

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA BOHLER UDDEHOLM
COLOMBIA S.A.: EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEROS ESPECIALES**

**HANNER ALFONSO IBARRA LANCHEROS
EDWIN RODRIGUEZ ZARAZA**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FÓRUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
BOGOTA
2013**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE VENTAS PARA BOHLER UDDEHOLM
COLOMBIA S.A.: EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACEROS ESPECIALES**

**HANNER ALFONSO IBARRA LANCHEROS
EDWIN RODRIGUEZ ZARAZA**

**Proyecto de grado presentado para optar al título de:
Especialistas en Gerencia Comercial**

Trabajo aplicado

**Director del Proyecto:
Dr. Julio César Correa**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FÓRUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
BOGOTA**

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente de Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá 3 septiembre de 2013

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Este nuevo paso se lo dedico con todo el corazón a mi esposa, Claudia Martínez, quien siempre estuvo a mi lado dándome ánimo para continuar, a mis padres, que me enseñaron que con dedicación y disciplina todo se puede en la vida, y dejamos en estas páginas un agradecimiento especial al profesor Julio César Correa, profesor y tutor de la universidad, quien nunca juzgo nuestro andar, pero siempre nos enseñó cómo encontrar el camino a seguir.

También dedico este esfuerzo y logro a mis padres Luz Marina y Rigoberto como gestores de todos los triunfos en mi vida, a mis hermanos y mi sobrina, con especial a precio les dedico este logro, especialmente al apoyo y amor de mi amada novia, Melissa.

RESUMEN

El presente trabajo de grado es la respuesta a la pregunta de cómo manejar las ventas de aceros especiales en Colombia para Bohler. Por lo específico del sector no se tiene mucha información estadística ni de tendencias de este en los últimos años. En este documento encontrará las cifras más representativas del periodo 2008 al 2011.

Con las cifras de ventas y las tendencias de los sectores, a los cuales les comercializa esta compañía, junto con un detallado diagnóstico, tanto interno como externo de la misma, se podrá tener clara la posición de la empresa en el mercado.

Teniendo determinados los aspectos mencionados, pero por tener varios aspectos sensibles se hace muy complejo tomar decisiones acerca de hacia que camino se debe llevar la empresa, por esta razón se presenta un modelo para manejar la información disponible: datos de ventas, sectores a los que se participa a través de las líneas de producto y otras variables cualitativas, permitiendo dar claras luces de que camino es el más recomendable a seguir.

Al tener un camino claro se definen los objetivos estratégicos en el marco establecido para el periodo de tiempo en estudio; posterior a esto se encontrará el plan de mercado y el plan de ventas, los cuales permitirán llevar a la compañía hacia los objetivos trazados.

Para terminar, como fruto del diagnóstico al interior de la compañía, se presenta una nueva estructura de la empresa, la cual se sugiere como la más indicada para poder cubrir las estrategias propuestas y así lograr los objetivos estratégicos planteados.

ACEROS, TENDENCIAS SECTORES, ESTRATEGIA, MODELO, PLAN MERCADEO Y VENTAS, ESTRUCTURA.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.2.1 DELIMITACIONES.....	2
2 MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	4
2.2 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
2.2.1 MISIÓN.....	4
2.2.2 VISIÓN.....	4
2.2.3 VALORES CORPORATIVOS.....	5
2.2.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	6
2.3 SITUACIÓN A 2011 DE BOHLER EN COLOMBIA: VENTAS, ESTADOS FINANCIEROS Y POSICIÓN EN EL MERCADO.....	6
2.3.1 VENTAS Y UTILIDAD NETA.....	7
2.3.2 FLUJO DE CAJA LIBRE Y RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	9
2.3.3 ROTACIÓN DE INVENTARIOS.....	10
2.3.4 ENDEUDAMIENTO Y LIQUIDEZ.....	10
2.3.5 POSICIÓN EN EL MERCADO.....	10
2.4 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE BOHLER.....	13
2.5 TENDENCIAS DE LOS SECTORES DE INTERÉS.....	19
2.6 MATRIZ DOFA.....	24
2.7 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y ALTERNATIVAS.....	26
2.7.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPAÑÍA.....	26

2.7.2	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES FRENTE A AMENAZAS DEL NEGOCIO CON RESPECTO A SU ENTORNO.....	27
2.8	VARIABLES EXTERNAS - FUERZAS DE PORTER.....	28
2.9	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	32
2.9.1	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	32
2.9.2	PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO.....	34
3	MODELO PROPUESTO PARA LA GENERACIÓN DEL PLAN DE VENTAS.....	36
3.1	DEFINICIÓN DEL MODELO.....	36
3.1.1	COBERTURA DE PORTAFOLIO.....	38
3.1.2	COMPORTAMIENTO DE VENTAS BOHLER CON RESPECTO AL SECTOR.....	38
3.1.3	TENDENCIAS DEL SECTOR CON RESPECTO A SU DESEMPEÑO EN EL MERCADO.....	38
3.1.4	COMPOSICIÓN DEL SECTOR: POTENCIAL Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL SECTOR	38
3.1.5	¿CÓMO EMPLEAR EL MODELO?.....	38
4	PLAN DE VENTAS Y DE MERCADEO.....	40
4.1	RESUMEN EJECUTIVO.....	40
4.2	VARIABLES CLAVE.....	40
4.3	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	42
4.3.1	INTEGRACIÓN PLAN DE VENTAS CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	42
4.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLAN DE VENTAS Y DE MERCADEO.....	42
4.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS PLAN DE VENTAS Y DE MERCADEO.....	43
4.6	PLAN DE VENTAS.....	43
4.6.1	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	43
4.6.2	OBJETIVOS DEL PLAN DE VENTAS.....	45
4.6.3	PREMISAS COMERCIALES.....	45
4.6.4	PARTICIPACIÓN GEOGRÁFICA DE BOHLER Y SU POTENCIAL.....	45
4.6.5	ESTRUCTURA PARA ELABORAR EL PRONÓSTICO DE VENTAS.....	46
4.6.6	DESARROLLO DE ESTRATEGIA DEL PLAN DE VENTAS.....	48
4.6.7	CÁLCULO DE LA FUERZA DE VENTAS.....	48
4.7	CONTROLES.....	52
4.8	DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....	53

4.8.1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	53
4.8.2	ESTRATEGIA DE PLAZA.....	54
4.8.3	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	55
4.8.4	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	56
4.8.5	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	58
5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	60
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	60
5.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA Y ARGUMENTACIÓN.....	62
6	CONCLUSIONES.....	64
7	RECOMENDACIONES.....	66
	BIBLIOGRAFÍA.....	67
	WEBGRAFÍA.....	68
	ANEXOS.....	69

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Comportamiento ventas 2008-2011 Bohler por sectores mayores a \$900 millones según ventas 2011.....	16
Gráfica 2 Comportamiento ventas 2008-2011 Bohler por sectores entre \$400 y \$899 millones según ventas 2011.....	17
Gráfica 3 Comportamiento ventas 2008-2011 Bohler por sectores entre \$200 y \$399 millones según ventas 2011.....	18
Gráfica 4 Comportamiento ventas 2008-2011 Bohler por sectores inferiores a \$199 millones según ventas 2011.....	19
Gráfica 5 Comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 mayores a 30 billones de pesos.....	20
Gráfica 6 Comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 de 20 a 30 billones de pesos.....	21
Gráfica 7 Comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 10 a 20 billones de pesos.....	22
Gráfica 8 Comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 menor a 10 billones de pesos.....	23
Gráfica 9 Resumen y ponderación del análisis de las fuerzas de Porter.....	31
Gráfica 10 Estructura para el cálculo del pronóstico de ventas.....	46
Gráfica 11 Crecimiento económico mundial y de Colombia.....	47
Gráfica 12 Organigrama general de Bohler Uddeholm Colombia S.A. a 2011.....	60
Gráfica 13 Organigrama propuesto para cumplir los objetivos del plan de mercadeo y de ventas a 2015.....	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Estado de Pérdidas y Ganancias en millones para la Empresa Bohler Colombia S.A. (2008 a 2011).....	7
Tabla 2 Indicadores financieros para la Empresa Bohler Colombia S.A. (2008 a 2011)	8
Tabla 3 Flujo de caja libre 2011 para Bohler.....	9
Tabla 4 Retorno de la inversión calculado de acuerdo con la información 2011 y 2010.....	9
Tabla 5 Estado de Pérdidas y Ganancias en millones de pesos para Axxecol S.A. (2008 a 2011).....	11
Tabla 6 Estado de Pérdidas y Ganancias en millones de pesos para la Compañía General de Aceros S.A. (2008 a 2011).....	11
Tabla 7 Composición de ventas para las 3 empresas de estudio en 2011.....	12
Tabla 8 Resumen de ventas 2008-2011: clasificación clientes formales e informales.....	14
Tabla 9 Sectores más representativos en la facturación de Bohler en el periodo 2008-2011.....	14
Tabla 10 Resumen del comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 mayores a 30 billones de pesos.....	20
Tabla 11 Resumen del comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 de 20 a 30 billones de pesos.....	21
Tabla 12 Resumen del comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 de 10 a 20 billones de pesos.....	22
Tabla 13 Resumen del comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 menor a 10 billones de pesos.....	23
Tabla 14 Matriz DOFA de Bohler con respecto al mercado de aceros especiales: Fortalezas y Debilidades.....	24
Tabla 15 Matriz DOFA de Bohler con respecto al mercado de aceros especiales: Oportunidades y Amenazas.....	25
Tabla 16 Análisis de fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores.....	28
Tabla 17 Análisis de fuerzas de Porter: Amenaza de nuevos participantes.....	29
Tabla 18 Análisis de fuerzas de Porter: Amenaza de productos sustitutos.....	29
Tabla 19 Análisis de fuerzas de Porter: Poder de negociación de los compradores.....	30
Tabla 20 Análisis de fuerzas de Porter: Poder de negociación de los proveedores.....	30
Tabla 21 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	33
Tabla 22 Evaluación de percepción del mercado de aceros especiales sobre los principales actores: Bohler, Compañía General de Aceros y AXECOL.....	35
Tabla 23 Modelo para la definición de estrategias según comportamiento ventas de la compañía contra comportamiento de los sectores.....	37
Tabla 24 Participación de clientes estimada para 2015.....	43
Tabla 25 Distribución de regiones de los clientes de Bohler.....	44

Tabla 26 Distribución geográfica de los sectores correspondientes al 70% facturación en el periodo 2008-2011de Bohler y el tamaño de cada uno.....	44
Tabla 27 Participación y mercado potencial por zonas para Bohler.....	46
Tabla 28 Pronóstico de ventas para el año 2015.....	47
Tabla 29 Pronóstico de ventas 2015 para cada una de las líneas de Bohler.....	48
Tabla 30 Utilidad bruta esperada por líneas de productos de Bohler.....	48
Tabla 31 Escenario 2011 del cálculo la fuerza de ventas.....	49
Tabla 32 Escenario 2015 del cálculo la fuerza de ventas.....	49
Tabla 33 Participación de Bohler en el mercado objetivo en las zonas centro, oriental y noroccidente.....	50
Tabla 34 Participación de Bohler en el mercado objetivo en las zonas nororiente, norte y suroccidente.....	51
Tabla 35 Programación sugerida para los seminarios técnicos.....	57
Tabla 36 Ejemplo de la difusión de los descuentos permitidos para Bohler.....	58

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las compañías se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en donde ante la falta de visión a futuro de lo que quiere lograrse, es un obstáculo para alcanzar el éxito. Las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones y planear sus acciones de tal forma que les permitan adaptarse a los cambios del mercado, obtener metas propuestas y sobrevivir por largo tiempo en un entorno cada vez más grande y competitivo.

Las compañías que logran asumir una posición de liderazgo son aquellas que se preocupan y logran desarrollar al máximo sus ventajas competitivas. Sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con una adecuada planeación estratégica, dichas empresas, por lo general, se ven superadas por sus competidores y desaparecen; las que logran sobrevivir se les dificulta incrementar su participación en el mercado y suelen quedar relegadas en el mercado.

El presente trabajo de investigación se enfoca en el mercado de aceros especiales, en particular en una empresa comercializadora de estos en Colombia, la cual presenta un importante decrecimiento en las ventas y utilidades netas a través de los últimos años, basado en diversos factores como una organización y gestión comercial deficientes, la carencia de un plan de mercadeo y una falta de conocimiento de su mercado objetivo así como de la competencia.

Para desarrollar este estudio se llevarán a cabo las siguientes etapas: en primer lugar se hará en análisis de la situación al 2011 de la empresa. Mediante una revisión del nivel de ventas y otros factores relacionados con el mercado, dentro de los que se encuentran el análisis de estructura organizacional de la compañía. Para resumir la información anterior se presentará una matriz DOFA para mostrar el panorama general y definirá con claridad los aspectos a manejar para este proyecto.

A continuación se estudiará el comportamiento de variables externas del mercado, de acuerdo con la teoría de Porter, y los sectores de interés.

Con los antecedentes expuestos se planteará el problema en detalle, el cual se manejará a través de un modelo que será expuesto de acuerdo con las bases de datos y la información consultada, que permitirá establecer las variables y los criterios con los cuales se definirán el plan de mercadeo y el plan ventas.

Posterior a esto se propone una nueva estructura organizacional con objetivos y lineamientos claramente definidos de acuerdo a los planes propuestos, para obtener una mayor rentabilidad, posicionamiento y participación en el mercado de aceros especiales en el país.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un direccionamiento estratégico de ventas para Bohler Uddeholm Colombia S.A., empresa comercializadora de aceros especiales, que permita proyectar la compañía hacia el 2015.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa y externo de la situación del mercado de aceros especiales en el país.
- Plantear un modelo para generar las estrategias comerciales con la información disponible: comportamiento de ventas y comportamiento de los sectores.
- Diseñar un plan de ventas que permita proyectar la empresa hacia el 2015.
- Proponer un plan de mercadeo con base al modelo de estrategias comerciales.
- Proponer la estructura del organigrama del área comercial para lograr los objetivos comerciales propuestos.

1.2.1 DELIMITACIONES

La disponibilidad de información de ventas de la empresa objeto del estudio va del año 2008 al 2011, pues el integrante del grupo que pertenecía a esta compañía se desempeñó allí hasta el último año del periodo enunciado.

Por el tamaño de la base de datos de los clientes el estudio se hará por sectores y por regiones, de tal forma que se simplifique el manejo de la información y se puedan obtener comportamientos que sirvan como herramientas para establecer las estrategias a seguir.

Se planteará el modelo para definir las estrategias realizando un análisis de sector por sector, pero el ejercicio en detalle sólo se hará para 6 sectores aleatorios y que manejan los aceros especiales, razón de ser de la compañía. Con los resultados de este análisis se plantearán los pasos a seguir para estudiar los otros sectores de ahí se definirán los objetivos estratégicos para la compañía.

Por lo especializado de este mercado no se cuenta con información estadística detallada, sin embargo, esta se construyó a través de la base de datos de ventas de la empresa y el cruce de esta con la información del comportamiento de los sectores asociados en las ventas de Bohler, apoyados en otras bases de datos reconocidas las cuales se mencionarán en detalle en el contenido de este trabajo.

Para del pronóstico de ventas no se encontró un criterio único o exacto para su planteamiento, por tanto se seleccionó un pronóstico bajo el criterio de la experiencia personal sobre la empresa y el gremio, combinado con las tendencias encontradas en las bases de datos, con la certeza que puede ser el más adecuado para su aplicación, pues lo modelos encontrados están más orientados a ventas minoristas.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Bohler Uddeholm Colombia S.A. es una compañía con 55 años de experiencia en el sector industrial de nuestro país comercializadora de aceros y productos relacionados con la industria metalmecánica. En el año 2005 pasa a ser parte del grupo austriaco VOESTALPINE y se integra a la mayor red comercial mundial del sector de aceros especiales.¹

2.2 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

2.2.1 MISIÓN

A continuación se presenta la misión de la empresa:

“Los aceros especiales y su transformación son nuestra profesión y la base de nuestro negocio, ofreciendo a nuestros clientes una solución que integra producción, comercialización, prestación de servicios y productos complementarios, de alto valor agregado dirigidos a incrementar su productividad, competitividad en un largo plazo.

El desarrollo personal y profesional de nuestro talento humano basado en los valores corporativos Bohler Uddeholm Colombia S.A., así como la aplicación de tecnologías avanzadas son los pilares de nuestra gestión orientada a la innovación y la globalización del mercado reflejada en los sectores industriales metalmecánicos, alimentos, salud, energéticos y productivos.

Cumplimos responsablemente los compromisos adquiridos con nuestros colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y la sociedad en general”².

2.2.2 VISIÓN

1 Información tomada de las placas disponibles en las paredes del área comercial de atención al público, 2012.

2 *Ibíd*em

La visión de esta compañía ha cambiado en varias ocasiones, la visión actual para esta empresa se presenta a continuación:

“Bohler Uddeholm Colombia S.A. es el principal proveedor de aceros especiales para las más altas condiciones de desempeño con un valor agregado en beneficio de nuestros clientes”³.

2.2.3 VALORES CORPORATIVOS

La empresa cuenta con una serie de valores que buscan perfilar lo que esta puede ofrecer, por ser parte de los pilares se presentarán y se hará un breve análisis.

- **Nosotros practicamos la cercanía al cliente**⁴: pensando en que el éxito de nuestros clientes son el fundamento del éxito de nosotros mismos.

Análisis: Hay un reconocimiento de la razón de ser de la compañía que son los clientes y en la medida que se dé un crecimiento en los clientes, esta evolución se reflejará a su vez en los resultados en Bohler.

- **Somos profesionales con capacidad y poder de decisión**⁵: El desempeño de nuestro grupo depende fuertemente de redes de interacción compuestas por personas con capacidad de decisión. Desarrollamos y aplicamos los talentos y competencias de nuestros empleados en un ambiente motivador. Delegamos objetivos, no tareas.

Análisis: Identifica un interés por desarrollar el recurso humano idóneo capaz de tomar decisiones responsables y alineadas a los objetivos y cultura de la compañía.

- **Somos gente de palabra**⁶: “cumplir con lo dicho” es el elemento clave que hace que nuestras redes de interacción funcionen ágil y confiablemente. Nuestra reputación como elemento generador de confianza es compromiso de todos.

Análisis: Enfatiza el valor que representan los acuerdos entre el cliente y la empresa, mostrando el compromiso que tiene esta en cumplir con lo establecido por ambas partes.

3 Información tomada de las placas disponibles en las paredes del área comercial de atención al público, 2012.

4 Ibídem

5 Ibídem

6 Ibídem

- **Estamos comprometidos con el largo plazo**⁷: Nuestro permanente desempeño rentable asegura un desarrollo sostenible. Estamos aquí para quedarnos.

Análisis: Este valor busca resaltar que el aseguramiento de la rentabilidad permite la presencia y el crecimiento de la empresa en el sector donde se desempeña.

- **Construimos futuro**⁸: Somos un grupo innovador y un líder tecnológico. Nosotros marcamos las tendencias de la industria.

Análisis⁹: Manifiesta la fortaleza de ser productores de acero, lo que permite crear nuevas aleaciones y colocar la pauta en la carrera de innovación de este sector.

2.2.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Bohler maneja una gran variedad de productos los cuales se clasifican en 6 diferentes líneas, a saber¹⁰:

- Aceros especiales: para trabajo en frío y en caliente, para moldes de plástico, aceros rápidos y aceros pulvimetalúrgicos.
- Aceros de construcciones mecánicas e inoxidable.
- Soldaduras especiales: para hierro colado, metales no ferrosos, aceros de baja y media aleación, aceros inoxidable resistentes a ácidos y calor. Soldaduras tubulares, revestimientos duros, aleación de níquel, electrodo herramienta y aleaciones oxiacetilénicas.
- Fabricaciones especiales: aceros pre-maquinados, productos especiales y servicios de ingeniería.
- Herramientas de corte y accesorios: herramientas de torneado y de fresado.
- Cuchillas y sierras.
- Tratamientos térmicos: temple, normalizado, cementación, tenifer, tenifer plus y pavonado.

7 *Ibíd*em

8 *Ibíd*em

9 Información tomada de las placas disponibles en las paredes del área comercial de atención al público, 2012.

10 Tomado de: Bohlercolombia.com. Recuperado el 09 de octubre de 2012 en <http://www.bohlercolombia.com/>

No es alcance de este trabajo el análisis detallado de cada una de las líneas de la empresa, sin embargo, estos serán tenidos en cuenta al momento de definir el manejo de las cuentas, pues en muchas ocasiones los clientes manejan más de una línea en sus procesos productivos, para cuentas claves o clientes estratégicos.

2.3 SITUACIÓN A 2011 DE BOHLER EN COLOMBIA: VENTAS, ESTADOS FINANCIEROS Y POSICIÓN EN EL MERCADO

Bohler presenta una difícil situación financiera debida a la baja rentabilidad de su operación, sus altos gastos operacionales y su disminuida participación en el sector industrial, donde busca comercializar los aceros especiales, principal razón de ser de la compañía y del grupo al cual pertenece.

A continuación se detallan los principales indicadores que evidencian la necesidad de implementar un direccionamiento estratégico adecuado con el fin de mejorar las condiciones actuales de la empresa.

2.3.1 VENTAS Y UTILIDAD NETA

Como puede verse en la Tabla 1, las ventas realizadas por la empresa han disminuido un 3.89% comparando el año 2008 con respecto al 2011. La utilidad neta del ejercicio ha presentado pérdidas consecutivas para los periodos del 2009 y del 2008. Se presentó una mejoría para el 2010 y el 2011, donde se obtuvo una utilidad neta de \$240'000.000 y de 368'000.000, correspondiente al 1,31% y 1.87% por año, respectivamente.

En resumen, se evidencia una caída importante en la utilidad en los dos primeros años analizados, y un leve repunte en los dos últimos años, debida a la reducción en los gastos de administración y de ventas, así como los gastos financieros y otros no operacionales, lo cual de igual manera disminuyó el pago de los impuestos de renta.

Tabla 1 Estado de Pérdidas y Ganancias en millones para la Empresa Bohler Colombia S.A. (2008 a 2011)¹¹

¹¹ Tomado de: base de datos BPR Benchmark - Credit and Market Analysis Tools. Recuperado el 10 de marzo de 2013 en <http://bpr.securities.com/products/benchmark.html>

Millones (COP) Anual				
Estado de Resultados	2011	2010	2009	2008
Auditado	Auditado	Auditado	Auditado	Auditado
Estado Financiero	Individual	Individual	Individual	Individual
Fuente	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades	Supersociedades
Utilidad Operacional				
Ventas	19605	18345	17818	20397
Costo de venta	12238	11573	11918	12277
Utilidad Bruta	7366	6772	5900	8120
Gastos de Administración	1685	1570	2123	2240
Gastos de Ventas	4647	4295	4821	6040
Utilidad Operacional	1035	906	-1043	-160
No Operacionales				
Total Ingresos No Operacionales	415	572	550	624
Total Gastos No Operacionales	998	1152	2234	2172
Corrección Monetaria				
Utilidad Antes de Impuestos	451	327	-2728	-1708
Impuestos y Otros				
Impuesto de Renta	84	87	117	138
UTILIDAD NETA				
Utilidad Neta	368	240	-2844	-1846
Otros				
Depreciación y Amortización	636	689	1131	882

Fuente: ISI Emerging Markets, 2012.

Los gastos administrativos y de ventas se han reducido a medida que transcurren los años, producto de una reestructuración al interior de la empresa (eliminación de cargos gerenciales), sin embargo será uno de los objetivos del presente trabajo encontrar la mejor organización comercial de tal manera que se optimice el recurso disponible y pueda reducirse aún más los gastos de ventas.

Los gastos no operacionales son muy elevados, debidos principalmente a costo financiero del inventario. Más adelante se analizará la poca rotación del mismo y de cartera.

La Tabla 2, muestra los indicadores financieros más relevantes para la empresa:

Tabla 2 Indicadores financieros para la Empresa Bohler Colombia S.A. (2008 a 2011)¹²

	2011	2010	2009	2008
Ventas	\$ 19.605	\$ 18.345	\$ 17.818	\$ 20.397
Activos	\$ 19.600	\$ 20.483	\$ 22.957	\$ 27.659
Utilidad	\$ 368	\$ 240	-\$ 2.844	-\$ 1.846
Patrimonio	\$ 10.408	\$ 10.291	\$ 9.806	\$ 12.188
DINÁMICA				
Crecimiento en Ventas	6,87%	3,0%	-12,6%	-14,3%

¹² Ibíd. 10

Crecimiento en Activos	-4,31%	-10,8%	-17,0%	9,1%
Crecimiento en Utilidades	53,50%	108,4%	-54,1%	-231,4%
Crecimiento del Patrimonio	1,13%	5,0%	-19,5%	-15,0%
RENTABILIDAD				
EBITDA	1.671	1.595	88	722
Rentabilidad sobre Ventas	1,88%	1,3%	-16,0%	-9,1%
Rentabilidad sobre Activos	1,88%	1,2%	-12,4%	-6,7%
Rentabilidad sobre Patrimonio	3,54%	2,3%	-29,0%	-15,2%
Rentabilidad Operativa	5,28%	4,9%	-5,9%	-0,8%
ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento	46,90%	49,8%	57,3%	55,9%
Apalancamiento	88,32%	99,0%	134,1%	126,9%
Pasivo Total / Ventas	46,89%	55,6%	73,8%	75,9%
EFICIENCIA				
Rotación de Cartera	47	58	60	60
Rotación de Inventarios	232	253	290	395
Rotación de Proveedores	48	70	45	83
Ciclo Operativo	280	311	350	455
LIQUIDEZ				
Razón Corriente	1,79	1,95	1,94	1,24
Prueba Acida	0,57	0,64	0,52	0,29
Capital de Trabajo	5110	5908	6341	3372
OTROS				
Rentabilidad Bruta	37,58%	36,9%	33,1%	39,8%
Otros Ingresos/Utilidad Neta	53,28%	76,5%	-6,3%	-11,1%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	70,04%	61,1%	51,3%	92,5%

Fuente: ISI Emerging Markets, 2012.

Se evidencia que la empresa tiene fuertes obligaciones financieras, sin embargo, en el periodo analizado se ve una disminución en los pasivos de la compañía. De igual forma la prueba ácida, sustenta que cada vez se cuenta con mayor capacidad para cubrir sus obligaciones. Es importante destacar que la empresa se ha podido recuperar por actividades distintas a la razón de ser de la misma.

2.3.2 FLUJO DE CAJA LIBRE Y RETORNO DE LA INVERSIÓN

Con la información presentada en el anterior capítulo y junto con los balances del periodo evaluado, 2008 a 2011, los cuales se resumen en la Tabla 1, se presenta el flujo de caja libre para el 2011 en la Tabla 3.

Tabla 3 Flujo de caja libre 2011 para Bohler

FLUJO CAJA LIBRE 2011	
Concepto	Valor
VENTAS	19,605
-COSTO DE VENTAS	-12,238
-GASTOS GENERALES	-6,332
Margen Opetativo Bruto	1,035
-AMORTIZACION	-1
Utilidad Antes de Impuestos	2,800
-IMPUESTOS	-84
Beneficio Neto (antes de Intereses)	2,716
+AMORTIZACIÓN	1
-INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	0
-INVERSIONES EN NOF	-9,365
Flujo de Caja Libre	12,082

Fuente: ISI Emerging Markets, 2012.

Con el flujo de caja libre se evidencia que al empresa puede cubrir las deudas a corto plazo, sin embargo, como este mercado no tiene unas ventas constantes se puede prever que la empresa necesita un esfuerzo importante a nivel comercial, para que el resultado de la operación deje utilidades importantes.

Con respecto al retorno sobre la inversión de activos es demasiado baja, por lo que se espera recuperar la inversión en un periodo bastante largo, el resumen de este ejercicio se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4 Retorno de la inversión calculado de acuerdo con la información 2011 y 2010

Calculo del ROI	
Activo Total del año 2011	19,600
Activo Total de Año 2010	20,483
Total	40,083
Activos Medios	20,042
Utilidad Antes de Impuestos	451
Activos Medios	20,042
ROI	2.25%

Fuente: ISI Emerging Markets y cálculo estimado por los autores, 2012.

2.3.3 ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Con un promedio de 292.5 días de rotación en el inventario (Ver Tabla 2), se concluye que Bohler mantiene en bodega productos de muy baja rotación (inventario frío), sin embargo, se requiere un análisis más detallado, pues debido a los largos tiempos de importación hacen que se necesite un inventario importante, haciendo que la empresa asuma los costos de inventario como costos de oportunidad, para poder responder los tiempos de entrega solicitados por el mercado.

Las referencias de alta rotación generalmente no cubren el periodo de reposición de la siguiente importación, debido a que la compañía no cuenta con la capacidad financiera para adquirir más materiales. Sumado a esto el proceso de importación se basa en el histórico de ventas, más no en

un seguimiento al comportamiento del mercado, que permita anticipar una mayor o menor demanda futura. Lo anterior se presenta como una causa de la baja participación en el mercado.

2.3.4 ENDEUDAMIENTO Y LIQUIDEZ

Bohler presenta en el periodo evaluado, 2008-2011, para la prueba ácida una tendencia leve de crecimiento, mostrando así que por cada peso de deuda está en capacidad de pagar cerca del 50% de este, colocándola entre el gremio de aceros como la empresa de menor capacidad financiera. Este es un índice de liquidez bastante bajo, lo que hace necesario mejorar las ventas en todo el inventario frío para aumentar el flujo de caja.¹³

Es de resaltar que el endeudamiento, en promedio 52,48% para los años mostrados, es bastante alto, pues para empresas comercializadoras es preferible que el resultado de este indicador no sobrepase el 10%, so pena de que no se puedan atender totalmente los gastos financieros que produce la deuda con el bajo margen operacional que reportan estas compañías.¹⁴

2.3.5 POSICIÓN EN EL MERCADO

La empresa junto con Compañía General de Aceros S.A y AXTECOL S.A., en el momento hacía parte de las tres compañías que lideran el mercado de los aceros especiales. Tablas 5 y 6, muestran los estados de pérdidas y ganancias para cada una de ellas, de las cuales se hará una aproximación a la posición en el mercado de Bohler.

13 Dato tomado de las Tabla 2 obtenida de BPR Benchmark, enero 2013.

14 Tomado de: Geocities. Recuperado el 20 de abril de 2013 en <http://www.geocities.ws/paconta/geren/cap6104.htm#6.10.4> INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO numeral 6.10.4.2 Endeudamiento financiero.

Tabla 5 Estado de Pérdidas y Ganancias en millones de pesos para Axxecol S.A. (2008 a 2011)

	2011	2010	2009	2008
Ventas	\$ 5.348	\$ 6.897	\$ 6.576	\$ 6.842
Costo de venta	\$ 2.985	\$ 3.558	\$ 3.636	\$ 3.538
Utilidad Bruta	\$ 2.364	\$ 3.320	\$ 2.931	\$ 3.300
Gastos de Administración	\$ 371	\$ 413	\$ 377	\$ 361
Gastos de Ventas	\$ 1.639	\$ 2.367	\$ 2.161	\$ 2.124
Utilidad Operacional	\$ 354	\$ 540	\$ 393	\$ 814
Total Ingresos No Operacionales	\$ 258	\$ 194	\$ 827	\$ 407
Gastos Financieros y Otros No operacionales	\$ 218	\$ 107	\$ 695	\$ 729
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 394	\$ 627	\$ 526	\$ 492
Impuesto de Renta	\$ 149	\$ 214	\$ 183	\$ 171
Utilidad Neta	\$ 245	\$ 413	\$ 343	\$ 321

Fuente: ISI Emerging Markets, 2012.

Tabla 6 Estado de Pérdidas y Ganancias en millones de pesos para la Compañía General de Aceros S.A. (2008 a 2011)

	2011	2010	2009	2008
Ventas	\$ 90.681	\$ 73.392	\$ 71.001	\$ 89.720
Costo de venta	\$ 64.036	\$ 48.518	\$ 54.226	\$ 64.475
Depreciación	\$ 1.634	\$ 1.634	\$ 1.521	\$ 1.567
Utilidad Bruta	\$ 26.645	\$ 23.240	\$ 15.254	\$ 23.678
Gastos de Administración	\$ 5.587	\$ 5.194	\$ 5.715	\$ 8.286
Gastos de Ventas	\$ 10.305	\$ 9.438	\$ 7.666	\$ 8.105
Utilidad Operacional	\$ 10.752	\$ 8.608	\$ 1.873	\$ 7.287
Total Ingresos No Operacionales	\$ 1.808	\$ 2.055	\$ 4.436	\$ 6.693
Gastos Financieros y Otros No operacionales	\$ 2.415	\$ 2.331	\$ 7.553	\$ 11.022
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 10.146	\$ 8.333	-\$ 1.243	\$ 2.959
Impuesto de Renta	\$ 6.325	\$ 2.455	\$ 181	\$ 843
Utilidad Neta	\$ 6.325	\$ 5.878	-\$ 1.424	\$ 2.115

Fuente: ISI Emerging Markets, 2012.

Se observa el liderazgo en el mercado de la Compañía General de Aceros con ventas de más de \$80.000'000.000 anuales en promedio, representadas en ocho líneas de producto, siendo cinco de ellas competencia directa de Bohler.

Para efectos de aproximar la participación de cada una de las empresas en el mercado objetivo, y por la dificultad de conocer con precisión la composición de ventas de las otras compañías, Compañía General de Aceros y Axxecol, se considerará los siguientes supuestos:

- Las tres empresas consultadas es el total o universo de proveedores.

- Para el análisis se toma el reporte de ventas para el año 2011, ya que es el año más reciente común y disponible para las diferentes empresas.
- La composición de ventas para las compañías se resume en la Tabla 7.

Tabla 7 Composición de ventas para las 3 empresas de estudio en 2011

Empresa	Ventas 2011	Familias	Composición porcentual	Ventas por Familias
	Millones de pesos		Porcentual	Millones de pesos
C.G.A.	\$ 90.681	Acero estructural	30%	\$ 27.204
		Aceros	40%	\$ 36.272
		Servicios de mecanizado y otros	30%	\$ 27.204
AXXECOL	\$ 5.348	Servicios de mecanizado y otros	12%	\$ 0.642
		Aceros	88%	\$ 4.706
VBOHLER	\$ 19.605	Aceros	70%	\$ 13.724
		Servicios de mecanizado y otros	30%	\$ 5.882
Total de ventas en aceros		\$	54.702	
Participación C.G.A.			66.31%	
Participación Bohler			25.09%	
Participación Axxecol			8.60%	

Fuente: Estimativo basado en los resultados de ventas en el conocimiento del sector por parte de los integrantes del grupo, 2013.

Con estos elementos se evidencia que el punto común de interés para realizar una comparación para las 3 compañías, es la familia de aceros, que en este caso agrupa todo lo referido a aceros especiales o grado herramienta y aceros grado maquinaria o de construcción mecánica.

La gran participación de la Compañía General de Aceros es debida a la amplitud en el portafolio de productos y servicios, pues son los líderes de costo del mercado (bajos precios de importación y libertades de negociación-no dependencia de directrices de ninguna casa matriz o proveedor). La participación de Bohler es cerca de la tercera parte en el mercado, demostrando que hay una oportunidad importante de crecer.

2.4 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DE BOHLER

Se contó con el histórico de las ventas de Bohler desde el año 2008 hasta el 2011, esta información contenía la razón social de los clientes, el número SAP, la dirección, el número de la empresa, así como las ventas año tras año.

Con el objeto de poder manejar la información se realizaron varias depuraciones hasta obtener la mayor precisión en los datos, eliminando los datos incorrectos, datos mal digitados, y las personas naturales. A continuación se resume el proceso de depuración que se realizó junto con los datos obtenidos:

1. Recepción de la base de datos inicial¹⁵:
 - Total de registros: 5159
2. Depuración de datos mal digitados, registros con cédulas, o clientes informales y formales, con NIT:
 - Registros sin errores: 4897
 - Registros informales: 1774
 - Registros formales: 3123
3. Clasificación de los clientes formales (registros con NIT) por sectores:
 - Total de sectores en la base de datos: 238

Con esta información se revisó que dentro de los datos mal digitados el peso en ventas es inferior al 1%, por lo tanto no se incurre en un error significativo al tomar los datos restantes. Con los datos resultantes se puede concluir, que en la base de clientes de Bohler, el 36.23% corresponde a registros de clientes informales, el resto (63.77%) son registros de clientes formales.¹⁶

Al revisar los datos de ventas se encuentra que el total acumulado del periodo 2008 a 2011, correspondiente a los clientes informales corresponde a un 7.29%. Por tener un peso menor en la facturación total y por la dificultad para asociar estos clientes a un sector no se tendrán en cuenta para la revisión del estudio de sectores, que es donde se centrará la atención para definir el objeto del trabajo. Esta información se presenta de forma más detallada en la Tabla 8.

¹⁵ Tomado a través del informe de ventas anual de SAP del periodo 2008 al 2011 generado por la empresa Bohler Uddeholm, 2011.

¹⁶ Resultado de la depuración y el manejo del informe de ventas anual de SAP del periodo 2008 al 2011 generado por la empresa Bohler Uddeholm, por parte de los autores, 2013.

Tabla 8 Resumen de ventas 2008-2011: clasificación clientes formales e informales

TIPOS DE CLIENTES	TOTALES VENTAS				
	2008	2009	2010	2011	ACUMULADO 2008-2011
CLIENTES FORMALES	\$ 12,653,853,998	\$14,330,284,077	\$14,554,901,417	\$14,762,455,259	\$56,301,494,751
CLIENTES INFORMALES CÉDULAS	\$ 1,222,886,269	\$ 1,186,757,391	\$ 1,000,246,786	\$ 1,017,814,791	\$ 4,427,705,237
TOTAL DE VENTAS	\$ 13,876,740,267	\$15,517,041,468	\$15,555,148,203	\$15,780,270,050	\$60,729,199,988
% PARTICIPACIÓN INFORMAL (CÉDULAS)	8.81%	7.65%	6.43%	6.45%	7.29%
% PARTICIPACIÓN FORMAL EMPRESAS	91.19%	92.35%	93.57%	93.55%	92.71%

Fuente: Resumen resultado del manejo del informe de ventas anual de SAP del periodo 2008 al 2011 generado por la empresa Bohler Uddeholm por parte de los autores, 2012.

A través de las bases de datos de Informa Colombia S.A. y de BPR Benchmark de ISI Emerging Markets, por medio de sus páginas en internet: www.informacion-empresas.co y bpr.securities.com se identificaron los sectores industriales correspondientes a cada compañía, lo que permitió junto con el informe de ventas de clientes asociar volumen de ventas a cada uno de los sectores hallados.

A partir de la asociación mencionada se realizó un Pareto de participación en las ventas de Bohler acumuladas en el periodo, este permitió definir que 23 sectores son los que componen el 69.689% de la facturación de la compañía. Así de aquí en adelante se centrará la atención en este grupo de sectores y su comportamiento en las ventas, logrando tener unas tendencias claras que indiquen que futuro puede tener la empresa con respecto a las relaciones comerciales con los sectores evaluados. El comportamiento de los sectores se presenta en detalle a continuación.

Tabla 9 Sectores más representativos en la facturación de Bohler en el periodo 2008-2011X Sectores que representan cerca del 70% de la facturación anual de la empresa	Empresas atendidas por sector	Participación en ventas de Bohler					Tamaño del sector
		2008	2009	2010	2011	Acumulada	
Comercio al por mayor de maquinaria y equipo para la agricultura, minería, construcción y la industria	32	1.44%	1.86%	1.36%	1.07%	1.43%	2701
Comercio al por mayor de productos químicos básicos, plásticos y caucho en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario	12	1.04%	1.13%	1.36%	0.83%	1.09%	2597
Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados	82	2.50%	2.25%	2.31%	2.33%	2.34%	6220

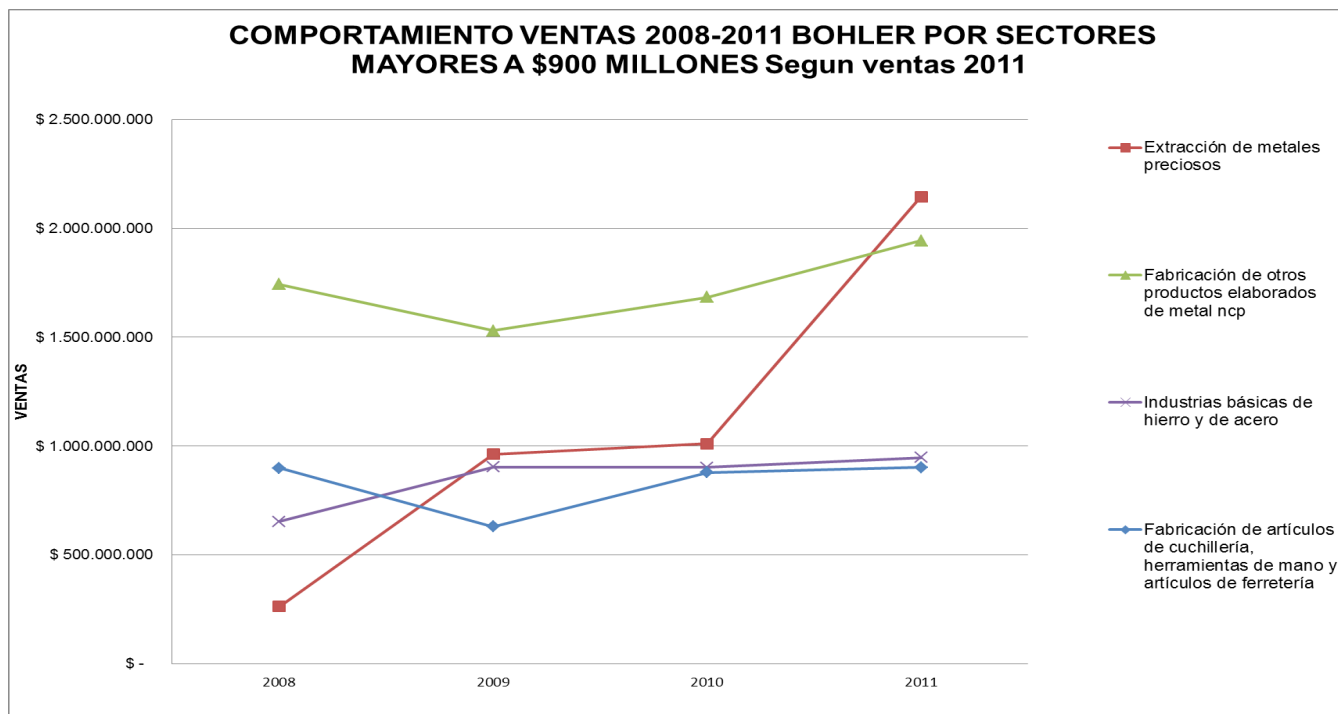
Extracción de metales preciosos	6	1.89%	6.21%	6.49%	13.60%	7.21%	16
Fabricación de armas y municiones	1	2.48%	1.26%	2.92%	0.58%	1.79%	10
Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería	33	6.48%	4.06%	5.65%	5.72%	5.45%	304
Fabricación de artículos de plástico ncp	195	5.19%	5.22%	4.97%	4.90%	5.07%	2001
Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas	16	0.99%	1.28%	1.08%	1.04%	1.10%	85
Fabricación de cemento, cal y yeso	13	0.61%	1.53%	2.04%	1.21%	1.37%	77
Fabricación de hojas de madera para enchapado, fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y panales	15	0.79%	0.91%	1.57%	1.68%	1.25%	112
Fabricación de máquinas herramienta	54	1.50%	1.82%	1.42%	0.96%	1.42%	372
Fabricación de otros artículos de papel y cartón	30	3.69%	4.03%	4.84%	3.34%	3.98%	309
Fabricación de otros productos elaborados de metal ncp	338	12.57%	9.86%	10.83%	12.31%	11.36%	1222
Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial ncp	72	1.72%	1.01%	0.88%	0.90%	1.11%	486
Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	103	4.09%	4.31%	3.81%	4.51%	4.18%	633
Fabricación de pastas celulósicas, papel y cartón	27	3.04%	2.95%	2.59%	3.04%	2.90%	137
Fabricación y refinación de azúcar	11	2.04%	3.07%	3.61%	3.90%	3.19%	29
Forja, prensado, estampado y laminado de metal, pulvimetalurgia	23	1.24%	1.00%	1.43%	1.31%	1.25%	139
Industrias básicas de hierro y de acero	112	4.71%	5.82%	5.80%	6.00%	5.61%	691
Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, realizados fuera de la unidad de producción	101	2.38%	2.11%	1.35%	1.63%	1.85%	3027
Otras industrias manufactureras ncp	66	1.87%	1.70%	2.01%	1.44%	1.75%	1240
Producción especializada de caña de azúcar	6	1.12%	1.18%	0.70%	1.22%	1.05%	26
Tratamiento y revestimiento de metales, trabajos de ingeniería mecánica en general realizados a cambio de una retribución o por contrata	65	1.77%	2.29%	1.70%	1.91%	1.92%	760
Participación porcentual en ventas Bohler: 2008 a 2011 y acumulado		65.14%	66.85%	70.73%	75.42%	69.68%	

Fuente: Resumen resultado del cruce de datos entre ventas de Bohler y el tamaño de los sectores según BPR Benchmark, 2012.

De acuerdo al enfoque de análisis sobre los 23 sectores representativos en la facturación de BOHLER; se han clasificado de acuerdo al valor de ventas facturadas durante el 2011; con el fin de tener un criterio de agrupación y evidenciar la tendencia de crecimiento o decrecimiento para cada sector.

En la Gráfica 1 se muestran los sectores con ventas superiores a 900 millones; allí se observa una tendencia de los sectores que reflejan estabilidad y crecimiento en dos de ellos (Extracción de metales preciosos y fabricación de otros productos elaborados de metal ncp) postulándolos como sectores de objetivo de gran potencial a capturar de este primer segmento.

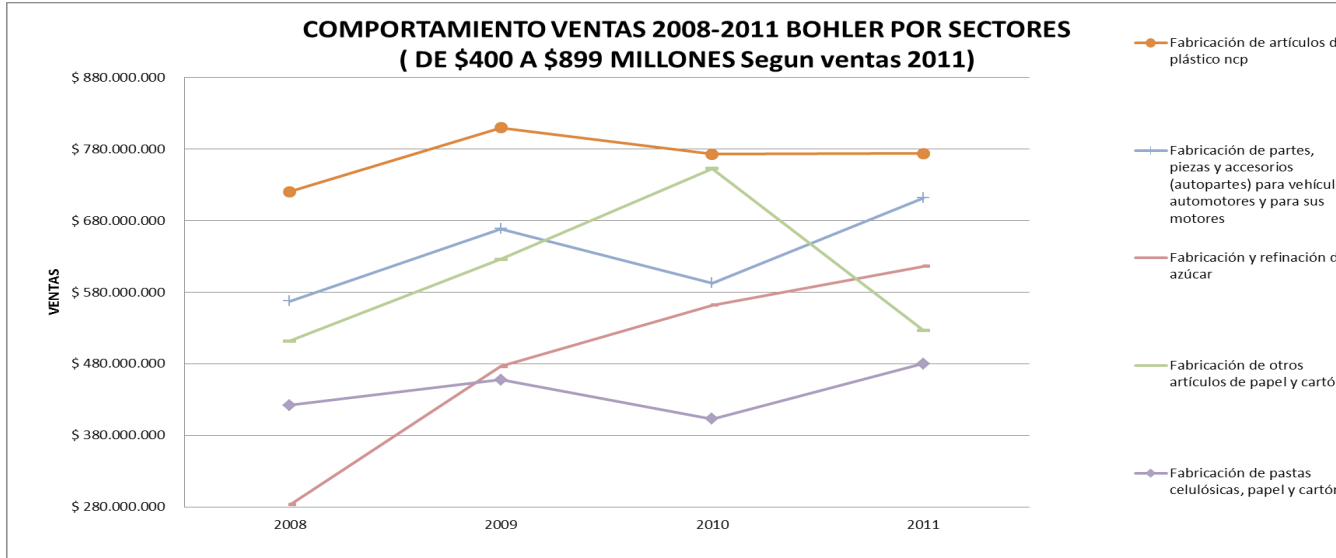
Gráfica 1 Comportamiento ventas 2008-2011 Bohler por sectores mayores a \$900 millones según ventas 2011



Fuente: Datos del departamento de contabilidad y control interno Bohler, 2013.

Una segunda clasificación de los sectores se maneja con facturación entre 400 y 900 millones de pesos durante el 2011, la cual aparece representada en la Gráfica 2; se observa una variación muy marcada en el periodo establecido, donde se evidencia que un año a otro varios sectores crecieron y al siguiente año decaen. Sin embargo, de esta clasificación se debe resaltar el sector de fabricación y refinación del azúcar, el cual muestra un crecimiento significativo en el periodo de análisis, postulándolo, junto con el sector de fabricación de artículos plásticos ncp, como sectores de mayor potencial para ventas en este segundo segmento.

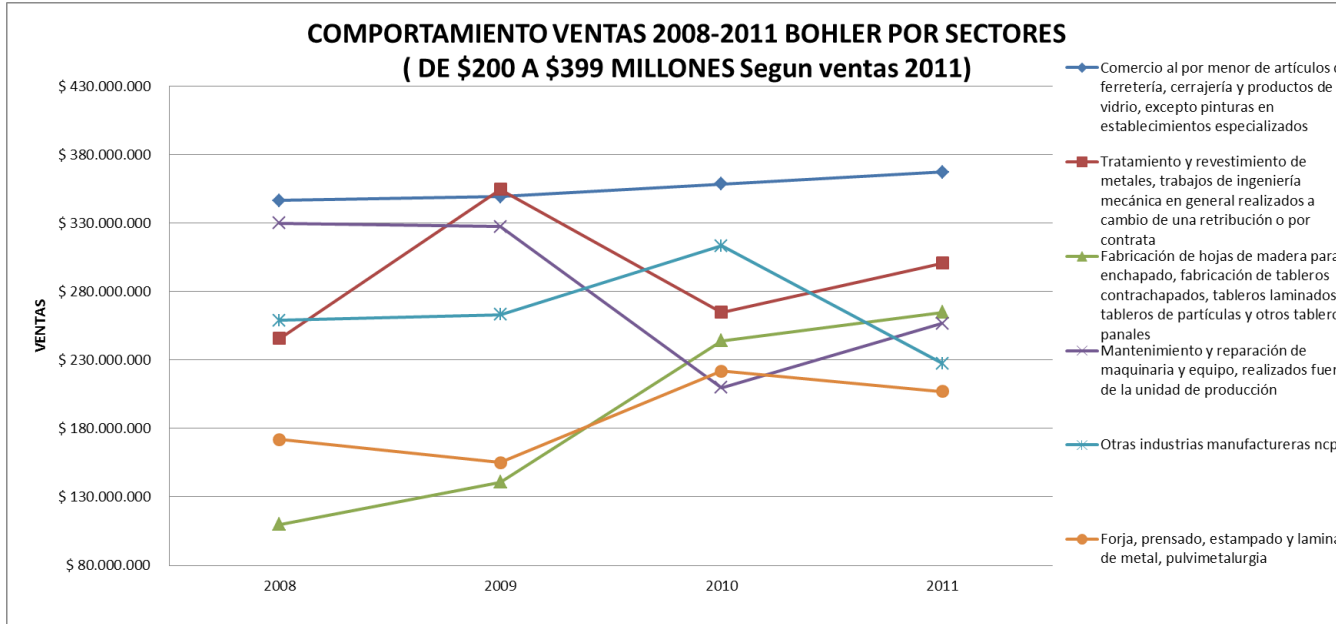
Gráfica 2 Comportamiento ventas 2008-2011 Bohler por sectores entre \$400 y \$899 millones según ventas 2011



Fuente: Datos del departamento de contabilidad y control interno Bohler, 2013.

En la tercera agrupación (Gráfica 3) se evidencia un efecto similar a la anterior, donde no es constante la tendencia de varios de los sectores por su comportamiento de un año a otro; sin embargo, el sector de Fabricación de hojas de madera para enchapado, fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles presenta una tendencia de crecimiento muy significativo colocándolo como el sector de mejor comportamiento en facturación. Por otra parte el sector de comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados refleja una tendencia estable en la facturación posicionándolo como un sector atractivo para la empresa.

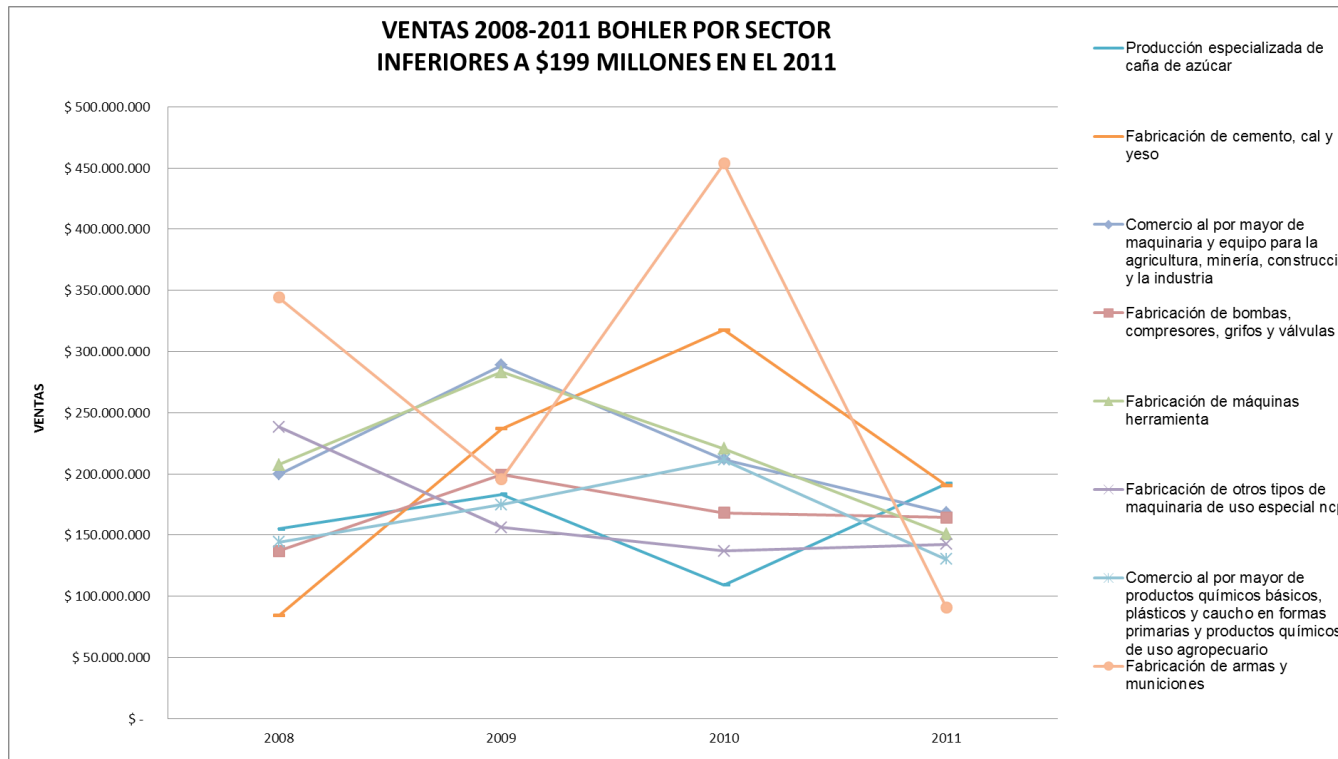
Gráfica 3 Comportamiento ventas 2008-2011 Bohler por sectores entre \$200 y \$399 millones según ventas 2011



Fuente: Datos del departamento de contabilidad y control interno Bohler, 2013.

Por último, en la agrupación de menor facturación, presentada en la Gráfica 4, se muestra que a partir del 2010 siete de los ocho sectores tienen un decrecimiento significativo en las ventas Bohler, generando una alarma en el comportamiento de ellos lo que significa que la estrategia de ventas debe ser ajustada para estos sectores. El único sector que creció del 2010 al 2011 es producción especializada de caña de azúcar; lo cual proyecta a este sector con crecimiento a ser uno de los potenciales de este grupo para las ventas de Bohler.

Gráfica 4 Comportamiento ventas 2008-2011 Bohler por sectores inferiores a \$199 millones según ventas 2011



Fuente: Datos del departamento de contabilidad y control interno Bohler, 2013.

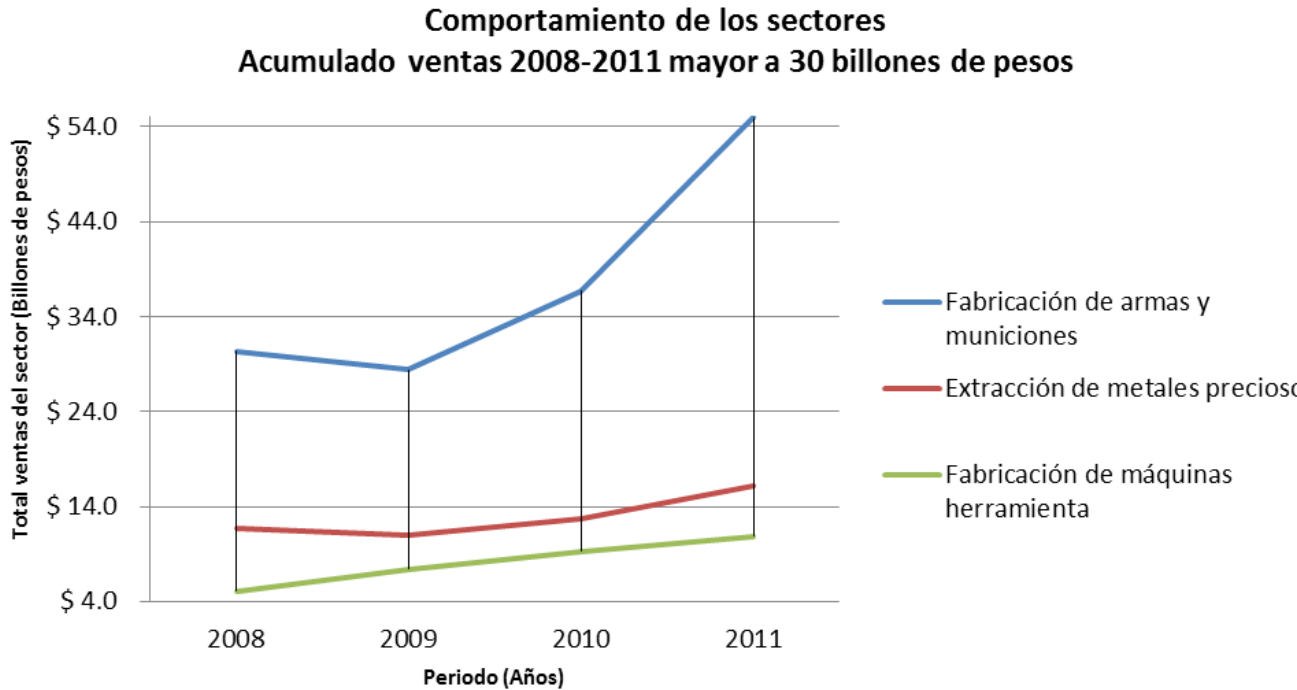
2.5 TENDENCIAS DE LOS SECTORES DE INTERÉS

En vista de la ausencia de datos detallados del mercado de aceros especiales con respecto a ventas, tendencias, sectores de interés, entre otros, fue necesario recopilar esta información y elaborar las tendencias, así como las gráficas sectoriales del 2008 al 2011. En las siguientes líneas se explica cómo se realizó este procedimiento y los resultados encontrados, resumidos en gráficas y tablas, fáciles para el lector.

Acerca de estos sectores y sus tendencias entre el 2008 y el 2011 es que se centrará nuestra atención para identificar el estado del mercado. Es importante mencionar que 4 sectores no se encontraban discriminados al detalle como es el caso del sector de Fabricación de otros artículos de papel y cartón y el de Fabricación de pastas celulósicas, papel y cartón, los cuales aparecen ambos dentro de la industria del papel. En estos no se encontraron datos que dividieran las ventas de estos sectores, por lo tanto sus ventas anuales aparecen con los mismos valores. Los otros sectores que presentaron esta situación fueron los de la industria del azúcar, que igualmente aparecen con los mismos valores en ventas.

Con el objeto de agrupar estas empresas para manejar de una manera cómoda y ordenada la información se calcularon las ventas acumuladas entre el 2008 y el 2011, como resultado de este ejercicio se obtuvieron los 4 grupos que se presentan a continuación en las Gráficas de 5 a 8, y las Tablas 10 a 13.

Gráfica 5 Comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 mayores a 30 billones de pesos



Fuente: Resumen extraído de la página web BPR Benchmark, 2013.

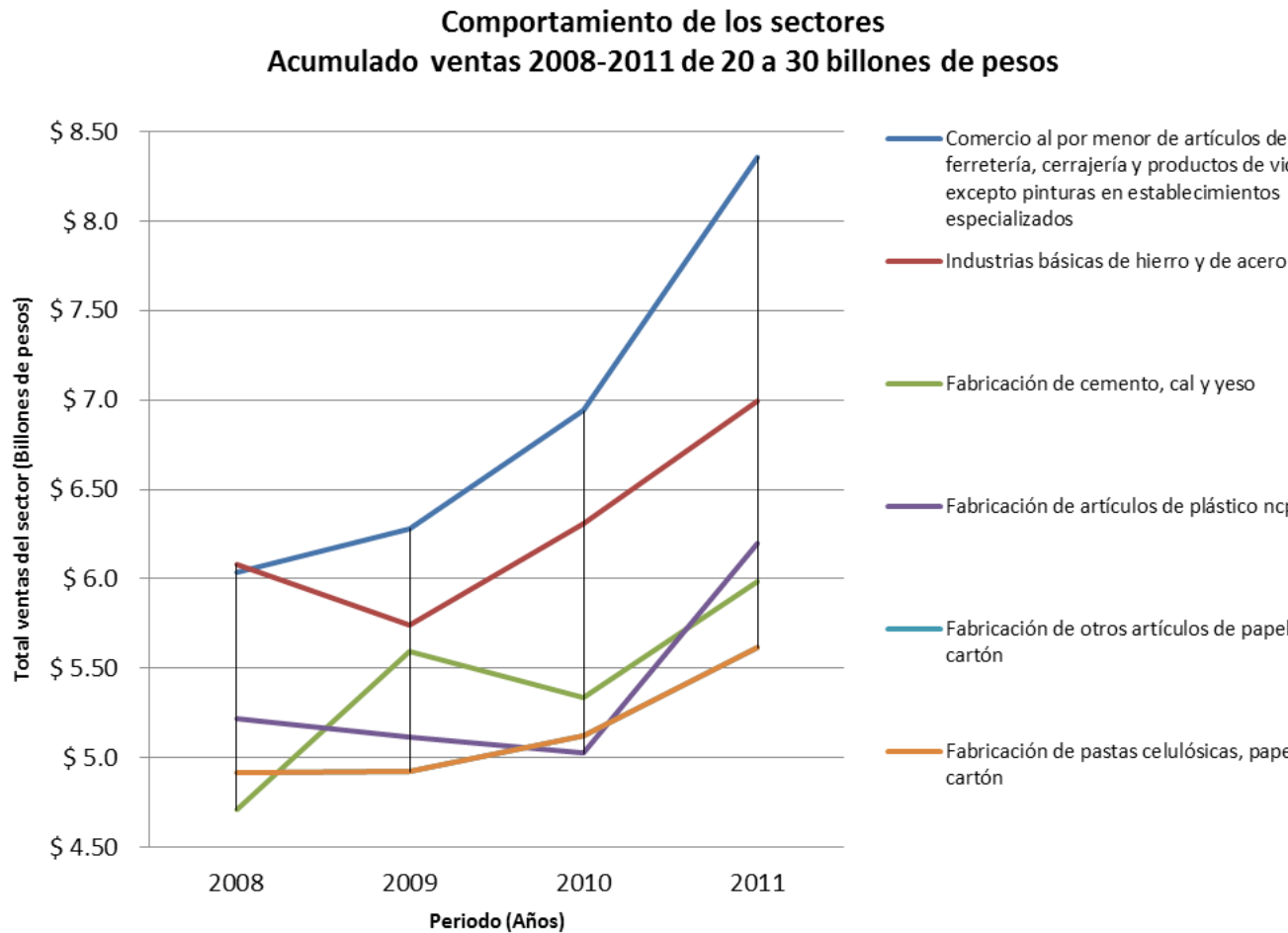
Tabla 10 Resumen del comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 mayores a 30 billones de pesos

	Suma Millones (COP) Anual Ventas				Acumulado ventas sectores 2008-2011	Tendencias ventas sectores		
	2008	2009	2010	2011		2008-2009	2009-2010	2010-2011
Fabricación de armas y municiones	\$ 30,317,178	\$ 28,387,058	\$ 36,696,546	\$ 54,968,532	\$ 150,369,314	-6.37%	29.27%	49.7%
Extracción de metales preciosos	\$ 11,750,271	\$ 10,915,401	\$ 12,766,910	\$ 16,116,594	\$ 51,549,176	-7.11%	16.96%	26.2%
Fabricación de máquinas herramienta	\$ 5,085,045	\$ 7,367,019	\$ 9,291,742	\$ 10,861,511	\$ 32,605,317	44.88%	26.13%	16.8%

Fuente: Resumen extraído de la página web BPR Benchmark, 2013.

En este primer grupo se destaca fuertemente las ventas del sector de fabricación de armas y municiones, con esto se aclara que es un sector de interés para la Bohler. Es de resaltar que estos sectores han tenido tendencias significativas al alza en sus ventas a través de los últimos años.

Gráfica 6 Comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 de 20 a 30 billones de pesos



Fuente: Resumen extraído de la página web BPR Benchmark, 2013.

Tabla 11 Resumen del comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 de 20 a 30 billones de pesos

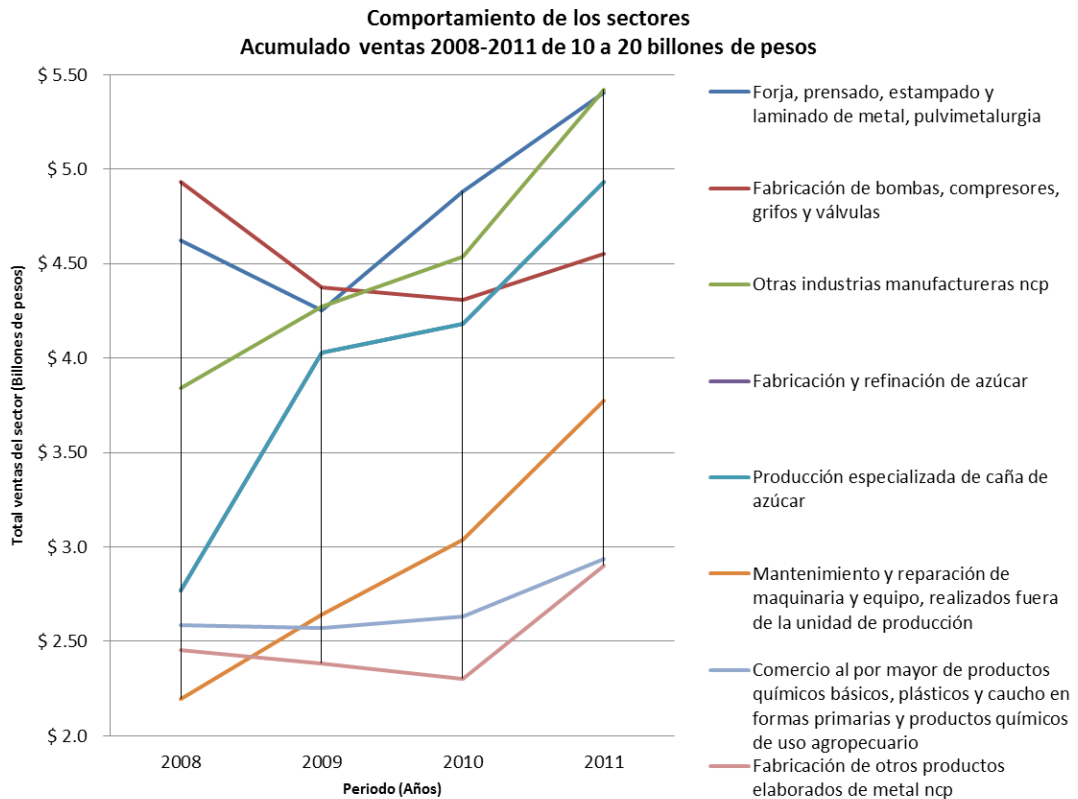
	Suma Millones (COP) Anual Ventas				Acumulado ventas sectores 2008-2011	Tendencias ventas sectores		
	2008	2009	2010	2011		2008-2009	2009-2010	2010-2011
Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados	\$ 6,038,156	\$ 6,280,322	\$ 6,939,393	\$ 8,359,413	\$ 27,617,284	4.01%	10.49%	20.4%
Industrias básicas de hierro y de acero	\$ 6,081,468	\$ 5,741,798	\$ 6,308,929	\$ 6,990,771	\$ 25,122,966	-5.59%	9.88%	10.8%
Fabricación de cemento, cal y yeso	\$ 4,710,871	\$ 5,596,989	\$ 5,339,368	\$ 5,982,251	\$ 21,629,479	18.81%	-4.60%	12.0%
Fabricación de artículos de plástico ncp	\$ 5,216,336	\$ 5,119,410	\$ 5,027,658	\$ 6,201,280	\$ 21,564,684	-1.86%	-1.79%	23.3%
Fabricación de otros artículos de papel y cartón	\$ 4,916,790	\$ 4,923,606	\$ 5,125,745	\$ 5,614,794	\$ 20,580,935	0.14%	4.11%	9.5%
Fabricación de pastas celulósicas, papel y cartón	\$ 4,916,790	\$ 4,923,606	\$ 5,125,745	\$ 5,614,794	\$ 20,580,935	0.14%	4.11%	9.5%

Fuente: Resumen extraído de la página web BPR Benchmark, 2013.

En el grupo de ventas acumuladas se destacan los sectores de Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio excepto pinturas en establecimientos especializados

e Industrias básicas de hierro y de acero. También se evidencia una variabilidad alta en las tendencias de los 3 sectores: Industrias básicas de hierro y de acero, Fabricación de cemento, yeso y cal, Fabricación de artículos de plástico, aspecto que hace que estos sectores se les deba seguir de cerca, con el fin de proteger las líneas de acero que dan soporte a estos.

Gráfica 7 Comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 de 10 a 20 billones de pesos



Fuente: Resumen extraído de la página web BPR Benchmark, 2013.

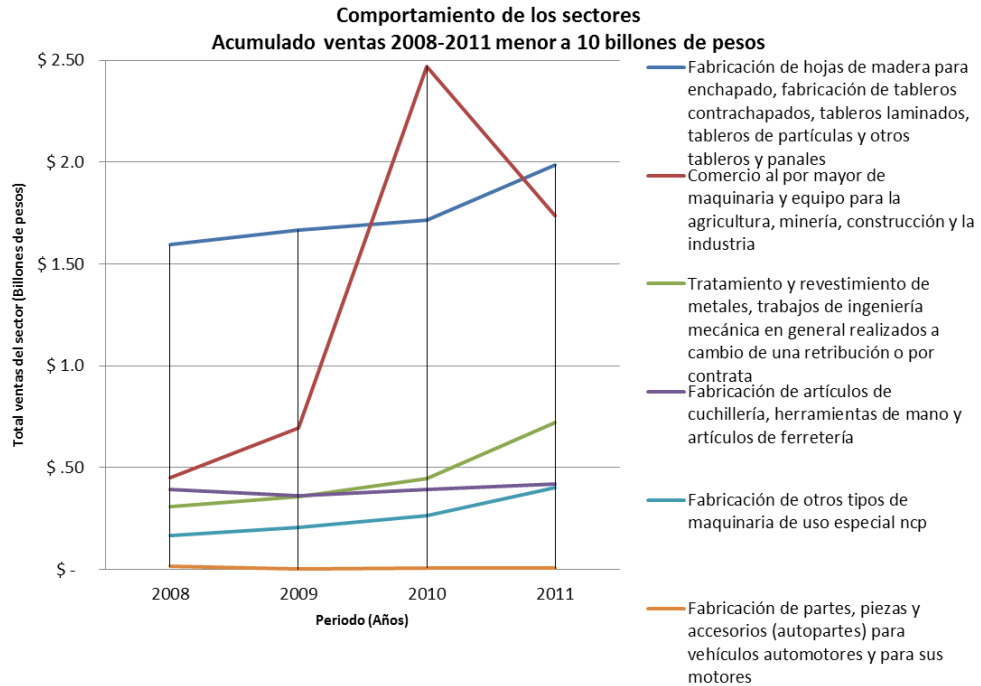
Tabla 12 Resumen del comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 de 10 a 20 billones de pesos

	Suma Millones (COP) Anual Ventas				Acumulado ventas sectores 2008-2011	Tendencias ventas sectores		
	2008	2009	2010	2011		2008-2009	2009-2010	2010-2011
Forja, prensado, estampado y laminado de metal, pulvimetalurgia	\$ 4,623,657	\$ 4,251,050	\$ 4,883,912	\$ 5,404,222	\$ 19,162,841	-8.06%	14.89%	10.0%
Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas	\$ 4,933,237	\$ 4,374,875	\$ 4,307,478	\$ 4,552,567	\$ 18,168,157	-11.32%	-1.54%	5.0%
Otras industrias manufactureras ncp	\$ 3,841,426	\$ 4,274,552	\$ 4,538,305	\$ 5,421,927	\$ 18,076,210	11.28%	6.17%	19.4%
Fabricación y refinación de azúcar	\$ 2,770,699	\$ 4,029,012	\$ 4,181,922	\$ 4,932,842	\$ 15,914,475	45.42%	3.80%	17.9%
Producción especializada de caña de azúcar	\$ 2,770,699	\$ 4,029,012	\$ 4,181,922	\$ 4,932,842	\$ 15,914,475	45.42%	3.80%	17.9%
Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, realizados fuera de la unidad de producción	\$ 2,194,906	\$ 2,641,212	\$ 3,035,885	\$ 3,772,863	\$ 11,644,866	20.33%	14.94%	24.2%
Comercio al por mayor de productos químicos básicos, plásticos y caucho en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario	\$ 2,587,934	\$ 2,572,008	\$ 2,630,337	\$ 2,935,518	\$ 10,725,797	-0.62%	2.27%	11.6%
Fabricación de otros productos elaborados de metal ncp	\$ 2,454,410	\$ 2,383,645	\$ 2,303,906	\$ 2,902,982	\$ 10,044,943	-2.88%	-3.35%	26.0%

Fuente: Resumen extraído de la página web BPR Benchmark, 2013.

En el grupo de ventas acumuladas de 10 a 20 billones de pesos se destaca el sector de Forja, prensado, estampado y laminado de metal, pulvimetalurgia. Sin embargo, este no es un sector con tendencia regular de crecimiento, como sí lo son los sectores de otras industrias manufactureras, Producción especializada de caña de azúcar y el de Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, realizados fuera de la unidad de producción.

Gráfica 8 Comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 menor a 10 billones de pesos



Fuente: Resumen extraído de la página web BPR Benchmark, 2013.

Tabla 13 Resumen del comportamiento de los sectores con ventas acumuladas 2008-2011 menor a 10 billones de pesos

	Suma Millones (COP) Anual Ventas				Acumulado ventas sectores 2008-2011	Tendencias ventas sectores		
	2008	2009	2010	2011		2008-2009	2009-2010	2010-2011
Fabricación de hojas de madera para enchapado, fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y panales	\$ 1,595,162	\$ 1,667,700	\$ 1,713,816	\$ 1,987,209	\$ 6,963,887	4.55%	2.77%	15.9%
Comercio al por mayor de maquinaria y equipo para la agricultura, minería, construcción y la industria	\$ 450,647	\$ 692,775	\$ 2,471,029	\$ 1,739,100	\$ 5,353,551	53.73%	256.69%	-29.6%
Tratamiento y revestimiento de metales, trabajos de ingeniería mecánica en general realizados a cambio de una retribución o por contrata	\$ 309,969	\$ 358,979	\$ 444,267	\$ 723,182	\$ 1,836,397	15.81%	23.76%	62.7%
Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería	\$ 391,697	\$ 360,383	\$ 393,772	\$ 419,252	\$ 1,565,104	-7.99%	9.26%	6.4%
Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial ncp	\$ 166,854	\$ 204,506	\$ 266,330	\$ 400,616	\$ 1,038,306	22.57%	30.23%	50.4%
Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	\$ 15,622	\$ 907	\$ 7,143	\$ 5,442	\$ 29,114	-94.19%	687.54%	-23.8%

Fuente: Resumen extraído de la página web BPR Benchmark, 2013.

En este último grupo, de acumulado en ventas sectoriales menores a 10 billones, el sector de mayor peso es el de Fabricación de hojas de madera para enchapado, fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y panales, el cual ha tenido una tendencia constante de crecimiento, así como los sectores de tratamiento y revestimiento de metales, Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial. Los otros sectores no han tenido una tendencia regular de crecimiento, por lo tanto este hecho deberá ser tenido en cuenta a la hora de definir las estrategias comerciales, pues estos sectores por su variabilidad puede suceder que se les coloque mucha atención en fuerza de ventas y su tendencia no sea favorable para el comercio de aceros especiales.

2.6 MATRIZ DOFA

Varios de los elementos que definen la situación de una compañía no se evidencian a través de las cifras, esta matriz permite ver factores cualitativos los cuales permitirán tener claras todas las variables relacionadas a nivel interno, así como tener un panorama de esta con respecto al mercado y la competencia. El resumen de este ejercicio aparece en la Tabla 14 y 15.

Tabla 14 Matriz DOFA de Bohler con respecto al mercado de aceros especiales: Fortalezas y Debilidades

MATRIZ DOFA - BOHLER UDDEHOLM			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Reconocimiento de marca	Bohler es uno de los mayores consorcios de aceros especiales del mundo y es considerado la empresa líder en la producción de aceros de herramientas y de servicio orientado al cliente. La investigación y desarrollo de nuevas referencias patentadas en BOHLER EDDHSTAL, casa matriz, que han permitido dar lugar a nuevos adelantos industriales, están disponibles en el mercado nacional a través de Bohler Colombia.	Carencia de estudios de mercado	No se han realizado estudios de mercadeo que permitan conocer la posición de la compañía en el mercado, debido a que no se cuenta con un departamento de mercado, por tanto no se generan estrategias comerciales efectivas.
		Distribución de funciones inadecuada	Alta carga administrativa en los asesores comerciales, generando un mal enfoque de su principal función comercial y restricción a la iniciativa de potencializar los clientes a un mayor desarrollo.
Modelo de negocio	Bohler es la única compañía del sector que ofrece integración de procesos industriales para el sector metalmecánico: Tratamiento térmico, fabricaciones especiales y productos complementarios como soldadura y herramientas de corte para la transformación del acero; generando un valor agregado diferenciador por ser una solución integral.	Tiempos de reposición y disponibilidad de material	El tiempo de reposición de los productos es muy alto y la planeación del inventario no corresponde a la demanda del mercado, afectando la disponibilidad para su comercialización y la posibilidad de mejorar la participación en el mercado.
Disponibilidad de soldadura especial y herramientas de mecanizado	En soldadura especial y herramientas de mecanizado, Bohler adquirió la representación exclusiva de marcas internacionales, para poder adquirir los productos de las distintas plantas alrededor del mundo, logrando tener la mejor disponibilidad para los clientes.	Distribución, complejidad del negocio	Al aumentar la variedad e innovación en diferentes productos y el alcance geográfico tan amplio con el que cuenta, hace que sea más compleja la distribución, reposiciones y otros.

Nivel integral de soporte en aplicaciones	Asesores comerciales altamente capacitados en cada una de las líneas comerciales representadas, lo que permite una asesoría desde el inicio de los proyectos hasta la concepción de soluciones innovadoras para los requerimientos de los clientes, creando así el "top of Mind" en el mercado.	Costos de envío	La empresa ofrece envíos sin costo, a zonas aledañas de las principales ciudades donde cuenta con sucursales, para captar clientes esta estrategia resulta costosa, con acuerdos de transporte puede ser sostenible.
		Endeudamiento	El alto endeudamiento de la compañía: cartera vencida, el alto costo de inversión en infraestructura y en inventario, entre otros, limita las inversiones y compra de material a nivel internacional.
Alta calidad y flexibilidad en cuchillas	Mayor reconocimiento en el mercado por la fabricación de cuchillas especiales de altas especificaciones y desempeño, en diversas aplicaciones.	Organización de la estructura interna	Estructura comercial de la compañía no es eficiente al momento de ofrecer una solución integral al cliente, generando altos gastos operacionales por la naturaleza de la misma. La fuerza de venta no cuenta con lineamientos de zonificación ni limitaciones de venta de todo el portafolio.
Estabilidad de la fuerza de ventas	BOHLER cuenta con estabilidad de la fuerza laboral, gracias a sus proyecciones en ventas y la garantía de ser líderes en este mercado, en promedio la duración de un empleado está en un periodo de tiempo entre 6 y 10 años.	Dependencia de políticas externas	Políticas y requerimientos (rentabilidad, precios, procesos) definidos por casa matriz que no se ajustan al mercado nacional.

Fuente: Producto de los autores, 2013.

Tabla 15 Matriz DOFA de Bohler con respecto al mercado de aceros especiales: Oportunidades y Amenazas

MATRIZ DOFA - BOHLER UDDEHOLM			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Posibilidad de incrementar ordenes programadas	Los proyectos de mejora en la infraestructura vial del país, permitirán tener mejoras en los tiempos y costos de distribución de material. En la medida que se aseguren negocios a largo plazo, con órdenes de compra programadas, resultará un negocio que podrá crecer y fidelizar al cliente.	Nuevos competidores y el crecimiento de otros	Nuevos actores importantes en el sector metalúrgico que también se han orientado a la comercialización de aceros especiales, así como Acefer, Reyco y Aceros Industriales.
			La adquisición de los competidores (CGA, AXECOL) por grupos siderúrgicos internacionales que logren una mejor participación en el mercado.
Desarrollo de mercados potenciales	Llegar comercialmente a sectores donde es muy baja la presencia, como el calzado y minero, entre otros. Capacidad de crecer la participación en sectores minero y energético del país; en particular el sector de hidrocarburos, ya que estos sectores proyectan un mayor desarrollo a nivel nacional.	Acceso a procesos de manufactura por parte de los clientes	La importación directa del acero de Asia y Europa por clientes importantes para el desarrollo comercial de la compañía, debido a mejores precios y tiempos de entrega.
			La disponibilidad y el fácil acceso a maquinaria de última tecnología por parte de los nuevos actores en el gremio metalmeccánico a nivel nacional, invalida la posibilidad de generar un valor agregado en la transformación del acero para un producto final a través de una solución integral.
		Productos equivalentes en el mercado	La competencia no cuenta con su propia casa matriz, por esta razón está en la continua búsqueda de aceros en otros mercados, logrando adquirir

			equivalentes.
Disponibilidad de desarrollos e innovaciones	El continuo desafío de nuevas patentes y desarrollos, están siempre en la mente de nuestros científicos, buscando la mejorar cada día la calidad y la eficiencia en la producción.	Crisis del sector siderúrgico y políticas gubernamentales	La crisis del sector siderúrgico lleva a que los bancos restrinjan el crédito para inversiones en el sector metalmeccánico, por el alto riesgo de las mismas. La generación de nuevos aranceles por parte del gobierno para los países que suministran el acero a la compañía.
		Probable pérdida de la representación	Posibilidad de perder la representación de los aceros BOHLER en Colombia debido a los pocos resultados.

Fuente: Producto de los autores, 2013.

2.7 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y ALTERNATIVAS

2.7.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPAÑÍA

Las debilidades halladas en la matriz DOFA de la Tabla 14 permiten plantear las siguientes acciones:

- La distribución de funciones inadecuadas, así como la organización de la estructura interna requieren un poco más de atención y detalle.
- Frente a la situación que se tiene actualmente de los tiempos de reposición y disponibilidad de material, se debe a una planeación basada en históricos y de disponibilidad de capital, por este motivo se sugiere que la requisición debe ser un ejercicio realizado con el apoyo en los datos históricos de ventas, la participación de los coordinadores de línea, el gerente de operaciones, así como los pronósticos de ventas de los comerciales y las tendencias del mercado, tanto materiales utilizados por los sectores y los cambios que puedan haber en estos.
- Los costos de envío son una debilidad para esta y otras empresas. Existen varias empresas que tienen soluciones de entrega, el procedimiento que se plantea para este aspecto a mejorar es el siguiente:
 1. Discriminar las zonas de cobertura.
 2. Caracterizar los envíos: tamaño, peso, tiempos entrega, entre otros.
 3. Cuantificar el volumen de envíos.
 4. Organizar un esquema de requerimientos con los anteriores aspectos.
 5. Presentar el esquema a las compañías de servicios de entrega.
 6. Con las alternativas en la mesa, buscar la más viable y proponer un acuerdo de precios.
- Frente al alto endeudamiento de la compañía se propone el siguiente manejo: revisión de los costos fijos y su reestructuración, revisión de los costos variables para determinar cuáles

merecen cambios o ajustes. Por parte de área comercial se debe hacer una revisión de la cartera para depurar los clientes y definir qué dinero se puede recuperar, cual no y las acciones a tomar, de ser necesario, se puede plantear una mejora esquema de bonificaciones por gestión de recaudo para el área comercial.

- La alternativa que se propone para mejorar la dependencia de políticas externas surge frente a este mismo trabajo. Anterior a este no se tiene conocimiento de que la empresa manejara la composición sectorial de los clientes, sus tendencias y las características del mercado, lo cual está presente en este documento. Esta información se puede organizar, cruzar con las políticas y encontrar en que puntos no es práctica frente al mercado nacional, de tal modo que se presente un requerimiento a casa matriz de la revisión de las políticas planteando de entrada una solución y el contraste entre las ventas con las políticas actuales, y las mejoras que se puedan dar si hay un ajuste de estas mejoras frente al mercado nacional.

Las fortalezas se deben manejar como argumentos de ventas, para que el ejercicio teórico se lleve a la práctica se sugiere realizar dos actividades, inicialmente a nivel de ventas y posteriormente a toda la compañía, las cuales socialicen los siguientes aspectos:

1. La empresa está en capacidad de ofrecer la misma tecnología de punta que se tiene disponible en el mercado europeo.
2. Bohler cuenta con la infraestructura de procesos industriales que requieren los clientes, cada asesor deberá tener la capacidad de comprender los procesos de los clientes y encontrar oportunidades frente al portafolio que ofrece la compañía.

Las actividades planteadas se pueden manejar, pues frente a los hallazgos en las oportunidades no representan un riesgo, puesto que la empresa tiene una estabilidad laboral de sus empleados, entre 6 y 10 años, así esta propuesta no debe ser percibida como un gasto sino como una inversión a mediano plazo.

2.7.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES FRENTE A AMENAZAS DEL NEGOCIO CON RESPECTO A SU ENTORNO

La mejor acción con respecto a las oportunidades que se presentan en la Tabla 15 de la matriz DOFA es el avance en los mercados potenciales en las regiones de baja cobertura, ofreciendo los desarrollos y las innovaciones disponibles en el portafolio de la compañía, buscando establecer acuerdos de suministro de materiales especializados con los clientes, de tal forma que se puedan generar ordenes programadas con materiales que sean únicos en el mercado por parte de la compañía, los cuales hayan mostrado un mejor desempeño.

Ofrecer la estructura de procesos de manufactura ya establecida por la empresa, presentándola en las regiones a penetrar como un valor agregado, que muy probablemente no tienen el conocimiento de lo que puede llegar a ofrecer la compañía actualmente.

Con respecto a la crisis del sector siderúrgico, a nivel mundial existe una sobreoferta, pero la compañía no es 100% autónoma, depende de las políticas de casa matriz. Frente a los cambios en las políticas gubernamentales la acción que se propone es buscar que los tratados de libre comercio y otros acuerdos, que tengan en cuenta el sector de la comercialización de aceros, principalmente para los países de los que proviene el producto que actualmente se comercializa.

2.8 VARIABLES EXTERNAS - FUERZAS DE PORTER

El resultado de este análisis se encuentra en las Tablas 16 a 20, se resumen los resultados cuantitativos en la Gráfica 9 y por último se presentan las conclusiones de este análisis. La escala de ponderación se estipula así: 5 indica que la fuerza influye positivamente el desempeño la compañía, 3 indica que la fuerza que puede estar en contra o a favor de la compañía y 1 señala que la fuerza influye negativamente el desempeño de la compañía.

Tabla 16 Análisis de fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		
VARIABLES	ARGUMENTACIÓN	PONDERACIÓN
COMPETIDORES NUMEROSOS O DE IGUAL FUERZA	Existen aprox. 6 empresas comercializadoras de aceros especiales: bohler, Cia. General de Aceros, Axxecol, Reyco, Acefer y Aceros Industriales; sin embargo los de mayor representatividad son Bohler, Cia Gral Aceros y Axxecol.	3
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	El lento crecimiento de la industria hace que la rivalidad sea alta con respecto a la participación en el mercado	1
ALTOS COSTOS FIJOS O DE ALMACENAMIENTO	Son proporcionales para cada una de las compañías con base al volumen y rotación de inventario que tienen.	1
AUSENCIA DE DIFERENCIACION	las empresas tienen un portafolio de productos, precios y disponibilidad similar entre ellos.	1
AUMENTO DE LA CAPACIDAD EN GRANDES INCREMENTOS	El desarrollo industrial en Colombia manifiesta un lento crecimiento que no exigen grandes aumentos en la capacidad de producción de la industria	3
COMPETIDORES DIVERSOS	El establecimiento de las "reglas de juego "por los 3 grandes gestores de la comercialización de aceros especiales, ha generado una competencia organizada por adquirir una mayor participación en el mercado	3
DIFERENCIAS DE CALIDAD	La calidad y exclusividad de la representación de los aceros Bohler en Colombia, su gran reconocimiento en la industria y su alto desempeño productivo es un factor diferenciador frente a las referencias manejadas por la competencia	5
LEALTAD DEL CLIENTE	En el país no se maneja la lealtad en esta industria, siempre se manejan dos variables: precio y disponibilidad.	1
COSTOS DE DEJAR EL MERCADO	La disponibilidad de vender su inventario, maquinaria e instalaciones hace que tenga una baja complejidad dejar el mercado	5
CÁLCULO MEDIANA FUERZA DE PORTER PODER DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		3

Fuente: Variables extraídas del libro Estrategia Competitiva de Michael Porter, págs. 33-36, y argumentación producto de los autores, 2013.

Tabla 17 Análisis de fuerzas de Porter: Amenaza de nuevos participantes

AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES		
VARIABLES	ARGUMENTACIÓN	PONDERACIÓN
Economías de Escala	La adquisición de los competidores (CGA, AXECOL) por grupos siderúrgicos internacionales, lo que les permitirá lograr una mejor participación en el mercado.	2
Diferenciación de Productos y servicios	Portafolio con referencias exclusivas y una red de servicios establecida	5
Necesidades de Capital	El ingreso de nuevos participantes requiere grandes inversiones de capital por el inventario a adquirir y su negociación de compra (importación), adicionalmente siendo un mercado de oportunidad se debe tener sitios grandes para su almacenamiento, un equipo comercial y un canal de distribución para llegar al cliente final.	5
Acceso a los canales de Distribución	Cada compañía puede atender los requerimientos en las principales ciudades donde tienen sucursal; por otro lado hacen uso de los servicios de los principales transportadores para llegar a los lugares donde no se encuentran. esta medida es similar para los 3 grandes participantes	3
Tecnología de productos patentados	El acceso a la importación de materiales patentados por casa matiz permite ofrecer referencias de alta productividad al gremio industrial	5
Ubicación favorable	Los 3 grandes comercializadores se encuentran en las 5 ciudades principales del país: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla	3
Subsidios gubernamentales	Los tratados de libre comercio firmados por el país	2
Curva de aprendizaje o de experiencia	Amplio conocimiento en la comercialización de aceros especiales	5
CÁLCULO MEDIANA FUERZA DE PORTER PODER DE AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES		4

Fuente: Variables extraídas del libro Estrategia Competitiva de Michael Porter, págs. 22-29, y argumentación producto de los autores, 2013.

Tabla 18 Análisis de fuerzas de Porter: Amenaza de productos sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		
VARIABLES	ARGUMENTACIÓN	PONDERACIÓN
Desempeño del sustituto	Debido al cambio de tecnologías en manufactura se migran a referencias mejoradas, las cuales están disponibles por proveedores que realizan investigación y desarrollo	5
Costos de Cambio	el hecho de adquirir referencias mejoradas puede involucrar costos mayores o menores a los precios vigentes	3
CÁLCULO MEDIANA FUERZA DE PORTER PODER DE AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		4

Fuente: Variables extraídas del libro Estrategia Competitiva de Michael Porter, págs. 39-40, y argumentación producto de los autores, 2013.

Tabla 19 Análisis de fuerzas de Porter: Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		
VARIABLES	ARGUMENTACIÓN	PONDERACIÓN
Número de clientes	gran cantidad de clientes para cada referencia manejada por Bohler	5
El grupo esta concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor	si hay concentración de volúmenes grandes de facturación en pocos clientes	1
Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza	los aceros especiales suelen corresponder al 45% de los costos del proyecto al cual van asociados	5
Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados	Puesto que los productos son fruto de desarrollos tecnológicos no son estándar	5
El grupo tiene pocos costos cambiantes	en este caso el costo de cambiarse a otro proveedor no es importante por que estos productos usualmente no están asociados a otras tecnologías	1
El grupo obtiene bajas utilidades	los proyectos de metalmecánica manejan rentabilidades bajas por lo tanto los clientes son bastante susceptibles de los costos de las materias primas	1
Los compradores representan una seria amenaza con la integración hacia atrás	Esta posición no es viable debido a la tecnología que se debe adquirir para realizar el proceso de obtención del acero.	5
El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios	La calidad del acero es requerida en función de la productividad esperada, por tanto la industria se maneja en un gran porcentaje en aceros especiales de bajo costo, los cuales cubren productividades bajas (vida útil corta o producción de lotes pequeños).	1
Capacidad de cambio de proveedores	Posibilidad que las principales cuentas clave, por su capacidad económica y conocimiento del mercado internacional, opten por importar principalmente de Asia y Europa sus requerimientos, por mejores precios y/o tiempo de entrega	1
CÁLCULO MEDIANA FUERZA DE PORTER PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES		1

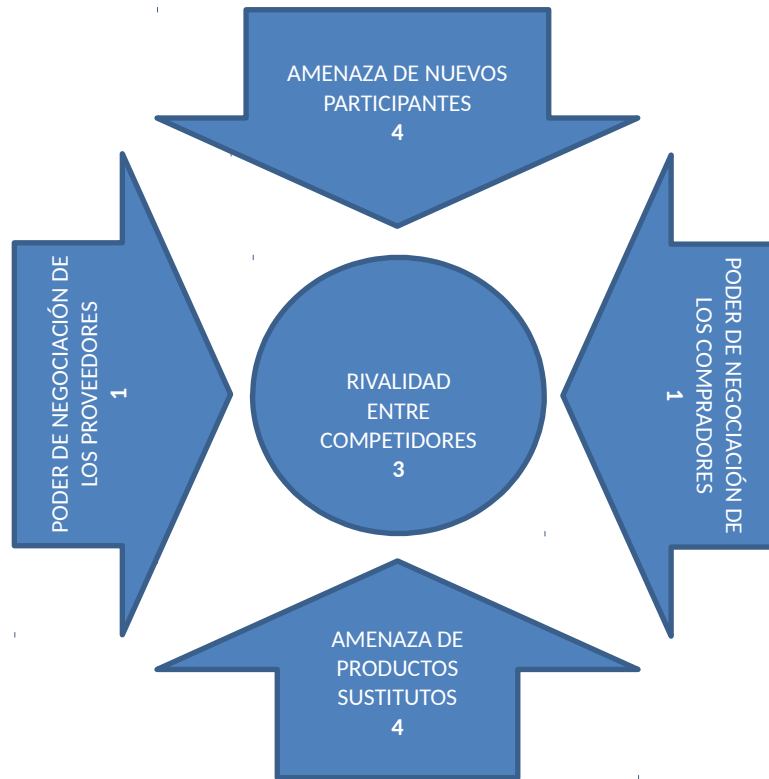
Fuente: Variables extraídas del libro Estrategia Competitiva de Michael Porter, págs. 40-43, y argumentación producto de los autores, 2013.

Tabla 20 Análisis de fuerzas de Porter: Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		
VARIABLES	ARGUMENTACIÓN	PONDERACIÓN
El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende	Bohler Colombia está obligada a adquirir su portafolio de aceros especiales de casa matriz, ya sea provenientes de Brasil o Austria. Los aceros grado maquinaria se pueden adquirir de otros proveedores que cumplan los estándares de calidad definidos por casa matriz.	1
El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria	En este caso el proveedor se ve obligado a competir frente a productos sustitutos disponibles en el mercado.	1
La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores	El nivel de ventas para los proveedores de aceros especiales para Colombia no es representativo.	1
El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador	Siendo el objetivo de Bohler Colombia comercializar de aceros, los proveedores representan un 90% del proceso de la empresa, generando una alta dependencia del proveedor.	1
Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes	Por ser un representante exclusivo, se tiene la obligación de comprarle a casa matriz.	1
CÁLCULO MEDIANA FUERZA DE PORTER PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		1

Fuente: Variables extraídas del libro Estrategia Competitiva de Michael Porter, págs. 43-45, y argumentación producto de los autores, 2013.

Gráfica 9 Resumen y ponderación del análisis de las fuerzas de Porter



Fuente: Producto de los autores, basado en la gráfica presentada en el libro Estrategia Competitiva de Michael Porter, pág. 20, 2013.

La viabilidad de esta empresa a través de este análisis refleja un panorama difícil, pero no imposible de mejorar: hay poca rivalidad por existir pocos competidores y un lento crecimiento en el desarrollo industrial, en el cual las alternativas de suministro son las empresas ya mencionadas. En cuanto a la amenaza de productos sustitutos se tiene la ventaja que Bohler cuenta con referencias mejoradas para las distintas aplicaciones. La amenaza de nuevos participantes es baja, pues la inversión de capital es alta, así como el tiempo requerido para equiparar la experiencia y la calidad disponible.

El asunto complejo para la compañía es con respecto a los poderes de negociación, tanto a proveedores como con los compradores; el inconveniente con los proveedores es que dispone de sólo uno por ser representante exclusivo, lo que obliga a la compañía a ceñirse a las estrictas políticas de casa matriz. Con respecto a los compradores, son pocos los compradores de altos volúmenes, no hay inconvenientes por cambiar a otro proveedor, o importar el producto directamente, y la calidad requerida está estrechamente relacionada con la baja productividad requerida.

Con este panorama se concluye que Bohler debe enfocarse donde el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores sean débiles.

2.9 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La exigencia de presentar una solución integral y el desarrollo industrial de los distintos sectores del país ha obligado a que los principales comercializadores de acero anexas a su portafolio varios productos y servicios complementarios al sector metalúrgico.

La Compañía General de Aceros enfocó sus esfuerzos en aumentar su capacidad de mecanizados en Bogotá posicionándola muy fuerte en el suministro de piezas terminadas; en otros servicios complementarios su alternativa fue generar alianzas estratégicas con empresas de gran representación que le suministraran estos servicios, sólo para sus cuentas clave, para de esta forma presentar una solución a los requerimientos de una pequeña parte del mercado.

AXXECOL se enfocó en la comercialización de aceros especiales y grado maquinaria. En atención a requerimientos del mercado generó alianzas estratégicas concentradas en el centro del país con empresas que le prestan los servicios de mecanizado y tratamiento térmico, pero no adquirió la capacidad de suministrar otros productos complementarios.

BOHLER, por su parte, potencializó su conocimiento en cuchillas y es la marca más reconocida por calidad en este segmento. Adicionalmente, incorporó a su portafolio el servicio de tratamiento térmico, soldadura y herramientas de corte, generando así una solución integral, eficiente, oportuna y a la medida de las necesidades del mercado.

Las similitudes en servicios y productos enunciadas anteriormente ocasionan que las compañías generen acciones como:

- Manejo de precios.
- Aumento en la calidad.
- Nuevas e innovadoras características del producto.
- Ampliación de garantías y aumento en la publicidad.

Esto da lugar a que el servicio y el asesoramiento técnico a presentar como una solución integral a la industria sean los factores diferenciadores.

Con este precedente se presentarán de manera cuantitativa otras perspectivas con el fin de tener claro el panorama del mercado de los aceros especiales.

2.9.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

En este aparte se busca presentar los resultados de la compañía frente a sus competidores. El resumen de este ejercicio se muestra en la Tabla 21, que aparece a continuación:

Tabla 21 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores y peso		BOHLER		CGA		AXXECOL	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	10%	3	7.5%	4	10.0%	2	5.0%
Sistema de inventarios	20%	2	10.0%	4	20.0%	3	15.0%
Posición financiera	10%	1	2.5%	3	7.5%	3	7.5%
Calidad de los productos	20%	4	20.0%	2	10.0%	3	15.0%
Lealtad de los consumidores	9%	3	6.8%	2	4.5%	3	6.8%
Cobertura nacional	1%	3	0.8%	3	0.8%	2	0.5%
Estructura de la organización	2%	2	1.0%	3	1.5%	2	1.0%
Capacidad de producción	10%	3	7.5%	3	7.5%	1	2.5%
Precios	8%	3	6.0%	4	8.0%	3	6.0%
Servicio al cliente	10%	4	10.0%	3	7.5%	3	7.5%
	100%	Total ponderado Bohler	72.0%	Total ponderado CGA	77.3%	Total ponderado AXXECOL	66.8%

Fuente: Producto de los autores, 2013.

Las clasificaciones corresponden a:

- 4= Fortaleza principal
- 3= Fortaleza menor
- 2= Debilidad menor
- 1= Debilidad principal

En la primera parte se puede observar que para el mercado los factores más importantes son el sistema de inventarios, entendido como disponibilidad, y la calidad de los productos. En segundo lugar están la participación de mercado y la posición financiera, las cuales son percibidas como respaldo, junto con la capacidad de producción. En menor escala de importancia aparecen la lealtad a la compañía, los precios, la estructura de la organización y la cobertura nacional.

Al observar la matriz MPC en los resultados de la evaluación de las principales compañías del mercado a través de los factores críticos, BOHLER muestra resultados favorables en los factores de calidad de productos y servicio al cliente; los resultados de CGA arrojan mejores resultados y

demuestra ser la empresa con mayores fortalezas en el mercado principalmente en participación de mercado, sistema de inventarios y precios.

La posición financiera es un aspecto en el que Bohler tiene una muy baja calificación, esto es resultado de la dificultad de acceso a los créditos con la compañía. Lo que se puede tomar como una oportunidad para hacer la empresa más atractiva para el mercado de aceros especiales, a través de alternativas crediticias para los clientes.

Los aspectos que se evidencia que la empresa debe trabajar son una mejora en su sistema de inventarios, buscar fidelizar sus clientes, mejorar la estructura de la organización, en el sentido que esta no dificulte los proceso con los clientes.

2.9.2 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO

Por último, con el fin de definir estrategias para una compañía es sustancial tener claro lo que es realmente importante para el cliente, al entender esto se entenderá el cliente, sus necesidades y las condiciones que requiere para resolverlas.

En esta parte se resumen la percepción del cliente frente a las características que deben tener los proveedores de aceros especiales. Se midieron las variables mostradas en la Tabla 22 en la primera columna de la derecha, la cual resume los aspectos más importantes para el cliente. A estos aspectos se les dio un peso según la importancia de este para cada cliente, con esta clasificación se evaluaron los beneficios para cada empresa interés para este estudio, de tal modo que se obtuviera una herramienta que muestre cual es la posición de cada compañía frente al cliente.

Tabla 22 Evaluación de percepción del mercado de aceros especiales sobre los principales actores: Bohler, Compañía General de Aceros y AXEXCOL

BENEFICIOS PERCIBIDOS POR EL CLIENTE Y PONDERACIÓN DE LOS MISMOS			EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIOS PERCIBIDOS POR LOS CLIENTES DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS					
BENEFICIOS PERCIBIDOS	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	BOHLER		C.G.A.		AXEXCOL	
			CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Precio razonable	10	13.9%	6	8.33%	8	11.11%	7	9.72%
Asesoría Técnica	10	13.9%	9	12.50%	7	9.72%	8	11.11%
Calidad adecuada	9	12.5%	9	11.25%	7	8.75%	7	8.75%
Servicio amable y personalizado (empatía)	9	12.5%	9	11.25%	8	10.00%	8	10.00%
Entregas oportunas	8	11.1%	6	6.67%	8	8.89%	7	7.78%
Disponibilidad de Productos	7	9.7%	7	6.81%	6	5.83%	5	4.86%
Buena cobertura geográfica	7	9.7%	6	5.83%	8	7.78%	7	6.81%
Desempeño de productos	7	9.7%	9	8.75%	8	7.78%	7	6.81%
Acceso a créditos	5	6.9%	6	4.17%	8	5.56%	7	4.86%
Calificación por factores de 1-10. Donde 10 es el factor más importante y 1 el de menor importancia		100.0%	RESULTADO PONDERADO BOHLER	75.6%	RESULTADO PONDERADO C.G.A.	75.4%	RESULTADO PONDERADO AXEXCOL	70.7%

Fuente: Consulta telefónica y aleatoria a clientes actuales de la compañía, 2013.

Para facilidad del ejercicio se le asignaron colores a la columna donde se comparó a Bohler, de tal manera que a través de colores se identifique en que beneficios es bien referida (color verde) y en cuales aspectos puede mejorar según el cliente (color rojo).

Para el caso del precio, se evidencia que los precios del Bohler maneja los precios más altos, los cuales quedan claramente argumentados por el valor que representa la asesoría técnica, posición siguiente en la Tabla 22, al tener el valor más alto. También se evidencia que la calidad y el servicio de la compañía están bien reconocidos como un beneficio por parte de Bohler. Para cerrar los aspectos positivos cabe resaltar que los clientes reconocen como beneficio la disponibilidad de productos y el desempeño de los mismos en las distintas aplicaciones.

En aspectos por mejorar de la compañía se evidencia en las entregas oportunas y la poca cobertura geográfica, así como el difícil acceso a créditos por parte de los clientes.

3 MODELO PROPUESTO PARA LA GENERACIÓN DEL PLAN DE VENTAS

El siguiente modelo está planteado para establecer la estrategia y parámetros a seguir en el plan de ventas, soportado en determinar los principales criterios y/o variables que permitan realizar un diagnóstico objetivo de cada uno de los sectores, conocer el posicionamiento de la compañía en ellos y proponer la estructura comercial que genere la mayor rentabilidad y potencialidad de cada sector.

Como se puede observar en la Tabla 23 se ha tomado por iniciativa los principales sectores con mayor representación en el mercado objetivo de la compañía, donde se puede tratar los distintos escenarios comerciales de baja facturación hasta alta facturación, de mayor portafolio y representación geográfica.

BOHLER UDDEHOLM COLOMBIA S.A ha integrado todo su portafolio en relación al desarrollo industrial de los sectores agrupados en el área metalmecánica; por esta razón se tiene una mayor participación de su portafolio en los sectores de estudio. Como parámetro de análisis en los sectores es necesario determinar qué porcentaje de facturación está en cada sector y que potencial de crecimiento tiene cada uno de los sectores, por su tamaño y su tendencia.

3.1 DEFINICIÓN DEL MODELO

El modelo consta de cuatro áreas de análisis general:

1. Cobertura de portafolio
2. Comportamiento de ventas Bohler con respecto al sector
3. Tendencias del sector con respecto a su desempeño en el mercado
4. Composición del sector: potencial y distribución geográfica del sector

Las anteriores áreas enunciadas se pueden ver en la Tabla 23, estas corresponden a la primera fila. Cada una de estas filas contiene subdivisiones. Las divisiones de cada área son el criterio que se consulta y va aportando una idea sobre como es el estado del área en cuestión.

Con el fin de facilitar la comprensión de este importante aporte se explicará el manejo de cada columna, el cual será complementado con un ejercicio práctico que nos mostrará al fortaleza de esta herramienta para conocer el panorama sobre el cual estamos buscando claridad.

Tabla 23 Modelo para la definición de estrategias según comportamiento ventas de la compañía contra comportamiento de los sectores

SECTOR	COBERTURA DE PORTAFOLIO	COMPORTAMIENTO DE VENTAS BOHLER CON RESPECTO AL SECTOR		TENDENCIAS DEL SECTOR CON RESPECTO A SU DESEMPEÑO			COMPOSICIÓN DEL SECTOR: POTENCIAL Y DISTRIBUCIÓN			
	PRODUCTOS REQUERIDOS	TENDENCIAS VENTAS BOHLER (2008 - 2011)	% PARTICIPACION DEL SECTOR EN LAS VENTAS TOTALES DE BOHLER	TENDENCIAS EN VENTAS DEL SECTOR (2008-2011)	TAMAÑO DEL SECTOR - \$VENTAS - NUMERO DE EMPRESAS PERTENECIENTES A ESTE SECTOR	% PARTICIPACION DE BOHLER POR SECTOR /NUMERO DE EMPRESAS ATENDIDAS POR BOHLER PERTENECIENTES A ESTE SECTOR	% MERCADO POTENCIAL	ZONA	REAL	PO
INDUSTRIAS BASICAS DE HIERRO Y ACERO	ACEROS ESPECIALES Y GRADO MAQUINARIA	CRECIMIENTO. PRESENTA UN AUMENTO DEL 4.8% APROX. EN SUS VENTAS AÑO A AÑO	PARTICIPACION 5,61%	CRECIMIENTO ESTABLE. PRESENTA UN INCREMENTO AÑO A AÑO DEL 10% APROX.	VENTAS 2011 \$6.990.771 MILLONES	16% PARTICIPACION	84%	ZONA CENTRO	65	
	HERRAMIENTAS DE CORTE							ZONA NOR-OCCIDENTE	22	
	TRATAMIENTO TERMICO		ZONA SUR OCCIDENTE		16					
	SOLDADURA		ZONA NOR-ORIENTE		2					
	FABRICACIONES ESPECIALES		ZONA NORTE		7					
			VENTAS APROX \$ 851.641.967		691 EMPRESAS	112 EMPRESAS	579 EMPRESAS	ZONA ORIENTAL	0	
FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL INCP	ACEROS ESPECIALES Y GRADO MAQUINARIA	CRECIMIENTO. PRESENTA UN AUMENTO DEL 10% APROX. EN SUS VENTAS AÑO A AÑO	PARTICIPACION 11,36 %	RECUPERACION. PRESENTA UN CRECIMIENTO LOGRANDO PROYECTARSE A SUPERAR SU NIVEL DE VENTAS INCREMENTANDOLAS EN EL 26% APROX EN LOS ULTIMOS AÑOS	VENTAS 2011 \$ 2.902.982 MILLONES	28% PARTICIPACION	72%	ZONA CENTRO	196	
	HERRAMIENTAS DE CORTE							ZONA NOR-OCCIDENTE	72	
	TRATAMIENTO TERMICO		ZONA SUR OCCIDENTE		53					
	SOLDADURA		ZONA NOR-ORIENTE		6					
	FABRICACIONES ESPECIALES		ZONA NORTE		11					
			VENTAS APROX \$ 1.725.261.229		1222 EMPRESAS	338 EMPRESAS	884 EMPRESAS	ZONA ORIENTAL	0	
FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS (AUTOPARTES) PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES	ACEROS ESPECIALES Y GRADO MAQUINARIA	INESTABILIDAD. PRESENTA VARIACIONES MUY ALTAS DE CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO DE UN AÑO A OTRO EN 10% AL 15%	PARTICIPACION 4,18 %	INESTABILIDAD. PRESENTA VARIACIONES DE CRECIMIENTO Y DECRECIMIENTO DE UN AÑO A OTRO	VENTAS 2011 \$ 5.442 MILLONES	16 % PARTICIPACION	84%	ZONA CENTRO	73	
	HERRAMIENTAS DE CORTE							ZONA NOR-OCCIDENTE	13	
	TRATAMIENTO TERMICO		ZONA SUR OCCIDENTE		13					
	SOLDADURA		ZONA NOR-ORIENTE		4					
	FABRICACIONES ESPECIALES		ZONA NORTE		0					
			VENTAS APROX \$ 635.098.867		633 EMPRESAS	103 EMPRESAS	530 EMPRESAS	ZONA ORIENTAL	0	
FABRICACION DE PASTAS CELULOSICAS, PAPEL Y CARTON	ACEROS ESPECIALES Y GRADO MAQUINARIA	INESTABILIDAD. PRESENTA VARIACIONES MUY ALTAS DE CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO DE UN AÑO A OTRO EN 10% AL 15% APROX	PARTICIPACION 2,9 %	CRECIMIENTO. PRESENTA UN AUMENTO EN SUS VENTAS AÑO A AÑO DEL 4.5% APROX	VENTAS 2011 \$ 5.614.794 MILLONES	20 % PARTICIPACION	80%	ZONA CENTRO	13	
	FABRICACIONES ESPECIALES							ZONA NOR-OCCIDENTE	6	
			ZONA SUR OCCIDENTE		6					
	CUCHILLAS		ZONA NOR-ORIENTE		0					
			VENTAS APROX \$ 440.778.038		137 EMPRESAS	27 EMPRESAS	110 EMPRESAS	ZONA NORTE	2	
								ZONA ORIENTAL	0	
FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS	ACEROS ESPECIALES Y GRADO MAQUINARIA	DECRECIMIENTO. REFLEJADO EN LA PERDIDA DE VENTAS DURANTE LOS 2 ULTIMOS AÑOS (2010 Y 2011) DEL -18%	PARTICIPACION 1,10 %	RECUPERACION. PRESENTA UN CRECIMIENTO LOGRANDO PROYECTARSE A SU NIVEL DE VENTAS INCREMENTANDOLAS EN EL 4.5% APROX EN LOS ULTIMOS AÑOS	VENTAS 2011 \$ 4.582.567 MILLONES	19 % PARTICIPACION	71%	ZONA CENTRO	11	
	HERRAMIENTAS DE CORTE							ZONA NOR-OCCIDENTE	3	
	TRATAMIENTO TERMICO		ZONA SUR OCCIDENTE		1					
	SOLDADURA		ZONA NOR-ORIENTE		0					
	FABRICACIONES ESPECIALES		ZONA NORTE		1					
			VENTAS APROX \$ 167.240.369		85 EMPRESAS	16 EMPRESAS	69 EMPRESAS	ZONA ORIENTAL	0	
MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO, REALIZADOS FUERA DE LA UNIDAD DE PRODUCCION	ACEROS ESPECIALES Y GRADO MAQUINARIA	INESTABILIDAD. PRESENTA UNA BAJA EN SUS VENTAS HASTA DEL -36% entre el 2008 y 2010; SIN EMBARGO DURANTE EL ULTIMO AÑO RECUPERO UN 22% EN VENTAS; POR TANTO ES MOTIVO DE MAYOR SEGUIMIENTO PARA DETERMINAR UNA CLARA TENDENCIA	PARTICIPACION 1,85 %	CRECIMIENTO. PRESENTA UN AUMENTO EN SUS VENTAS AÑO A AÑO DEL 19% APROX	VENTAS 2011 \$ 3.772.863MILLONES	3 % PARTICIPACION	97%	ZONA CENTRO	39	
	HERRAMIENTAS DE CORTE							ZONA NOR-OCCIDENTE	22	
	TRATAMIENTO TERMICO		ZONA SUR OCCIDENTE		24					
	SOLDADURA		ZONA NOR-ORIENTE		8					
	FABRICACIONES ESPECIALES		ZONA NORTE		7					
			VENTAS APROX \$ 281.012.127		3027 EMPRESAS	101 EMPRESAS	2926 EMPRESAS	ZONA ORIENTAL	1	

Fuente: Análisis de las bases de datos, tanto de ventas de Bohler como del comportamiento de los sectores por parte de los autores, 2013.

3.1.1 COBERTURA DE PORTAFOLIO

Basados en el tipo de producción de cada sector y en el conocimiento de las líneas de consumo en empresas anteriormente atendidas de este, es posible relacionar que líneas del portafolio actual de Bohler se pueden ofrecer y desarrollar. Este aspecto aparece relacionado en la segunda columna de la Tabla 23, así se pueden establecer las líneas asociadas que son más a fin con los procesos, definiendo los sectores donde se pueda lograr un 100% de participación de todo su portafolio.

3.1.2 COMPORTAMIENTO DE VENTAS BOHLER CON RESPECTO AL SECTOR

En la columna 3 y 4 se busca identificar las tendencias de ventas de Bohler en el sector y la participación en la facturación acumulada del periodo (2008-2011), respectivamente, de la siguiente forma:

$$\text{de Participación} = \frac{\text{Ventas acumuladas en el periodo por Bohler al Sector}}{\text{Ventas acumuladas e n el periodo de Bohler}}$$

3.1.3 TENDENCIAS DEL SECTOR CON RESPECTO A SU DESEMPEÑO EN EL MERCADO

Las tendencias del sector están ubicadas en las columnas 5 a 7 de la Tabla 23; nos ofrecen el comportamiento en las ventas del mismo en el periodo evaluado, la información del tamaño del sector así como la participación de la empresa en este.

3.1.4 COMPOSICIÓN DEL SECTOR: POTENCIAL Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL SECTOR

El potencial y la distribución del sector están ubicados en la Tabla 23 entre las columnas 8 y 12. El potencial corresponde a la diferencia entre el tamaño del sector y el número de empresas atendidas por parte de Bohler. La distribución geográfica se identifica la concentración de clientes por zonas, junto con el potencial asociado.

3.1.5 ¿CÓMO EMPLEAR EL MODELO?

El objeto de este modelo es hacer un diagnóstico de los sectores en los que tiene participación la compañía e identificar cuáles son los más atractivos, así como sus características. De esta forma se pueden definir los sectores de mayor potencial para orientar los objetivos de las estrategias en el

mercado: Mejorar rentabilidad, aumentar la participación en el mercado, mantener las cuentas existentes, entre otros.

A manera de obtener un mayor entendimiento del modelo, se analiza como ejemplo el último sector mostrado en la Tabla 23: Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, realizados fuera de la unidad de reproducción; como se muestra a continuación:

1. Análisis cobertura de portafolio: Con base a las ventas realizadas a las empresas clientes de Bohler, pertenecientes a este sector, se determinó que la participación del portafolio es del 83%; identificando que la única línea no potencial para este sector son las cuchillas industriales.
2. Comportamiento de ventas Bohler con respecto al sector: Este análisis observa que su tendencia es inestable y tiene una baja representatividad para la facturación de Bohler con solo el 1,85%.
3. Tendencias del sector con respecto a su desempeño en el mercado: se reconoce que su comportamiento es de crecimiento y que el potencial de este por parte de Bohler es muy alto determinado por las 2926 empresas potenciales a atender que son el 97 % de este.
4. Composición del sector: potencial y distribución geográfica. Se encuentra que el mayor potencial de crecimiento está en la zona centro (97.3%) y la zona norte (98,8%); donde se refleja una muy baja participación de la compañía.

Conclusión del análisis: Teniendo en cuenta que Bohler puede posicionar un 83 % de su portafolio, que posee un alto potencial por enfocar sus esfuerzos y lograr la consecución de un alto número de clientes nuevos en un sector que refleja un crecimiento en sus ventas y una distribución geográfica a la cual Bohler está en capacidad de atender; se puede concluir que el sector de MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO, REALIZADOS FUERA DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN; es un sector apto para enfocar su fuerza comercial y presupuestar una mayor participación.

4 PLAN DE VENTAS Y DE MERCADEO

4.1 RESUMEN EJECUTIVO

A través de los antecedentes de los capítulos anteriores se han observado varias tendencias, así como alternativas para determinar el camino más viable para la comercialización de aceros especiales para Bohler.

Se tiene una perspectiva clara del comportamiento de las ventas de Bohler, su posición en el mercado, se conoce la distribución geográfica de los clientes, así como la percepción que tienen de la compañía y qué esperan de los productos y servicios de esta. También se conoce la composición sectorial de los clientes y se definieron herramientas para poder definir a cuales sectores orientar la fuerza comercial, en este aparte se definirán que regiones son de interés para el objeto de la compañía y como se manejarán estas para lograr los objetivos propuestos.

Con esta visión amplia y profunda se definirá el plan de mercadeo y de ventas, los cuales buscan mantener y mejorar el 70% de la base de facturación de la compañía, representado por los 23 sectores ya mencionados, junto con un aumento en la participación de la compañía y un crecimiento en la penetración en los sectores donde se prevé un crecimiento que beneficie las utilidades de la compañía.

Los planes presentados podrían ser llevados a un nivel superior de detalle, aún mayor al que se realizó, para esto se podrían consultar aspectos como que cantidad de oportunidades de negocio se pierden por disponibilidad de material, en este caso se requiere más información específica que la empresa no cuenta, por esto se sugiere que para hacer un futuro presupuesto con más precisión se deberán implementar más indicadores.

4.2 VARIABLES CLAVE

Ventas industriales: por la diversidad de combinaciones entre los productos y servicios que puede ofrecer la compañía se hará seguimiento a estas en millones de pesos.

Porción del mercado de la compañía: Como se muestra en la Tabla 7 la compañía tiene una participación de un poco más del 25% del mercado. Al analizar el tamaño de los sectores como se

ha mostrado es necesario mejorar la participación, razón por la cual se pretende mejorar la penetración.

Precio promedio: No se puede determinar un precio promedio, pues cada referencia de acero tiene su precio, el cual está vinculado a la composición química de cada material y el proceso de manufactura del mismo.

Costos variables: Determinados por las variables del proceso de importación y colocación en las respectivas sucursales de la compañía; adicionalmente estas se ven condicionadas a la fluctuación de las tasas cambiarias que para este caso pueden ser en dólares o Euros. Los costos de importación se ven sujetos a las siguientes variables: Valor FOB, Total flete según cuenta de fletes, gastos de embarque, valor del seguro para nacionalización, valor CIF para nacionalización, valor CIF proyectado, gravamen según arancel promediado, comisión agente de aduana, gastos de contenedor, manejos en puerto, bodegajes, otros gastos agente aduana, compra formulario declaración de valor, elevadores cargues, uso instalaciones portuarias, compra formulario declaración de aduanas, seguro puerto-bodega, transporte terrestre, transporte entre sucursales y valor total proyectado en bodega, entre otros.

Por el carácter de estos costos, los cuales están más relacionados con la parte de operaciones en la compañía, así como por la poca disponibilidad a esta información, estos no serán objeto de detalle en este trabajo.

Margen de contribución bruto: el margen de esta compañía se define por productos y es determinado por las directivas de la compañía alineada con el comportamiento del mercado y de sus competidores, el resumen de este para Bohler se muestra en la Tabla 30 Utilidad bruta esperada por líneas de productos de Bohler.

Volumen de ventas: el volumen de ventas se estima en detalle en la Tabla 28 Pronóstico de ventas para el año 2015.

Publicidad y promoción: al momento la empresa no hace inversiones importantes en este aspecto, pero con el fin de tener una mayor participación en el mercado se presupuesta una inversión en promoción a través de seminarios técnicos por regiones, la cual se estima en \$200 millones de pesos por año.

Distribución de la fuerza de ventas: se presenta en el plan de ventas un requerimiento en el personal comercial que es totalmente necesario para incrementar la participación, esta variable se explica en el numeral 4.6.7 Cálculo de la fuerza de ventas.

Investigación de mercadeo: a través del modelo planteado se debe contemplar la inscripción anual en una base de datos que permita conocer el comportamiento de los sectores, la cual para este ejercicio fue BPR Benchmark, adicional a esto se deberá contemplar los honorarios de un

profesional calificado en el seguimiento y la elaboración de estos datos, lo cual se estima en un valor de 25 millones de pesos por año, para un total estimado anual de 30 millones de pesos.

Utilidad: esta variable se calcula con el margen que se propone, y se debe hacer seguimiento por la incertidumbre que se maneja en los costos de importación el manejo de esta variable se explica en detalle en el numeral 4.6.6 Desarrollo de estrategia del plan de ventas.

4.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se plantea realizar el desarrollo del mercado a través del enfoque en las áreas geográficas en las cuales se haya los sectores de mayor representación en ventas de Bohler, introduciendo los productos y servicios especializados de su portafolio.¹⁷

4.3.1 INTEGRACIÓN PLAN DE VENTAS CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La compañía debe reajustar su infraestructura organizacional para tratar los sectores objetivo presentando soluciones innovadoras y a la medida de estos, con el enfoque propuesto a la penetración en las regiones.

Este reajuste plantea una integración entre ingeniería y ventas que tomará como principal herramienta la experiencia y el apoyo del grupo multinacional VOESTALPINE, al cual pertenece BOHLER UDDEHOLM COLOMBIA, obteniendo un gran soporte para el desarrollo de los proyectos nacionales.

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLAN DE VENTAS Y DE MERCADEO

Se definirán los objetivos del plan en dos rubros:

- Objetivos financieros

Mantener la facturación anual de los clientes nucleares de la compañía, representados en el 70% de la facturación y 23 sectores, más el incremento del PIB anual, y aumentar en el total las ventas anuales por clientes nuevos en un 5% por año hasta el año 2015, generando un pronóstico total estimado de ventas equivalente a \$21.372.500.000 de pesos para este año.

¹⁷ Estrategia competitiva propuesta basada en la argumentación presentada y soportada en las definiciones de Conceptos de la Administración Estratégica, David, Fred; Pearson, Decimoprimer edición 2009; pág. 173, y Estrategia Competitiva, Michael Porter, Grupo Editorial Patria, México, 2008, pág. 55-57.

- Objetivos de mercadeo

Mejorar la participación en el mercado de aceros especiales, en cada una de las regiones de interés para la empresa, en los valores presentados en la Tabla 24 para el año 2015.

Tabla 24 Participación de clientes estimada para 2015

	Aumento por empresas					Crecimiento acumulado porcentual por zona	Total de empresas
	2011	2012	2013	2014	2015		
Zona Norte	1738	1744	1750	1755	1760	1.27%	22
Zona Noroccidente	4435	4470	4505	4535	4565	2.93%	130
Zona Nororiente	1096	1108	1120	1131	1142	4.20%	46
Zona Centro	14171	14201	14231	14251	14271	0.71%	100
Zona Oriental	201	206	211	216	221	9.95%	20
Zona Suroccidente	2802	2819	2836	2847	2858	2.00%	58

Fuente: Análisis de las bases de datos, tanto de ventas de Bohler como del comportamiento de los sectores, por parte de los autores.

4.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PLAN DE VENTAS Y DE MERCADEO

- Proponer las zonificaciones de la fuerza de ventas de acuerdo a la distribución geográfica de los clientes y sus sectores de acuerdo a la información encontrada en las bases de datos.
- Plantear la participación de la compañía en eventos publicitarios, seminarios técnicos y exposiciones industriales que mejoren la recordación en el cliente.
- Plantear la reestructuración organizacional del área comercial y sus operaciones, con el fin de optimizar costos y focalizar funciones de trabajo.

4.6 PLAN DE VENTAS

4.6.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La información que establece la posición de la compañía en el mercado, el análisis del mercado, están documentadas en los capítulos anteriores, en este plan se presentará su proyección se aproximará el comportamiento de las variables que podrían afectar los objetivos.

A partir del análisis de ventas histórico se identifican los sectores que proyectan mayor demanda, estas proyecciones se analizara su rentabilidad, para potencializarlos y generar en ellos los resultados propuestos en los objetivos y permitirán obtener una mejor participación en el mercado.

En este punto es relevante conocer la distribución geográfica de los clientes según los sectores identificados como de interés para el objeto de la empresa. Se aclara que las regiones se definieron como se aprecia en la Tabla 25.

Tabla 25 Distribución de regiones de los clientes de Bohler

Zonas	Departamento/Ciudad	Zonas	Departamento/Ciudad
Zona Centro	Bogotá	Zona Norte	Atlántico
	Boyacá		Bolívar
	Cundinamarca		Cesar
	Huila		Córdoba
Tolima	La Guajira		
			Magdalena
Zona Suroccidente	Cauca	San Andrés	Sucre
	Nariño		
	Valle		
Zona Nororient	Norte de santander	Zona Noroccidente	Antioquia
	Santander		Caldas
Zona Oriental	Arauca		Choco
	Caqueta		Quindío
	Casanare		Risaralda
	Guaviare		
	Meta		

Fuente: Recopilación por los autores.

La Tabla 26 muestra cómo se hallan los sectores actuales en el país.

Tabla 26 Distribución geográfica de los sectores correspondientes al 70% facturación en el periodo 2008-2011 de Bohler y el tamaño de cada uno

Sectores que representan el 70% de ventas acumuladas 2008-2011 de Bohler	Zona Norte	Zona Noroccidente	Zona Nororient	Zona Centro	Zona Oriental	Zona Suroccidente	Total clientes por sector
Comercio al por mayor de maquinaria y equipo para la agricultura, minería, construcción y la industria	232	391	69	1843	26	140	2701
Comercio al por mayor de productos químicos básicos, plásticos y caucho en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario	191	386	68	1607	58	287	2597
Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados	140	1182	725	3396	72	705	6220
Extracción de metales preciosos	29	519	18	282	1	40	889
Fabricación de armas y municiones	0	2	1	6	1	0	10
Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería	13	58	2	113		18	204
Fabricación de artículos de plástico ncp	94	364	20	1336	2	186	2002
Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas	8	13	2	58	0	4	85
Fabricación de cemento, cal y yeso	11	13	4	41	0	8	77
Fabricación de hojas de madera para enchapado, fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles	7	22	3	56	0	24	112
Fabricación de máquinas herramienta	6	56	3	264	0	43	372
Fabricación de otros artículos de papel y cartón	8	76	3	184	0	38	309
Fabricación de otros productos elaborados de metal ncp	73	252	12	775	2	108	1222
Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial ncp	18	67	8	344	2	47	486
Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	16	85	11	486	0	35	633
Fabricación de pastas celulósicas, papel y cartón	3	20	1	81	0	32	137
Fabricación y refinación de azúcar	1	4	0	9	0	15	29
Forja, prensado, estampado y laminado de metal, pulvimetalurgia	20	33	5	76	0	5	139
Industrias básicas de hierro y de acero	32	99	6	500	1	53	691
Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, realizados fuera de la unidad de producción	606	374	78	1489	16	464	3027
Otras industrias manufactureras ncp	85	270	22	737	1	125	1240
Producción especializada de caña de azúcar	2	35	5	96	1	362	501
Tratamiento y revestimiento de metales, trabajos de ingeniería mecánica en general realizados a cambio de una retribución o por contrata	143	114	30	392	18	63	760
Total de clientes por zonas	1738	4435	1096	14171	201	2802	24443

Fuente: Recopilación por los autores.

4.6.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE VENTAS

Los objetivos a cubrir en el desarrollo del siguiente plan de ventas son:

1. Determinar la participación geográfica de BOHLER en los sectores de enfoque calculado por el número de empresas atendidas y proyectar su posible crecimiento, teniendo en cuenta a su vez el potencial por zona geográfica.
2. Establecer una estructura adecuada en la elaboración del pronóstico de ventas determinando el peso porcentual de cada una de las variables en él.
3. Realizar un pronóstico de ventas aproximado para el 2015, teniendo como base la estructura planteada anteriormente y el margen esperado en las ventas por cada una de las líneas de productos de la empresa.
4. Determinar la capacidad de la fuerza de ventas con base al número de vendedores actuales y evaluar el tamaño del grupo de ventas para lograr el pronóstico de ventas establecido por región.

4.6.3 PREMISAS COMERCIALES

A continuación se enuncian las premisas comerciales que deben ser respetadas en toda negociación con Bohler.

1. Las condiciones de pago son las referenciadas en el sistema SAP y solo serán modificadas con autorización del Gerente Comercial y el departamento de cartera.
2. Toda transacción comercial debe guiarse por el margen de utilidad establecido para cada una de las líneas con el fin de garantizar el sostenimiento de la empresa.
3. Todo producto a despachar se le debe realizar una inspección de calidad, con el fin de cumplir con los requerimientos del cliente.

4.6.4 PARTICIPACIÓN GEOGRÁFICA DE BOHLER Y SU POTENCIAL

Enfocados en los 23 sectores de estudio seleccionados por ser el 70% de la facturación de Bohler; se determina por zona geográfica el número total de clientes pertenecientes a estos sectores y se calcula el porcentaje de participación de la compañía frente al dato anterior; este cálculo a su vez entrega el número de empresas potenciales y el porcentaje potencial de crecimiento por zona geográfica. El resumen de este cálculo se presenta en la Tabla 27.

Tabla 27 Participación y mercado potencial por zonas para Bohler

ZONA CENTRO			ZONA ORIENTAL			ZONA NOR OCCIDENTE			ZONA NOR ORIENTE			ZONA NORTE			ZONA S
Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector # Empresas
14171	770	13401	201	4	197	4435	275	4160	1096	39	1057	1738	63	1675	2802
% PART BOHLER		5,43%	% PART BOHLER		1,99%	% PART BOHLER		6,20%	% PART BOHLER		3,56%	% PART BOHLER		3,62%	% PART BOHLER
% POTENCIAL CRECIMIENTO		94,25%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		97,97%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		93,39%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		96,31%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		96,24%	% POTENCIAL CRECIMIENTO

Fuente: Recopilación por los autores, 2013.

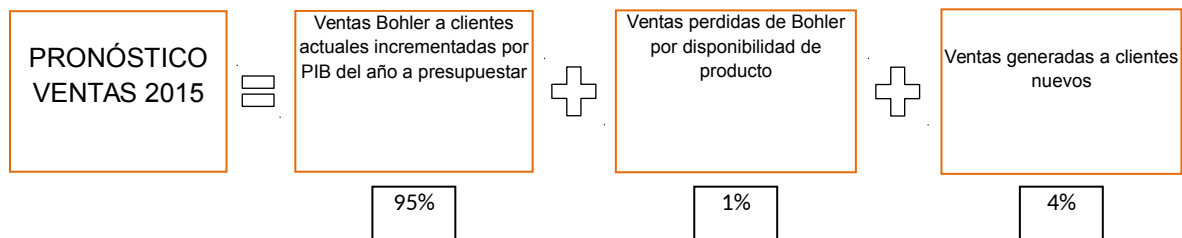
De acuerdo a la Tabla 27; se observa que Bohler tiene una baja participación en su cobertura nacional, que las 3 zonas de mayor industrialización (centro, Noroccidente y suroccidente), tienen un muy alto potencial de crecimiento, generando una mejor expectativa en plantear una mayor penetración del mercado debido a la concentración de la fuerza de ventas en estas zonas. En el ANEXO A; se muestra el análisis completo del tamaño del mercado por zona geográfica para cada uno de los sectores de interés de este estudio.

4.6.5 ESTRUCTURA PARA ELABORAR EL PRONÓSTICO DE VENTAS

Se debe estimar inicialmente una cifra de ventas por parte de las directivas o por direccionamiento de casa matriz, que es lo que sucede normalmente, que busque cubrir los requerimientos base que proporcionen un sostenimiento y adicionalmente una rentabilidad para los accionistas de la misma.

A continuación se establece la estructura para elaborar el pronóstico de ventas y lograr el cumplimiento de este objetivo; dando el peso que tiene cada componente en el cumplimiento esperado, ver Gráfica 10.

Gráfica 10 Estructura para el cálculo del pronóstico de ventas



Fuente: Producto de la asesoría y los autores, 2013.

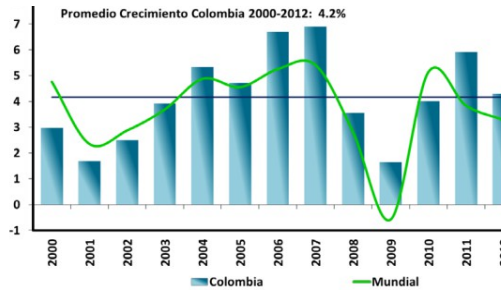
El componente de las Ventas Bohler a clientes actuales incrementados por % PIB del año a presupuestar, define la base del pronóstico de ventas para el año siguiente, teniendo como rango máximo el porcentaje proyectado por el DANE y la tendencia del crecimiento económico del país. Este componente se considera que debe ser entre el 90 y 95% aproximado del presupuesto total.

Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Ventas 2015 Clientes Actuales} = \text{Ventas reales último año conocido} \times \% \text{ PIB 2015 proyectado}$$

El valor del PIB se presenta en la Gráfica 11:

Gráfica 11 Crecimiento económico mundial y de Colombia



FUENTES: DANE y FMI

El promedio de la tendencia del PIB, es optimista para proyectar el PIB del 2015, considerando la irregularidad en el comportamiento de este se tomará un valor más conservador, 3%, el cual es levemente menor a la mediana del comportamiento observado en el periodo de 2000 al 2012.

El componente de Ventas perdidas de Bohler por disponibilidad de producto corresponde a las ventas perdidas del año anterior estimadas entre el 5 o 7% debido a la no disponibilidad del producto en el momento oportuno. Estas ventas se consideran como un valor positivo por los ajustes esperados en los requerimientos oportunos del área de mercadeo y estrategia de producto. Por último, el componente de Ventas Generadas a clientes nuevos es la cantidad estimada del valor de ventas que se pueden generar con lograr una mayor penetración de mercado en los sectores y zonas geográficas. Para obtener este valor se determina la mediana en las ventas generadas por los sectores en cada zona geográfica de los clientes que ya pertenecen al portafolio de la compañía; y se multiplica por el número de clientes nuevos que la fuerza de ventas está en capacidad de atender.

A continuación se desarrolla el pronóstico de ventas para el año 2015, con el fin de especificar detalladamente el proceso.

Tabla 28 Pronóstico de ventas para el año 2015

REQUERIMIENTO CASA MATRIZ PARA EL 2015		21.197.000.000
PROYECCION DE VENTAS REALIZADAS 2011		\$ 19.605.000.000
PIB %	3,0%	\$ 20.193.150.000
VENTAS PERDIDAS	6%	\$ 117.630.000
VENTAS CLIENTES NUEVOS		
ZONAS	No cuentas	Mediana x Zona geográfica
ZONA CENTRO	100	\$ 1.260.000
ZONA ORIENTAL	20	\$ 1.990.473
ZONA NOR OCCIDENTE	130	\$ 3.227.522
ZONA NOR ORIENTE	48	\$ 5.977.550
ZONA NORTE	22	\$ 363.000
ZONA SUR OCCIDENTE	58	\$ 3.333.296
PRONÓSTICO VENTAS 2015		\$ 21.372.451.788

Fuente: Desarrollo de los autores, 2013.

4.6.6 DESARROLLO DE ESTRATEGIA DEL PLAN DE VENTAS

Se elabora un pronóstico de ventas para cada una de las líneas, Tabla 29, con base al crecimiento porcentual sobre las ventas históricas del año anterior, más un incremento de ventas del 9% aproximado contemplado en la penetración de clientes nuevos y el porcentaje de ventas perdidas del año anterior por disponibilidad de material.

Tabla 29 Pronóstico de ventas 2015 para cada una de las líneas de Bohler

LÍNEAS DE NEGOCIO	AREA COMERCIAL						AREA FABRICACIONES			AREA INDUSTRIAL						
	ACEROS	A.MAQUIN	OTROS	SOLD.	HTA. CORTE	TOTAL	PLACAS	PROYECTOS	TOTAL	CIRCULAR	RECTA	GUILLOT	PLANEAD	S.CINTA	T.TERMICO	TOTAL
PRESUPUESTO X LINEA	4.067.500	3.560.000	638.000	1.815.000	1.826.000		700.000	3.280.000		1.025.000	2.065.000	368.000	413.000	1.240.000	395.000	
PRESUPUESTO AREA	11.906.500						3.960.000			5.506.000						
PRESUPUESTO TOTAL BOHLER Col 2015																

Fuente: Modelo de pronóstico empleado por los autores, 2013.

Adicionalmente se determina el porcentaje y valor del margen de utilidad esperado tras el cumplimiento del pronóstico de ventas; como se muestra en la Tabla 30 continuación:

Tabla 30 Utilidad bruta esperada por líneas de productos de Bohler

LÍNEAS DE NEGOCIO	AREA COMERCIAL						AREA FABRICACIONES			AREA INDUSTRIAL						
	ACEROS	A.MAQUIN	OTROS	SOLD.	HTA. CORTE	TOTAL	PLACAS	PROYECTOS	TOTAL	CIRCULAR	RECTA	GUILLOT	PLANEAD	S.CINTA	T.TERMICO	TOTAL
UTILIDAD BBRUTA ESPERADA 2015	66,0%	37,0%	45,0%	49,0%	56,0%	52,1%	50,0%	35,0%	37,7%	35,0%	46,0%	23,0%	28,0%	40,0%	36,0%	39,0%
	2.684.550	1.317.200	287.100	889.350	1.022.560	6.200.760	350.000	1.141.000	1.491.000	358.750	949.900	84.640	115.640	496.000	142.200	2.147.130

Fuente: Producto de los autores, 2013.

En el ANEXO B; se encuentra en detalle el pronóstico de ventas para el año 2015, detallado por región y fuerza de ventas.

4.6.7 CÁLCULO DE LA FUERZA DE VENTAS

En la Tabla 31 se calcula la fuerza de ventas necesaria para garantizar la cobertura y el logro de los objetivos propuestos por la compañía para el año 2011. Esta tabla se realizó con el método de disponibilidad de tiempo por asesor para su gestión comercial. Contempla las actividades de ventas, las actividades administrativas y otros, así como el tiempo requerido en traslados (viajes).

Cabe anotar que en este caso no se hizo distinción entre el tiempo de visitas entre los clientes de mayor o menor participación para la compañía, por la experiencia en el medio los tiempos suelen ser muy similares entre la atención a un cliente nuevo y uno antiguo.

Tabla 31 Escenario 2011 del cálculo la fuerza de ventas

DESCRIPCION	ZONA CENTRO	ZONA ORIENTAL	ZONA NOR OCCIDENTE	ZONA NOR ORIENTAL	ZONA NORTE	ZONA SUR-OCCIDENTE
NUMERO DE CLIENTE VIGENTES (CUENTAS)	770	4	275	39	63	262
TIEMPO ESTIMADO X VISITA (hr)	1,00	2	1	2	2	1,5
NUMERO DE VISITAS / AÑO	24	13	24	24	15	24
HORAS/AÑO EMPLEADAS EN VISITAS	24	26	24	48	30	36
TRABAJO TOTAL NECESARIO PARA CUBRIR EL MERCADO HR/AÑO	18.480	104	6.600	1.872	1.890	9.432
HORAS DISPONIBLES AÑO (40Hr/SEM X 45 SEM)	1800	1800	1800	1800	1800	1800
TIEMPO TOTAL DISPONIBLE DE TRABAJO X VENDEDOR						
Tareas de Ventas	65%	1170	1170	1170	1170	1170
Tareas que no son de ventas	25%	450	450	450	450	450
viajes	10%	180	180	180	180	180
NUMERO DE VENDEDORES NECESARIOS	16	0	6	2	2	8
NUMERO DE VENDEDORES EXTERNOS ACTUALES	12	1	6	1	1	5
REQUERIMIENTO ADICIONAL DE VENDEDORES PARA ATENDER LOS CLIENTES ACTUALES	4	0	0	1	1	3

Fuente: Producto de los autores, 2013.

CÁLCULO DE LA FUERZA DE VENTAS PARA CUMPLIR PRONÓSTICO 2015

Planteado el crecimiento el crecimiento de ventas de la compañía, y como fundamento en la penetración de mercado se debe considerar el aumento de la fuerza de ventas, para dar lugar a que la compañía logre llegar a todos los sectores y alcanzar los objetivos del pronóstico de ventas para el 2015. El resumen de este ejercicio se presenta en la Tabla 32, la cual emplea el método de disponibilidad de tiempo anteriormente expuesto.

Tabla 32 Escenario 2015 del cálculo la fuerza de ventas

DESCRIPCION	ZONA CENTRO	ZONA ORIENTAL	ZONA NOR OCCIDENTE	ZONA NOR ORIENTAL	ZONA NORTE	ZONA SUR-OCCIDENTE
NUMERO CLIENTES VIGENTES + NUEVOS (CUENTAS)	870	24	405	85	85	320
TIEMPO ESTIMADO X VISITA (hr)	1,00	2	1	2	2	1,5
NUMERO DE VISITAS / AÑO	24	13	24	24	15	24
HORAS/AÑO EMPLEADAS EN VISITAS	24	26	24	48	30	36
TRABAJO TOTAL NECESARIO PARA CUBRIR EL	20.880	624	9.720	4.080	2.550	11.520
HORAS DISPONIBLES AÑO (40Hr/SEM X 45 SEM)	1800	1800	1800	1800	1800	1800
TIEMPO TOTAL DISPONIBLE DE TRABAJO X						
TAREAS DE VNETAS	65%	1170	1170	1170	1170	1170
TAREAS QUE NO SON DE VENTAS	25%	450	450	450	450	450
VIAJES	10%	180	180	180	180	180
NUMERO DE VENDEDORES NECESARIOS	18	1	8	3	2	10
NUMERO DE VENDEDORES EXTERNOS ACTUALES	12	1	6	1	1	5
REQUERIMIENTO ADICIONAL DE VENDEDORES PARA ATENDER LOS CLIENTES ACTUALES	6	0	2	2	1	3

Fuente: Producto de los autores, 2013.

Como es esperado se requiere un incremento en la fuerza de ventas el cual queda claramente definido en la tabla anterior. De esta manera queda definido como y en qué cantidades se debe aumentar la fuerza de ventas en cada región. Se estima un crecimiento gradual en los resultados en ventas se debe programar, junto con el área financiera y de recursos humanos, la manera que se llevará a cabo la incorporación de este personal.

Tabla 33 Participación de Bohler en el mercado objetivo en las zonas centro, oriental y noroccidente

SECTORES DE MAYOR PARTICIPACIÓN EN LAS VENTAS DE BOHLER	ZONA CENTRO			ZONA ORIENTAL			ZONA NOR OCCIDENTE		
	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS
Extracción de metales preciosos	282	2	280	1	0	1	519	4	515
Fabricación de armas y municiones	6	1	5	1	0	1	2	0	2
Fabricación de artículos de plástico ncp	1336	112	1224	2	0	2	364	37	327
Fabricación de máquinas herramienta	264	36	228	0	0	0	56	10	46
Fabricación de otros artículos de papel y cartón	184	5	179	0	0	0	76	8	68
Fabricación de otros productos elaborados de metal ncp	775	196	579	2	0	2	252	72	180
Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial ncp	344	38	306	2	1	1	67	13	54
Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	486	73	413	0	0	0	85	13	72
Fabricación de pastas celulósicas, papel y cartón	81	13	68	0	0	0	20	6	14
Industrias básicas de hierro y de acero	500	65	435	1	0	1	99	22	77
Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, realizados fuera de la unidad de producción	1489	39	1450	16	1	15	374	22	352
Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería	113	16	97	0	0	0	58	9	49
Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas	58	11	47	0	0	0	13	3	10
Fabricación de cemento, cal y yeso	41	8	33	0	0	0	13	3	10
Fabricación y refinación de azúcar	9	0	9	0	0	0	4	1	3
Forja, prensado, estampado y laminado de metal, pulvimetalurgia	76	10	66	0	0	0	33	7	26
Otras industrias manufactureras ncp	737	43	694	1	0	1	270	11	259
Producción especializada de caña de azúcar	96	0	96	1	0	1	35	0	35
Comercio al por mayor de maquinaria y equipo para la agricultura, minería, construcción y la industria	1843	17	1826	26	0	26	391	7	384
Comercio al por mayor de productos químicos básicos, plásticos y caucho en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario	1607	3	1604	58	0	58	386	3	383
Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados	3396	43	3353	72	1	71	1182	14	1168
Fabricación de hojas de madera para enchapado, fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de particulas y otros tableros y paneles	56	4	52	0	0	0	22	1	21
Tratamiento y revestimiento de metales, trabajos de ingeniería mecánica en general realizados a cambio de una retribución o por contrata	392	35	357	18	1	17	114	9	105
TOTAL	14171	770	13401	201	4	197	4435	275	4160
	% PART BOHLER	5,43%		% PART BOHLER	1,99%		% PART BOHLER	6,20%	
	% POTENCIAL CRECIMIENTO	94,25%		% POTENCIAL CRECIMIENTO	97,97%		% POTENCIAL CRECIMIENTO	93,39%	

Fuente: Producto de los autores, 2013.

Tabla 34 Participación de Bohler en el mercado objetivo en las zonas nororiente, norte y suroccidente

SECTORES DE MAYOR PARTICIPACIÓN EN LAS VENTAS DE BOHLER	ZONA NOR ORIENTE			ZONA NORTE			ZONA SUR OCCIDENTE		
	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector # Empresas	No EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS
Extracción de metales preciosos	18	0	18	29	0	29	40	0	40
Fabricación de armas y municiones	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Fabricación de artículos de plástico ncp	20	2	18	94	9	85	186	35	151
Fabricación de máquinas herramienta	3	0	3	6	0	6	43	8	35
Fabricación de otros artículos de papel y cartón	3		3	8	3	5	38	14	24
Fabricación de otros productos elaborados de metal ncp	12	6	6	73	11	62	108	53	55
Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial ncp	8	0	8	18	3	15	47	17	30
Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	11	4	7	16	0	16	35	13	22
Fabricación de pastas celulósicas, papel y cartón	1	0	1	3	2	1	32	6	26
Industrias básicas de hierro y de acero	6	2	4	32	7	25	53	16	37
Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, realizados fuera de la unidad de producción	78	8	70	606	7	599	464	24	440
Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería	2	0	2	13	1	12	18	7	11
Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas	2	0	2	8	1	7	4	1	3
Fabricación de cemento, cal y yeso	4	0	4	11	2	9	8	0	8
Fabricación y refinación de azúcar	0	0	0	1	0	1	15	10	5
Forja, prensado, estampado y laminado de metal, pulvimetalurgia	5	2	3	20	1	19	5	3	2
Otras industrias manufactureras ncp	22	1	21	85	3	82	125	8	117
Producción especializada de caña de azúcar	5	0	5	2	0	2	362	6	356
Comercio al por mayor de maquinaria y equipo para la agricultura, minería, construcción y la industria	69	0	69	232	1	231	140	7	133
Comercio al por mayor de productos químicos básicos, plásticos y caucho en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario	68	0	68	191	1	190	287	5	282
Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados	725	2	723	140	5	135	705	17	688
Fabricación de hojas de madera para enchapado, fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y panales	3	3	0	7	2	5	24	5	19
Tratamiento y revestimiento de metales, trabajos de ingeniería mecánica en general realizados a cambio de una retribución o por contrata	30	9	21	143	4	139	63	7	56
TOTAL	1096	39	1057	1738	63	1675	2802	262	2540
	% PART BOHLER		3,56%	% PART BOHLER		3,62%	% PART BOHLER		9,35%
	% POTENCIAL CRECIMIENTO		96,31%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		96,24%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		89,69%

Fuente: Producto de los autores, 2013.

4.7 CONTROLES

El plan maneja objetivos a los cuales se les deberá hacer seguimiento mensual a con el fin de conocer el desarrollo de la estrategia comercial la cual se fijó en dos objetivos:

Objetivos financieros

Mantener la facturación anual de los clientes nucleares de la compañía, representados en el 70% de la facturación y 23 sectores, más el incremento del PIB anual, y aumentar en el total las ventas anuales por clientes nuevos en un 5% por año hasta el año 2015, generando un pronóstico total estimado de ventas equivalente a \$21.372.500.000 de pesos para este año.

Indicadores de control:

- Crecimiento en ventas total mensual y frente al pronóstico anual:

$$\text{Crecimiento en ventas totales} = \frac{\text{Ventas reales totales x mes}}{\text{Ventas mensuales pronósticadas}}$$

$$\text{Cumplimiento del pronóstico} = \frac{\text{Ventas reales totales x mes}}{\text{Ventas anuales estimadas}}$$

- Crecimiento en ventas por líneas:

$$\text{Cumplimiento del pronóstico por línea} = \frac{\sum \text{Ventas por mes x línea}}{\text{Ventas anuales estimadas}}$$

$$\text{Crecimiento en ventas totales por línea mensual} = \frac{\text{Ventas reales por línea x mes}}{\text{Ventas mensuales pronósticadas}}$$

- Crecimiento en ventas por zonas:

$$\text{Cumplimiento por zonas} = \frac{\sum \text{Ventas reales totales x mes}}{\text{Ventas estimadas por zona anual}}$$

Objetivos de mercadeo

Mejorar la participación en el mercado de aceros especiales, en cada una de las regiones de interés para la empresa, en los valores presentados en la Tabla 28 para el año 2015.

Indicadores de control:

$$\text{Penetración en el mercado nacional} = \frac{\text{Número de empresas nuevas en facturación}}{\text{Número total de clientes del año anterior}}$$

Este indicador se debe comparar frente a la meta propuesta por el objetivo cada 3 meses.

$$\text{Penetración en el mercado por zonas} = \frac{\text{Número de empresas nuevas por zona}}{\text{Total de clientes del año anterior por zona}}$$

Este indicador se debe comparar frente a la meta propuesta por el objetivo cada 3 meses.

No se sugiere hacer seguimiento sobre el aumento de participación en los sectores, pero se recomienda definir una cuota con respecto a los sectores. Para esto se sugiere que de los sectores se definan las empresas más representativas y se busque el establecimiento de las relaciones comerciales, en caso de que no se logren se deberá dejar registrado el trabajo que se realice, los contactos y el motivo por el cual no se hayan podido establecer las ventas.

Si se evidencia una tendencia al incumplimiento de las metas propuestas se deberán hacer reuniones con los comerciales que busquen dar conocimiento de los motivos que no hayan permitido tener una tendencia mejor. De estas charlas se deben proponer alternativas que involucren a los coordinadores, las cuales deberán implementar medidas preventivas o correctivas frente a los inconvenientes que dificulten las metas.

4.8 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Teniendo en cuenta que la comercialización de aceros especiales en Colombia ya es un negocio maduro, con el objetivo planteado de penetración y de expansión del mercado, se presentan las estrategias de manejo para cada uno de los componentes del plan de mercadeo.

4.8.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

4.8.1.1 Marca

Por ser una compañía de talla internacional, la marca no se puede modificar a nivel local, tampoco se sugerirá ningún cambio pues esta marca ya tiene una recordación a nivel nacional, incluso la percepción del cliente y la recordación de la misma tiene asociada los atributos que se prestaron en la Tabla 22: beneficios por asesoría técnica, calidad adecuada de los materiales, servicio amable y personalizado (entendido como empatía), disponibilidad de productos y excelente desempeño de estos.

4.8.1.2 Presentación

Se decide concentrarse en las referencias de acero de mayor exigencia en el mercado y aumentar la profundidad de aquellas referencias de mayor rotación. Esto apunta a disminuir los costos de inventario y mejorar la rotación del mismo. Se hará difusión a los clientes para dar a conocer que el inventario de materiales estará en presentaciones de múltiplos de 5 mm, al espesor o diámetro, con el objeto de hacer un uso razonable del inventario que es el mayor activo de la compañía.

4.8.1.3 Servicio

Se debe ofrecer acceso al cliente a la biblioteca del usuario del acero en donde se encuentren casos documentados y sus respectivas soluciones a partir de la propuesta de valor de aceros Bohler. El resto de servicios complementarios al acero que hoy tiene la empresa se mantendrán ya que estos son inseparables de la venta de acero.

Se harán asesorías preventa que permitan al cliente conocer las soluciones con que cuenta la empresa, el portafolio integral al sector metalmeccánico y la argumentación de la solución ofertada, de tal modo que conozca los beneficios de esta, teniendo una experiencia de soporte que le brinde la seguridad de hacer la adquisición correcta del producto necesitado.

4.8.1.4 Categorías de producto

El material se maneja en las siguientes presentaciones:

- Material en bruto
- Material desbastado (pre-maquinado)
- Material maquinado
- Material maquinado y tratado térmicamente
- Material maquinado, tratado térmicamente y rectificado

Se hará un documento en donde se muestre la ventaja en costos para el cliente en la medida en que pueda hacer uso en las categorías superiores de producto, principalmente a las zonas donde el acceso a estos servicios hace que sus procesos sean más costosos.

Garantía: Bohler garantiza los resultados esperados por el cliente siempre y cuando se permita que Bohler participe en el proyecto desde la concepción del mismo, su fabricación y su puesta a punto, dejando testimonio con datos y registros entregados al cliente.

4.8.2 ESTRATEGIA DE PLAZA

4.8.2.1 Cobertura

Mantener las oficinas en Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla, cada una de ellas con vendedores enfocados por línea, como se manifestó anteriormente.

La penetración en las regiones se hará mediante la asignación de cuentas a los asesores, pues el estudio de mercadeo proporciona información detallada para saber que clientes dentro de un sector y en una región pueden ser potencialmente atractivos para la empresa: de alta facturación e incluso se pueden buscar los acuerdos de suministro a mediano y largo plazo.

4.8.2.2 Inventarios y logística

Como se mencionó anteriormente se tendrá un gerente comercial sobre el cual recaerá la responsabilidad de organizar con sus coordinadores el esquema de rotación de inventarios de acuerdo con la información que ellos le deben suministrar oportunamente, tanto de la ventas como del comportamiento de cada una de sus líneas o regiones, según sea el caso.

Actualmente, de las sedes mencionadas, la única que no mantiene inventario es la de Barranquilla, se plantea realizar un estudio de ventas perdidas por tiempos de entrega en esta ciudad con el fin de llegar a datos concluyentes que permitan establecer si es necesario mantener stock de productos.

Esta labor deberá ser realizada por los vendedores en este territorio en un lapso de tres meses, tiempo en el cual se entregarán los datos a cada gerente de línea quien evaluará la rentabilidad de manejar inventario en esta ciudad.

4.8.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

4.8.3.1 Mercadotecnia directa

Noticias a través correos electrónicos

Se fortalecerá la relación con los Jefes de mantenimiento, gerentes de producción y de planta a través de información directa acerca de nuevos productos, precios especiales, nuevas presentaciones y nuevos servicios.

Página web

Se hará la presentación del portal web como una herramienta que le permita al cliente un acceso fácil, rápido y confiable con las siguientes alternativas: pedidos en línea, portafolio detallado de productos, seguimiento a los pedidos en tiempo real, consulta del cupo disponible y el estado de la cartera.

Show rooms en aplicaciones especializadas

Se propone hacer visitas a la planta de Bohler para mostrar aplicaciones de nuevas tecnologías, tanto en procesos como en productos, dirigidas a sectores previamente seleccionados para los cuales las aplicaciones mostradas sean de interés para sus procesos productivos.

Realización de jornadas de actualización y show rooms en Chinchiná, Cartagena y Duitama. Con duración de un día por ciudad, en donde se tratarán los temas publicados en los blogs, nuevas tendencias y muestra comercial de productos.

4.8.3.2 Promoción de ventas

Feria anual de “Cortes de acero”

Feria en la planta cuya finalidad será vender los retales que sobran de los cortes de las piezas de acero importadas. Para tal fin se convocará a las grandes empresas y se venderán con márgenes menores que las ventas normales. Se enviará expectativa por correo electrónico y se desarrollará en una semana ventas por volumen. La ejecución de esta actividad será semestral en la primera semana de mayo y diciembre.

Plan excelencia por casos exitosos

Se entregarán muestras de acero para creación de piezas especiales a algunos clientes representativos con proyectos específicos, generando acuerdos para que el cliente emita carta de certificación, en donde se especifique características obtenidas del producto y ventajas sobre el producto de la competencia. Lo que permitirá promocionar el acero y generar casos de éxito que serán enviados a empresas del mismo sector industrial.

4.8.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Club del moldero y Club del troquelero

Creación de blogs especializados: Club del moldero y Club del troquelero. En los cuáles se emitirá información de interés para este tipo de clientes como: costos de fabricación de moldes, eficiencia en ciclos de mecanizado, nuevos sistemas de programación de máquina, rendimiento de herramientas, entre otros.

Experiencias Colombia innova

Realización de un video resumen de casos de éxito que será publicado en la página web y enviado por correo electrónico, el cual muestre las ventajas de las nuevas aplicaciones.

Apoya ingenieros por Colombia

Dos seminarios técnicos a estudiantes de las principales universidades con las carreras a fin: Ingeniería Mecánica y Metalúrgica. Uno en Bogotá aglomerando a estudiantes de las diferentes universidades y otra en Medellín. También se invitará a la comunidad académica a presentar sus desarrollos y se hará una premiación especial a los adelantos en materiales más significativos.

4.8.4.1 Participación en eventos públicos

FERIA INTERNACIONAL DE BOGOTÁ

Exhibición que reúne cinco salones especializados en un solo lugar. Buscar el evento que concentre la mayor cantidad de sectores representativos para la compañía, objeto sobre el cual deberá hacerse un estudio, basado en la información presentada: participación en ventas de Bohler y las tendencias de los sectores. Un ejemplo de esto es la feria siguiente.

ANDINAPACK

La Feria Andina-Pack, que se realiza en Bogotá-Colombia, es el punto de encuentro y centro de negocios del sector empaque en Latinoamérica, convoca a expositores de diferentes latitudes del planeta, presentando las últimas innovaciones tecnológicas del sector, reflejadas en un diverso portafolio de máquinas, equipos y servicios, brindando a los visitantes profesionales soluciones para sus necesidades de empaque.



Con el objeto de buscar y desarrollar nichos con alto potencial, se harán seminarios en las ciudadelas industriales de las principales zonas definidas. Para el año 2014 se pueden realizar los siguientes seminarios industriales:

Tabla 35 Programación sugerida para los seminarios técnicos

Sitio del seminario	Presupuesto	Fecha	Responsabilidad
Parque Industrial Duitama	15.000.000	Primera quincena Abril	Sucursal Bogota
Parque Industrial Chinchiná	14.000.000	Primera quincena Junio	Sucursal Cali
Parque Industrial Mamonal	18.000.000	Primera quincena Octubre	Sucursal Barranquilla

Fuente: producción de los autores.

La duración de cada evento puede ser de 1 día, en el cual se dictarán conferencias de tipo comercial y técnicos. Para dar continuidad a este tipo de eventos, el evento debe ser como mínimo auto sostenible, hecho que se evaluará en las ventas del siguiente trimestre enfocado a clientes nuevos y cautivos en dicho periodo.

4.8.4.2 Publicidad

Por política del canal solamente se pautará en medios impresos especializados. Inicialmente la pauta se realizará en la revista “Metalmecánica”, de circulación mensual, la cual ofrece un amplio cubrimiento en el mercado objetivo.

Se harán tres pautas en el año y se harán por cada pauta la publicación de un artículo de interés para las empresas nicho objetivo, temas a tratar como los mostrados en los clubes del moltero y troquelero.



4.8.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

4.8.5.1 Listas de precios

Cada vez realice un ajuste de precios este se entregará al equipo comercial. La lista de precios deberá llevar los descuentos autorizados:

Tabla 36 Ejemplo de la difusión de los descuentos permitidos para Bohler

Material	Descuento permitido
Acero para plástico	Hasta el 8% máx.
Acero para trabajo en frío	Hasta el 4% máx.
Acero para trabajo en caliente	Hasta el 4% máx.
Acero rápido	Hasta el 3% máx.
Acero pulvimetalúrgico	-

Fuente: Productos de los autores, 2013.

Adicionalmente se iniciará la organización de la clasificación de los clientes en oro, plata y bronce, la cual se realizará según el volumen de ventas de cada cliente y a su cultura de pago, para estos se podrán ofrecer créditos especiales, los cuales deberán ser definidos por el gerente comercial y cada uno de los coordinadores de línea.

4.8.5.2 Política de descuentos

MATERIALES EN BRUTO

El precio de venta mínimo será aquel que genere un margen mínimo de 40%. Para negocios especiales (mayores a 300 kg), el gerente de línea tendrá potestad de manejar el descuento. Para negocios menores a 50 kg, no se adjudica descuentos y el cliente tiene que retirar el material. Para eventos especiales de ventas de retales, el precio promedio de venta será el costo más un margen del 5% para cubrir otros costos.

SERVICIOS DE MECANIZADO

Para piezas en serie (más de 10 unidades), con peso mayor a 60 kg, se adjudica un descuento del 8% sobre la lista de precios. En casos de piezas de gran complejidad, no se deberá tener en cuenta la lista de precios y se deberá consultar al departamento técnico. Para el resto de piezas, se adjudica un descuento del 10%, el cual solo se hará efectivo si el cliente accede al servicio de tratamiento térmico.

POLÍTICAS DE CRÉDITO

Se deberá asignar un crédito a máximo 30 días previo análisis de estados financieros, balances, referencias bancarias y concepto del departamento financiero. Un cliente será bloqueado cuando supere el 10% de su cupo en valor o en tiempo de mora.

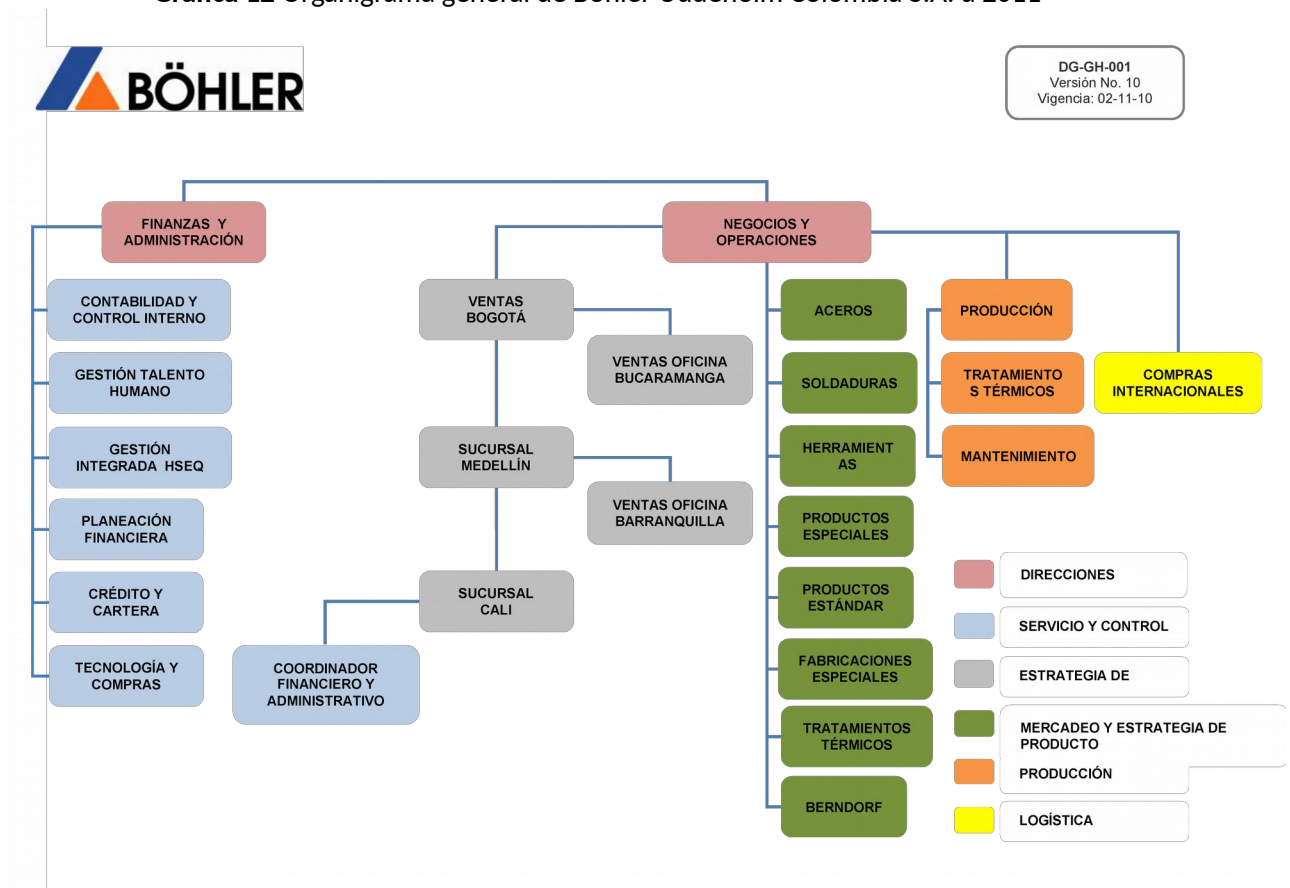
5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

El organigrama general Bohler Uddeholm Colombia S.A. se muestra en la Gráfica 12. Se evidencia que la estructura comercial se encuentra dividida en 4 áreas: Estrategia de venta regional (en color gris), mercadeo y estrategia de producto (en color verde), Producción (en color naranja) y por último, en amarillo, logística comercial.

Luego de la revisión documental, la definición del plan de mercadeo y comercial se evaluará si esta estructura comercial es la más adecuada para llevar a cabo el método planteado.

Gráfica 12 Organigrama general de Bohler Uddeholm Colombia S.A. a 2011



Fuente: Departamento de Gestión Integrada HSEQ Bohler, 2012.

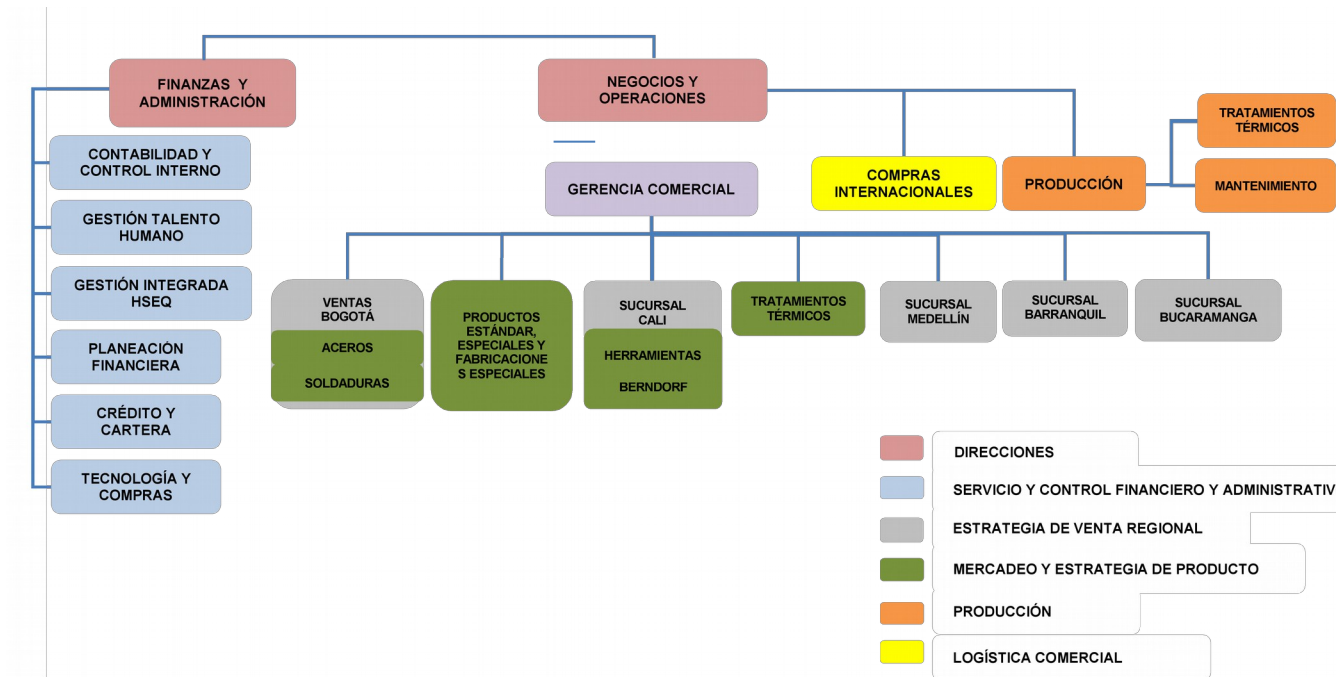
Al presente organigrama se le determinaron, por experiencia de uno de los autores, algunos aspectos que pueden dar como resultado la ineficiencia en el flujo necesario de los procesos internos de la compañía, estos son:

- La dependencia de las oficinas de Barranquilla y Bucaramanga de las sucursales de Medellín y Bogotá respectivamente; lo que genera demoras en la toma de decisiones o consultas de gestión administrativa, por lo que no se recibe la respuesta oportunamente, causando la pérdida de negocios de oportunidad.
- El área de mercadeo y estrategia de producto, es responsabilidad de muchas personas dando lugar a la falta de liderazgo y ejecución de un adecuado plan de mercadeo
- El área de mercadeo y estrategia de producto no tiene una vinculación directa con la fuerza de ventas, en el sentido que su desempeño frente a las oportunidades de negocio no afecta al personal de ninguna manera.
- El hecho de una multiplicidad de cabezas visibles a nivel gerencial no permite que se tomen decisiones eficientemente, más aun cuando estas implican un riesgo para la compañía, porque los directivos involucrados en estas decisiones se ceden uno a otro la responsabilidad.
- La estructura carece de una cabeza visible en la gestión comercial, que integre el direccionamiento y la generación de estrategias para cada una de las líneas.
- A nivel regional se manejan directrices comerciales distintas a las establecidas en las sucursales principales, sin ninguna orientación en particular, más que la confianza en los clientes ya establecidos.

Actualmente la empresa BOHLER UDDEHOLM COLOMBIA S.A., no posee un área comercial que realice la prospección de clientes nuevos o la potencialización de los actuales.

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA Y ARGUMENTACIÓN

Gráfica 13 Organigrama propuesto para cumplir los objetivos del plan de mercadeo y de ventas a 2015



Fuente: Producto de los autores, 2013.

Esta nueva estructura organizacional propuesta es más horizontal y agrupa varios de los cargos, los cuales son consecuencia de líneas de productos que pueden ser complementarios. Se observa que se fusionó el departamento de mercadeo y estrategia de producto en las coordinaciones de ventas de cada grupo de estrategia de venta regional.

El objeto de unir los departamentos mencionados permite centralizar la toma de decisiones, debido a que la persona que maneje cada departamento tendrá una visión integral de la línea de productos asignada, junto con la fuerza de ventas, logrando así una respuesta más acorde con los rápidos cambios del mercado.

Los coordinadores de cada dependencia: mixtos (estrategia de venta regional y mercadeo y estrategia de producto), así como el responsable de la dependencia de tratamientos térmicos deberán tener un perfil técnico y administrativo, pues estos serán encargados de administrar el negocio y gestionar los proyectos.

El cambio propuesto de mayor visibilidad es la aparición del cargo del gerente comercial, en quien recaerán las funciones de quien deberá tener la visión y hará el direccionamiento del conjunto de dependencias enfocándolas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

No se hizo énfasis en la fuerza de ventas porque el esquema actual está acorde con las necesidades del mercado, por esta razón se explicará a continuación. Para este sector y por la amplitud de portafolio, cada asesor deberá manejar 1 o más líneas, lo que permite que se puedan dar asesorías integrales de mayor valor agregado.

Cada asesor tiene asignado una dependencia como principal y de mayor peso en su pronóstico de ventas, el cual es complementado con un presupuesto en las otras dependencias, enfocándolo principalmente en la línea de mayor representación en su facturación. Esto permite disminuir el número de asesores de cara al cliente para manejar todos sus requerimientos.

6 CONCLUSIONES

1. Se logró un modelo que toma las variables internas, ventas y los datos relacionados, y los factores externos relacionados con las ventas, sectores su tamaño y sus tendencias junto con distribución en la región, que permite identificar el potencial y las zonas para hacer énfasis en la fuerza de ventas.
2. Los modelos utilizados en este trabajo se basaron en datos relativos al sector de interés y al sector de sus clientes, sin embargo, estos pueden ser llevados a otro tipo de sectores para generar este tipo de estudios y definir estrategias.
3. Al determinar la participación de Bohler en los sectores objetivo, se evidenció una baja participación en ellos; por tanto en el desarrollo de esta investigación se planteó un modelo que permite identificar los sectores de mejores características y de mayor potencial que permita a Bohler generar excelentes resultados.
4. No basta con la cantidad de información disponible para entregar un estudio de este tipo sino se tiene claro la meta que se quiere alcanzar. Con este fin en mente, la experiencia y las herramientas teóricas y prácticas se puede encontrar el Cómo ante la avalancha de información que se presentará como solución a los interrogantes.
5. La modificación en el organigrama de la compañía, le permitirá tener un proceso comercial más eficiente basado en la integración de funciones y el empoderamiento de las dependencias para enfocar la fuerza de ventas en la consecución de los objetivos establecidos.
6. La calidad de los planes de mercadeo y de ventas no son el resultado de simples cifras extractadas de una base de datos, estos requieren un estudio más profundo, así como el reconocimiento y entendimiento de todas las variables que afecten la empresa a investigar. Un ejemplo claro de esto se da al momento de ver el potencial de ventas y al calcular la fuerza de ventas, los cuales se pueden quedar sin piso al no conocer la evolución de los estados financieros, ni la distribución en la región de los clientes.
7. Con este tipo de trabajos se asimila la función de un gerente comercial o de mercadeo, en el que se identifica que no basta con conocer el producto y manejar los precios, se requiere tener una visión holística que permita entender el mercado, para la cual se debe hacer un trabajo de

investigación riguroso, tanto al interior como al exterior de la compañía de tal modo que su labor le genere un valor agregado a la empresa que pertenece.

8. Las empresas del sector industrial, en especial las de manufactura, así como sus proveedores de materias primas, tienen muchas variables que pueden afectar la viabilidad y rentabilidad de sus proyectos, este tipo de estudios permite que las decisiones que se tomen frente a un camino a seguir tengan una argumentación que disminuya la incertidumbre a futuro de estas.
9. La experiencia empírica es limitada generando un sesgo, como fruto del manejo de las bases de datos se identifican nuevas oportunidades para el desarrollo de la compañía.
10. La compañía cuenta con las herramientas labrarse un camino con mayores frutos, por el momento cuenta con la capacidad para cubrir sus actuales obligaciones, pero al no ser muy dinámica y con el retorno de la inversión tan bajo, se requiere que la empresa cambie sustancialmente la estructura de su negocio.

7 RECOMENDACIONES

1. La posición estratégica de la compañía, como especialista en productos de alta calidad y desempeño para los sectores industriales, genera la necesidad de evaluar hacia el interior de la organización el flujo operativo y la eficiencia con la que han sido diseñados los cargos administrativos de la misma, por lo que se sugiere realizar una reorganización administrativa y operativa en el área comercial y de ingeniería.
2. Los esfuerzos de los objetivos estratégicos en su primera etapa deben ser destinados en realizar una mejora de los procesos comerciales, a proporcionar las herramientas adecuadas para la toma de decisiones asertivas buscando generar procesos más eficientes y centralizados en funciones acordes a su papel dentro de la organización.
3. La etapa posterior a la reorganización los esfuerzos serán dirigidos a soportar y desarrollar las estrategias de marketing, buscando potencializar las zonas geográficas o nichos donde están concentrados los sectores estratégicos que BOHLER UDDEHOLM COLOMBIA S.A. puede posicionarse como socio estratégico.
4. Se recomienda que para estudios más detallados, la compañía maneje los indicadores de pérdida de negocios y su razón, los cuales permitirán conocer de forma más precisa en que aspectos puede mejorar la compañía.
5. Se debe generar un mayor soporte a la fuerza de ventas en cuanto a la cantidad y el modo de gestión comercial, ya que el cálculo de la fuerza de ventas actual demostró que no tiene la capacidad para atender el número de clientes. Este factor es susceptible de modificar en cuanto a que el ejecutivo comercial disponga de mayor tiempo en actividades de venta.
6. Se sugiere que la comunicación debe ser a todos los niveles. En el caso de las empresas centralizadas se deben realizar actividades de difusión y evaluaciones de comprensión acerca de las políticas, los objetivos y las estrategias que tome la compañía.
7. Se recomienda el seguimiento a los indicadores planteados en esta investigación, con el fin de generar más control y ajustes oportunos a los procesos comerciales, productivos y administrativos.

BIBLIOGRAFÍA

- FAYET, M., y COMMEIGNES, J. Cómo elaborar informes profesionales. Ediciones Robinbook. 2001.
- Harvard Business Review. Cómo combatir en una guerra de precios (Nuevas tendencias en Marketing).
- Harvard Business Review. Cómo obtener clientes más rentables. Septiembre 2010.
- Harvard Business Review. Cómo vender servicios más rentablemente, Mayo 2008.
- HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John. Comportamiento organizacional. México. 2004.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMA TÉCNICAS. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC, 2008. 41p. NTC1486 6ª actualización.
- JOHNSON Eugene M., KURTZ David L., SCHEUING Eberhard E. Administración de Ventas, McGraw-Hill. Colombia. 1995.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia - Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 4 Ed. México. 1990.
- KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. 8 Ed, Pearson Educación. 2001.
- LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. España. 1997.
- LEWISON, D.M. Ventas al detal. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1999.
- MALHOTRA N. Investigación de Mercados. PEARSON. México D.F. 2004.
- PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. CECSA. México D.F., 1979.
- PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, Marzo 1979.
- SALLENAVE, Jean-Paul. La gerencia Integral. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 1994.

WEBGRAFÍA

- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico
- <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrategia.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- <http://bpr.securities.com/products/benchmark.html>
- <http://www.informacion-empresas.co>
- <http://www.geocities.ws/paconta/geren/cap6104.htm#6.10.4> INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO
- <http://www.slideshare.net/enriquehg123/plan-de-ventas>
- http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_pibIVtrim11.pdf
- <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=295>
- <http://www.emprendedores.es/150-articulos-para-emprendedores>
- <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>
- <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=66&l=es>

ANEXOS

ANEXO A TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y PARTICIPACIÓN DE BOHLER

SECTORES DE MAYOR PARTICIPACIÓN EN LAS VENTAS DE BOHLER	ZONA CENTRO			ZONA ORIENTAL			ZONA NOR OCCIDENTE			ZONA NOR ORIENTE			ZONA NORTE			ZONA SUR OCCIDENTE		
	Tamaño del sector Empresas	No. EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector Empresas	No. EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector Empresas	No. EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector Empresas	No. EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector Empresas	No. EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS	Tamaño del sector Empresas	No. EMPRESAS ATENDIDAS BOHLER	POTENCIAL DE EMPRESAS
Extracción de metales preciosos	282	2	280	1	0	1	519	4	515	0	18	29	0	29	40	0	40	
Fabricación de armas y municiones	6	1	5	0	0	1	2	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	
Fabricación de artículos de plástico ncp	1386	112	1224	2	0	2	364	57	327	20	18	94	9	85	186	58	151	
Fabricación de máquinas herramienta	284	36	228	0	0	0	56	10	46	3	0	6	0	6	43	8	35	
Fabricación de otros artículos de papel y cartón	194	5	179	0	0	0	76	8	68	3	3	3	3	5	38	14	24	
Fabricación de otros productos e laborados de metal ncp	775	196	579	2	0	2	252	12	180	12	6	73	11	62	108	53	55	
Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial ncp	344	38	306	2	1	1	67	13	54	8	0	18	3	15	47	17	30	
Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	486	73	413	0	0	0	85	13	72	11	4	7	16	0	35	13	22	
Fabricación de papeles celulósicos, papel y cartón	81	13	68	0	0	0	20	6	14	1	1	3	2	1	32	6	26	
Industrias básicas de hierro y de acero	500	65	435	1	0	1	99	22	77	6	2	4	32	7	25	16	37	
Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, realizados fuera de la unidad de producción	1489	39	1450	16	1	15	374	22	352	78	8	70	606	7	599	464	440	
Fabricación de artículos de alfilería, herramientas de mano y artículos de ferretería	113	16	97	0	0	0	58	9	49	2	0	2	13	1	12	18	11	
Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas	58	11	47	0	0	0	13	3	10	2	0	2	8	1	7	4	3	
Fabricación de cemento, cal y yeso	41	8	33	0	0	0	13	0	10	4	0	4	11	2	9	8	8	
Fabricación y refinación de azúcar	9	0	9	0	0	0	4	1	3	0	0	0	1	0	1	15	10	
Ferja, prensado, estampado y laminado de metal, pulvimetalurgia	76	10	66	0	0	0	33	7	26	5	2	3	20	1	19	5	2	
Otras industrias manufactureras ncp	737	43	694	1	0	1	270	11	259	22	1	21	85	3	82	125	8	
Producción especializada de caña de azúcar	96	0	96	1	0	1	35	0	35	5	0	5	2	0	2	362	6	
Comercio al por mayor de maquinaria y equipo para la agricultura, minería, construcción y la industria	1843	17	1826	26	0	26	391	7	384	69	0	69	232	1	231	140	133	
Comercio al por mayor de productos químicos básicos, plásticos y caucho en formas primarias y productos químicos de uso especializado	1607	3	1604	58	0	58	386	3	383	68	0	68	191	1	190	287	5	
Comercio al por menor de ferretería, cerjería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados	3396	43	3353	72	1	71	1182	14	1168	725	2	723	140	5	135	705	688	
Fabricación de bolsas de madera para enchapado, fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles	56	4	52	0	0	0	22	1	21	3	0	3	7	2	5	24	19	
Mantenimiento y revestimiento de metales, trabajos de ingeniería mecánica en general realizados a cambio de una retribución o por contrata	392	35	357	18	1	17	114	9	105	30	9	21	143	4	139	63	56	
TOTAL	14171	770	13401	201	4	197	4435	275	4160	1096	39	1057	1738	63	1675	2802	262	
	% POTENCIAL CRECIMIENTO		94,25%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		97,97%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		93,39%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		96,31%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		96,24%	% POTENCIAL CRECIMIENTO		89,69%
	% PART BOHLER		5,43%	% PART BOHLER		1,99%	% PART BOHLER		6,20%	% PART BOHLER		3,56%	% PART BOHLER		3,62%	% PART BOHLER		9,35%

ente: Producción de los autores, 2013.

ANEXO B PRONÓSTICO DE VENTAS 2015 BOHLER UDDEHOLM COLOMBIA S.A.

PRONÓSTICO DE VENTAS 2015 BOHLER UDDEHOLM COLOMBIA SA

ZONA CENTRO / ORIENTAL	A.HTAS	A.MAQUIN	OTROS	SOLD.	HTA. CORTE	COMERCIAL	PLACAS	PROYECTOS	FABRICACIONES	CIRCULAR	RECTA	GUILLOT	PLANEAD	S.CINTA	T.TERMICO	INDUSTRIAL	P.
						0											0
Vendedor centro 1	450.000	270.000				720.000	35.000	35.000	70.000							20.000	20.000
Vendedor centro 2	380.000	30.000	170.000		50.000	630.000		30.000	30.000							10.000	10.000
Vendedor centro 3	200.000	315.000	36.000			551.000	15.000	35.000	50.000							20.000	20.000
Vendedor centro 4				145.000		145.000		540.000	540.000								0
Vendedor centro 5	25.000	150.000		250.000		425.000	10.000	40.000	50.000						5.000	5.000	5.000
Vendedor centro 6	180.000	210.000			330.000	720.000	35.000	80.000	115.000							15.000	15.000
Vendedor centro 7	160.000	110.000			235.000	505.000	20.000	30.000	50.000							20.000	20.000
Vendedor centro 8	65.000	30.000	10.000		25.000	130.000	40.000	100.000	140.000	100.000	175.000	40.000	3.000	5.000	7.000	330.000	330.000
Vendedor centro 9	17.500	7.000				24.500	40.000	100.000	140.000	150.000	200.000	25.000			5.000	380.000	380.000
Vendedor centro 10	50.000	30.000	10.000			90.000	50.000	280.000	330.000	70.000	200.000	80.000		8.000	5.000	363.000	363.000
Vendedor Oriente BUC/GA	220.000	210.000		120.000	139.000	689.000	15.000	30.000	45.000	25.000	20.000	30.000			10.000	85.000	85.000
Vendedor centro 11	140.000	140.000		40.000	35.000	355.000									20.000	20.000	20.000
Vendedor interno 1 Bogotá						0			0	5.000	80.000					85.000	85.000
Vendedor interno 1 Bogotá	180.000	110.000		10.000	20.000	320.000			0						110.000	110.000	110.000
Copaso			10.000			10.000			0							0	0
SUB-TOTAL	2.067.500	1.612.000	236.000	565.000	834.000	5.314.500	260.000	1.300.000	1.560.000	350.000	675.000	175.000	3.000	13.000	247.000	1.463.000	
ZONA NOROCCIDENTE / NORTE																	
ZONA NOROCCIDENTE / NORTE	ACEROS	A.MAQUIN	OTROS	SOLD.	HTA. CORTE	COMERCIAL	PLACAS	PROYECTOS	FABRICACIONES	CIRCULAR	RECTA	GUILLOT	PLANEAD	S.CINTA	T.TERMICO	INDUSTRIAL	P.
						0											0
Vendedor Nor occidente 1	370.000	225.000	55.000	0		650.000	130.000	220.000	350.000								0
Vendedor Nor occidente 2	180.000	325.000	11.000	60.000	0	576.000	45.000	45.000	90.000								0
Vendedor Nor occidente 3	140.000	168.000	5.000		500.000	813.000			0								0
Vendedor Norte 1 BAQ/LLA	80.000	85.000	30.000	40.000	30.000	265.000	80.000	120.000	200.000	70.000	255.000	15.000	0	25.000		365.000	365.000
Vendedor Nor occidente 4	130.000	90.000	85.000			305.000	70.000	110.000	180.000	220.000	300.000	30.000			12.000	562.000	562.000
Gerencia Medellin	115.000	100.000	90.000			305.000		950.000	950.000						13.000	13.000	13.000
Vendedor Nor occidente 5	130.000	200.000	5.000		25.000	360.000	15.000	20.000	35.000								0
Vendedor interno 1 BAQUILLA	120.000	100.000	5.000	100.000	100.000	425.000	10.000	30.000	40.000	5.000	35.000					40.000	40.000
Vendedor Nor occidente 6				385.000		385.000			0								0
Vendedor interno 1 Medellin	40.000	60.000	6.000			106.000	0	0	0							0	0
SUB-TOTAL	1.305.000	1.353.000	292.000	585.000	655.000	4.190.000	350.000	1.495.000	1.845.000	295.000	590.000	45.000	0	25.000	25.000	980.000	
ZONA SUROCCIDENTE																	
ZONA SUROCCIDENTE	ACEROS	A.MAQUIN	OTROS	SOLD.	HTA. CORTE	COMERCIAL	PLACAS	PROYECTOS	FABRICACIONES	CIRCULAR	RECTA	GUILLOT	PLANEAD	S.CINTA	T.TERMICO	INDUSTRIAL	P.
						0											0
Vendedor Sur Occident 1	120.000	170.000			300.000	590.000	15.000	45.000	60.000						25.000	25.000	25.000
Vendedor Sur Occident 2	175.000	90.000		150.000	35.000	450.000	15.000	35.000	50.000						6.000	6.000	6.000
Vendedor Sur Occident 3	115.000	20.000	10.000			145.000	10.000	15.000	25.000	200.000	700.000	93.000		42.000	7.000	1.042.000	1.042.000
Vendedor Sur Occident 4	85.000	140.000		500.000		725.000	40.000	70.000	110.000		10.000					10.000	10.000
Vendedor Sur Occident 5	120.000	120.000		15.000		255.000	10.000	30.000	40.000						15.000	15.000	15.000
Gerencia						0			0								0
Vendedor interno 1 Cali	60.000	40.000			2.000	102.000			0								0
SUB-TOTAL	675.000	580.000	10.000	665.000	337.000	2.267.000	90.000	195.000	285.000	200.000	710.000	93.000	0	42.000	53.000	1.098.000	
GERENCIAS																	
GERENCIAS	ACEROS	A.MAQUIN	OTROS	SOLD.	HTA. CORTE	COMERCIAL	PLACAS	PROYECTOS	FABRICACIONES	CIRCULAR	RECTA	GUILLOT	PLANEAD	S.CINTA	T.TERMICO	A. INDUS.	P.
COORD CUCHILLAS ESTANDAR NAL / ESPECIALES NAL / FABRICACIONES ESPEC	20.000	15.000				35.000		270.000	270.000		20.000		50.000	340.000	800.000	1.190.000	1.190.000
EXPORTACIONES						0		0	0	180.000	70.000	5.000	70.000	360.000		685.000	685.000
JEFE TRAT TERMICO						0		0	0						70.000	70.000	70.000
GERENCIA COMERCIAL			100.000			100.000			0								0
GERENTE ACEROS						0			0								0
LÍNEAS DE NEGOCIO																	
LÍNEAS DE NEGOCIO	ACEROS	A.MAQUIN	OTROS	SOLD.	HTA. CORTE	TOTAL	PLACAS	PROYECTOS	TOTAL	CIRCULAR	RECTA	GUILLOT	PLANEAD	S.CINTA	T.TERMICO	TOTAL	P.
PRESUPUESTO X LINEA	4.067.500	3.560.000	638.000	1.815.000	1.826.000		700.000	3.260.000		1.025.000	2.065.000	368.000	413.000	1.240.000	395.000		
PRESUPUESTO AREA						11.906.500			3.960.000							5.506.000	
PRESUPUESTO TOTAL BOHLER Col 2015																	
UTILIDAD BBRUTA ESPERADA 2015	66,0%	37,0%	45,0%	49,0%	56,0%	52,1%	50,0%	35,0%	37,7%	35,0%	46,0%	23,0%	28,0%	40,0%	36,0%	39,0%	21,0%
	2.684.550	1.317.200	287.100	889.350	1.022.560	6.200.760	350.000	1.141.000	1.491.000	358.750	949.900	84.640	115.840	496.000	142.200	2.147.130	9,0%

Fuente: Producción de los autores basados en la base de datos de SAP para Bohler, 2013.