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estratégicos y tácticas.

**Market Share - Cuota De Mercado:** es la participación de una empresa en un mercado determinado. Ha de estar claro si la expresión de la cuota de mercado se hace en unidades o en valores para apreciar el valor de la cifra.

**Matriz DOFA:** análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, donde se componen por; las fortalezas y debilidades están representadas en la parte interna las que nos dicen la parte positiva para lograr el objetivo y las dificultades que se tienen de dicho logro; y las oportunidades y amenazas en la parte externa de la empresa; las que nos dicen que es lo que afecta a la empresa tanto positiva como negativamente.

**Matriz EFI.:** matriz de evaluación de los factores internos, Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

**Matriz EFE:** la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Mercado Potencial – Potential Market: una población tiene necesidad de un producto o servicio, que posee los medios financieros necesarios, y que podría estar interesada en adquirirlo

Mercadeo Estratégico: Su finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación satisfaciendo las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1. ENFOQUE DE ESTUDIO**

El enfoque de este proyecto evaluativo tiene un desarrollo de tipo cualitativo y cuantitativo, puesto que los resultados que se obtendrán luego de cumplir con los objetivos previstos serán cuantificables y cualificables.

### **8.2. TIPO DE ESTUDIO**

Para desarrollar el proyecto del área comercial se elabora un diagnóstico investigativo comercial de tipo exploratorio y después descriptivo debido a que desde la teoría se conocen cuáles son las variables que están comprometidas con el objeto de estudio y de tipo descriptivo ya que con ella se podrá presentar en los resultados las estrategias planteadas.

### **8.3. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo poblacional el personal referente al área comercial de SIDOC S.A.

### **8.4. ANÁLISIS DEL MERCADO**

SIDOC S.A. es una empresa encaminada al sentido social y el mejoramiento continuo del desempeño global de la organización es el objetivo permanente. Se trabaja el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Dentro del enfoque de Gana – Gana las relaciones con proveedores son mutuamente beneficiosas generando la capacidad de crear valor para ambos.

El macro ambiente externo de la empresa manifestada en diciembre 2008 genera que cerca de 80 millones de toneladas de acero buscan comprador en el mundo. El exceso de oferta se ha acumulado por diversas razones, desde el re-direccionamiento de países como Ucrania y Rusia, que ahora están volcados al mercado civil, hasta la recesión económica internacional, que ha afectado la demanda en todo el mundo”.

El sector siderúrgico colombiano, en los últimos años ha atravesado un proceso de reorganización industrial, se ve afectado por movimientos drásticos en el entorno internacional. La salvaguardia impuesta por Estados Unidos señala un punto de inflexión en la trayectoria que lleva el mundo hacia una mayor integración comercial.

Es posible que Colombia necesite aplicar una salvaguardia de corto plazo. "La salvaguardia evita que la desviación de comercio inunde el mercado y lo distorsione", lo explica Juan Manuel Lesmes, director de la Cámara Fedemetal de la Andi.

Las salvaguardias son medidas de emergencia para proteger la industria nacional que se ve amenazada ante el crecimiento absoluto o relativo de las importaciones. Estas medidas consisten en la restricción temporal de las importaciones que afectan con daño o causar daño grave al sector nacional los cuales no están preparados para competir con los productos importados las medidas de salvaguardias a diferencia de las medidas antidumping y las medidas compensatorias no requieren una determinación de practica desleal.

El problema de la imposición de salvaguardia surge cuando estas se buscan imponer por razones diferentes a la protección del sector. Ante el daño provocado por la mayor importación de productos ya sea en términos absolutos o relativos. Por consiguiente un estudio técnico será de útil importancia con el fin de evaluar, consistentemente, la situación comercial de un país ante el mercado internacional. Se debe analizar si los problemas inmersos en el Sector son provocados, en verdad, por la importación de productos o por problemas de agenda interna, lo que tendría que ver con fallas de apoyo a las políticas de competitividad y desarrollo del sector y/o problemas de informalidad (debido a la mayor cantidad de importaciones informales) Estos ocasionan que el daño de las importaciones se magnifique, además, de considerarla como causa aparente del perjuicio.

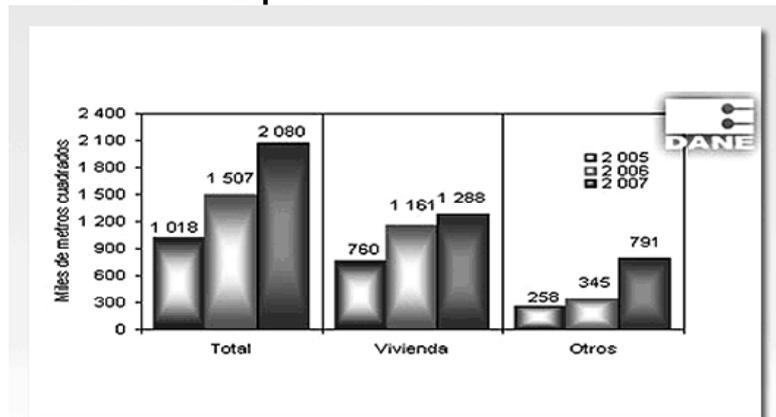
El nuevo entorno internacional ofrece oportunidades, si las cosas se miran con una perspectiva más amplia. Muchas de estas empresas del sector metalmecánica podrían encontrar en Estados Unidos un interesante mercado de destino. La razón es que la salvaguardia que aplicó ese país genera lo que se conoce en términos técnicos como una protección negativa para su sector transformador, pues aunque los costos de su materia prima subirán en un 30%, los productos terminados aumentan menos. "Si se tiene en cuenta que la materia prima representa más del 50% del valor total del producto transformado, este sector va a quedar desprotegido", según un empresario. La oportunidad está en que muchos productos provenientes desde Colombia no están cubiertos por la medida<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Barrera De Acero. En: Dinero.com [en línea]. Octubre, 2007 No 228 [consultado el 15 agosto 2008]. Disponible en Internet : [http://www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=2289&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=2289&IdTab=1)

Para la siderurgia, este es el momento de pensar con una perspectiva de región latinoamericana con miras al ALCA y presentarse ante Estados Unidos con una estrategia conjunta. En los últimos años, el Instituto Latinoamericano de Hierro y Acero, Ilafa, ha planteado la importancia de entrar al ALCA con una posición conjunta. Todos los países, con sus industrias, gremios y gobiernos, han apoyado esta iniciativa.

## Grafica 2. Construcción por Sectores



**Fuente:** GAMBOA, Cristina. La edificación en Colombia: situación actual. Colombia [en línea]. Bogota D.C: Camacol, 2007 [consultado el 30 octubre del 2007]. Disponible en Internet: <http://www.camacol.com>

En octubre de 2007 se aprobaron 2.079.542m<sup>2</sup> para construcción, 572.945 m<sup>2</sup>. Más que en octubre de 2006, equivalentes a un incremento en el área licenciada del 38,03%. Del total se aprobaron 1.288.296 m<sup>2</sup> para vivienda, lo que representó un incremento del 10,94% respecto al mismo mes de 2006. El total de metros cuadrados aprobados en octubre de 2007, el 61,95% correspondió a vivienda y el 19,32% a comercio.

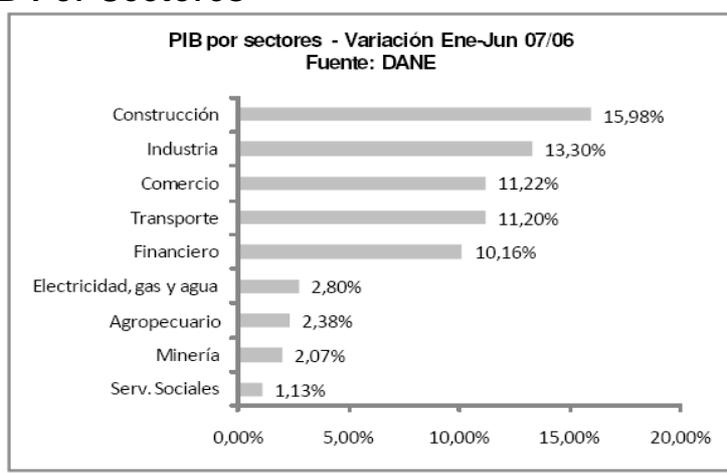
El consumo Per-cápita de acero en Colombia es 56 kilos por habitante, las posibilidades del crecimiento en el sector del “Acero Figurado” se dan por el crecimiento de la construcción, Como se mencionó anteriormente la construcción en Colombia viene presentando un incremento notable por lo cual se asume que los índices de crecimiento del “Acero Figurado” aumenten paralelamente al de este sector.

En construcción el crecimiento estuvo cercano a 16%, apoyado en las variaciones presentadas por las edificaciones y las obras civiles que crecieron 7,2% y 28% anual, respectivamente.

En el siguiente diagrama podemos identificar el crecimiento que ha tenido la construcción en la economía en el primer semestre del año 2007<sup>7</sup>.

Para el primer semestre de 2007, el PIB de la construcción superó los \$3 billones a precios constantes de 1994), de los cuales 55% correspondió al PIB de las edificaciones y 45% restante a la actividad registrada en las obras civiles. Estos indicadores demuestran que la producción de “Acero Figurado” tiene posibilidades de crecimiento en el país no en grandes magnitudes como se presentaron en años anteriores. Las proyecciones de Fedesarrollo, Camacol, Anif existe la tendencia a la baja.

**Grafica 3: PIB Por Sectores**



**Fuente:** GAMBOA, Cristina. La edificación en Colombia: situación actual. Colombia [en línea]. Bogota D.C: Camacol, 2007 [consultado el 30 octubre del 2007]. Disponible en Internet: [JDN Neiva 28/09/07.pdf](http://www.codi acero.com/06boletin/boletin.html) <http://www.codi acero.com/06boletin/boletin.html>.

Para los próximos años, en la siguiente grafica se aprecia las proyecciones en la construcción para los próximos 4 años, pero existen proyecciones donde se destaca el incremento de las obras civiles.

<sup>7</sup> El Sector De La Construcción En Colombia: [en línea]. Bogota D.C.: Camacol, 2007. [Consultado 03 de marzo del 2008]. Disponible en Internet: [http://www.camacol.org.co/estudios\\_economicos/informes\\_economicos/informes\\_economicos.html](http://www.camacol.org.co/estudios_economicos/informes_economicos/informes_economicos.html)

## 9. DIAGNÓSTICO COMERCIAL SIDOC S.A.

**El área comercial de SIDOC S.A.** El objetivo del área comercial es atender el mercado satisfactoriamente conservando los márgenes propuestos mediante el análisis continuo del comportamiento del mercado; evaluando la información acerca de los requerimientos del cliente para garantizar un proceso eficiente y eficaz en el manejo del recurso tanto humano como económico.

**Tabla 1. Proceso Actual Del Área Comercial.**

Procesos y subprocesos	Requisitos del cliente	Requisitos Legales	Requisitos Proceso	RQ Organiza.
Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que sea atendido manera adecuada.</li> <li>- Que sus inquietudes sean contestadas.</li> <li>- Que sus reclamos sean atendidos y se tomen acciones sobre ellos.</li> <li>- Que se cumpla completamente con lo pactado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de importaciones y exportaciones</li> <li>- Impuestos a las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mantener buena comunicación con el cliente con el fin de capturar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el volumen de ventas se incremente continuamente.</li> </ul>

**Fuente:** COLLAZOS. Hoover, Manual Calidad. Santiago de Cali, 2007. 1 archivo de computador.

## 9.1 ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL

### 9.1.1. Análisis De Resultados Y Medición Del Rendimiento Comercial.

Uno de los elementos de mejora importante esta dado en la formación y la actualización de conocimientos y valores de un buen comercial, el trabajo comercial ha pasado en pocos años de la figura del “representante” o del “vendedor charlatán” a las profesiones de consultor comercial o key account, lo cual determina la evolución del volumen del negocio con personal capacitado y apto para analizar el entorno del mercado.

Para ser más objetivos el análisis del rendimiento se debe relativizar su desarrollo teniendo en cuenta:

- El crecimiento del mercado.
- La tasa de inflación anual.
- La incidencia de la subida de precios.

**Tabla 2. Evolución del volumen de negocio global (sin IVA)**

INDICADORES	2008	2007	2006
Volumen del Negocio (Sin IVA)	\$ 142,463,800,819	\$ 111,531,576,751	\$ 120,335,378,348
Tasa Anual de Inflación(%)	7.67%	5.69%	4.50%
Tasa Anual de la Subida de precios o deflaciones aplicada por la empresa	15.00%	12.00%	16.00%
Tasa de crecimiento real del volumen del negocios (N3-N2 / N2)	\$ 30,932,224,067	\$ -8,803,801,597	
Tasa de crecimiento del mercado (%)	22%	-789%	

**9.1.2. Análisis detallado de las ventas por producto mercado.** En SIDOC S.A. maneja varias líneas de producto por lo que es preciso analizar la evolución de las ventas y el volumen del negocio por línea de producto. En el diagnóstico se crea una tabla de cálculo adaptada a la estructura y naturaleza de la empresa la cual se permite estimar las perspectivas de venta en el futuro.

El resultado final del análisis es determinar el nivel de las ventas y cuál ha sido su tendencia. Las consideraciones para conocer cuál es el nivel de las ventas y tendencia son:

Desarrollar análisis por cada renglón comercial (producto) y dentro de este por variedades, calidades y otras variables que pueda influir en las ventas.

Causa. No es calcular los datos numéricos del negocio de la empresa, si no de dar a conocer la influencia de los productos en el volumen de ventas.

Homogeneidad en la serie de los datos de ventas en cuanto a:

- Precio
- Canales de distribución
- Mercado

Con relación al precio el objetivo es calcular la tendencia que tiene en sí el producto, se tiene que considerar periodos en los cuales el precio haya permanecido constante, pues de lo contrario aunque el producto sea el mismo de acuerdo con sus características físicas, no sucede lo mismo respecto al mercado y por tanto la tendencia de las ventas será diferente.

**Tabla 3. Cuadro De Evolución Analítica de las Ventas.**

**Ventas 2006**

MES	FACTURADO	TONELADAS	PROMEDIO
Enero	\$ 9,032,824,899	6,962.540	1,297,346
Febrero	\$ 8,518,234,458	6,411.914	1,328,501
Marzo	\$ 11,033,234,458	7,938.030	1,389,921
Abril	\$ 8,060,559,526	5,607.070	1,437,571
Mayo	\$ 11,719,775,535	7,778.590	1,506,671
Junio	\$ 9,561,652,564	6,253.480	1,529,013
Julio	\$ 12,401,143,044	7,543.420	1,643,968
Agosto	\$ 11,141,695,385	6,473.311	1,721,174
Septiembre	\$ 12,578,154,530	7,359.800	1,709,035
Octubre	\$ 11,034,226,312	6,554.250	1,683,522
Noviembre	\$ 9,520,838,088	5,881.950	1,618,653
Diciembre	\$ 5,733,039,549	3,756.890	1,526,007
Acumulado	\$ 120,335,378,348	78,521.245	\$ 1,532,520
Promedios	\$ 10,027,948,196	6,543.437	\$ 1,532,615

**Fuente:** COLLAZOS. Hoover, Indicadores de Ventas. Santiago de Cali, 2006. Informe 21 .

**Ventas 2007**

MES	FACTURADO	TONELADAS	PROMEDIO
Enero	\$ 7,750,767,876	5,347.840	\$ 1,449,327
Febrero	\$ 7,632,091,505	5,145.080	\$ 1,483,377
Marzo	\$ 10,490,292,299	6,634.890	\$ 1,581,080
Abril	\$ 8,081,320,378	4,917.200	\$ 1,643,480
Mayo	\$ 9,291,910,545	5,714.150	\$ 1,626,123
Junio	\$ 9,559,999,533	6,346.800	\$ 1,506,271
Julio	\$ 10,889,113,966	7,610.260	\$ 1,430,847
Agosto	\$ 12,797,579,475	8,909.100	\$ 1,436,462
Septiembre	\$ 11,171,477,882	7,615.110	\$ 1,467,015
Octubre	\$ 11,487,923,058	7,572.223	\$ 1,517,114
Noviembre	\$ 10,334,777,340	6,690.259	\$ 1,544,750
Diciembre	\$ 7,044,322,894	4,398.670	\$ 1,601,467
Acumulado	\$ 116,531,576,751	76,901.582	\$ 1,515,334
Promedios	\$ 9,710,964,729	6,408.465	\$ 1,523,943

**Fuente:** COLLAZOS. Hoover, Indicadores de Ventas. Santiago de Cali, 2007. Informe 22.

### Ventas 2008

Mes	Facturado	Toneladas	Promedio
Enero	12.666.865.748	7.510.782	1.686.491
Febrero	14.297.455.298	8.179.911	1.747.874
Marzo	12.412.375.750	6.970.432	1.780.718
Abril	14.559.586.436	7.945.336	1.8932.469
Mayo	12.945.996.429	6.866.718	1.885.325
Junio	10.484.240.921	5.077.597	2.064.804
Julio	10.484.240.921	5.077.597	2.064.804
Agosto	15.115.451.562	7.732.606	1.954.768
Septiembre	12.336.654.297	6.420.617	1.921.413
Octubre	13.268.355.161	7.193.928	1.844.383
Noviembre	7.971.524.846	4.600.286	1.732.833
Diciembre	5.860.581.663	3.541.669	1.654.751

Acumulado	142.463.800.819	3.541.669	1.654.751
Promedios	11.871.983.402	6.443.999	1.841.656

Fuente: COLLAZOS. Hoover, Indicadores de Ventas. Santiago de Cali, 2008. Informe. 23

**9.1.3. Análisis de la posición en el mercado.** el análisis de la evolución global y detallada de las ventas se complementa para la medición del rendimiento comercial, con un examen de la posición de los productos en los diferentes mercados en relación con la competencia.

**Tabla 4. Posición En El Mercado**

Posición del mercado	Perfiles	Platinas	Alambre; chipa; Grapa; puntilla
Ventas Regionales	68.196.885.376	11.860.106.723	2.352.172.730
Ventas Nacionales	32.124.590.250	17.940.045.738	

La producción de acero en Colombia para 2008 fue de \$1.897.658,218.101 toneladas métricas. SIDOC S.A. produce en el año anterior 77.327.993 toneladas, esta cifra representa el 4% de participación.

**9.1.4. Análisis de costes y gastos de la función comercial.** es conveniente realizar el análisis pertinente de los costes registrados al área comercial con el fin de establecer gastos fijos comerciales.

**Tabla 5. Gastos Función Comercial.**

Gastos Fijos comerciales	En % del volumen de negocios		En % del volumen de negocio		En % del volumen de negocio	
	%		%		%	
Salario y cargas fijas del personal de servicio comercial.	26.9	31.995.000	29.2	35.139.500	29.7	38.653.450
Gastos de estudios e investigación.	12.6	15.000.000	8.8	10.650.000	9.4	12.325.452
Administración de PTT1 articulo de escritorio.	2.1	2.500.452	2.3	2.800.852	1.8	2.400.128
Transportes y desplazamiento.	50.1	59.465.250	50.8	61.152.258	49.9	64.850.462
Honorarios y Otros.	8	9.598.500	8.7	10.541.850	8.9	11.596.035
TOTAL gastos fijos.		118.559.202		120.284.460		129.825.527

**9.1.5. Comparación de los objetivos con los resultados comerciales.**

Los resultados registrados por la empresa constituyen un conjunto de informaciones particularmente interesantes para el analista que podrá comparar en el tiempo con otros indicadores económicos del sector. El proceso consiste en precisar de forma clara:

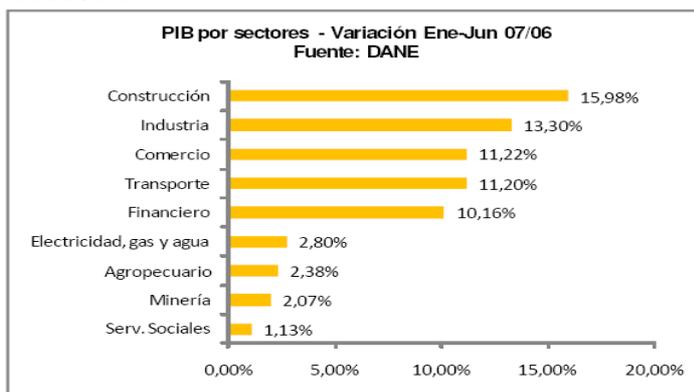
- La naturaleza de los objetivos comerciales de la empresa.
- Los niveles fijado para cada uno de ellos.

**Tabla 6. comparación resultados / objetivos (según volumen o cifras de negocios)**

Naturaleza De Los Objetivos Fijados	Nivel Y Cifras Previstas	Resultados Obtenidos	Estimación Sobre La Tasa De Realización		
			Débil	Media	Alta
Volumen de Ventas	135.153.322.715	142.463.800.819		<input checked="" type="checkbox"/>	

Para el año 2008 se estima un incremento en las ventas del 15.98% respecto al año 2007, pero la compañía supero ese porcentaje presupuestado obteniendo un incremento del 22.25%.

**Tabla 7. PIB sectores**



**Fuente:** GAMBOA, Cristina. La edificación en Colombia: situación actual. Colombia [en línea]. Bogotá D.C: Camacol, 2007 [consultado el 30 octubre del 2007]. Disponible en Internet:

[JDN Neiva 28/09/07.pdf](http://www.codiacero.com/06boletin/boletin.html) <http://www.codiacero.com/06boletin/boletin.html>.

## 9.2. ESTUDIO DE LA POLITICA COMERCIAL Y DEL PLAN DE MARKETING.

➤ **Política de precios** la variable precio es uno de los elementos más complejos dentro de la política comercial, este concepto se encuentra unido a otros elementos del marketing-mix, en especial el producto, y la evolución del mercado que por lo general define el precio.

### Encuesta 1. Política de Precios.

- Quien Es El Responsable De Fijar Los Precios  
R// Gerencia comercial
- Cómo se fijan los precios de venta y las tarifas:

De los productos existentes   
De los productos perfeccionados  
De los productos nuevos

- Considera que sus precios son competitivos teniendo en cuenta:

El nivel de calidad (precio de la competencia)

La relación calidad / precio de la competencia)

- Utiliza La Variable Precio Como Argumento Ofensivo (precios más bajos que la competencia)
- Defensivo (alineación con los precios de la competencia)

- Puede Evaluar La Incidencia De Una Subida O Bajada De Precios Sobre El Volumen De Las Ventas

R/ Si, A Través Indicadores Internos

- Conoce La Tasa Necesaria De Aumento

R//: Si, Índices Del Mercado

Encuesta Realizada Por: Pablo Rivas

Persona Encuestada: Gerencia Comercial SIDOC S.A.

### ➤ **Política de distribución**

#### **Encuesta 2. Política De Distribución.**

- Puede precisar las grandes líneas de sus políticas de distribución.

R// SI.

- Cuáles son las características esenciales de su política de distribución en cuanto a:

Tipo de clientes

Tipo de productos

Hábitos u obligaciones

Capacidad y posibilidades de la empresa

- La Decisión En Policías De Distribución Se Encuentra Definida O Se Modificara En Un Futuro. En Caso Afirmativo, Cómo.

R//: Se encuentra definida y no se modificara en un futuro.

- Evalué si se encuentra en situación de:

Dependencia total en la distribución.

Cooperación sobre una base de respeto e intereses recíprocos.

Dominio total de la distribución.

Encuesta realizada por: Pablo Rivas

Persona encuestada: Gerencia Comercial SIDOC S.A.

➤ **Política de ventas.** Productos de buena calidad a precios razonables y servicio cordial con buena capacidad de respuesta. La estructura de precios le permite a la empresa volcar directamente a sus clientes los ahorros de costos que logra mediante la producción. Maneja una política de vendedores asalariados y a través de comisiones.

➤ **Encuesta 3. Política de Ventas**

- Qué Tipo De Vendedores Utiliza La Empresa Porque Agentes con varios representantes.  
Representantes exclusivos

Vendedores asalariados

- Como Esta Organizadas La Venta

Por sectores geográficos, como se ha realizado el reparto

Por línea de productos o actividades

Por canales de distribución

Por categoría de clientes (indicar cuáles)

Mediante la estructura combinada (producto/sector).

- Como Se Ha Contratado A Estos Agentes Y Cuales Es Su Margen De Beneficios

Los comerciantes se forman sobre técnicas y productos

Los técnicos se forman sobre los sistemas de ventas

Los técnicos – comerciales tienen una doble formación desde el principio.

- Como Les Adiestra

Prácticas en la fábrica

Sobre el terreno con un vendedor veterano

Con el jefe de ventas

En cursillos de formación especializada

- En Qué Aspectos Se Acentúa La Formación De Los Vendedores.

Técnicas de ventas

Técnicas de productos

Comportamiento, trabajo personal, organización.

Papel de intermediario entre cliente y fábrica

- En Que Se Ha Estimulado Las Ventas
- Fijación de objetivos

Reuniones viajantes, comerciantes y fabrica  
 Visita de dirección en cada sector  
 Concursos/ premios a vendedores

- Como Se Remunera A Los Vendedores Sueldo fijo

Comisiones sobre volumen de negocio exclusivamente.  
 Fijo + comisión sobre volumen de negocio.   
 Fijo + comisión sobre volumen de negocio + primas por objetivos.

- Cuál Es La Política De Dietas O Desembolso De Gasto A Los Vendedores

Pago sobre gastos reales   
 Pago reales máximos (hotel, restaurante, coches)  
 Dieta mensual fija.

- Como Se Controla A Este Tipo De Persona Únicamente por su resultados (pedidos de cliente)  
 Por su actividad y resultados (relaciones + pedidos)

- Como Son Considerados Los Vendedores En La Dirección De La Empresa.

Son colaboradores como cualquier otro.   
 Es una categoría aparte que debe ser estrechamente vigilada.  
 La punta de lanza de la empresa (como expedicionarios)  
 Los embajadores de la empresa (junto con los cliente)

- Cuál Es El Grado De Atención Prestada A Los Vendedores Por Los Responsables Operativos Y La Dirección.

Nulo (ya que no están nunca contentos y siempre se quejan sobre los precios, plazos y calidad.

Moderado (exageran sobre las dificultades que les plantea la fabrica y sobre su calidad como vendedores)

Interesante (mas allá de su verborrea, conocen el mercado, los clientes y proporcionan informaciones interesantes.

Importantes (aparte de las sugestivas informaciones que puedan facilitar, se les ha formado adecuadamente son un recurso constante de ideas y credibilidad.

➤ **Política de promoción y de comunicación.** No es suficiente la proyección y creación de unos productos de calidad que se adapten las necesidades del consumidor a un precio competitivo, es necesario darlos a conocer. La empresa debe definir sus políticas de promoción, comunicación y publicidad para:

- Informar a los clientes
- Suscitar el interés o deseo por el producto.
- Provocar la compra.

La publicidad es una variable del Marketing Mix, que debe ser coherente con elementos como producto, precio y distribución.

➤ **Encuesta 4: Política Promoción y Comunicación**

- Puede Definir Los Grandes Ejes De Su Política De Promoción Y Comunicación.

R// La política de promoción gira al entorno del Mercado y la política de comunicación gira el entorno social de la compañía.

- Ha Determinado Los Objetivos De Comunicación. Realizando Una Distinción Entre:

Publicidad general imagen   
Publicidad de productos

- En La Publicidad De Productos Se Ha Formulado Un Mensaje Con Argumentos De Privilegio De Su Producto (Innovador, Calidad, Servicio, O Precio) Respecto A La Competencia.

R// si, calidad, servicio e innovación de estrategias.

- En La Dosificación De Los Esfuerzos Publicitarios Por Cada Producto O Serie De Productos Se Tiene En Cuenta:

Sus objetivos prioritarios de ventas   
La actuación de la competencia  
Las ventas anteriores  
El ciclo de vida de los productores  
Los deseos de los vendedores/distribuidores

## Continuación Encuesta 5: Política Promoción y Comunicación

- Quien Idea Y Realiza Las Campañas Publicitarias (Mensaje, Elección De Soportes, Realización.

Servicio externo

Agencia externa de publicidad

Varias agencias según el caso

- Puede Evaluar Su Política De Promoción/ Comunicación/ Publicidad De Los Últimos Años.

R// Siempre. A través de indicadores de gestión.

- Otros Gastos Publicitarios.

Publicidad en el lugar de venta

Presupuesto publicitario asignado a distribuidores.

- Qué Cifra Del Volumen De Negocio Representa Sobre El Presupuesto General La Promoción Y Publicidad.

R// 20.000.000

- Comparable A La De La Competidores

Mayor

Menor

- Las Técnicas Publicitarias Recurren A Varios Tipos De Soporte:

Lectura e imagen (prensa escrita carteles)

Imagen y sonido (tv)

Sonido (radio)

Encuesta realizada por: Pablo Rivas

**Tabla 8. Modelo A Desarrollar Según Los Casos.**

	Publicidad Directa	Carteles	Prensa Diaria	Prensa semanal	Prensa Especializada	TV	Cine	Radio	Patrocinio
<b>Publicidad General (Imagen De Marca)</b>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Publicidad de productos</b> * Lanzamiento Productos nuevos * Productos	<input checked="" type="checkbox"/>								
<b>Publicidad para mantenimiento de productos en decadencia.</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							
<b>publicidad de ataque a la competencia</b>					<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>publicidad para otras causas</b>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### 9.3. VALORACIÓN DE MEDIOS Y ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMERCIAL: LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

Figura 1. Portafolio Productos.

	<b>Referencias:</b> 8.5 Mm., 9.0 Mm., 3/8 pulg., 11.0 Mm., 12.0 Mm., 1/2pulg, 15.0 mm, 5/8 pulg, 7/8 pug, 3/4pulg,
	<b>Referencias:</b> 12.0 Mm., 1/2Pulg, 15.0mm, 5/8.
	<b>Referencia:</b> 9.0mm, 10.0mm, 11.0mm 1/2pug, 5/8 pulg.
	<b>Referencia:</b> 1/8 x (3/4, 1, 1 1/4, 1 1/2) 3/16 x (3/4, 1, 1 1/4, 1 1/2) 1/4 x (1/2, 5/8, 3/4, 1, 1 1/4, 1 1/2)

Fuente: Portafolio Productos, [en línea]. Cali: SIDOC S.A., 2008.: [consultado 12 diciembre 2008]. Disponible Internet: <http://www.sidocsa.com>

SIDOC S.A. Ha venido desarrollando su Core Business con base a la producción y comercialización de acero corrugado, cuadrado y liso para la industria de la construcción, y la ornamentación. Por peticiones de algunos clientes se ha trabajado en baja escala con la figura de maquila otro producto denominado "Acero Figurado" con el mismo acero como materia prima y corresponde a refuerzos que se le dan a las obras de construcción.

### 9.3.1. Valoración individual de productos

**Tabla 9. Productos**

Funciones	Adaptación a las necesidades del cliente			Capacidad de competitiva		
	nada	Media	Buena	Débil	Media	Alta
<b>Criterios</b>						
<b>Funciones de uso</b>						
Calidad de servicio (Rendimiento durante su uso)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Facilidad de uso			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Resistencia			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Fiabilidad/ seguridad			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Duración			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Coste de utilización			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Función de estima</b>						
Imagen del producto			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Forma/aspecto			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Funciones técnicas</b>						
Proceso de fabricación			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Materiales utilizados			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Precio</b>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Relación calidad/precio</b>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Disponibilidad /plazo de entrega</b>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Servicio post-venta garantía</b>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	

### 9.3.2. Medios materiales de la función comercial.

**Tabla 10. Medios Materiales**

Lista De Medios	Evaluación		
	Débil	Media	Alta
<b>Locales y su disposición</b>			
Superficie		<input checked="" type="checkbox"/>	
Emplazamiento y funcionalidad		<input checked="" type="checkbox"/>	
Confort en el trabajo		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Materiales ofimáticas</b>			
Despachos		<input checked="" type="checkbox"/>	
Clasificadores, armarios			<input checked="" type="checkbox"/>
Fotocopiadoras		<input checked="" type="checkbox"/>	
Material de edición		<input checked="" type="checkbox"/>	
Teléfono			<input checked="" type="checkbox"/>
Fax		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Material informático</b>			
Ordenadores central		<input checked="" type="checkbox"/>	
PC	<input checked="" type="checkbox"/>		
Sistemas y aplicaciones			<input checked="" type="checkbox"/>
Ficheros de clientes	<input checked="" type="checkbox"/>		
Gestión de existencias		<input checked="" type="checkbox"/>	
Estadísticas comerciales		<input checked="" type="checkbox"/>	
Registro y confirmación de pedidos	<input checked="" type="checkbox"/>		
Plan de reparto		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Medios de almacenamiento y conservación</b>			
* Almacenes/tiendas		<input checked="" type="checkbox"/>	
* Ubicación de productos almacenados			<input checked="" type="checkbox"/>
* Maquinas de mantenimiento	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Medios de transporte y reparto</b>			
* Vehículo de transporte			<input checked="" type="checkbox"/>
* Vehículo/camiones de reparto			<input checked="" type="checkbox"/>

### 9.3.3. Medios humanos de la función comercial.

**Tabla 11. Medios Humanos.**

Lista De Medios	Evaluación		
	Débil	Media	Alta
<b>Dirección y mandos</b>			
Nivel de formación y experiencia			<input checked="" type="checkbox"/>
Competencia profesionales			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Estudios e investigaciones</b>			
Competencias profesionales			<input checked="" type="checkbox"/>
Importancia numérica			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Equipo de ventas</b>			
Status (exclusivo/ representantes)		<input checked="" type="checkbox"/>	
Edad /dinamismo			<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación geográficas		<input checked="" type="checkbox"/>	
Calidad profesional			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Tiendas / repartos</b>			
Cualificación profesional		<input checked="" type="checkbox"/>	
Importancia numérica			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Promoción</b>			
Competencia profesional			<input checked="" type="checkbox"/>

#### 9.4. AUDITORIA DE MÉTODOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL.

La auditoria de gestión de la función comercial consistirá en analizar las diferentes técnicas y métodos utilizados por la empresa para la aplicación de su política comercial y su plan de marketing, además de efectuar un control sobre sus resultados.

Examinaremos la gestión según los siguientes resultados.

- Mercados.
- Productos
- Precios
- Clientes
- Distribución
- Equipo de ventas
- Promoción publicidad
- Administración de ventas
- Previsiones y presupuestos.

**Tabla 12. Auditoria Gestión Comercial.**

<b>AUDITORIA MÉTODOS GESTIÓN COMERCIAL</b>		<b>Respuesta</b>	
	<b>Gestión Vigilancia De Mercados</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	✓ Dispone La Empresa De Un Sistema Regular De Información (Fuentes Y Procedimientos) Sobre La Evolución De Sus Principales Mercados O Segmentos De Mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• evolución cuantitativa de la demanda</li> <li>• evolución cualitativa de las necesidades del consumidor</li> <li>• evolución de la oferta de la competencia</li> </ul>	SI	NO
	✓ Analiza el responsable comercial este tipo de información	SI	
	✓ Aparte de la habitual información sobre el mercado de las bases de datos y otras fuentes se analizan los datos que proporcionan los vendedores o agentes comerciales	SI	



Continuación Tabla 12. auditoria gestión comercial.

	<b>Gestión Del Precio De Ventas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	<p>La política de precios consiste, como hemos precisado, en fijar el nivel de precios en función de unos parámetros comerciales. La gestión de precios consiste en asegurar su aplicación y controlarla.</p> <p>Se procede periódicamente a la realización de tarifas y a su difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A todos los clientes</li> <li>• A los grandes clientes en exclusiva</li> <li>• A los vendedores únicamente</li> </ul> <p>Controla el servicio comercial de forma sistemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los precios para los pedidos de los clientes.</li> <li>• Los precios para los buenos vendedores (tarifa + descuentos + condiciones de pago)</li> </ul> <p>Se compara cada año la evolución de los precios de los productos de la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costes de fabrica</li> <li>• Los de la competencia</li> </ul> <p>Produce a título comparativo, al cálculo de los costes directos de los productos de la competencia.</p> <p>En caso de una política de compensación sobre los precios de los productos (los productos más caros equilibran los precios más bajos de ciertos productos de reclamo) se comprueba que el reparto real de ventas en volumen se encuentran equilibrado en relación a lo previsto</p>	<p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p>	<p>NO</p> <p>NO</p> <p>NO</p> <p>NO</p> <p>NO</p>

Continuación Tabla 12. Auditoria gestión comercial.

	<b>Gestión De La Clientela</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	<p>Dispone de un fichero de clientes (manual o informático) donde se compruebe las cantidades solicitadas y el volumen del negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por productos</li> <li>• Por periodos</li> </ul> <p>Se transmite esta información (estadística de clientes) a los vendedores</p> <p>Analiza periódicamente la empresa la evolución de las ventas en los clientes más fuertes</p> <p>Se conocen las razones de esta evolución (favorable o no) y se puede precisar los criterios de elección de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad, innovación de productos.</li> <li>• Capacidad de ventas.</li> <li>• Servicio post-venta.</li> </ul> <p>Para aquellas empresas que venden productos de consumo masivo a gran escala conoce el volumen de negocio de sus productos por m2.</p> <p>Para industrias que venden productos o componentes a otras industrias se percatan de:</p> <p>La parte de consumo de materia primas en volumen de negocios de sus clientes</p> <p>Su participación en el consumo de clientes.</p>	<p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>NO</p> <p></p> <p></p> <p>NO</p>

Continuación Tabla 12. Auditoría gestión comercial.

	<b>Gestión De La Distribución (Distribución Física)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Existe una verdadera gestión de existencias de productos finales (si la empresa trabaja sobre existencias y no sobre pedidos) bajo la responsabilidad de los servicios comerciales.	SI	
	Esta gestión de existencias es manual y está registrada en ficheros tipo kárdex o informatizado.	SI	
	En caso de que este informatizado se encuentra actualizado y en tiempo real.	SI	
	Se controla el stock a finales de mes (sondeo, control con inventario permanente).	SI	
	Se analiza la composición y reparto de stock (producto y almacenes) comparándolo con las ventas.	SI	
	Por productos <ul style="list-style-type: none"> <li>• por zonas geográficas</li> <li>• por categoría de clientes</li> </ul>		NO NO
	Se organizan reuniones de coordinación con los servicios de fabricación para regular la producción en función de los niveles de stock de productos finales de clientes.	SI	
	Conoce de forma inmediata: <ul style="list-style-type: none"> <li>• el valor global y detallado del stock</li> </ul>	SI	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• los plazos de salida y rotación global y detallada de los diferentes productos.</li> </ul>	SI	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sabe el precio de las existencias disponibles.</li> </ul>	SI	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informan los servicios de gestión a los vendedores de las existencias fijas o de aquellas que se precisa acelerar su salida</li> </ul>	SI	
	Si la empresa dispone de su propio sistema de entrega (camiones) se efectúan evaluaciones regulares de costes y ventajas sobre los transportes externos	SI	

Continuación Tabla 12. Auditoria gestión comercial.

	<b>Gestión Del Equipo De Venta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	<p>Según el caso, la empresa dispone de un quipo de vendedores exclusivos o de representantes. a pesar del as importantes diferencias de status y comportamiento entre los colaboradores deben, al menos, utilizarse un conjunto de métodos de gestión comunes.</p> <p>Se negocian o se fijan anualmente, de forma estacional o mensual, los objetivos de ventas</p> <p>Estos objetivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globales</li> <li>• Detallados</li> </ul> <p>En el caso de tratarse de objetivos detallados se evalúan su volumen de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por productos</li> <li>• Por clientes o canales de distribución</li> <li>• Por zonas</li> </ul> <p>El nivel de estos objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo fija unilateralmente la dirección</li> <li>• Se negocia/discute con cada vendedor</li> </ul> <p>Se determina el nivel preferido a partir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De los resultados anteriores de la tasa de crecimiento uniforme o variable, según el caso.</li> <li>• Objetivos comerciales y generales de la empresa.</li> <li>• De una amplia visión estratégica que comprende resultados anteriores, tendencia del mercado, actividad de la competencia y programas de esfuerzo por parte de la empresa.</li> </ul> <p>En materia de organización del trabajo de los vendedores. planifica sus visitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De forma global</li> <li>• Detalladamente</li> </ul>	<p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>NO</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>SI</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>SI</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>NO</p>

Continuación Tabla 12. Auditoria gestión comercial.

	Dispone los vendedores habitualmente de información y estadísticas sobre:	SI	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia del mercado.</li> <li>• Sus ventas</li> <li>• Estadísticas de cliente.</li> <li>• La competencia.</li> </ul>	SI SI	NO
	Deben los vendedores realizar informes:		NO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De cada cliente</li> <li>• Resúmenes semanales</li> <li>• Explicaciones y análisis comparativos de objetivos y resultados.</li> </ul>		NO NO NO
	Se controla regularmente el coste de este equipo		NO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De forma global</li> <li>• Por sector o vendedor</li> </ul>	SI	
	Conoce el coste de la visita de un cliente.		NO
	Se define el valor mínimo de un pedido para rentabilizar la visita de los vendedores.		NO
	Se controla la actividad de búsqueda de nuevos clientes.		NO

	<b>Gestión De Promoción Y Publicidad</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Dentro del marco de la política de producción y comunicación, se informa con antelación a sus principales clientes y vendedores de las campañas publicidad.	SI	
	Se mide el impacto sobre las ventas de las diferentes actividades de promoción publicitaria.		NO

Continuación Tabla 12. Auditoria gestión comercial.

	<b>Gestión y administración de ventas.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Se registra diariamente los pedidos	SI	
	Se confirman tras comprobar referencias, precios y plazo	SI	
	Quando el pedido se entrega al cliente. El vendedor esta informado por partida doble de la información.	SI	
	Después de su registro se trasmiten los pedidos sin demora al servicio de planificación o fabricación o a la tienda de productos finales se la empresa trabaja sobre existencias		NO
	Se conoce permanentemente el listado de la lista de pedidos		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de negocio por entregar</li> <li>• Plan de cargas de trabajo de fabrica (mes / personal de trabajo).</li> <li>• Plazos de entrega.</li> </ul>	SI	
	Controla el servicio comercial el respecto del plan de fabricación y entrega. de pedidos en el plazo	SI	NO
	Se avisa a los clientes entre eventuales retrasos en las entregas.	SI	

	<b>Gestión Preventiva Y Control Presupuestario.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	Se atienden rápidamente las reclamaciones y se registran las respuestas a los clientes.		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por productos o líneas de productos.</li> </ul>	SI	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por mercados o sectores de ventas.</li> </ul>	SI	
	Estos presupuestos se han establecidos:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directamente en términos de volumen de negocio</li> </ul>		NO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En unidad de venta y en función de la política de precios en volumen de negocio.</li> </ul>	SI	

Continuación Tabla 12. Auditoría gestión comercial.

<p>Se controlan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensualmente.</li> <li>• Acumulados desde el principio del ejercicio.</li> </ul>	SI	NO
<p>En cuanto el presupuesto de costes de distribución, se ha repartido entre costes variables de distribución y cargos fijos del periodo</p>	SI	
<p>Se detallan estos presupuestos de cargos variables de distribución por conjunto producto/mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos y bonificaciones</li> <li>• Comisión por ventas.</li> <li>• Gastos de transportes</li> <li>• Otros gastos</li> </ul>	SI	
<p>En los presupuestos de cargos fijos por producto/mercado se determinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gastos en I + D</li> <li>• Los gastos en promoción /publicidad</li> <li>• Los gastos de agencias o sucursales</li> <li>• Los salarios y los cargos vinculados</li> </ul>	SI	
<p>Se detallan los presupuestos de gastos fijos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios y cargas sociales</li> <li>• Artículos de escritorio, gastos de gestión</li> <li>• Gastos de desplazamiento</li> <li>• Gastos de promoción y publicidad general</li> </ul>	SI	
<p>Son objeto de control y análisis comparativos los diferentes tipos de presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensualmente</li> <li>• Estacionalmente</li> <li>• Anualmente</li> </ul>	SI	NO NO
<p>Se aprovechan los análisis presupuestarios sobre ventas y costes para definir medidas correctivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre ventas.</li> <li>• Sobre costos y gastos.</li> </ul>	SI	SI

Continuación Tabla 12. Auditoria gestión comercial.

Este conjunto de indicadores de gestión comercial se sintetiza en un documento	SI	
Se realiza este documento :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manualmente</li> <li>• Por ordenador</li> </ul>	SI	
Su periodicidad		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semanalmente</li> <li>• Mensualmente</li> <li>• Por estación.</li> </ul>	SI	

## 9.5. EVALUACIÓN DEL ENTORNO COMERCIAL

El entorno comercial se puede desglosar en tres niveles según los agentes que estén o no relacionados en los intercambios comerciales que realiza la empresa (concepto de INPUT Y OUTPUT).

### Nivel Del Cliente

Cuál Es La Situación Del Mercado/S Y Su Tendencia (Lanzamiento, Crecimiento, Madurez O Declive).

- **R//:** Madurez

Cómo Evolucionan Las Necesidades De Los Clientes (Gustos, Motivaciones, Hábitos De Uso).

- **R//:** Motivaciones, Hábitos De Uso

Como Evoluciona Su Poder De Compra.

- **R//:** Constantemente el cliente exige mayor calidad por que conocen más acerca del tema y especificaciones del acero.

EL NÚMERO DE CLIENTES ESTÁ CONCENTRADO (FUERTES CUENTAS) O ES MUY ELEVADO

- **R//** Se encuentra concentrado en el sur occidente del territorio colombiano

CUÁL ES LA RELACIÓN DE FUERZA CON LOS CLIENTES (POR EJEMPLO, MEJORA DE CALIDAD, CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

- R//** La relación con los clientes mejora con la presentación del producto.

### 9.5.1. Nivel de la competencia.

El Mercado Es

- Casi-monopolistas
- Un oligopolio
- Competitivo

La Fuerza De La Competencia Es

- Débil
- Media
- Elevada

Existe Amenaza De Nuevos Competidores.

**R//:** Por la globalización y la política de confianza en nuestro país, constantemente invierten las grandes productoras mundiales de acero empresas productoras de acero a Colombia.

La Actividad De Los Principales Competidores Están Encaminado Hacia:

- La innovación, creatividad, calidad de los productos
- Los precios
- El servicio

### 9.5.2. Nivel reglamentario

Existen Una Legislación O Reglamentación Que Favorezca La Venta De Productos

**R//** No el gobierno no interviene en los productos, pero se ha presentado casos muy extremos como la recepción económica del 97 en la cual el gobierno intervino.

ESTÁN LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS.

- Reglamentados.
- Fijados por la administración.
- Libres bajos control.
- Libres sin restricciones.

Existe Algún Organismo O Asociación De Consumidores Que Intervenga En La Comercialización Y Control De Los Productos.

**R//** No

Favorecen O Discriminan Los Impuestos Indirectos (Iva) A Los Productos.

R//: No existe ningún tipo de beneficio por los impuestos nacionales.

Existen Más Impuestos O Tasas Específicas.

R//: No

El Crédito De Consumo Incide Sobre La Venta De Productos

R//: si, por la construcción.

La Tasa De Créditos Al Consumo Constituyen:

- Una incitación a la compra.
- Una limitación para la compra.

Influye La Evolución Sociocultural Y Los Modos De Vida Sobre La Venta.

- A corto plazo.
- A largo plazo.

Constituyen La Evolución Tecnológica.

- Una amenaza (desaparición de productos)
- Una oportunidad de desarrollo)

## 9.6. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO COMERCIAL.

Tabla 13. Síntesis de los puntos fuertes y débiles y coherencia del marketing.

PUNTOS CLAVE	DÉBIL	MEDIA	ALTA
<b>Estudios e investigación</b>			
Orientación de estudios e investigación		<input checked="" type="checkbox"/>	
Conocimiento del mercado			<input checked="" type="checkbox"/>
Creatividad, innovación productos		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Productos</b>			
Adaptación de mercados			<input checked="" type="checkbox"/>
Diferenciación de la competencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
Estado y edad de los productos		<input checked="" type="checkbox"/>	
Protección de productos			<input checked="" type="checkbox"/>
Equilibrio de la gama			<input checked="" type="checkbox"/>
Efectos de sinergia entre productos de la gama			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Precio</b>			
Relación, calidad, / precio en el producto			<input checked="" type="checkbox"/>
Graduación escalar de precios			<input checked="" type="checkbox"/>
Ratio precio de venta/coste de fabricación			<input checked="" type="checkbox"/>



## 10. MATRIZ DOFA DEL ÁREA COMERCIAL

- **FO:** Usar fortalezas para aprovechando las oportunidades.
- **DO:** Vencer debilidades aprovechando oportunidades
- **FA:** Usar fortalezas para evitar amenazas
- **DA:** Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

**Tabla 14. Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia e idoneidad en el área comercial.</li> <li>• Relaciones públicas con el sector siderúrgico.</li> <li>• Sinergia equipo de trabajo.</li> <li>• Implementos informáticos para desarrollo de trabajo.</li> <li>• Reconocimiento de marca SIDOC S.A.</li> <li>• ¿Ubicación geográfica?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la empresa</li> <li>• Estrategia basada en bajos precios.</li> <li>• ¿vulnerabilidades propias conocidas?</li> <li>• Cambio cíclico de precios,</li> <li>• Distribución errónea de los asesores comerciales.</li> <li>• Bases de datos, no actualizada</li> <li>• Duplicidad de datos en bases de datos</li> <li>• No visita programada de clientes.</li> <li>• Funciones ajenas al cargo, de los asesores.</li> </ul>

Continuación Tabla 14 Matriz DOFA

<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados internacionales poco desarrollados:</li> <li>• Reconocimiento de de la empresa por la fundación y su trabajo social.</li> <li>• Sentido de pertenencia de la región.</li> <li>• Personal idóneo al área comercial.</li> </ul> <p>Constante capacitación por parte del sena.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar rutas de trabajo para los asesores.</li> <li>• Diseñar ruterros de venta a los asesores.</li> <li>• Organizar funciones de los colaboradores.</li> <li>• Actualización de datos clientes.</li> <li>• Actualización de bases de datos.</li> <li>• Implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal del área de ventas.</li> <li>• Reorganización de actividades.</li> <li>• Anteponerse a las proyecciones del mercado.</li> <li>• Tomar como oportunidad la labor realizada por la fundación.</li> </ul>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente competencia:</li> <li>• Riesgo de materia prima.</li> <li>• ¿efectos ambientales?</li> <li>• ¿intenciones de los competidores?</li> <li>• ¿contratos y alianzas vitales?</li> <li>• ¿demanda del mercado?</li> <li>• Situación económica del sector siderúrgico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar con proyectos de exportación.</li> <li>• Desarrollar nuevas línea de productos.</li> <li>• Iniciar con actividades de mercadeo, donde se fortalezca campañas de SIDOC S.A. Y el medio ambiente.</li> <li>• Disminución de costos en los procesos de producción para contra-restar la situación económica del año 2009.</li> <li>• Aprovechar las relaciones públicas del sector para crear alianzas de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el crecimiento de la empresa, con constante capacitación al personal, y contratación de trabajadores con altos niveles de competencias.</li> <li>• control de las funciones comerciales.</li> <li>• Desarrollo de la línea de figurado.</li> </ul>

## **10.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA Y DIAGNOSTICO COMERCIAL**

El análisis realizado al área comercial de SIDOC S.A. A través de la matriz DOFA y el diagnostico comercial, en cual se realizo un análisis de resultados, de posicionamiento del mercado, la evaluación de medios, las políticas de promoción de clientes y comunicación, al igual que la auditoria de métodos de la gestión comercial entre otros. Deja al descubierto ciertas falencias en el área las cuales enunciaremos a continuación:

- No especificación correcta de las funciones comerciales y proceso comercial.
- Des-actualización de bases de datos en el sistema.
- Des-actualización documentos de clientes.
- Inadecuada distribución geográfica de los asesores comerciales regionales.
- Portafolio de mercado muy reducido a las expectativas de los clientes. Por consiguiente las estrategias del área comercial se enfatizaran en solucionar estas falencias halladas.

## 11. ESTRATEGIAS Y MEJORAS A IMPLEMENTAR EN EL ÁREA COMERCIAL.

### 11.1. ESTRATEGIA DE MEJORA I: PROCESO DEL ÁREA COMERCIAL.

Tabla 15. Estrategia Mejora 1

<b>PROCESO DEL ÁREA COMERCIAL</b>				
<b>QUE, QUIEN</b>	<b>COMO, PLAN DE REACCIÓN, REGISTRO</b>	<b>CUANDO DONDE VERIFICACIÓN</b>	<b>PARAMETRO, ESPECIFICACIÓN, PARAMETRO</b>	<b>EFFECTO POTENCIAL DE LA FALLA</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
<p>QUE: Crear y modificar clientes en el sistema UNO si no existen y según la autorización gerencia comercial. QUIEN: Auxiliar Ventas</p>	<p>COMO: ingresando al sistema UNO en la ruta Estructura Básica, Clientes, Actualizaciones. PLAN DE REACCION. Esta función la puede llevar varios funcionarios del área comercial</p>	<p>CUANDO: cada vez que se requiera. DONDE: área comercial VERIFICACION: sistema UNO</p>	<p>PARAMETRO: Documentación ESPECIFICACION: Actualizar y Depurar Toda la información necesaria en los item a crear con la claridad necesaria INSTRUMENTO: Computador</p>	<p>No ingreso de clientes o datos herrados</p>
<p>QUE: confirmar que no existen remisiones pendientes de la factura del día anterior. QUIEN: Auxiliar de sistemas</p>	<p>COMO: Verificando e sistema UNO entrado por la siguiente Ruta C;V;D;F;R PLAN DE REACCION: Si existen despachos pendientes; Informar a la secretaria Facturar pedidos pendientes.</p>	<p>CUANDO: diario DONDE: área comercial, VERIFICACION: Sistema UNO remisiones</p>	<p>PARAMETRO: Documentación y remisiones ESPECIFICACIÓN: confirmando en el sistema que las remisiones del día anterior este diligenciadas INSTRUMENTO: computador</p>	<p>Si quedan despachos por facturar y no se hace la revisión respectiva se incurre en información errada y desinformación de otros procesos.</p>

Continuación tabla 15 estrategia de mejora

<p>QUE: Recibir Informe de Bascula y Generar Listado Por pantalla en el sistema UNO del resumen de despacho del día anterior. QUIEN: Auxiliar de sistemas</p>	<p>COMO: Generando listado por pantalla del Resumen de ventas por ítem, siguiendo la siguiente ruta en el sistema UNO: Comercial, Ventas, Informes, Resumes de venta, Ítem C,V,I,R,I PLAN DE REACCION: Si el informe no ha llegado o está retardado su envío, avisar a báscula para que agilicen el procedimiento</p>	<p>CUANDO: Diario DONDE: Área comercial VERIFICACION: Folder de informe de despachos</p>	<p>PARAMETRO: Documentación Informe de despachos ESPECIFICACIÓN: Preparar toda la información para poder realizar la conciliación INSTRUMENTO: teléfono.</p>	<p>La no generación del documento impide la conciliación.</p>
<p>QUE: conciliar con informe de bascula los despachos del día previo y generar informe con ayuda de la herramienta Viable QUIEN: Auxiliar de Sistemas</p>	<p>COMO: Revisando manualmente cada ítem que tuvo movimiento el día anterior y confrontando además con la herramienta Viable PLAN DE REACCION Informar a la secretaria para confirmar si existe un descuadre y a la báscula para aclarar las diferencias y tomar los correctivos de inmediato.</p>	<p>CUANDO: Diario DONDE: Área comercial VERIFICACION: Folder de informe de despachos</p>	<p>PARAMETRO: Documentación vs. sistema (pantalla) y Viable ESPECIFICACIÓN: Verificando que la información este correctamente diligenciada y completa INSTRUMENTO: Comunicación Computador</p>	<p>Sino se concilia la información se incurre en un error critico por incorrecto manejo de la información.</p>

Continuación tabla 15 estrategia de mejora

<p>QUE: Generar informe del precio, promedio en hoja de cálculo prediseñada para tal efecto y haciendo uso de la herramienta Viable          QUIEN: Auxiliar de sistemas</p>	<p>COMO: Basado en los informes de báscula y sistema, se alimenta el formato prediseñado de Excel y se obtiene automáticamente el precio promedio día acumulado y demás datos inherentes a los despachos, con el Viable es más sencillo y ágil despachos, con el Viable es más sencillo y ágil este proceso, teniendo en cuenta antes a través del Sistema UNO, ejecutar el proceso info. Gerencial, Inteligencia de negocios, Generación de bases de datos, Comercial, Lapsos PLAN DE REACCION: Si por alguna razón la herramienta Viable no funciona, se genera listado y se confronta manualmente</p>	<p>CUANDO: Diario          DONDE: Área comercial          VERIFICACION: Folder informe diario Precio promedio</p>	<p>PARAMETRO: Documentación          ESPECIFICACION: Los informes y datos deben estar correctamente diligenciados para que queden registrados adecuadamente en la aplicación de Excel          INSTRUMENTO: Comunicación.</p>	<p>Sino existe información acerca del precio promedio diario y acumulado; gerencia no tendrá herramientas para tomar decisiones de tipo comercial</p>
<p>QUE: Generación de indicadores de gestión de servicio al cliente con su análisis correspondiente          QUIEN: Auxiliar de sistemas.</p>	<p>COMO: se recopila toda la información y se saca un Promedio donde se especifica el desempeño de Cada gestión;</p>	<p>CUANDO: Mensualmente          DONDE: Oficina parque automotor</p>	<p>PARAMETRO: servicio          INSTRUMENTO: Reclamaciones, análisis de indicadores</p>	<p>el desconocimiento de indicadores de gestión fallas en algunos procesos</p>

Continuación tabla 15 estrategia de mejora

<p>QUE: Imprimir y entregar a Gerencia General y comercial el precio promedio diario y acumulado y análisis si existen diferencias sustanciales.</p>	<p>COMO: Imprimiendo y llevando a cada oficina los respectivos informes PLAN DE REACCION Imprimir informe de Resumen de ventas por el sistema UNO (C,V,R,I), el cual genera al final el dato de precio promedio y acumulado a la fecha.</p>	<p>CUANDO: diario DONDE: área comercial VERIFICACION: Folder informe diario</p>	<p>PARAMETRO: Documentación. ESPECIFICACION: diariamente en la mañana se debe entregar dicha información para contar con una herramienta de análisis por gerencias. INTRUMENTO: computador e impresora</p>	<p>La inexistencia de información acerca del precio promedio diario y acumulado acarrea dificultades.</p>
<p>QUE: INFORME DE GESTION PARA COMITÉ DE VENTAS QUIEN: Asesor comercial técnico , Asesor comercial</p>	<p>COMO: incluyo las actividades y gestiones realizadas semanalmente en el servicio post venta</p>	<p>CUANDO: semanalmente DOINDE: Oficina parque automotor VERIFICACION: informes mensuales.</p>	<p>INTRUMENTOS: reclamaciones</p>	<p>Perdidas de clientes.</p>
<p>QUE: Captar nuevos clientes y recoger información de mercado para la gerencia comercial.</p>	<p>COMO: Visitas y recomendaciones de terceros, Presencial, por recomendaciones, participación en eventos de la construcción, afiliación a gremios del sector.</p>	<p>CUANDO: periódicamente DONDE: en su ferretería.</p>	<p>ESPECIFICACIONES: captar nuevos clientes. INSTRUMENTACION: MOTO</p>	<p>Estancamiento de la empresa.</p>

Continuación tabla 15 estrategia de mejora

<p>QUE : Coordinar reuniones con asesores QUIEN: Gcia comercial Asesor técnico comercial</p>	<p>COMO: asegurándose de las disponibilidad de indicadores de la gestión e información pertinentes PLAN DE REACCION: reprogramar</p>	<p>CUANDO: Semanal y mensual DONDE: oficina gerencia comercial VERIFICACION: Lista de asistentes.</p>	<p>ESPECIFICACIONES: los primeros días del mes.</p>	<p>Desinformación del área</p>
<p>QUE: Visitas de clientes: QUIEN: Asesor comercial Gerente comercial</p>	<p>COMO: presencial PLAN DE REACCION: Llamada telefónica</p>	<p>CUANDO: periódicamente DONDE: en su ferretería VERIFICACIÓN: registro de visitas.</p>	<p>ESPECIFICACIONES: conocer las necesidades y sugerencias INSTRUMENTOS: Vehículo.</p>	<p>Cliente no satisfecho.</p>

## **11.2. ESTRATEGIA DE MEJORA II: FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL.**

### **Cargos del área comercial SIDOC S.A.**

- Gerente Comercial
- Jefe De Ventas Y Cartera
- Asistente De Ventas.
- Asesores Comercial
- Auxiliar De Ventas
- Secretaria De Ventas

#### **➤ Gerente Comercial. Funciones**

- Programar cortes diferentes a 6 mt.
- Planeación de la producción.
- Interactuar con el cliente.
- Estrategia de conocimiento del entorno.
- Coordinar reunión con lo asesores.
- Verificar cumplimiento programas de producción.
- Medición de la gestión del proceso comercial.
- Generación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- Atención del cliente.
- Procedimiento para la realización del pedido.
- Visita de clientes.
- Calculo de índices de satisfacción del cliente.
- Informar a bodega y a báscula el requerimiento de cortar varillas existentes en el inventario.
- Aprobar órdenes de pago.
- Gestionar los préstamos de barras de clientes de SIDOC S.A.
- Cobro de cartera.
- Revisión de cartera.

➤ **Jefe De Ventas Y Cartera Funciones.**

- Medición de la gestión del proceso comercial.
- Procedimiento para la realización del pedido
- Autorizar el ingreso de clientes al sistema comercial CG uno 8.5
- Revisar y autorizar el pedido del cliente una vez ingresado por el asistente de ventas al sistema o si esta por ingresar.
- Sacar listado de cartera por cada asesor.
- Sacar listado de anticipos general.
- Sacar listado de cheques post fechados.
- Verificar vencimiento de facturas
- Hacer la cobranza
- Informar sobre la morosidad a la gerencia comercial y al asesor.
- Entregar información y documentos requeridos en el cobro jurídico.
- Visitar clientes activos.
- Hacer las exportaciones
- Elaborar y controlar los informes ISO del área comercial.
- Hacer reemplazos en tesorería.
- Revisar y aprobar notas crédito o débito que elabora el asistente de ventas y que afecten la cartera del cliente, como son cruce con anticipos, cruce con cuentas de proveedores, reclasificación de recibos de caja, reclasificación de saldos a gastos u otros ingresos, menor o mayor valor cobrado en facturas, devoluciones o faltantes de material y descuentos adicionales que autorice la gerencia comercial.
- Enviar al mensajero o a cualquier otro empleado de SIDOC S.A. A recoger dinero en efectivo cheque de los clientes.
- Contestar llamadas de clientes.
- Tomar pedidos a los clientes
- Cobro de cartera
- Ubicar y verificar las consignaciones de los clientes y entregarlas a tesorería para la elaboración del respectivo recibo de caja.
- Revisión de cartera

➤ **Asistente De Ventas - Funciones.**

- Ingresar órdenes de pedido al sistema.
- Interactuar con los clientes.
- Estrategia de conocimiento del entorno
- Atención al cliente
- Revisión y firma de documentos
- Despacho de palanquilla
- Facturación
- Procedimiento para la realización del pedido.
- Consecución y evaluación de las empresas de transporte
- Consecución de vehículos para envío de productos.
- Liquidar fletes de transportes urbanos
- Autorización salidas de vehículos cargados
- Verificar que las empresas de transporte cumplan con los requisitos de la CIA de seguros.
- Revisión de facturas de empresas de transportes para cancelación de fletes.

➤ **Asesor Comercial- Funciones**

- Interactuar con el cliente
- Estrategias de conocimiento del entorno.
- Atención al cliente.
- Captar nuevos clientes y recoger información del mercado para la gerencia comercial.
- Procedimiento para la realización del pedido.
- Visita de clientes.
- Cobro de cartera
- Revisión de cartera.

➤ **Auxiliar Post Ventas – Funciones**

- Seguimiento de entrega de mercancía
- Obtener programación de vehículo npr y kodiak.
- Realizar encuestas.
- Atención y solución a reclamación de clientes.
- Verificar nuestro servicio.
- Servicio de post-ventas.
- Revisión de reclamaciones.
- Envío de documentos contables de la reclamación.
- Revisar a primera hora, que los vehículos se despacharon sin novedad

➤ **Auxiliar de ventas – Funciones**

- Ingresar órdenes de pedido al sistema.
- Interactuar con el cliente.
- Venta de contado del material no conforme
- Confirmación telefónica de referencias comerciales clientes nuevos.
- Atención al cliente.
- Venta de despunte en efectivo y a crédito a trabajadores.
- Revisión y firma de documentos.
- Facturación
- Procedimiento para la realización del pedido.
- Toma de pedido de despunte para cruce de cuentas.
- Atención y solución de reclamación de clientes.
- Emisión de referencias comerciales.
- Servicio de post-venta.
- Cruzar anticipo de clientes.
- Cruce de cuentas.
- Elaboración notas debito.

➤ **Secretaria De Ventas – Funciones.**

- Manejo general del archivo
- Imprimir listado de relación de facturas del día anterior.
- Programación de cortes diferentes a 6 mt
- Contabilización de pesajes de laminamos.
- Manejo de correo de serví entrega y correos ep.
- Hacer las llamadas requeridas de la gerencia comercial.
- Planeación de producción.
- Jefe de laminación
- Medición de gestión del proceso comercial
- Atención al cliente.
- Revisión y firma de persona correspondiente
- Llevar control de despachos de hierro figurado.
- Facturación.
- Procedimiento para la realización del pedido.
- Enviar cada año las encuestas a los clientes
- Sacar listado de facturas anuladas y pasarlas a auditoria.
- Recoger cheques que firma la gerencia comercial.

### 11.3. ESTRATEGIA DE MEJORA III: DESACTUALIZACIÓN BASES DE DATOS Y DOCUMENTACIÓN DE CLIENTES.

La des-actualización de los clientes trae consecuencias nefastas para la organización de tipo legal, de comunicaron y distribución de materiales por direcciones erróneas, cambios de residencias, cambio de razón social etc.

Para contra restar estas problemática se procede a realizar la actualización de los clientes, verificando los documentos existentes y que se encuentre en orden, los demás clientes que tengan su documentación con problemas se procederá a realizar llamadas telefónicas a cada uno de los clientes y solicitarles la siguiente documentación.

- RUT
- Cámara de comercio actualizada.
- Referencias comerciales.
- Formato de solicitud de crédito.

Adicional se creó un formato para los asesores el cual deben realizar cada uno de los clientes para su respectiva actualización.

Realizado la revisión se genera el informe suministrado a la Gerencia comercial para la toma de decisiones.

• **Informe 1: Actualización De Datos.** A continuación le relaciono los clientes de cada asesor comerciales que actualizo sus datos: los clientes que no se encuentran en estado actualizado es por que le falta alguno de los cuatro documentos solicitados para actualizar Cámara de Comercio, RUT, referencia personales, solicitud de crédito con el sello correspondiente de la empresa solicitante si no tiene este sello se considera automáticamente como pendiente al igual si falta algún documento.

▪ **0003:** los resultados de actualización son del 38% a la fecha entrega de este documento, las empresas manejadas por el asesor, se encuentran en un 62% clasificada como pendientes, el 53% de esta clasificación se encuentran en estado pendiente por falta del sello en la solicitud de crédito.  
Anexo B

- **0001:** los resultados de actualización son del 34% a la fecha entrega de este documento, las empresas manejadas por el asesor lara, se encuentran en un 66% clasificadas como pendientes, y el 43% de estas se encuentran en estado pendiente por falta de sello en la solicitud de crédito y referencias personales. Ver Anexos C
- **0002:** los resultados de actualización son del 25% a la fecha entrega de este documento, las empresas manejadas por el asesor, se encuentran en unos 75% clasificadas como pendientes, y el 38% de estas se encuentran en estado pendiente por falta de sello en la solicitud de crédito. Anexo c. listado clientes 0003

Se notifico a cada uno de los vendedores de su nivel de rendimiento para la actualización de los documentos, al igual que se entrego un listado correspondiente de los clientes que opera cada asesor en el cual se indica los documentos que se encuentran pendientes y los que están actualizados. Se les recomienda hacer la entrega de estos documentos lo más pronto con el fin de terminar esta gestión.

Pablo h. Rivas Suárez  
Estudiante en práctica.

#### **11.4. ESTRATEGIA DE MEJORA IV INADECUADA DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS ASESORES COMERCIALES**

El análisis del canal comercializadora, donde se han presentado quejas telefónicas por parte de los clientes referentes a este canal se realiza el registro de los clientes de Cali, descubriendo que los vendedores del canal comercializadora, especialmente el asesor 0001 y 0002, presentan visitas en las mismas comunas de la ciudad y existen casos donde las visitas se realizan en mismo barrio a pocos metros de distancia.

El informe registra únicamente los clientes que se encuentran activos y presentan compras reiterativas en los últimos años.

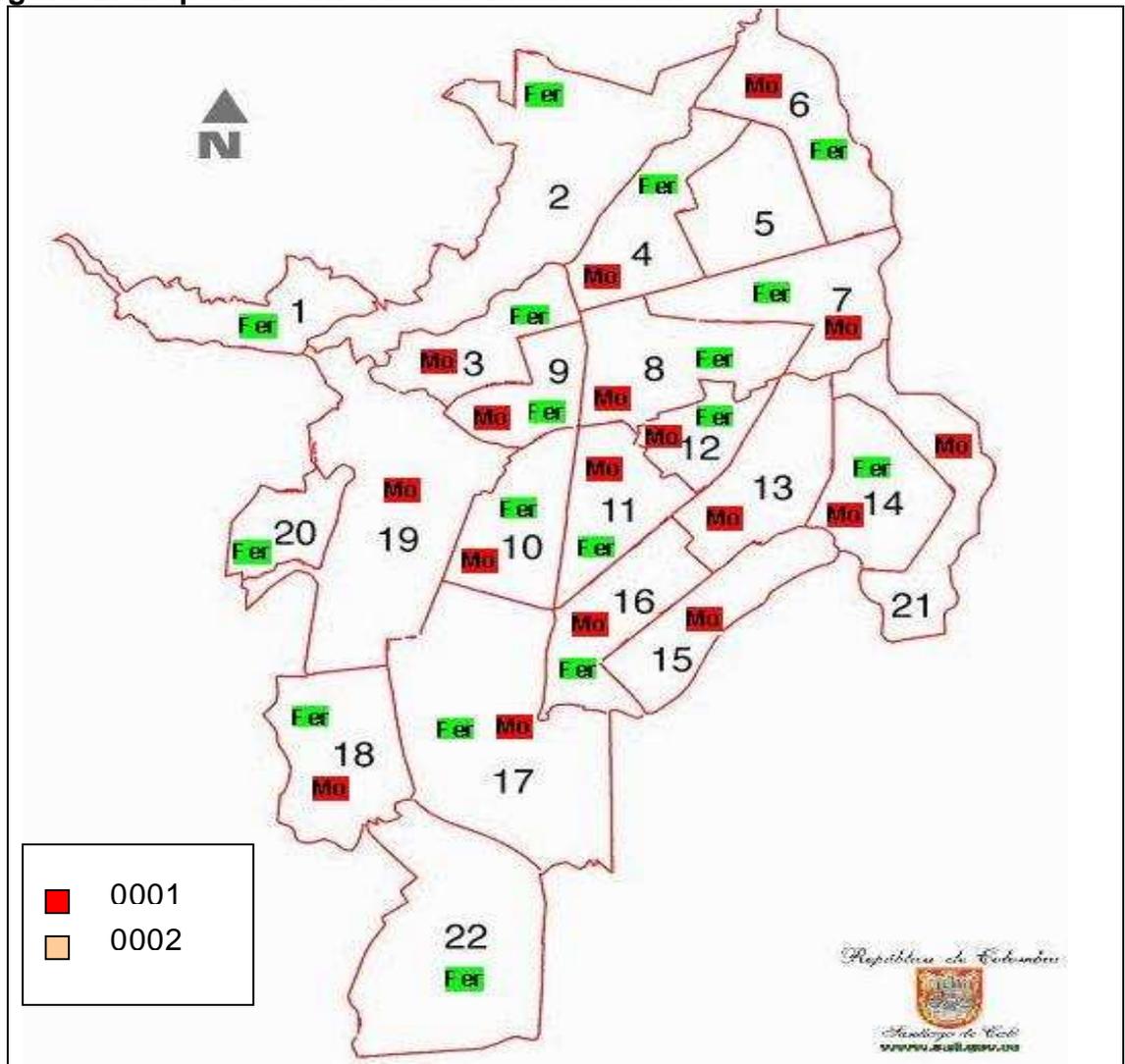
En los datos Anexos B, C, D, E. Se puede apreciar los clientes visitados por los asesores, la dirección, el barrio y la comuna. Al igual se presenta los barrios donde la compañía no realiza presencia.

Mejorando la distribución de los asesores, reduciremos los reclamos de los clientes que manifiestan no ser visitados según se informa vía telefónica por los clientes. Los ruterios de este canal, no se realizan por que se deben distribuir con exactitud los asesores.

➤ **Mapa Actual De Cali Y Su Distribución Geográfica De Los Vendedores Por Comunas**

En el siguiente mapa se puede apreciar las comunas de Cali, las iniciales de los asesores donde realizan las visitas.

**Figura 2: Mapa De Cali- Actual Distribución**



Mapa Modificado SANTIAGO DE CALI, Comunas Baja [en línea]. Santiago de Cali: Alcaldía Municipal, 2007. [Consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/mapas/mapcomunasbaja.htm>

- **Informe 2:** Informe análisis distribución geográfica vendedores y clientes canal comercializadora.

Comuna 1. La comuna uno es atendida por el asesor 0002 y no presenta problemas por presencia de otro vendedor. Se registran cinco barrios en esta comuna.

- Aguacatal
- La Legua
- Palermo
- Terrón Colorado
- Vista Hermosa

Donde existen 9 clientes y todos ubicados en terrón colorado. Se tiene que visitar los 4 barrios restantes.

Comuna 2. La comuna dos registra 24 barrios, donde se tiene la presencia de un cliente activo y es atendido por el asesor 0002. Se debe iniciar a trabajar y hacer presencia de la empresa.

- Altos De Menga
- Arboledas
- Brisas De Los Álamos
- Centenario
- Chipichape
- El Bosque
- Granada
- Juanambú
- La Campiña
- La Flora
- La Paz
- Los Álamos
- Menga
- Normandia
- Parque Del Amor
- Prados Del Norte
- San Vicente
- Santa Mónica
- Santa Rita
- Santa Teresita
- La Flora
- Pacará
- Versalles
- Vipasa

Comuna 3. La comuna tres registra 16 barrios de la ciudad donde se tiene la presencia de dos vendedores. 0002, realiza 12 visitas y 0001 con 2 visitas.

- San Antonio
- El Calvario
- El Hoyo
- El Piloto
- El Nacional
- El Peñón
- Los Libertadores
- La Merced
- Rosa
- Navarro
- (La Chanca)
- San Antonio
- San Cayetano
- San Juan Bosco
- San Nicolás
- San Pascual
- San Pedro

Comuna 4. La comuna tres registra 24 barrios, se tiene la presencia de dos vendedores. 0002, que realiza 4 visitas y el 0001, que realiza 4 visitas.

- Alianza
- Berlín
- Bolivariano
- Bueno
- Madrid
- Calima
- Esmeralda
- Evaristo
- García
- Fátima
- Flora Industrial
- Guillermo Valencia
- Ignacio
- Jorge Isaac
- La Alianza
- La Esmeralda
- La Isla
- Las Delicias
- Manzanar
- Marco Fidel Suárez
- Olaya Herrera
- Popular
- Porvenir
- Salomia
- San Francisco
- Santander

Definir quien realiza la visita en esta comuna. Actualmente se visitan tres barrios de esta comuna. El Popular, El Porvenir, y Santander,

Comuna 5. La comuna cinco está representada por 16 barrios de la ciudad, comuna en la cual no se tiene presencia de la empresa.

- Barranquilla
- Brisas Del Guabito
- Chiminangos I
- Chiminangos II
- El Sena
- La Rivera
- Los Andes
- Los Guayacanes
- Metropolitano Del Norte
- Paseo De Los Almendros
- Santa Bárbara
- Torres De Comfandi
- Villa Del Sol

Comuna 6. La comuna seis registra 16 barrios de la ciudad, es atendida por el por el asesor 0001, asesor 0001 el cual tiene 13 clientes, el asesor 0002 tiene en esta comuna 3 clientes. Los barrios de esta comuna son:

- Floralia
- Fonaviemcali
- Jorge Eliécer Gaitan
- La Rivera I
- Los Alcázares
- Los Guadales
- Paso Del Comercio
- Petecuy I
- Petecuy li
- Petecuy lii
- Portal De San Luis
- Quintas De Salomia
- San Luís I
- San Luís li

Los barrios visitados de esta comuna son Floraría, San Luís, Petecuy ii, Guadales, Gaitán y Paso De Comercio.

Comuna 7. La comuna siete registra 9 barrios de la ciudad, esta comuna es atendida por el por el asesor 0001 el cual tiene 13 clientes, el por el asesor 0002 tiene en esta misma comuna 3 clientes. Los barrios de esta comuna son:

- Alfonso López
- Andrés Sanin
- Fepicol
- La Libertad
- Las Ceibas
- Los Pinos
- Puerto Mallarino
- Puerto Nuevo
- Siete De Agosto

Los barrios visitados son: Alfonso López, Puerto Mallarino, Siete De Agosto.

Comuna 8. La comuna ocho registra 19 barrios de los cuales se tiene registro de 19 clientes, 10 son atendidos por el por el asesor 0002y 9 por el por el asesor 0001. los barrios de esta comuna son:

- Atanasio Girardot
- Benjamín Herrera
- Chapinero
- El Trébol
- El Troncal
- Industrial
- La Base
- La Floresta
- Las América
- Municipal
- Nueva Base
- Primitivo Crespo
- Saavedra Galindo
- Santa Mónica Popular
- Santa-Fé
- Simón Bolívar
- Uribe
- Villa Colombia
- Los Mangos

Actualmente se visitan los barrios, La Floresta, Nueva Floresta, Municipal, Saavedra Galindo, Simón Bolívar, Chapinero, La Nueva Base, Villa Colombia.

Comuna 9. La comuna nueve esta representada por 10 barrios, donde se registran cinco visitas, las cuales 4 son realizadas por el por el asesor 0002 y 1 por el asesor 0001. Los barrios de esta comuna son:

- Alameda
- Aranjuez
- Belalcazar
- Bretaña
- Guayaquil
- Junin
- Manuel M. Buenaventura
- Obrero
- Santa Mónica Belalcazar
- Sucre

Actualmente los barrios visitados son Alameda, Belalcazar, Obrero, Portón Del Sembrar.

Comuna 10. La comuna 10 está representada por 17 barrios. Esta comuna es atendida por el asesor 0002, el cual tiene 5 visitas, el por el asesor 0001 tiene en esta comuna 3 visitas, los barrios de esta comuna son:

- Colseguros Andes
- Cristobal Colon
- Departamental
- El Dorado
- Guabal
- Jorge Zawadsky
- La Libertad
- La Selva
- Las Acacias
- Las Granjas
- Olimpico
- Panamericano
- Pasoancho
- San Cristobal
- San Judas Tadeo
- Santa Elena
- Santo Domingo

Los barrios en los cuales se tiene presencia son: Dorado, Santa Elena, Colon, Guabal, Las Granjas.

Comuna 11. La comuna 11 esta representada por 22 barrios de la ciudad, esta comuna es atendida por el por el asesor 0002 el cual realiza 6 visitas, el asesor 0001 registra en esta comuna 3 visitas. Los barrios pertenecientes a esta comuna son:

- 20 De Julio
- Agua Blanca
- Boyacá
- Ciudad Modelo
- Conquistadores
- El Jardín
- El Prado
- Recuerdo
- Gran Colombia
- Independencia
- José Holguín Garcés
- José María Córdoba
- Esperanza
- Fortaleza
- León XIII
- Prados De Oriente
- Primavera
- San Benito
- San Carlos
- San Pedro Clavel
- torres de Maracaibo
- Villa Del Sur

Los barrios en los cuales se tiene presencia son: Fortaleza, León XIII, El Jardín, La Independencia, Prados De Oriente, Primavera Villa Del Sur.

Comuna 12. Esta comuna registra 12 barrios los cuales tiene 2 visitas, 1 realizada por el por asesor 0002 y 1 por el asesor 0001.

- 12 De Octubre
- Alfonso Berberena
- Asturias
- Bello Horizonte
- Eduardo Santos
- El Paraíso
- El Rodeo
- Kennedy
- Julio Rincón
- Nueva Floresta
- Sindical
- Villanueva

Los barrios visitados son 12 de octubre y nueva floresta.

Comuna 13. La comuna está representada por 21 barrios donde se realizan 21 visitas esta zona es atendida por asesor 0001, la comuna está representada por los siguientes barrios.

- Calipso
- Charco Azul
- Cinta Larga
- Comuneros II
- El Diamante
- La Paz
- Lleras Restrepo
- Los Lagos
- Marroquín
- Omar Torrijos
- Poblado I
- Poblado II
- Pondaje
- Ricardo Balcazar
- Robles
- Ulpiano Llorera
- Vergel
- Villa Blanca

Los barrios donde se registran las visitas son El Diamante, El Pilar, El Poblado, El Pondaje, Lleras, Los Lagos, Marroquín, Ricardo Balcazar.

Comuna 14. La comuna 14 se representa por 10 barrios de la ciudad, esta comuna es atendida por el por el asesor 0001, el realiza 22 visitas a esta zona, el asesor 0002 tiene en esta comuna 1 clientes el cual visita. los barrios pertenecientes a esta comuna son:

- Alfonso Bonilla Aragón
- Alirio Mora Beltrán
- Las Orquídeas
- Los Naranjos I
- Los Naranjos li
- Manuela Beltrán
- Marroquí I
- Marroquí li
- Puertas Del Sol
- Villa San Marcos

Los barrios donde se registra visitas son Alfonso Bonilla Aragón, Alirio Mora, Las Orquídeas, Los Naranjos, Manuela Beltrán, Marroquín I, Puertas Del Sol, San Marcos.

Comuna 15. La comuna 15 esta conformada por 7 barrios, la cual es visitada por el asesor 0001, y tiene 16 clientes, no presenta inconvenientes.

- Ciudad Córdoba
- Comuneros I
- El Retiro
- El Vallado
- Laureano Gómez
- Mojica
- Morichal De Comfandi

Los barrios donde se tiene presencia de la empresa son Córdoba, Comunero, Mojica, El Vallado, Laureano Gómez.

Comuna 16. La comuna 16 está conformada por siete barrios, los cuales reportan 28 visitas, 8 son por el asesor 0002 y 20 por el por el asesor 0001. Los barrios de la comuna son:

- Antonio Nariño
- Brisas Del Limonar
- Ciudad 2000
- La Alborada
- Mariano Ramos
- Republica De Israel
- Unión De Vivienda Popular

La empresa tiene presencia en los siguientes barrios, Antonio Nariño, La Unión, María Los Ramos Ciudad 2000.

Comuna 17. La comuna 17 está conformada por 20 barrios, en los cuales se visitan 11 clientes 3 por el asesor 0002 y 8 clientes son visitados por el asesor 0001. los barrios que pertenecen a esta comuna son:

- 1o De Mayo
- Bosques Del Limonar
- Cañaverales
- Cataya
- Ciudad Capri
- Ciudad Jardín

La empresa realiza presencia en los siguientes barrios, Primero De Mayo, Ciudad Jardín, Caney, La Playa, Limonar, San Joaquín.

Comuna 18. La comuna 18 conformada por 14 barrios, en los cuales se registra 16 visitas 14 es del asesor 0002 y 2 del asesor 0001. Los barrios pertenecientes a esta comuna son:

- Alférez Real
- Altos Del Cerro
- Buenos Aires
- Caldas
- El Jordán
- Farallones
- Francisco Ramírez
- Horizontes

Los barrios donde se registra presencia de SIDOC S.A. son: Caldas y Prado Del Sur, El Cerro, Lourdes, Meléndez

Comuna 19. La comuna 19 está conformada por 23 barrios, y se registran 2 visitas, las cuales son realizadas por el asesor 0001. Los barrios pertenecientes a esta son:

- 3 de julio
- Bella Vista
- Cañaveral
- Cañaveralejo
- Champagnat
- Ciudadela
- Guadalupe
- Col Seguros
- Cuarto De Legua
- El Cedro
- El Lido
- El Refugio
- La Cascada
- Los Cambulos
- Los Cristales
- Mira Flores
- Mortiñal
- Nueva Granada
- Nueva Tequendama
- Pampa Linda

Los barrios donde se registra presencia de SIDOC S.A. son los Cambulos y San Fernando.

Comuna 20. La comuna 20 está conformada por 10 barrios, en los cuales se registran 6 visitas por el asesor 002. Los barrios son los siguientes:

- Belén
- Belisario Caicedo
- Brisas De Mayo
- El Cortijo
- Lleras Camargo
- Parcelación Mónaco
- Siloe
- Tierra Blanca
- Venezuela
- La Playa

Los barrios donde se registran presencia de SIDOC S.A. es el cortijo.

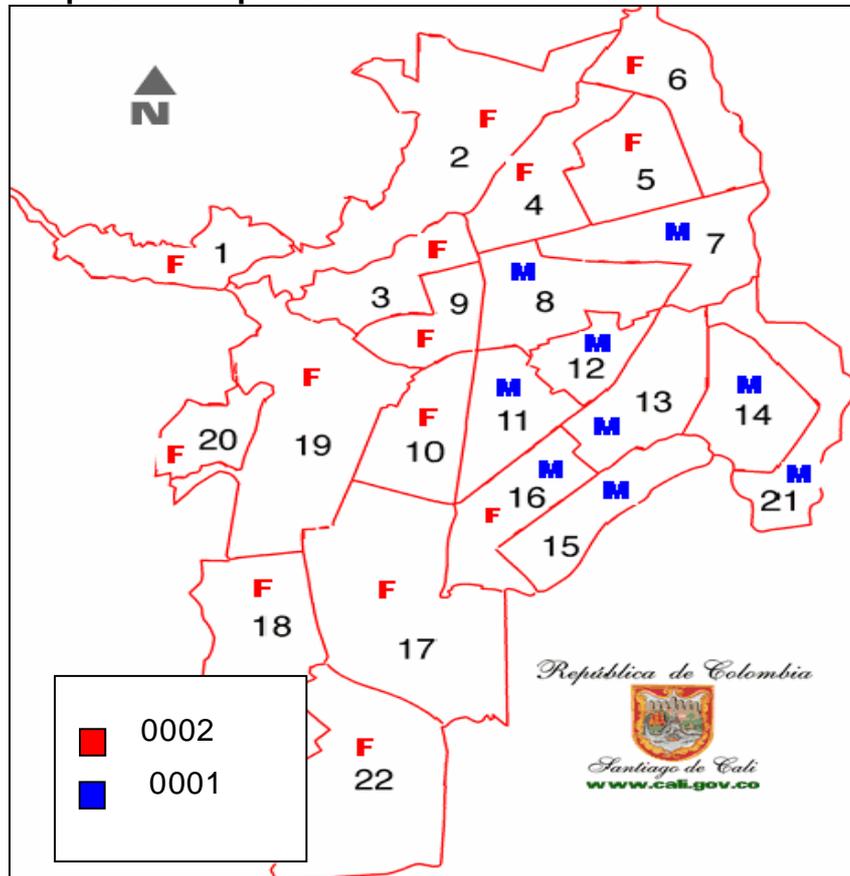
Comuna 21. La comuna 21 está conformada por 10 barrios, en los cuales se realizan 19 visitas por el por el asesor 0001. Los barrios son los siguientes:

- Calimio (D)
- Compartir
- Decepaz
- Los Líderes
- Pisamos 1
- Pisamos 2
- Remansos de Comfandi
- Santa Clara
- Santiago De Cali
- Talanga

Los barrios donde se tiene presencia de Sidoc S.A. son Desepaz, Los Lideres, Pisamos, Remansos De Comfandi, Talanga, Valle Grande.

#### 11.4.1. Propuesta de organizar la distribución.

**Figura 3: Mapas II: Propuesta de Distribución.**



Mapa Modificado SANTIAGO DE CALI, Comunas Baja [en línea]. Santiago de Cali: Alcaldía Municipal, 2007. [Consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet:

<http://www.cali.gov.co/publico2/mapas/mapcomunasbaja.htm>

Aplicando la distribución propuesta la cual se realizó, tomando como base la mayor presencia en clientes de los asesores determinamos que el asesor 0001 cederá al asesor 0002, 23 clientes representados 32 toneladas mensuales y el asesor 0002 cederá al 0001, 23 toneladas.

Logramos concluir que elaborar la correcta distribución es fundamental para SIDOC S.A. Si desea reforzar su participación en el sector siderúrgico, logramos comparar e investigar las empresas vinculadas al sector del hierro y el acero, y podemos denotar los incrementos y refuerzos en su infraestructura, producción. En proceso se encuentra en proceso de monitoreo.

#### **11.5. ESTRATEGIA DE MEJORA V: CREACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO.**

Para contrarrestar la falencia del portafolio reducido y por solicitud de la alta gerencia, dada los continuos intereses de nuestros clientes por un tipo de producto específico denominado “Acero Figurado” y para evitar tener la necesidad de subcontratar con otra empresa para que realice este trabajo de maquila. Se desea crear el estudio de mercadeo previo para la creación de dicho producto.

La empresa ve la oportunidad y necesidad de iniciar la construcción de una nueva planta y lanzar al mercado su línea de “Acero Figurado” con la que espera alcanzar una participación razonable de este mercado (no menor al 5% del mismo) en el primer año y consolidarse en este mercado a corto plazo.

Se realiza un benchmarking frente a la competencia, encontrando que nuestro portafolio es más limitado y esto constituye una desventaja competitiva momento en el cual la economía se encuentra en desacelere.

SIDOC S.A. requiere penetrar en segmentos donde el nicho de mercado no sea pequeño pero tampoco quiere por el momento entrar a competir directamente con empresas que llevan más tiempo en el sector del Acero Figurado según lo manifiestan las directivas de la compañía. La empresa desea adquirir experiencia y conocer mejor el mercado del “Acero Figurado” al cual se estima que se ingresará con una producción de 300 tn/m. Para posteriormente ir consolidando esta línea dentro del mercado de la construcción.

El objetivo general de la creación de la línea de Acero Figurado es realizar un benchmarking con las principales empresas productoras de Acero Figurado en la región.

## **12. ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LA LÍNEA DEL ACERO FIGURADO.**

A continuación se presenta la estructura del proyecto, el cual contara con 4 fases así:

- Fase I: análisis ambiente del “acero figurado” SIDOC S.A.
- Fase II: análisis competitivo del “acero figurado”
- Fase III: puesta en marcha del plan de mercado.
- Fase IV: formulación de estrategias para el plan de mercadeo.
- Fase V: gestión del mercado, proceso de ejecución de estrategias.

### **12.1. FASE I: ANÁLISIS DEL AMBIENTE DEL ACERO FIGURADO.**

**12.1.1. El Ambiente Del Mercado.** El producto “Acero Figurado” se utilizan exclusivamente para obras de construcción, y uno de los principales impulsores del sector del “Acero Figurado” es la construcción; en el primer semestre de 2007 la economía nacional creció a un ritmo muy positivo, de 7.5% anual frente al mismo periodo del año anterior.

En igual lapso el sector de construcción de edificaciones creció a un ritmo de 7.2% anual, que coincide con un escenario de estabilización gradual tanto de la demanda agregada como del propio sector. La industria del acero esta muy ligada a la construcción este factor hace que los cambios en la construcción incidan en la industria del acero y en especial para el “Acero Figurado”, que es exclusivo para esta industria”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Hechos Estilizados Y Principales Determinantes Del Nivel De Actividad [en línea]. Bogota D.C.: Camacol, 2007. [Consultado 09 de marzo del 2008]. Disponible en Internet: [http://www.camacol.org.co/estudios\\_economicos/informes\\_economicos/informes\\_economicos.html](http://www.camacol.org.co/estudios_economicos/informes_economicos/informes_economicos.html)

**12.1.2. El mercado objeto.** El mercado o segmento al cual deseamos ingresar: la definición de este nicho de mercado, es muy clara el “Acero Figurado” se utiliza para la construcción y obras civiles así que los principales clientes son las constructoras del país. Pero al igual una de las estrategias a implementar es la venta de “Acero Figurado” en los gremios pequeños de la construcción. Estrategia gremios. y dando cumplimiento a los objetivos del proyecto por ahora no ir a comercializarlo en grandes constructoras dado que SIDOC S.A. busca experiencia en el mercado del “Acero Figurado” y adquirir participación en dicho mercado.

**12.1.3. Análisis del mercado meta.** Características De Los Constructores las características que tienen los constructores, buscan calidad y que el acero que se les proporcione cumplan con las características y normas establecidas por la ley.

Especificaciones Técnicas Del Acero Figurado. Requisitos para el doblamiento en la figuración NSR-98 –C.7.2. Gancho estándar. NSR-98 – C.7.1 ganchos son los dobles que se hacen en los extremos de las figuras. El gancho está formado por el doblez especificado mas una extensión recta estandarizada. Los ángulos de doblamiento estándar son: 90° - 135° - 180°.

Se utiliza barra corrugada la cuales tienen un limite de fluencia único mínimo nominal de 420 MPA (42 kgf/mm<sup>2</sup>) (60.000 PSI), designado como grado 420 (60); esta norma se basa en la norma técnica colombiana NTC-2289 sexta actualización de 2002-11-22, la cual es una adopción modificada (MOD) de la ASTM a706/a 706 m:2001 Low-Alloy- Steel deformed and plain bars for concrete reinforcement las propiedades de doblamiento que posee la barra corrugada son el ensayo de doblamiento se hace el INS-013 “ensayo de doblamiento” y se registra en la base de datos características del producto, tomando como mínimo una pero convencionalmente tres muestras por colada – dimensión. La probeta para el ensayo de doblado debe soportar el doblamiento, sin que se presente agrietamiento o rotura en la parte exterior de la zona doblada el ensayo de doblado debe efectuarse sobre muestras lo suficientemente largas, que garanticen el libre doblamiento. El Angulo de doblado debe ser de 180°.

**12.1.4. Perspectiva de riesgo por parte del consumidor.** Los riesgos que asumen los constructores y los clientes finales en el “Acero Figurado”: Son la seguridad, resistencia, flexibilidad y tracción del “Acero Figurado” este se realiza con acero corrugado el cual es fabricado bajo normas internacionales, estas normas utilizan las unidades del sistema internacional (si). La inspección dimensional y de peso lineal se realiza cada veinte palanquillas, lotes menores a 20 palanquillas deben tener al menos una medición.

**12.1.5. Problemas y oportunidades de la industria - Problemas que se pueden presentar:**

- El incumplimiento en la entrega de los pedidos.
- Sensibilidad al precio del acero.
- Alta dependencia del sector de la construcción y el agrario.
- Alta dependencia de la producción de la fábrica.
- Adicionalmente los constructores afrontan problemas como la escasez de suelo para desarrollar proyectos de vivienda de interés social (VIS).

Oportunidades que presenta al ingresar al mercado del “Acero Figurado” son:

- Conocimiento tecnológico.
- Equipos de fabricación modernos.
- Good will en el ámbito nacional al ser producido por Sidoc S.A.
- Buen nivel de calidad de la fabrica (ISO 9001: 2000)
- Posibilidad de fabricar lotes más pequeños que los productores nacionales y hacer entrega directamente al cliente de menor valor.
- Los tiempos de entrega son más cortos que los de la competencia.

## **12.2. FASE II ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DEL ACERO FIGURADO**

Las empresas que se nombran a continuación son las elegidas para realizar el Benchmarking, fueron seleccionadas por ser las empresas más representativas en el sector del “Acero Figurado” y están ubicadas en la región adicionalmente están ubicadas en la región adicionalmente son avaladas por firmas importantes en el país: los principales competidores son:

- Laminados Andinos S.A.
- Codiaceros S.A.
- Perfilamos del Cauca S.A.
- Acero Figurados
- Ferrasa
- Figuraciones S.A.
- Térmicon
- Al Día
- Hierros Santa fe
- Faval
- Ferro-Figurado
- Central De Hierro
- Grafiles Y Mallas
- Ferreluque
- Sidenal
- Armetales
- Coaces
- Armalco
- Corte y Doblez

➤ **Benchmarking de la competencia del acero figurado.** Las empresas que se nombran a continuación son las elegidas para realizar el Benchmarking, fueron seleccionadas por ser las empresas más representativas en el sector del “Acero Figurado” y están ubicadas en la región.

- **Laminados Andinos S.A.** Es una empresa Colombiana del sector Siderúrgico con más de 25 años de experiencia, líder en la fabricación y comercialización de aceros estructural, destinados a cubrir las necesidades de la industria de la Construcción. En 1985 se construye en Bogotá la Planta de Figuración, la cual se trasladó en 1987 a una bodega Industrial localizada en el Km 3 vía Siberia – Cota (Sabana de Bogotá).

Desde entonces LASA ha sido pionera en la figuración industrial en Colombia con una filosofía de servicio con excelente calidad. En Marzo de 2002, El grupo Siderúrgico DIACO S.A., líder en el mercado del acero en Colombia, se convierte en el mayor accionista de Laminados Andinos.

- **Perfilamos Del Cauca S.A** En estos momentos perfilamos es la empresa que realiza maquila del “Acero Figurado” que produce SIDOC S.A. y será nuestro competidor en el momento que iniciemos con la fabricación del “Acero Figurado” surge de la necesidad de crear un centro de servicio en la zona sur occidental y aprovechando el incremento de las construcciones metálicas. Pensando en la necesidad de este centro, se empezaron a evaluar las diferentes propuestas buscando principalmente ciudades con puertos marítimos cercanos, para la consecución de material.

- **Codiaceros S.A.** es uno de los principales competidores iniciaron obras como ferretería industrial Sary S.A. hace 40 años tiempo en el cual ha comercializado y ha sido distribuidor de productos Diaco, Sideboyaca, Paz del río, Soldadura West Arco, Aceros Sogamoso, Tuberías colmena, Acasa y también Aceros Importados, especialmente lámina y perfiles procedentes de Venezuela, Brasil, Rusia, Alemania y Estados Unidos. Así mismo como “acero figurado” Sari S.A. incursiono en los últimos 15 años en la transformación de “Acero Figurado”, trefilación y fabricación de mallas y alambres. En el 2000, el grupo constituyo Codiacero.

En el 2006 Codiacero inicio un proceso de agrupación con la compañía Coaces Cta con el fin de fortalecer compras, ventas y su patrimonio a través de 20 puntos de venta en diferentes ciudades del país. Buscando con esto un crecimiento mas integrado dentro del territorio nacional. Todas las plantas de figuración en Cali y Bogota cuentan con la mejor estructura en equipos para figuración recurso humano y vehículos de transporte para entregas oportunas en las obras

**12.2.1. Condiciones Del Mercado** A continuación presentamos las condiciones del mercado de.

- **Laminados Andinos S.A.** Posee 7 plantas industriales distribuidas estratégicamente en el territorio colombiano ubicadas en:

- Cota – Cundinamarca.
- Duitama - Boyacá
- Planta de Cartagena.
- Planta de Cali.
- Planta de Medellín.
- Planta de Pereira
- Planta de Bucaramanga.

Al poseer estas siete plantas distribuidas en toda Colombia el cubrimiento es a nivel nacional.

- **Perfilamos del Cauca S.A.** La distribución que maneja es mas reducido, que el de sus adversarios perfilamos maneja el mercado del Sur occidente Colombiano. Codiacero es uno de los distribuidores de Perfilamos de Cauca.

- **Codiaceros S.A.** El mercado es bastante amplio tiene plantas en:
  - Bogotá - Empresa matriz.
  - Cali - Figuoccidente.
  - Duitama - Figuexpress.

Adicional tiene más de 20 puntos de venta en el país

### 12.2.2. Participación en el mercado

**Tabla 16. Participación del Mercado**

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
Laminados Andinos.	15%
Perfilamos del Cauca.	1%
Codiaceros S.A.	4%

La producción de Acero en Colombia para 2007 fue de 1.597.658,218101 toneladas métricas. SIDOC S.A. produjo en el año anterior 120.000.00 toneladas, esta cifra representa el 8% de participación.

**12.2.3. Ventajas de la competencia.** Ventajas que posee la competencia, son empresas que poseen amplia experiencia en el sector del acero figurado, adicionalmente poseen un buen Good Will en el sector industrial, tiene una excelente cobertura a nivel nacional al poseer diferentes plantas en el país.

Red de Distribución y Logística. A continuación presentamos la red distribución logística que tienen las empresas competidoras del sector “Acero Figurado”. Se indicara la distribución que posee cada una de las empresas que son objeto de nuestra investigación.

- **Perfilamos Del Cauca S.A.:** realiza su distribución a través de 5 distribuidores:
  - Homecenter
  - Ferrasa s.a.
  - Ferreteria cyrgo s.a.
  - Agofer s.a.
  - Codiacerero s.a.

- **Laminados Andino S.A.** La distribución de Lasa S.A. por ser una compañía perteneciente al grupo Gerdau S.A. utiliza sus canales de distribución. Por consiguiente posee un amplio centro de distribución y logística bajo el territorio de colombiano. Al igual que utiliza la Web. Para realizar pedidos.

Distribuidores de Laminados Andino S.A.

- A. Steckerl Hierro Y Aceros
- Ferretería Agofer S.A.
- Ferreterías G Y J S.A
- Ferreteria Agofer S.A
- Al Hierro Ltda
- Central De Hierros Ltda
- Centro De Aceros Del Caribe
- Ferrasa S.A.

- **Codiacero S.A.:** La distribución de Codiacero S.A. es la siguiente utiliza la Web para Realizar pedidos adicionalmente tiene un sistema que le permite al cliente verificar el estado de la mercarí y el lugar donde se encuentra Cuenta con plantas en un 30 por ciento del territorio colombiano.

**Figura 4. Distribuidores Codiacero S.A.**

<b>Bogotá, D.C.</b> CODIACERO CTA Empresa Matriz Diag. 127A Nº 17-96 Pls0 6 Tel. 6253810	<b>Cali, Valle</b> FIGUOCCIDENTE Cra. 25 Nº 12-347 Via Yumbo - Cali PBX: 6909988	<b>Duitama, Boyacá</b> FIGUEXPRESS Cile. 18 Nº 19-95 Tel. (098) 7603780
DISARI Cra. 32 Nº 11-90 PBX: 2017788 Bogotá, D.C.	DOBLADORA Cra. 29 Nº 7-73 PBX: 4085636 Bogotá, D.C.	7 DE AGOSTO Cra. 27 Nº 67-53 Tel. 6307836 Bogotá, D.C.
SARISUR Av. Caracas Nº 45D-40 Sur PBX: 7606060 Bogotá, D.C.	FIGUEXPRESS Ciudadela Industrial manzana b lote b-4 Tel. (098) 7638014 Duitama.	JVC Cile. 12 Nº 15-83 Tel. 3361478 Bogotá, D.C.
SURTITUBOS Cile. 8 Nº 32A-76 PBX: 3712125 Bogotá, D.C.	FIGUACERO Cra. 128 Nº 14B-89 PBX: 4159625 Bogotá, D.C.	ESTRUCTURAS Cra. 128 Nº 14B-89 PBX: 4159625 Bogotá, D.C.
COMERCIAL Car. 128 Nº 14B-89 PBX: 4159625 Bogotá, D.C.	CORTES Y DOBLECES Cra 29 No 7-73 Tel 4085636 Bogotá, D.C.	

Fuente: distribución [en línea]. Bogota DC.: Codiacero S.A, 2007.  
[Consultado 12 diciembre 2008]. Disponible Internet: <http://www.codiacero.com>

#### 12.2.4. Percepción Que Tiene El Cliente Sobre Nuestros Competidores. A continuación presentamos la perspectiva.

- **Laminados de Andinos:** Es una empresa que se caracteriza por el cumplimiento en la entrega de los pedidos ya que se posee varios puntos de distribución lo que hace que la mercancía sea entregada en menor tiempo.
- **Codiaceros S.A.** Es una empresa que se caracteriza por el cumplimiento en la entrega de su mercancía, adicionalmente ofrece a sus clientes la oportunidad de entrar a las Web o llamar a las instalaciones verificar el estado de su mercancía, y el lugar donde se encuentra.
- **Perfilamos del Cauca S.A.** perfilamos realiza una encuesta que en su página Web. Donde se pregunta por la atención al cliente, por los resultados podemos concluir, que no es muy buena en la calidad del servicio que presta y es preocupante porque ellos son la empresa que realiza la maquila del figurado que vendemos y distribuimos en Sidoc La siguiente grafica damos los porcentajes de cumplimiento de cada una de las empresas mencionadas.

**Tabla 17. Percepción.**

<b>Clasificación</b>	<b>LASA S.A.</b>	<b>Perfilamos del Cauca S.A.</b>	<b>Codiaceros S.A.</b>
Calidad entrega	80%	70%	90%
Exactitud de entrega	90%	60%	80%

Los porcentajes suministrados son estimados y se realiza de acuerdo a la información analizada

#### 12.2.5. Capacidad productiva de la competencia. Medimos la capacidad competitiva de nuestros adversarios.

- Laminados Andino S.A: No disponible
- Perfilamos Del Cauca S.A: no disponible
- Codiacero S.A: 2500 toneladas mensuales

**12.2.6. Motivo de compra de la competencia.** Se busca establecer cual es el motivo de compra de los usuarios.

➤ **Laminados Andinos S.A.:** Ofrece a sus clientes un portafolio de productos amplio, En el sector del figurado posee un portafolio amplio para sus necesidades en acero. Adicionalmente un software, diseñado por **LASA**, permite que utilizando el sistema de código de barras, la información digitada en este programa de lista de hierros, enviada a lasa por Internet o cualquier otro medio magnético sea la que alimente los computadores de nuestra maquinaria de figuración automatizada.

Tiene en su pagina Web información de realización del figurado como del procedimiento del software.

**Figura 5. Hombre**



**Fuente:** Figurado [en línea]. Santiago de Cali: Laminados Andino 2008. [Consultado el 24 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.lasa.com/figurado.htm>

Descripción: La figuración del acero para refuerzo de concreto, es una operación de conformado realizada en frío, compuesto por corte a medida y Doblado: Permitiendo obtener las formas, dimensiones y ángulos requeridos por el diseño estructural.

**Figura 6. Flejes**



**Fuente:** SANTIAGO DE CALI, Comunas Baja [en línea]. Santiago de Cali: Laminados Andinos S.A., 2007. [consultado el 24 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.lasa.com>

Cuentan con maquinaria automática robotizada de última tecnología lo que garantiza precisión, uniformidad y tolerancias finas, teniendo en cuenta todas las exigencias del Código Colombiano de Construcción Sismorresistentes NSR-98.

**Figura. 7 Flejes**



**Fuente:** Estribos [en línea]. Santiago de Cali: Laminados Andinos, 2007. [Consultado el 24 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.lasa.com/figurado/htm>

Tipos de Figurado Refuerzo principal (refuerzo Longitudinal). Acero colocado para absorber esfuerzos de tracción y compresión. Consiste en barras rectas o dobladas en forma de L, U, C, etc. Se usan normalmente

barras corrugadas de 1/2" (No.4) a 1¼" (No. 10) Nombre Comercial : Hierro Grueso

**Figura 9: Estribo**



**Fuente:** Estribos [en línea]. Santiago de Cali: Laminados Andinos, 2007. [consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.lasa.com.htm>

Nombre Comercial: Flejes o estribos

➤ **Perfilamos Del Cauca S.A.:** Es una empresa conocida en el valle del cauca pero según las encuestas realizadas por ellos en su sitio Web. no los favorece. No son tan creíbles sus trabajos. Aunque ha realizado obras importantes como el centro comercial palmetto plaza en Cali entre otros.

**Figura 5. Encuesta**



**Fuente:** SANTIAGO DE CALI, figurado [en línea]. Santiago de Cali: Perfilamos del Cauca, 2007. [Consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.perfilamosdelcauca.com/estribos>

○ **“Acero Figurado” Perfilamos del Cauca S.A.** Barras de acero corrugado para refuerzo de concreto, acero de alta resistencia que cumple con las normas internacionales de fabricación astm y norma colombiana sismorresistente NSR-98. Barras cortadas y figuradas en medidas especiales para proyectos de construcción civil de acuerdo a la solicitud del

**Figura 6.** Codiacero S.A.



**Fuente:** Web Codiacero. Logo [en línea]. Bogota D.C.: Codiacero, 2007. [Consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.codiacero.com>

Es una empresa que cuenta con 20 puntos de venta en diferentes ciudades del país. Buscando mayor participación en el mercado con los principales productos y servicios de la compañía. Adicionalmente posee:

- **Infraestructura** Cuenta con centros de ventas y servicio en Bogotá, dotadas de puente grúa, montacargas, básculas, tecnología y maquinaria. Software de optimización, corte y administración de programas de producción. Interactúan con la información contable, financiera y comercial a través de una Red de comunicaciones, la cual permite fortalecer el área comercial especialmente.
- **Transporte** En los centros de servicio están disponibles tractocamiones de carga pesada para el transporte siderúrgico y camiones de bajo tonelaje para entregas urbanas, los cuales son eficientemente coordinados por el departamento de producción y despacho de Codiacero.
- **Capacidad** Con una capacidad instalada de figuración y mallas de 2500 toneladas mensuales entregadas en obra, realizan la entrega 3 días después de legalizarse la compra. Actualmente están inscritos en el Registro Único de Proponentes con una capacidad de contratación como proveedor de 30.752 S.M.L.V.
- **Maquinaria** Cuenta con maquinas productores de mallas electro soldadas, flejadoras automáticas para figuración, trenes de corte automáticos y manuales, dobladoras, cortadoras, maquinas trefiladoras de alambre y enderezadoras. Además cuentan con la infraestructura tecnológica en equipos de computación, permanentemente actualizada y con el apoyo de software administrativo y aplicativo especializado.

12.2.7. Matriz del perfil competitivo.

Tabla 18. Matriz Perfil

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
		PERFILAMOS DEL CAUCAS.A		LASASA		CODIAEROS	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALF.	RESULTADOS	CALF.	RESULTADOS	CALF.	RESULTADOS
Rapidez del servicio.	10%	2	0.2	3	0.3	3	0.3
precios y tasas de plazo	25%	3	0.75	3	0.75	3	0.75
publicidad	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4
portafolio de servicios	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6
posicionamiento de marca	15%	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Certificación ISO	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Distribución Geográfica.	15%	3	0.45	4	0.6	4	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.15</b>		<b>3.4</b>		<b>3.55</b>

## 12.2.8. Matriz E.F.E: Evaluación De Factores Externos.

Tabla 19. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (E.F.E) SIDOC S.A.			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
Los índices de construcción que se presentaron en el 2007. y se espera continúen para el 2.008	10.00%	4	0.4
La intervención de Camacol para frenar la venta de la chatarra al exterior.	20.00%	2	0.4
La proyecciones del PIB para el 2008	10.00%	2	0.2
La inversión de empresas extranjeras, en el sector siderúrgico, es un buen índice del crecimiento de este sector.	5.00%	1	0.05
Nuevos nichos de mercado para explorar.	18.00%	4	0.72
AMENAZAS			
Entrada de nuevos competidores, al sector.	10.00%	2	0.2
Los constantes cambios de precio que presenta el sector. Posibles intervenciones del gobierno.	15.00%	1	0.15
La disminución de los índices proyectados para el sector de la construcción del año 2008.	7.00%	2	0.14
La fusión de nuevas empresas en el sector	5.00%	2	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>20</b>	<b>2.36</b>
Según el resultado de la matriz E.F.E fue de 2.36 indica que los factores externos no se están aprovechando al máximo, que la nueva línea es necesaria para ampliar el portafolio y obtener un crecimiento interno. Es necesaria la implementación de este proyecto. Dado que la matriz muestra altas amenazas para la compañía, lo que implica grandes esfuerzos para mejorar.			
1 = Oportunidad mayor; 2 = Oportunidad menor; 3 = Amenaza menor; 4 = Amenaza mayor.			

## 12.2.9. Matriz E.F.I. Evaluación De Factores Internos

Tabla 20. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (E.F.I) SIDOC S.A.			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
Proceso tecnologico avanzado.	10,00%	3	0,3
Certificación ISO 9000 -2001	20,00%	4	0,8
Compromiso, de los trabajadores de SIDOC S.A.	10,00%	4	0,4
Creacion de nuevos canales de mercados,al igual que nueva lineas de producto.	5,00%	4	0,2
Investigacion y desarrollo.	18,00%	3	0,54
DEBILIDADES			
Falta de experiencia en el sector de la figuración.	10,00%	2	0,2
Dependencia de los Precios ciclicos del acero.	15,00%	1	0,15
Actualmente baja participación, de mercado.	7,00%	2	0,14
No se cuenta con el software de figuración	5,00%	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>24</b>	<b>2,78</b>
<p>El resultado de la matriz E.F.I fue de 2.78 esto indica que la compañía debe trabajar fuerte para volver sus debilidades en fortalezas ya que este promedio no es el recomendado, aunque la empresa muestre muy buena rentabilidad debemos posicionarnos aún mas. El acero figurado al ser un producto para SIDOC S.A. relativamente nuevo en el mercado debe iniciar con un posicionamiento y una promoción efectiva para tener fuerza en sus ventas y aporte al crecimiento de la compañía.</p> <p>1= Debilidad mayor; 2 = Debilidad menor; 3 = Fortaleza menor; 4 = Fortaleza mayor.</p>			

**12.2.10. Análisis de las comunicaciones y promociones.** A continuación se presenta el tipo de comunicación que utilizan las empresas de la competencia.

➤ **Laminados Andinos S.A.** Es una empresa que utiliza la Web para anunciar su producto, [www.laminadosandinos.com](http://www.laminadosandinos.com) al igual que realiza exposiciones como construcción, y Expodiseño, las cuales se llevan a cabo en Colferias en la ciudad de Bogota al igual que utiliza material merchandising para promocionar sus productos.

➤ **Perfilamos Del Cauca S.A.** Igualmente utiliza, la Web. [www.perfilamo.com](http://www.perfilamo.com) Para promocionar sus productos y paralelamente la utilizan para difundir sus obras y construcciones realizadas.

**Figura 7.** Productos Perfilamos del Cauca



**Fuente:** Productos, Edificaciones [en línea]. Santiago de Cali: Perfilamos del Cauca, 2007. [Consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.perfilamosdelcauca.com/figurado/.htm>

Perfilamos se encuentra, registrado en el directorio de colombia exporta, lo cual es beneficioso para la comercialización de sus productos

**Codiaceros S.A.** Como las empresas anteriores Utiliza la Web para promocionar sus productos, a través de material p.o.p en cerrajerías y ferreterías promocionando los productos. Exposiciones en ferias, utiliza folletos, y brochures para promocionar sus productos.

**12.2.11. Manejo de las quejas y reclamos de los clientes.** Presentamos Como manejan las quejas y reclamos la competencia.

- Laminados Andinos S.A.

Figura 8: Menú Lasa

Name	Role	Email	Telephone	Telephone 2
Andres Chaon	Sistemas	rchao@laminadosandinos.com	603900	

**Contactenos**

Email:

Name:

Message:

Cancel Send

**Fuente:** Productos, Edificaciones [en línea]. Santiago de Cali: Laminados Andino, 2007. [Consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.lasa.com/portal/.htm>

Las soluciones de LASA a sus quejas y reclamos son soluciones rápidas cuentan con Un link en la Web donde se contactar con un asesor para generar soluciones al igual que una línea telefónica exclusiva para solucionar los inconvenientes presentados por los usuarios.

- Perfilamos Del Cauca S.A.

Figura 9: Menú

**Menu Principal**

- Inicio
- Productos
- Galeria de imagenes
- Descargas
- Contacto
- Enlaces
- Buscar

**Nuestra Empresa**

- Misión
- Visión
- Historia
- Política de Calidad
- Correo

Inicio > Correo

PUBLICIDAD

Correo <http://orinoco.impstat.net.co>

**PERFILAMOS**  
www.perfilamos.com

**Fuente:** Menú [en línea]. Santiago de Cali: Perfilamos del Valle, 2007. [Consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.perfilamosdelcauca.com/menu/.htm>

La empresa posee en su página Web un link donde le da acceso E-mail, para solucionar inconvenientes que se puedan presentar.

- **Codiaceros S.A.:**

**Figura 10:** Menú Codiacero



**Fuente:** Menú [en línea]. Bogota D.C.: Codiacero, 2007. [Consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet:

<http://www.codiacero.com/menu/.htm>

Cuenta con una E-mail donde se pueden reportar las quejas y reclamos, al igual que números telefónicos de las diferentes sucursales donde puede ser informado, y atendido.

**12.2.12. La imagen de la compañía en la mente del cliente.** Nos relaciona el TOP of Maine del cliente.

➤ **Laminados andinos S.A.** La imagen que tienen laminados andinos es fuerte gracias a la empresa que lo respalda, como lo es diaco. Laminados andinos s.a. es una de las empresas pioneras en el sector del figurado 1985 inauguro su planta de figuración por lo cual la empresa tiene mas de 23 años de experiencia en el sector del “Acero Figurado” y un posicionamiento en los clientes principalmente de la zona Cundi-Boyacense.

➤ **Perfilamos del Cauca S.A.** La imagen que transmite perfilamos en la mente de sus clientes es muy poca aunque perfilamos ha apoyado obras importantes en la ciudad como el centro de eventos valle del pacifico o patrocinio de el mundial de patinaje. Ha realizado obras como el centro comercial Palmeto, estos actos hacen que Perfilamos del Cauca represente

en la mente del cliente una buena opción, para los consumidores de este mercado en el Sur Occidente Colombiano.

➤ **Codiaceros S.A.** Es una empresa que tiene una trayectoria de 40 años en el mercado del acero, Codiacero es producto de la agrupación de COACES CTA posee plantas de figuración en Cali, Bogota, Duitama y se espera que próximamente en otras ciudades se inauguren nuevas plantas de figuración. Según sus publicaciones realizadas en su página Web. Cuentan con alta estructura en equipos para figuración recurso humano y vehículos de transporte para entregas oportunas en obra. Al poseer un software que permite ver estado del pedido y su ubicación, estas razones hacen que se encuentre entre las mejores empresas en el sector del “Acero Figurado” y posea un alto posicionamiento en la mente de los consumidores

**12.2.13. Tecnología.** Actualmente la globalización hace parte de las empresas para el sector del acero es suma mente importante la tecnología por lo cual evaluaremos.

➤ **Laminados Andinos S.A.** La tecnología con la que cuentas LASA S.A. en la producción de figurados, es un software denominado “único” el cual puede ser descargado por el cliente en la página Web. El software es utilizado por el cliente ya que es muy fácil su uso, La información digitada en este programa es enviada a lasa por Internet o cualquier otro medio magnético sea la que alimente los computadores de las maquinarias de figuración automatizada. Es decir lo que usted digite en este programa es lo que LASA fabricará.

➤ **Perfilamos del Cauca S.A.** Perfilamos maneja una tecnología adecuada posee un software en cual es suministrado a sus cliente a través de la Web. Mediante el los usuarios ingresan las especificaciones que necesitan y se retornan a las oficinas de perfilamos donde se introduce esa información para ser fabricada.

➤ **Codiaceros S.A.** Esta empresa al igual que las otras, posee un software para la fabricación del “Acero Figurado” FiguExpress como se llama el software se descarga en la pagina Web de la empresa y funciona igual que la competencia se envía la información vía mail donde un grupo de ingenieros ingresan la información al sistema de las maquinas.

La empresa posee un sistema que permite a sus clientes verificar el estado de la mercancía solicitada. Codiacero cuenta con Redexpertos - Soluciones y Estrategias en Internet la cual es la compañía que le acondiciona el software a esta empresa.

**12.2.14. Matriz DOFA del acero figurado** Se realiza con referencia al Mercado, hábitos de compra, ventas, producto precios, comunicaciones, promociones y comercialización, a la logística a los recursos no marketing.

➤ **Fortalezas**

- Conocimiento y experiencia en el negocio del acero.
- Respaldo patrimonial de SIDOC S.A.
- Posicionamiento y soporte de marca en la región sur occidental
- Niveles de liquidez presentados por encima del sector.
- Construcción planta exclusiva para el proceso del “Acero Figurado”.
- Equipo de trabajo leal y altamente competitivo.

➤ **Oportunidades**

- Perspectiva de crecimiento del negocio del “Acero Figurado”.
- Posibilidad de venta cruzada de otros productos.
- Penetración en los mercados locales.
- Búsqueda de experiencia en el mercado de la figuración.
- Nuevo intereses del Valle del Cauca por la construcción.
- Calidad del acero para la construcción de “Acero Figurado”

➤ **Debilidades**

- Baja participación en mercado nacional.
- Competencia de grandes empresas del sector del acero.
- Producción realizada por maquila.
- Bajo reconocimiento en el mercado, de la producción de “Acero Figurado”.
- Bajo reconocimiento por parte de los clientes del portafolio de productos que ofrece la compañía.
- Ser seguidores en el mercado, limitándonos en el precio del acero.
- Percepción de alto precio de SIDOC S.A.

➤ **Amenazas**

- Entrada de nuevos competidores al mercado del “Acero Figurado”.
- Competencia agresiva entre las empresas del sector siderúrgico.
- Alza en los precios de la materia prima “chatarra”.
- Cambio en los objetivos planteados por la alta gerencia.

**12.2.15. Análisis de la matriz DOFA.** De la matriz DOFA podemos concluir que, las posibilidades de ingresar a esta nueva línea de producción son altas, la empresa cuenta con grandes fortalezas una de ellas es;

- Realiza trabajos de maquila de “Acero Figurado”.
- Tiene posicionamiento en el Sur Occidente Colombiano.
- Cuenta con un alto equipo de trabajo.
- Presenta niveles de liquidez altos para realizar esta inversión.

La empresa tiene la necesidad incrementar su portafolio y el “Acero Figurado” es una muy buen opción, ya que esta directamente relacionado con las obras construcción adicionalmente deseamos ingresar a un nicho pequeño con el fin de lograr experiencia y conocimiento, pero en contraste a estas fortalezas y oportunidades las debilidades y amenazas que se presentan en el sector son de gran importancia y se deben tener en observación para la consecución de este proyecto, las empresas que son fabricantes de “Acero Figurado” son empresas con posicionamiento en el mercado, al igual la empresa por ser seguidora esta limitada al precio asumido por la competencia. Otro factor que presentan un alto riesgo de no aprobación del proyecto son los cambios en los objetivos que presente la Alta Gerencia.

### **12.3. FASE III: PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE MERCADEO.**

**12.3.1. Ventajas diferenciales y ventajas competitivas.** Realizado el respectivo análisis entramos a definir las ventajas diferenciales y las ventajas competitivas del Sidoc S.A. frente a la competencia. Ya hemos mencionados las cualidades que poseen las empresas objeto de comparación se mencionan las respectivas cualidades de Sidoc SA

- **Ventaja de Distribución:** Sidoc S.A. ofrece una amplia cobertura para realizar su distribución posee los medios de transporte para realizar las entregas. Inicialmente se comercializara nuestros productos en el valle del Cauca, la distribución será total.
- **Ventaja de Precio:** Los precios de Sidoc S.A y de la industria del acero son demasiado cíclicos situación que establece que las ventajas sean muy pocas, en SIDOC S.A. busca mantener sus precios por debajo de la competencia, lo cual es una oportunidad de obtener participación de este mercado.
- **Ventaja de promoción:** Las promociones que maneja Sidoc S.A. son los descuentos que se realizan, según el canal de distribución.

➤ **Ventaja comunicación:** Las ventajas que posee la compañía, es una empresa con gran sentido social la cual aporta gran parte de sus utilidades a la sociedad, realiza múltiples donaciones a obras publicas y privadas la fundación Sidoc s.a. y la fundación arbolitos han realizado demasiados proyectos los cuales son apoyados en su mayoría por Sidoc S.A. estos hechos ha logrado obtener un TOP Mind y TOP Heart en la mente de los Vallecaucanos.

**12.3.2. Proyecciones.** Según el articulo construcción región. Las proyecciones planteadas son basadas en el sector del acero en Colombia y las proyecciones realizadas por Camacol, La Camara De Infraestructura, La Dian. El Dane, y los indicadores de construcción es el principal impulsor del “Acero Figurado”. No son de gran incidencia las proyecciones internacionales por que la empresa no es altamente exportadora.

En las proyecciones realizadas podemos asumir que la demanda en la construcción va a seguir disminuyendo, según lo expuesto por ANIF<sup>9</sup>, Camacol, Fedesarrollo. Pero el valle del cauca es la tercera ciudad con mayor índice en construcción del país, En un 18% creció la construcción en Cali en el 2007 fue uno de los sectores mas dinámicos de la economía local, al presentar un crecimiento en nuevas licencias manifestación expuestas por Camacol.

En lo corrido de enero a agosto de 2007 el sector industrial presentó un crecimiento del 12.82%, sector que representa cerca del 16% del producto interno del país y lo posiciona como uno de los más importantes motores de la economía nacional.<sup>10</sup>

#### **12.4. FASE IV: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE MERCADEO.**

Sidoc S.A. Ingresara al mercado del “Acero Figurado” partiendo, desde el punto de vista que existen empresas con mayor experiencia y tiempo en dicho mercado, por lo cual la empresa puede obtener ventajas de la tecnología nueva frente a los otros, que tienen tecnología obsoleta, hacer una economía de escala ya que en este momento se conoce el tamaño del mercado, adicionalmente conocemos el mercado objeto por la creación de estrategias en mas centralizadas.

---

<sup>10</sup> Construcción Región. [en línea]. Santiago de Cali, El País, 2008. [Consultado el 15 agosto 2008]. Disponible en Internet: <http://elpais.com.co/paionline/notas/Enero292008/eco03.html>

➤ **Desarrollo de tácticas de mercadeo.**

- Desarrollar la totalidad de los procesos bajo filosofía de tecnología limpia.
- Fortalecer el abastecimiento del mercado nacional y el acceso a nuevos nichos de mercado.
- Desarrollar programa de acercamiento y concentración de los proveedores.
- Implementar una estrategia de comunicaciones efectiva y asertiva que contemple los distintos grupos de interés.
- Mejorar sustancialmente los recursos y estructura financiera disponibles para el cumplimiento del planteamiento mercadeo.
- Construir una cultura de servicio al interior del gremio.
- Diseñar una estrategia que incorpore el tema de la sostenibilidad, genere compromiso, cultura ambiental y responsabilidad social

**Tabla 21. Estrategia de Producto**

<b>Estrategia de producto.</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Inicio Fecha de finalización</b>	<b>Indicador</b>
Calidad en el producto	Revisión constante en la calidad de los producto	Asistente Calidad.	Por definir.	Línea de Quejas y Reclamos.
Verificación del Producto	Realizar llamadas, por parte de SIDOC S.A. a los usuarios del "Acero Figurado". Con el fin de buscar inconformidades en el producto.	Departamento Comercial.	Constante	Línea de quejas y reclamos
Visitas a los clientes	Realizar Visitas a los clientes del acero fulgurado en las obras donde es utilizado nuestro producto.	Departamento Comercial.	Realizada la compra por parte del cliente.	Línea de Quejas y Reclamos.
Mejoramiento de la Imagen Corporativa de la Compañía.	Hacer conocer los apoyos de SIDOC S.A programas Sociales como el de la fundación CEVP.	Departamento Comercial.	Constante	Encuestas de conocimiento de la marca.

**Tabla 22. Estrategia de Precio.**

Estrategia de Precio	Táctica	Responsable	Fecha de Inicio Fecha de finalización	Indicador
Precio se debe realizar por peso y no por figura.	Basándonos que la industria siderúrgica es muy cambiante, los precios en el “Acero Figurado” se deben realizar no por la forma de la figura, por el peso del acero.	Departamento Financiero. Departamento comercial.	Constante.	Auditorias.
Manejar precio según clasificación que se tiene Comercializadora . Grandes Clientes Sodimac	Como el “Acero Figurado” se comercializara por diferentes canales los precios se asignaran según el canal.	Departamento Financiero. Departamento comercial.	Constante	Auditoria
Descuentos en los precios.	Debemos ingresar al mercado al mismo nivel de precio que la competencia, pero manejaremos descuentos, con el fin penetrar el mercado.	Departamento Comercial.	Constante	Auditoria
Estrategia defensiva de precio	Penetrar el mercado con los mismos niveles de la competencia.	Departamento Comercial	Constante	Auditoria

**Tabla 23. Estrategia de Distribución.**

<b>Estrategia de Distribución</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Inicio Fecha de finalización</b>	<b>Indicador</b>
Distribución Directa	Utilizar diferentes canales de distribución. Grandes, Comercializadora, Sodimac	Departamento Comercial	Constante	Registro de Ventas por canal.
Puntos de ventas	Utilizar paraf de exhibición para realizar la oferta y venta del "Acero Figurado".	Gerencia Comercial	Constante	Control de la Gerencia Comercial.
Entrega de los pedidos en las obras.	Realizar la entrega de los pedidos en el lugar donde se utilizara el "Acero Figurado" o donde el cliente lo designe.	Departamento comercial. Despacho de mercancía.	Constante	Línea de quejas y reclamos

**Tabla 24. Estrategia de Comunicación**

<b>Estrategia de Comunicación</b>	<b>Táctica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Inicio Fecha de finalización</b>	<b>Indicador</b>
Posicionar el “Acero Figurado” en el Valle del Cauca.	Comunicación de productos en el segmento, seleccionado a través de merchandising	Gerencia de Mercadeo.	Fecha por Definir	Realizar telemercadeo. Calidad.
	Adicionar al portafolio, la apertura de la línea de figurado.	Asistente Comercial.	Fecha por Definir	Estadística de Ventas. Comparativa de ventas trimestral
Dar a conocer a los clientes el valor agregado del “Acero Figurado”.	Elaboración de material P.O.P específico del nuevo producto. El “Acero Figurado”.	Asistente Comercial	Fecha por Definir	Estadística del aumento de los clientes, verificación mensual.
	Dar a conocer a nuestros clientes las labores sociales que ha realizado la empresa. Ej. Pintaton, Donación al CEVP	Comercial.	Fecha por Definir	Visita Periódica del Asistente Comercial.

## **12.5. FASE V: PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS.**

**12.5.1. Implementación.** El proyecto será presentado a la alta Gerencia, para su aprobación en el momento que se encuentre aprobado iniciaremos con la implementación.

**12.5.2. Control.** El control del plan es fundamental desde las etapas de su formulación hasta el logro de los objetivos de mercadeo, por consiguiente los respectivos controles, los realizaremos desde la etapa de aprobación del proyecto. El objetivo es lograr posicionar el Acero Figurado Sidoc S.A.

**12.5.3. Evaluación.** La evaluación se realizará enfocada en índices de evaluación, los cuales atribuimos al porcentaje de ventas, en determinación con su nivel de crecimiento en comparación con el año anterior desde su producción en forma de maquila.

**12.5.4. Índice de evaluación.** El evaluador se medirá por medio de una relación de las ventas reales trimestral en 2008 comparadas con las ventas trimestrales del año 2007, de esta manera se estimara cual es el porcentaje de crecimiento trimestral logrando cuantificar el cumplimiento de los objetivos y estrategias formuladas. Igualmente los crecimientos porcentuales trimestre vs el anterior, el indicador que estima cual ha sido el Top Of. Mind de la compañía será la utilización de los servicios ofrecidos por la compañía y el numero de personas que conocen, el portafolio de Sidoc S.A. el indicador se medirá por medio de una relación de las ventas reales trimestrales del año 2006 de esta manera se estima cual ha sido el crecimiento trimestral del "Acero Figurado" .

## **12.6. DESENLACE DE LA LINEA DE ACERO FIGURADO**

Logramos concluir que elaborar este proyecto es fundamental para Sidoc S.A. Si desea reforzar su participación en el sector siderúrgico, logramos comparar e investigar la empresas vinculadas al sector del hierro y el acero, y podemos denotar los incrementos y refuerzos en su infraestructura, producción. A la fecha en curso 31 diciembre del 2008 el lanzamiento de esta línea de acero ya se realizo por lo cual nos encontramos monitoreando el proyecto.

### 13. CONCLUSIONES

Logramos concluir que elaborar este proyecto es fundamental para Sidoc S.A. Si desea reforzar su participación en el sector siderúrgico, se comparo e investigo las empresas vinculadas al sector del hierro y el acero, y podemos denotar los incrementos y refuerzos en su infraestructura, producción.

Entre los hallazgos del proyecto se encontró, duplicidad de cubrimiento de asesores. Carencia de sistema de administración de ventas. Por lo cual se llego a la determinación que con la evolución del mercado del acero resulta primordial realizar mejoras en el departamento comercial.

Las estrategias de mercado son fundamentales en esta industria, así que la creación de un nuevo producto es necesaria para la compañía no solo para ampliarse su portafolio si no para incrementar la participación en el mercado.

La siderúrgica debe realizar coaliciones estratégicas para su crecimiento. Además, debe buscar la diversificación, para ingresar a mercados menos competidos es necesaria la indicaciones del gobierno y asociaciones que sitúen a Sidoc S.A. a mejorar su eficiencia y competitividad.

“La empresa debe promover una cultura exportadora, que permita la comercialización directa con empresas extranjeras y promuevan la inversión en el país, actualmente el mercado esta orientado hacia el consumo interno”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> DIAZ, Mayra y MATEUS, Luis. Estado Del Sector Siderúrgicos En Colombia. Bogota D.C.: ILAFA, 2007. p. 78.

## 14. RECOMENDACIONES

El presidente de Fedemetales Juan Manuel Lemes en su presentación, El Reto Competitivo Y Tecnológico De La Cadena Siderúrgica Y Metalmeccánica Colombiana Frente Al TLC. Manifestó; Las empresas controladoras de la cadena están cerrando plantas”<sup>12</sup> basándonos en este comentario y la desaceleración en el acero a nivel mundial y otros hechos ya expuestos, hacen que la ejecución de este trabajo sea indispensable para el mejoramiento de la compañía, por lo cual las sugerencias a realizar son las siguientes:

- Redistribuir las zonas, para atender mejor el mercado y generar mayor productividad.
- Diseñar mediciones a la gestión en los vendedores buscando controlar la eficiencia y eficacia en la gestión de ventas.
- Reestructurar el área enfatizado en la función de gestión de la información de ventas.
- Controlar el desempeño de los nuevos productos como el Acero Figurado.

---

<sup>12</sup> LESMES. Juan. El Reto Competitivo Y Tecnológico De La Cadena Siderurgia Y Metalmeccánica Colombiana Frente Al TLC [en línea]. Bogota D.C.: Camacol, 2007. [Consultado el 12 diciembre 2008]. Disponible en Internet  
[http://74.125.47.132/search?q=cache:Pjt2RrDeWicJ:www.cticolombia.com/documentos/panel4/CTICOLOMBIA\\_2005\\_Juan\\_Lemes.pdf+las+empresas+controladoras+de+la+cadena+est%C3%A1n+cerrando+plantas&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co](http://74.125.47.132/search?q=cache:Pjt2RrDeWicJ:www.cticolombia.com/documentos/panel4/CTICOLOMBIA_2005_Juan_Lemes.pdf+las+empresas+controladoras+de+la+cadena+est%C3%A1n+cerrando+plantas&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co)

## 15. PRESUPUESTO

Tabla 25. Presupuesto

ITEM		TOTAL
1	EQUIPOS. SOFTWARE Y SERVICIO TECNICO	\$ 100,000
2	TRANSPORTE Y SALIDAS DE CAMPO	\$ 180,000
3	MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 50,000
4	MATERIAL BIBLIOGRAFICO Y FOTOCOPIAS	\$ 80,000
5	VARIOS E IMPREVISTOS	\$ 50,000
6	SALARIO	\$ 2.922.000
<b>VALOR TOTAL</b>		<b>\$ 3.382.000</b>

### 15.1. PRESUMEN DEL PRESUPUESTO

Tabla 26. Resumen Presupuesto.

	<b>Equipos. Software Y Servicio Técnico</b>	<b>VALOR</b>
	Memoria USB	\$ 40,000.00
	Energía equipo de computo	\$ 10,000.00
	Asesor técnico	\$ 25,000.00
	Cable USB	\$ 5,000.00
	DVD	\$ 20,000.00
	<b>sub.-total 1</b>	<b>\$ 100,000.00</b>

	<b>Transporte Y Salida De Campo</b>	<b>VALOR</b>
	Combustible 1 mes	\$ 60,000.00
	Combustible 2 mes	\$ 60,000.00
	Combustible 3 mes	\$ 60,000.00
	<b>Sub.-total 2</b>	<b>\$ 180,000.00</b>

	<b>Materiales y suministro</b>	<b>Valor</b>
	Carpetas	\$ 10,000.00
	Lejagadores	\$ 5,000.00
	Varios	\$ 4,000.00
	Viáticos	\$ 20,000.00
	Llamadas telefónicas	\$ 11,000.00
	<b>Sub.-total 3</b>	<b>\$ 50,000.00</b>

	<b>Material Bibliográfico Y Fotocopias</b>	<b>VALOR</b>
	Libro estadísticas de acero	\$ 20,000.00
	Fotocopias	\$ 15,000.00
	Folletos ILAFA	\$ 10,000.00
	Impresiones	\$ 20,000.00
	Anillado	\$ 15,000.00
	<b>Sub.-total 4</b>	<b>\$ 80,000.00</b>

## BIBLIOGRAFIA

Actividad Edificadora En Colombia Situación Actual Y Perspectivas [en línea]. Bogota D.C.: CAMACOL, 2008.[Consultado 15 marzo 2008]. Disponible en Internet:  
[http://www.camacol.org.co/adminSite/Archivos/ArtPres\\_20080606095541.pdf](http://www.camacol.org.co/adminSite/Archivos/ArtPres_20080606095541.pdf)

BARRERA DE ACERO [en línea]. Bogota D.C.: Revista Dinero, 2008. [Consultado el 15 agosto, 2008]. Disponible en Internet:  
[www.dinero.com/wf\\_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=2289&IdTab=1](http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=2289&IdTab=1)

China Se Convierte En Una Amenaza Creciente Para La Siderúrgica Latinoamericana [en línea]. Bogota D.C: ILAFA, 2008 [Consultado 24 diciembre, 2008]. Disponible en Internet:  
<http://www.ilafa.org/noticias/Documents/Comercio%20Exterior%20China%20América%20Latina%20Anuario%202005-2007.doc>

Desaceleración Económica [en línea]. Bogota D.C.: Portafolio, 2008. [Consultado el 20 octubre 2008]. Disponible en Internet:  
[http://www.portafolio.com.co/negocios/consultorio/2008-05-29/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4213394.html](http://www.portafolio.com.co/negocios/consultorio/2008-05-29/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4213394.html)

DIAZ. Mayra y MATEUS. Luis, Estado Del Sector Siderúrgicos En Colombia: Bogota D.C.: ILAFA 2007. 78 p.

<sup>4</sup>DIAZ DE SANTOS. Diagnostico En La Empresa [en línea]. Barcelona: Diaz Dos Santos, 2008. p.244 [Consultado el 30 enero del 2009]. Disponible en Internet:  
<http://books.google.com.co/books?id=4LBT2Y2ktQEC&pg=PR5&dq=DIAZ+DE+SANTOS.++Diagnostico+En+La+Empresa#PPA232,M1>

El sector de la construcción en Colombia hechos estilizados y principales determinantes del nivel de actividad [en línea], Bogota D.C.: Camacol, 2008 [Consultado el 20 enero del 2008]. Disponible en Internet:  
[http://www.camacol.org.co/estudios\\_economicos/informes\\_economicos/informes\\_economicos.html](http://www.camacol.org.co/estudios_economicos/informes_economicos/informes_economicos.html)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. NTC 1486. Sexta actualización. Santafé de Bogota, D.C.: ICONTEC, 2008.

La Siderurgia De America Latina En Cifras 2007 [en línea]. Chile: ILAFA 2007. [Consultado el 15 octubre 2008]. Disponible en Internet: [http://www.ilafa.org/siderurgia/Documents/America\\_Latina\\_en\\_Cifras\\_2007.pdf](http://www.ilafa.org/siderurgia/Documents/America_Latina_en_Cifras_2007.pdf) Pág.

LESMES Juan. El Reto Competitivo Y Tecnológico De La Cadena Siderurgia Y Metalmeccánica Colombiana Frente Al TLC [en línea]. Bogota D.C: Fedemetales, 2008. [Consultado 12 de diciembre de 2008]. Disponible en Internet: [http://74.125.47.132/search?q=cache:Pjt2RrDeWicJ:www.cticolombia.com/documentos/panel4/CTICOLOMBIA\\_2005\\_Juan\\_Lesmes.pdf+las+empresas+controladoras+de+la+cadena+est%C3%A1n+cerrando+plantas&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co](http://74.125.47.132/search?q=cache:Pjt2RrDeWicJ:www.cticolombia.com/documentos/panel4/CTICOLOMBIA_2005_Juan_Lesmes.pdf+las+empresas+controladoras+de+la+cadena+est%C3%A1n+cerrando+plantas&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=co)

Mercadeo Estratégico, Plan De Mercadeo , Mezcla De Mercadeo [en línea]. Montevideo: Monografias, 2007. [Consultado el 20 octubre del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos13/mepla/mepla.shtml>

RAMIREZ, Oscar. La cadena siderúrgica: Integración, Complementación y Distribución. Memorias del Primer Congreso Latinoamericano del Acero: El acero como material de Ingeniería. Producción y Aplicaciones [en línea]. Bogota D.C.: Fedemetales, 2007. [Consultado 02 febrero 2008]. Disponible en Internet: <http://www.fedemetales.com/memorias/htp>.

Santiago de Cali, Comunas Baja. Cali [en línea]. Santiago de Cali: Municipio, 2007. [Consultado el 23 junio del 2008]. Disponible en Internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/mapas/mapcomunasbaja.htm>

Wikipedia: la enciclopedia libre [en línea]. Florida: Wikipedia fundation, 2008. [Consultado 18 de Noviembre de 2008]. Disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

## ANEXOS

### Anexos A: Actualización Asesor 0001

Vendedor 0001 Los resultados de actualización son del 34% a la fecha entrega de este documento, Las empresas manejadas por el asesor, se encuentran en un 66% clasificadas como pendientes, y el 43% de estas se encuentran en estado de Pendiente por falta de sello en la solicitud de crédito.

Cliente	Nombre Cliente	Ciudad	Estado
6223618	AGUIRRE ANGEL CUSTODIO	CANDELARIA	Actualizado
805019817	ARBOLEDA & Cia	CALI	Actualizado
66806975	BEDOYA RAMIREZ SORA INES	CALI	Actualizado
6227012	BENAVIDEZ TULIO	CANDELARIA	Actualizado
16671258	BERMUDEZ ARIAS GILBERTO	CALI	Actualizado
900065848	CABRERA ROJAS LTDA	CALI	Actualizado
7700906	CASTAÑEDA PERDOMO FERNANDO	CALI	Actualizado
900112687	CONSTRUFENAL ASOCIADOS Y CIA	CALI	Actualizado
43018198	DIEZ ROSALBA DEL SOCORRO	BUENAVENTURA	Actualizado
800039111	DISTRITUBOS Y CABLES LTDA.	CALI	Actualizado
94556735	FAJARDO PARRA ANDRES FELIPE	CALI	Actualizado
805018771	FERR PINTURAS Y PROD	CALI	Actualizado
16695883	GALLEGO ACEVEDO ALIRIO	CALI	Actualizado
16457646	GARCIA GARCIA JADER HEIDER	YUMBO	Actualizado
71673161	GAVIRIA VELEZ JHON JAIRO	CALI	Actualizado
31145448	GIRALDO PATIÑO MARIA MARGOTH	CALI	Actualizado
16729082	GONZALEZ FRANCISCO ELI	CALI	Actualizado
66875862	GONZALEZ MARIN ANA MARIA	CALI	Actualizado
29939704	GUERRERO QUINTERO ANA JULIA	CALI	Actualizado
6423514	GUTIERREZ GAMBOA RICARDO	CALI	Actualizado
805008444	INDUVEC LTDA	CALI	Actualizado
16603611	JIMENEZ GARCIA PEDRO NEL	CALI	Actualizado
31273457	JURADO VALENCIA NANCY ADONI	CALI	Actualizado
16653431	LEDESMA CHAMORRO JOSE R	CALI	Actualizado
16712229	MARIN PEREZ GERARDO	CALI	Actualizado
82270023	MARTINEZ GOMEZ JAIRO	CALI	Actualizado
42131957	MARTINEZ SANDRA MILENA	CALI	Pendiente
31263056	MOLINA HENAO CIELO	CALI	Actualizado
16820415	PARRA SALAZAR HERNANDO	YUMBO	Actualizado
18560077	POSADA CARDONA FRANCISCO	CALI	Actualizado
16938764	QUINAYAS CERON FREDDY	CALI	Actualizado
16652992	RESTREPO CASTAÑO LUIS ALBERTO	CALI	Actualizado

<b>Cliente</b>	<b>Nombre Cliente</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Estado</b>
31273503	TAMAYO ESCOBAR LUZ MARINA	CALI	Actualizado
16766690	TAMAYO SARA DIEGO FERNANDO	CALI	Actualizado
16647048	TREJOS JIMENEZ LUIS FERNANDO	CALI	Actualizado
16580848	TRUJILLO MAQUILON GUSTAVO	FLORIDA	Actualizado
16756496	VEGA TORRES EDINSON	CALI	Actualizado
31868030	VELASQUEZ ENELIA	CALI	Actualizado
66884937	VILLOTA ARACELLY SOLANGE	FLORIDA	Actualizado
29522752	VILLOTA NELLY DEL SOCORRO	CALI	Actualizado
<b>NIT</b>	<b>Nombre Cliente</b>	<b>CALI</b>	<b>Estado</b>
5280482	Alarcón Velásquez Humberto	CALI	Pendiente
805024607-4	Saavedra Ramírez Harold	CALI	Pendiente
94550991-5	Ballesteros Agudelo John Alexander	CALI	Pendiente
41595152-3	Buitrago Anabeiba	CALI	Pendiente
94373561-2	Bohórquez Ángel Alberto	CALI	Pendiente
16749383	Bolaños Cardona Héctor Darío	CALI	Pendiente
16880711	Cabrera Omar	CALI	Pendiente
6481968-9	Cardona Pérez Ramón Ilder	CALI	Pendiente
31946064-4	Carmona Giraldo	CALI	Pendiente
94529572-5	Carmona José Guillermo	CALI	Pendiente
94496869-3	Caron Marín German	CALI	Pendiente
12107073-2	Castañera Araca Jorge	CALI	Pendiente
7535787	Castiblanco Guevara Ángel	CALI	Pendiente
31946064-4	Castillo Araujo Ilka Jivi	CALI	Pendiente
34533786-1	Collazos Alba Lucia	CALI	Pendiente
63902608-1	Copete Palacios Cesar Antonio	CALI	Pendiente
6068759	Patiño Áreas Humberto	CALI	Pendiente
34610931-3	YIRLEY FIGUERO	CALI	Pendiente
900071444-5		CALI	Pendiente
16459774-1	GARCIA NOREGA JORGE IVAN	CALI	Pendiente
70107671-8	GAVIRA VELEZ FIDEL ANTONIO	CALI	Pendiente
3128685618	GALLEGO LUZ NEIRA	CALI	Actualizado
5252244-1	CARRETA MUÑARES LUIS EDMUNDO	CALI	Pendiente
900068031-6	GIRALDO MARTINES CIA LTDA	CALI	Pendiente
94504849	GONZALES MARIN OSCAR JAVIER	CALI	Pendiente
16712486	GRISALES MARIO	CALI	Pendiente
31280129-4	GUEVARA ROJAS MARTA CECILIA	CALI	Pendiente
23552179-1	GUTIERREZ SERRANO FANNY	CALI	Pendiente
1593093	GUTIERREZ LOZANO YELSON	CALI	Pendiente
16747829-3	HERNANDEZ MUNOS MARCO	CALI	Pendiente

<b>Cliente</b>	<b>Nombre Cliente</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Estado</b>
94496921	MARIN SANCHEZ DIOMEDEZ	CALI	Pendiente
38944450	MELO RUALES MARIA NOELIA	CALI	Pendiente
16617412	MORALES VILLAFANE JORGE ENRIQUE	CALI	Actualizado
31973204	MONTENEGRO CARVAJAL SARA	CALI	Pendiente
48572054-6	MUELAS MOSQUERA DINARDA	CALI	Actualizado
1205860	MUÑOZ GALLEGO JOSE ARTEMO	CALI	Pendiente
66917222	MUÑOZ OSORIO SOLEY N.	CALI	Actualizado
31951647-8	OCAMPO RINCON MARIA CENELY	CALI	Pendiente
19289710-1	OCHOA ALBA GILBERTO	CALI	Pendiente
66753212-6	OSORIO RIVERA GLORIA MILENA	CALI	Pendiente
6404072	PRADO CASTILLO JOSE ALISTO	CALI	Actualizado
31466467	PRADO DE CEBALLOS LUZ MARY	CALI	Pendiente
94413336	PALACIOS GONZALEZ JOSE MARIA	CALI	Pendiente
16694017	PATIÑO PALMAR WATER	CALI	Pendiente
41692802	PEÑA PEREZ AMANDA	CALI	Actualizado
1113630121-7	OELINUR OCAMPO MAURICIO	CALI	Actualizado
16590680	POMAR JIMENEZ JORGE ELIECER	CALI	Pendiente
66884016	POPAYAN VILLOTA VILMA	CALI	Pendiente
14973537	RAMIREZ VALENCIA WILLIAN	CALI	Pendiente
31270414-6	RENTERIA RAMIREZ ALICIA	CALI	Pendiente
16740000-3	RESTREPO ARRUBLA CARLOS	CALI	Pendiente
34371505-2	RUEDA LILIANA STELA	CALI	Actualizado
66785435	SALAZAR PRECIADO MARIA PATRICIA	CALI	Actualizado
28846357-7	SANDOVAL HERNANDEZ YANET	CALI	Pendiente
31521277	SANCHEZ JIMENEZ AMPARO	CALI	Actualizado
16547915	SANTOS SALAZAR RUBIER	CALI	Pendiente
16787199-2	SERRATO DUQUE CARLOS ALBERTO	CALI	Actualizado
815002849	TECNIMONTAJES DEL VALLE	CALI	Actualizado
28903019-7	TOVAR DE GUEVARA DILIA	CALI	Actualizado
19463594	VELASQUEZ MARIN FERNANDO	CALI	Pendiente
16628139-1	VALENCIA CARLOS ARBERTO	CALI	Pendiente
14883223-5	VELASCO SALAZAR JAIME	CALI	Actualizado
29124899-2	VELASCO LOZADA SANDRA PATRICIA	CALI	Actualizado
31895545	VILLEGAS FLOREZ CARMEN ZENEIDA	CALI	Actualizado
16882446-3	ZUÑIGA MORENA ARBEY	CALI	Pendiente

## Anexos B: Actualización Asesor 0002

**Anexo a:** Vendedor 0002: Los resultados de actualización son del 25% a la fecha entrega de este documento, Las empresas manejadas por el asesor, se encuentran en un 75% clasificada como pendientes, y el 38% de estas se encuentran en estado de Pendiente por falta de sello en la solicitud de crédito.

<b>Cliente</b>	<b>Nombre Cliente</b>	<b>BARRIO</b>	<b>Estado</b>
16627999	ALARCON MONCADA JORGE	POPULAR	Actualizado
16645446	ALARCON MONCADA RAMIRO	NUEVA FLORESTA	Actualizado
16636174	ALVAREZ GAVIRIA LUIS FERNANDO	SIMON BOLIVAR	Actualizado
31165688	ARANGO GOMEZ SOBEYDA	SAN CAYETANO	Pendiente
6445256	ARGOTE CAMELO MANUEL	ANTONIO	Pendiente
6460496	ARIAS PELAEZ JAIME	CALDAS	Pendiente
16823616	BARRERA MARIO	JUAN DE	Actualizado
6043752	BASTIDAS TORIJANO JOSUE	TERRON	Actualizado
14960671	BOTERO ABRAHAM	PRIMAVERA	Pendiente
14960671	BOTERO ABRAHAM	EL JARDIN	Pendiente
16859469	CHAVES RAMIREZ		Pendiente
16278413	BOTERO MEJIA EFRAIN		Pendiente
38439151	BRAVO DE OBANDO FANNY ALICIA		Actualizado
14623192	CAMACHO CUELLAR TULIO DIRCEU	SUCRE	Actualizado
16700177	CARDOSO AVENDAÑO CARLOS ALIRIO	7 DE AGOSTO	Pendiente
94452703	CAMELO FLEIDER ANDRES		Pendiente
70810325	CARVAJAL GUILLERMO	MARIANO RAMOS	Pendiente
79524783	CASTAÑEDA R EDWAR ADRIAN	T COLORADO	Pendiente
38436748	CASTAÑEDA RESTREPO LUZ	TERRON	Pendiente
31274870	CASTILLO FABIOLA		Pendiente
16774973	CHAMORRO JULIO CESAR		Pendiente
16752052	CHAMORRO LEAL JAIRO		Pendiente
16722238	CHAMORRO SERRANO HUMBERTO	LA FORTALEZA	Pendiente
31960300	CHAUX MARTHA LUCIA	TERRON C	Pendiente
16823258	CHAVEZ RAMIREZ SILVIO JOSE	CIRO VELASCO	Pendiente
805020786	COMERCIAL DE TUBERIAS Y LAMINAS		Pendiente
43,670,932	DELGADA VALENCIA MARTHA		Pendiente
94404679	CRUZ GARCIA MAURICIO	FLORESTA	Pendiente
800189412	DEPOSITO DE HIERROS DUQUE S.A.	CENTRO	Pendiente
800189412	DEPOSITO DE HIERROS DUQUE	VERSALLES	Pendiente
16825717	DIAZ FAJARDO EDGAR EMMANUEL		Actualizado
16842271	DIAZ JOSE JAVIER		Pendiente

<b>Ciente</b>	<b>Nombre Cliente</b>	<b>BARRIO</b>	<b>Estado</b>
800065406	FERRETERIA CAYGO LTDA.	SUCRE	Pendiente
900192754	FERRETERIA FERROPUNTO LTDA		Pendiente
3348121	FERRETERIA MAYOR DEL VALLE		Actualizado
70091871	FERRETERIA MAYOR JAMUNDI	AMPUDIA	Actualizado
900008071	FERRETERIA MULTIACEROS JC	LA EMILIA	Pendiente
900008071	FERRETERIA MULTIACEROS JC	LA EMILIA	Pendiente
800002107	FERRETERIA NACIONAL LTDA.	FLORESTA	Pendiente
815001535	FERRETERIA Y DEPOSITO LAS		Pendiente
31522035	FERROCENTER JAMUNDI		Pendiente
805026644	FERROMATERIALES LA RIOJA		Pendiente
5892490	GALEANO HERNANDO	LA UNION	Pendiente
94512181	GALVAN SUAREZ DAIRO RAFAEL	FLORALIA	Pendiente
18389370	GARCIA OTALVARO JOSE ELIAS		Pendiente
94364625	GARCIA VALENCIA CARLOS A	MUNICIPAL	Pendiente
7533638	GARZON PALMA ALEJANDRO	CALDAS	Pendiente
51823794	GIRALDO BELTRAN MARIA EUGENIA	FLORESTA	Pendiente
31279876	GOMEZ GUZMAN MARLENY	LA UNION	Pendiente
14960585	GOMEZ NELSON		Pendiente
66762206	GRAJALES TREJOS MIREYA		Pendiente
94060314	GUAMANGA CARLOS FELIPE	SUCRE	Pendiente
16267431	HERNANDEZ FRANCISCO		Pendiente
10553381	HINCAPIE PALOMEQUE LUIS ANGEL		Pendiente
10530692	IDROBO LIBARDO		Pendiente
860009693	IMPORTACIONES EL CRISOL LTDA.	SANTANDER	Pendiente
800129336	INDUSTRIAS CAYFER LTDA		Pendiente
16601663	JARAMILLO JOSE ANTONIO	SUCRE	Pendiente
900163317	LAMINAS LTDA FERRETERIA	ALFONSO	Pendiente
16680952	LONDOÑO ALONSO	TERRON	Pendiente
7532772	LOPEZ JORGE I.	POPULAR	Actualizado
800086406	LOSADA MUÑOZ LTDA.	SUCRE	Pendiente
27904384	LOZADA DE OBANDO ISOLINA	LA FLORESTA	Pendiente
31257067	LOZADA DE RODRIGUEZ SARY		Pendiente
890323203	MADERAS GUADALUPE LTDA.	PASOANCHO	Pendiente
805022148	MADERAS Y FERRETERIA	1o DE MAYO	Pendiente
890329068	MATERCON LTDA	ALFONSO LOPEZ	Pendiente
800095672	MATERIALES DE CONST. FERR.	BELALCAZAR	Pendiente
16778026	MAYOR LEONIDAS	ANTONIO NARIÑO	Pendiente
14967130	MEDINA BRAVO ALVARO	LA PRIMAVERA	Pendiente
800216110	METALSA LTDA	OBRERO	Actualizado

Cliente	Nombre Cliente	BARRIO	Estado
31896442	MONDRAGON CARMONA MARTHA	SANTA ELENA	Pendiente
31287827	MONTOYA M MARIA GRISELY	SUCRE	Pendiente
16697388	MORA RAMIREZ ALFREDO		Actualizado
16240752	MORENO B. DILIO SALVADOR		Pendiente
31175313	MORENO BENITEZ MARIA OMAIRA	SAN CAYETANO	Pendiente
1113626654	MORENO MARIO ANTONIO	SAN CAYETANO	Pendiente
16256561	MORENO RITO		Pendiente
16689281	MUÑOZ LUIS ALFREDO		Pendiente
2449712	MUÑOZ PABLO E.	MELENDEZ	Pendiente
51841413	MUÑOZ RODRIGUEZ GLADIS	ANTONIO NARIÑO	Pendiente
16270526	MURCIA VARGAS FABIAN	VILLA REAL	Pendiente
605001715	NARVAEZ DE AMI JULIA	TERRON	Pendiente
31148016	NIEVA LENIS ZAIDA		Pendiente
16820610	NOREÑA CARLOS	EL CORTIJO	Pendiente
66705123	PALACIO GONZALEZ CARMEN P	CALDAS	Pendiente
31207581	PARRA ARACELLY		Pendiente
16609544	PARRA S. JESUS MARIA	LA PORTADA	Pendiente
94535900	PEÑA JOSE LEIBERT	VILLA DEL SUR	Pendiente
14949459	PERDOMO JORGE EVELIO	PORT.DEL	Pendiente
10480872	PEREZ MARIO	PRADOS ORIENTE	Pendiente
900064599	RAMIREZ MONCADA E HIJOS S. EN.		Pendiente
31290643	REINA DE MARTINEZ ANA LIBIA	TERRON	Pendiente
29126207	RIVERA MARIA YENNY		Pendiente
31975674	RODRIGUEZ FRANCISCA	MELENDEZ	Pendiente
31208994	RODRIGUEZ MARINA		Pendiente
6219778	RODRIGUEZ VACA FERNANDO		Pendiente
16755367	ROJAS GINO	CALDAS	Actualizado
31843298	RUIZ BLANCA MARGOTH		Actualizado
16256695	SANCHEZ GONZALEZ DIEGO		Pendiente
6315366	SANCHEZ NUÑEZ FERNANDO	CALDAS	Pendiente
16642854	SCARPETA AYALA JAVIER	LOURDES	Pendiente
6066998	SCARPETA LUIS		Pendiente
14934066	SERRANO FERMIN	SANTA ELENA	Actualizado
66782830	SOLARTE SAMBONI ANNY LEIBY		Pendiente
16713152	TENORIO PEREA JESUS ALBERTO	SAAVEDRA GAL.	Actualizado
2454391	TORRES LUIS	EL CORTIJO	Pendiente
16727688	TORRES MIGUEL A.	EL CORTIJO	Actualizado
30038114	TROCHEZ T. YOLANDA		Pendiente
16707062	VASQUEZ GUSTAVO ADOLFO	MELENDEZ	Actualizado
38431412	VELANDIA DE PIÑEROS BLANCA	INDEPENDENCIA	Actualizado
16751509	VELASCO BURBANO JAIME ALBERTO	SAN LUIS II	Actualizado

Cliente	Nombre Cliente	BARRIO	Estado
14954773	VELEZ ALVAREZ JAIME		Pendiente
16599882	VIDAL CUBILLOS ALFREDO		Pendiente
94493186	ZAMORA LOPEZ JAVIER ENRRIQUE	BIZERTHA	Pendiente
29126292	ZUÑIGA SENEY	LAS CAMELIAS	Actualizado
14963008	ALBAN NIZALDO		Pendiente
10552857-1	FORY EULICER		Actualizado
38431412-9	BLANCA VELANDIA DE PIÑEROS		Pendiente
26274924	GARCIA CASTRO DEL FA		Pendiente
16596328	GONZALEZ REINALDO ELIECER		Pendiente
88196171-2	HERNANDEZ MUÑOS JORGE		Pendiente
805023527	LA GRAN FERRETERIA		Pendiente
805025824	LAMINA Y PERLINES FERRETERIA		Pendiente
29271312	LOPEZ ALICIA		Actualizado
34512652	LUCUMI RIVAS LEONILDE		Pendiente
52476530	MILEIDY NORIEGA POSSU		Pendiente
900098384	FERRETERIA ZUÑIGA		Actualizado
10554333	FRANCISCO CELORIO		Pendiente
817007684	FERROQUILICHADO LTDA		Pendiente
29660446	FERROMATERIALES D`MARFIL		Actualizado
29631597	FERRETERIA VASQUEZ		Pendiente
6063163	FERRETERIA LEO		Pendiente
16823378-9	FERRETERIA JARAMILLO		Actualizado
94452703	CAMELO CAMELO FLEIDER ANDRES		Pendiente
No Tiene	RAMOZ RODRIGUEZ LUZ EDITH		Pendiente
27502720	ARTEAGA CAIPE LIDIA MARIELA		Pendiente
16262064-3	MARTINEZ ECHEVERRY DIEGO		Actualizado
34601818-0	NARVAEZ LEON MALIEN		Pendiente
40366967-3	POLANCO ARTUNDUAGA ROCIO		Pendiente
16758047-8	POTES MONCAYO OSCAR MARINO		Actualizado
31245402	PUERTA DE PERDOMO ALBA LUCIA		Pendiente
13064918-8	QUETAMA CRUZ JOSE FRANCO		Pendiente
66986145-0	QUIROGA PARRA SANDRA MILENA		Pendiente
31861391-1	RAMIREZ OCAMPO MARIA ELENA		Actualizado
31866998	RIASCOS JIMENES MARIA FANNY		Pendiente
1625665-6	CONSTRUFINANCIERA		Pendiente
16610736	VELASQUEZ LIBARDO		Actualizado
805024687	ZAPATAS Y VIGAS		Pendiente
94418808-1	ZAMBRANO PAZ MICHEL		Pendiente
66818858-7	ZAMORA VIDAL SANDRA		Actualizado
15913818	FERRETERIA F.C.		Pendiente

### Anexos C: Actualización Asesor 0003

#### **Anexo C: Vendedor 0003:**

Los resultados de actualización son del 38% a la fecha entrega de este documento, Las empresas manejadas por el asesor, se encuentran en un 62% clasificada como pendientes, el 53% de esta clasificación se encuentran en estado de Pendiente por falta de sello en la solicitud de crédito.

NIT	Nombre Cliente	Nombre Ciudad	Estado
1130629260	LONDOÑO ANDREA JULIE	BUENAVENTURA	Pendiente
32556778-4	SOCORRO LOAIZA MARIA	BUENAVENTURA	Pendiente
4576168 - 5	ZULUAGA BOTERO OSCAR	BUENAVENTURA	Actualizado
6482149-8	DUQUE LOAIZA PEDRO LUIS	BUENAVENTURA	Actualizado
6108384-0	RUEDA RIAÑO ROBINSON	BUENAVENTURA	Actualizado
890313135-9	FERRELECTRO LTDA	BUENAVENTURA	Actualizado
16485829-8	GALLEGO AMADOR JAIRO	BUENAVENTURA	Actualizado
29742056-1	FERNANDEZ LILIANA SANDRA	BUENAVENTURA	Actualizado
16218005-2	DIAZ MEJIA RODRIGO	BUENAVENTURA	Actualizado
4574986-4	ZULUAGA BOTERO JOSE	BUENAVENTURA	Pendiente
16489584-7	DIAZ RUIZ DUBERNEY	BUENAVENTURA	Actualizado
16503771-8	VELEZ LOAIZA CARLOS MARIO	BUENAVENTURA	Actualizado
	GRANOBLES OCAMPO ALINA	S/TANDER	Pendiente
10554333-1	CELORIO VIAFARA	PUERTO TEJADA	Pendiente
25371399	CAICEDO ROMERO ROSALBA	CALOTO	Pendiente
816005481	L&T LAMINAS Y TREFILADOS	PEREIRA	Pendiente
18601255-6	CORREA CALVO CARLOS	POPAYAN	Pendiente
10536812	ORDONES DORADO CARLOS	POPAYAN	Pendiente
76319675	GAVIRIA MARTINEZ JUAN E.	POPAYAN	Pendiente
34316253	BOLAÑOS URREA YAMILETH	POPAYAN	Pendiente
76312099-	Castaño Hernández Rubén	POPAYAN	Pendiente
10534220-2	LUGO CERTUCHE DIEGO	POPAYAN	Pendiente
800245009-1	MUÑOS FERNANDO LUIS	POPAYAN	Pendiente
10526515-6	SOTELO CERON JOSE	POPAYAN	Pendiente
6387730-1	LONDOÑO ALBERTO OBRAY	BUENAVENTURA	Pendiente
21487613	ROLDAN PALACIOS	BUENAVENTURA	Actualizado
4826050-9	BARBOSA LOZANO CARLOS	BUENAVENTURA	Pendiente
32554917-2	VELEZ LOAIZA NELLY LUZ	BUENAVENTURA	Actualizado
6739768	ARANGO DUQUE LETICIA	BUENAVENTURA	Pendiente

