

**“Diagnóstico de la posición competitiva y situacional de la compañía Coopers Andina
de Herramientas S.A. año 2009”**

**Andrés González Giraldo
Gustavo Adolfo Molina A.**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración
Programa de doble titulación Universidad Icesi – Tulane University**

**Director del trabajo de Grado:
Germán Castellanos**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Maestría en Administración
Santiago de Cali
2010**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Magíster en Administración:

Director del trabajo de Grado: _____

Dr. Germán Castellanos

Director del MBA: _____

Dr. Carlos Enrique Ramírez

Decano: _____

Dr. Héctor Ochoa

AGRADECIMIENTOS

Los autores presentan sus agradecimientos a:

Todas aquellas personas que aportaron su tiempo y valioso conocimiento para hacer de esta investigación una realidad.

Al personal de Coopers Andina de Herramientas S.A. y a aquellas empresas del sector vinculadas a esta investigación, por su valioso aporte.

Al Dr. Germán Castellanos por su lineamiento estratégico para el desarrollo de este trabajo.

A nuestras esposas por su paciencia, entendimiento y apoyo incondicional en esta importante etapa de nuestras vidas.

**“DIAGNÓSTICO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA Y SITUACIONAL DE LA
COMPAÑÍA COOPERS ANDINA DE HERRAMIENTAS S.A. AÑO 2009”**

CONTENIDO

	pág
LISTA DE GRÁFICAS	vi
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE ANEXOS	viii
INTRODUCCIÓN	9
1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA	11
1.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA	11
1.2 CONTEXTO DEL SECTOR METALMECÁNICO COLOMBIANO	13
1.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LAS COMPAÑÍAS FABRICANTES DE HERRAMIENTAS MANUALES	18
1.4 EXPECTATIVAS, PERCEPCIONES Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR	28
2. MARCO TEÓRICO	32
2.1 ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA	32
2.2 ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTO	34
2.3 INVESTIGACIONES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	35
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	37
3.1 ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE HERRAMIENTAS MANUALES EN COLOMBIA	37
3.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL PORTAFOLIO	41
3.3 CONTEXTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, COMPORTAMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE LOS MISMOS	50
4. CONCLUSIONES	52
5. RECOMENDACIONES	54
6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	59

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. PIB de los productos metalúrgicos básicos	14
Gráfica 2. Tasa de crecimiento en ventas	15
Gráfica 3. Tasa de endeudamiento del sector metalmeccánico 2005-2008	19
Gráfica 4. Rentabilidad sobre Activos y Patrimonio del sector metalmeccánico 2005-2008	20
Gráfica 5. Índices de rotación de cartera y de Inventarios 2006-2008 de los principales fabricantes de herramientas manuales de Colombia	25
Gráfica 6. Composición de las cuentas del balance de cada una de las empresas fabricantes para el año 2008	26
Gráfica 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	33
Gráfica 8. Análisis de la matriz BCG portafolio CAHSA para el año 2007	47
Gráfica 9. Análisis de la matriz de BCG portafolio CAHSA para el año 2008	48
Gráfica 10. Matriz BCG para los productos del portafolio de CAHSA año 2009	50
Gráfica 11. Comportamiento de las ventas de los canales de distribución 2004-2008	53

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Muestra Mensual Manufacturera Enero- Diciembre 2008/2007	16
Tabla 2. Muestra Mensual Manufacturera Abril 2008/2009	17
Tabla 3. Reporte de las exportaciones del sector metalmecanico de Colombia 2008/2009	18
Tabla 4. Ventas de las empresas fabricantes de herramientas manuales de Colombia 2007-2008 en millones de pesos y participación en el total de las ventas	22
Tabla 5. Análisis comparativo del comportamiento de la rentabilidad sobre el patrimonio de las empresas fabricantes años 2004-2008	28
Tabla 6. Posicionamiento de los fabricantes y sus marcas	32
Tabla 7. Comportamiento de las ventas de CAHSA en unidades y pesos 2004-2008 y proyección 2009	43
Tabla 8. Comportamiento de las ventas y los márgenes de CAHSA 2004-2008 y proyección a 2009	44
Tabla 9. Comportamiento de las ventas, tendencias y proyecciones del portafolio de productos de CAHSA 2004-2009	45
Tabla 10. Resultados financieros de los canales de distribución 2004-2008	52

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Cuestionario de la entrevista	61
Anexo 2. Entrevistas a los diferentes fabricantes	67
Anexo 3. Entrevistas con los canales de distribución	74

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación y análisis es contextualizar la situación del sector de fabricación y comercialización de herramientas manuales en Colombia, y en especial el de la compañía Coopers Andina de Herramientas S.A. como bitácora para su enfoque estratégico futuro. El evaluar su posición en el entorno actual dentro del sector le brindará a la dirección de la empresa la posibilidad de tomar decisiones correctas y prever de alguna manera los posibles escenarios futuros, ya que según el análisis y comprensión que se tenga del mismo y de su situación de competencia tanto a nivel nacional, como en relación con posibles actores internacionales, se podrán potencializar fortalezas y crear barreras ante las posibles amenazas que se presenten y que puedan llevarla a sólo distribuir comercialmente productos de la casa matriz, a hacerla desaparecer o aún a ser absorbida por otros competidores.

El objetivo principal en concreto es realizar un diagnóstico de la posición competitiva y situacional de la compañía Coopers Andina de Herramientas S.A. dentro del mercado colombiano, a través de la caracterización del entorno tanto a nivel interno como externo, teniendo presente el comportamiento económico del sector mismo, por medio de:

- Investigaciones primarias por entrevistas estructuradas dirigidas al cliente interno, a los canales de distribución y a sus competidores nacionales más importantes.
- Investigación secundaria de información macroeconómica.

- Análisis de su posición competitiva con base en los resultados obtenidos en los últimos cinco años, tanto por la empresa como por los demás partícipes y resultados de las decisiones estratégicas adoptadas.

1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Coopers Andina de Herramientas S.A. a quien denominaremos en el presente documento como CAHSA, inicia su objeto social en 1977 a través de una alianza entre la antigua compañía Andina de Herramientas S.A. del grupo Gillinski, fabricante de clavos y tachuelas, y Coopers Industries de Estados Unidos, fabricante para la época de productos eléctricos y herramientas industriales.

La nueva compañía produciría limas, seguetas, llanas, espátulas, escolinas y destornilladores e importaría flexómetros, llaves de boca fija y de expansión y alicates entre otras herramientas de la división de Coopers Hand Tools.

En 1997, CAHSA adquiere del grupo Stanley la marca Collins y la maquinaria y equipos para fabricar herramientas agrícolas y de construcción como palas, machetes y llanas.

En 1998, el grupo Gillinski vende su participación y CAHSA pasa a ser una compañía con capital 100% extranjero, constituyéndose como una subsidiaria de Cooper Industries, dependiendo directamente de la casa matriz en Estados Unidos.

Coopers Industries tiene como filosofía la satisfacción del cliente por medio de la calidad, el servicio y la respuesta instantánea, con una amplia oferta de productos para el sector

eléctrico, las telecomunicaciones, la iluminación, los equipos de protección personal e industrial y las herramientas eléctricas, neumáticas y manuales.

En 2007, CAHSA buscando una mayor participación en el mercado incluye en su portafolio serruchos, marcos para segueta, discos para sierras y herramientas para soldadura de tarjetas electrónicas.

CAHSA se enfoca en la producción y comercialización de herramientas de mano y artículos de ferretería para el sector agropecuario, de la construcción, metalmeccánico, minero, eléctrico y para el hogar, los cuales distribuyen nacionalmente a través de mayoristas y grandes distribuidores, y exporta a distribuidores de otros países o a otras empresas del grupo de Coopers Industries.

El portafolio de productos agrupado por su uso según sectores productivos comprende:

1. Herramientas para la construcción y el sector agrícola: Espátulas, llanas y palustres marca Collins, cinceles y martillos marca Atila y machetes y palas marca Collins.
2. Herramientas para el sector industrial: Destornilladores marca Atila, llaves para ajuste Crescent, alicates Wiss y Nicholson, pistolas, cautines y accesorios para soldar marca Weber, flexómetros y cintas de medir marca Lufkin y seguetas de mano marca Atkins.
3. Herramientas para el sector metalmeccánico y agrícola: limas, escofinas, seguetas, discos para sierras circulares, serruchos y marcos para segueta marca Nicholson.

1.2 CONTEXTO DEL SECTOR METALMECÁNICO COLOMBIANO

El PIB (Producto Interno Bruto) de los productos metalúrgicos básicos presentó un crecimiento excepcional en el 2003 de 28,6%, bajando a partir de ese año y presentando un crecimiento ligeramente superior al de la economía hasta el 2007. En el 2008 su crecimiento fue negativo. (Ver Gráfica 1).

Gráfica 1. PIB de los productos metalúrgicos básicos



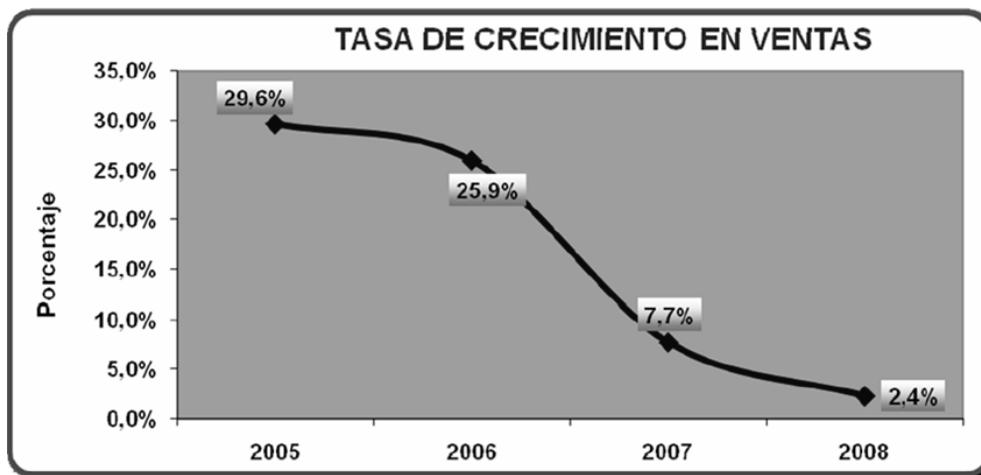
Fuente: Informe de la Asociación Nacional de Industriales 2008 (ANDI)¹.

Las ventas totales aumentaron sólo un 2,4% en el 2008 manteniendo una tendencia decreciente en los incrementos, los cuales fueron mucho más altos en los años anteriores. En la encuesta mensual manufacturera del DANE (2008), las ventas de las industrias básicas de hierro, acero y fundición de metales disminuyeron en valores reales un 9,44%;

¹ Documento Benchmark. Asociación Nacional de Industriales – ANDI

en metales preciosos y no ferrosos, esta disminución fue de 2,29% y en la fabricación de productos elaborados de metal la disminución fue de 7,71%.

Gráfica 2. Tasa de crecimiento en ventas



Fuente: Benchmark.

Es importante tener en cuenta que ninguno de estos tres subsectores presenta aumento en sus ventas; teniendo presente que están relacionados con la evolución de la construcción, que en el año 2008 presentó un pobre balance, como aparece en la Tabla 1.

Tabla 1. Muestra Mensual Manufacturera Enero- Diciembre 2008/2007

Muestra Mensual Manufacturera Variación (%) del valor de la producción y ventas Enero - diciembre 2008 / enero - diciembre 2007					
Códigos CIU (Rev.3)	Clases industriales	Producción		Ventas	
		Nominal	Real ^a	Nominal	Real ^a
TOTAL NACIONAL					
1500	a - Total con trilla	2,18	-3,52	2,47	-3,61
1501	b - Total sin trilla	2,06	-3,54	2,39	-3,62
2710	Industrias básicas de hierro y acero; fundición de metales	-20,43	-4,01	-25,15	-9,44
2720	Industrias básicas de metales preciosos y metales no ferrosos	6,00	-4,13	7,99	-2,29
2800	Fabricación de productos elaborados de metal	-2,35	-6,95	-3,31	-7,71

^a El deflactor utilizado corresponde al índice de precios al productor del Banco de la República, para todas las clases, excepto trilla de café y derivados del petróleo, en las cuales se trabaja con quantum

Fuente: DANE²

Para los primeros cuatro meses del 2009, las industrias básicas de hierro y acero y fundición de metales presentaron señales de reactivación y aunque la tasa de crecimiento de las ventas continuaba negativa su disminución no fue tan acentuada. En la fabricación de productos elaborados de metal, por el contrario, la situación fue aún más negativa que la presentada en el 2008, bajando las ventas un 20,4%, como se ilustra en la Tabla 2.

Tabla 2. Muestra Mensual Manufacturera Abril 2008/2009

² Documento Benchmark. Muestra Mensual Manufacturera.

Muestra Mensual Manufacturera					
Variación anual (%) de la producción y las ventas					
Sin trilla de café					
Abril 2009 / abril 2008					
Códigos CIIU (Rev.3)	Clases industriales	Producción		Ventas	
		Nominal	Real ^a	Nominal	Real ^a
TOTAL NACIONAL					
1500	a - Total con trilla	-9,9	-15,0	-7,7	-12,6
1501	b - Total sin trilla	-10,0	-14,5	-8,0	-12,1
2710	Industrias básicas de hierro y acero; fundición de metales	-34,1	-21,8	-17,8	-2,4
2720	Industrias básicas de metales preciosos y metales no ferrosos	-7,0	11,6	-6,6	12,1
2800	Fabricación de productos elaborados de metal	-7,8	-13,2	-16,0	-20,4

Fuente: DANE ³

Según la Encuesta Mensual Manufacturera de Abril (2009), en lo corrido del año hasta el mes de mayo, las exportaciones de productos metalúrgicos fueron de US\$298,1 millones, reduciéndose en un 42,2% respecto a lo exportado el año anterior para igual periodo. Para Agosto de 2009 el macro-sector que presentó el mayor descenso neto en sus exportaciones fue Manufacturas e Insumos, donde el sector metalmecánico tuvo una disminución del 17,9% correspondiente a US\$162,9 millones, como aparece en la Tabla 3.

Tabla 3. Reporte de las exportaciones del sector metalmecánico de Colombia 2008/2009

³ Íbid.

MACROSECTOR - SECTOR	FOB US\$ ENERO - AGOSTO		DIFERENCIA US\$	VARIACION 2009/2008
	2008	2009		
METALMECANICA	910.674.891	747.744.358	-162.930.533	-17,9%
MANUFACTURAS DE HIERRO O ACERO	317.271.158	228.580.730	-88.690.428	-28,0%
MAQUINARIA INDUSTRIAL	171.773.841	196.757.064	23.983.243	14,0%
METALURGIA	357.102.032	124.306.471	-232.795.561	-65,2%
HERRAMIENTAS	47.771.654	96.799.523	49.027.869	102,6%
MAQUINARIA AGRICOLA	16.756.206	102.300.550	85.544.344	510,5%

Fuente: Proexport⁴

Para Proexport, durante el mes de agosto de 2009, las importaciones registraron un decrecimiento de 25,4% con respecto al mismo mes de 2008, presentándose así la segunda tasa más negativa en el año, después de la de mayo (-27,2%). Aunque hay una desaceleración generalizada de las importaciones en los países latinoamericanos, para el sector de herramientas manuales se ha venido presentando una mayor dinámica en las importaciones versus las exportaciones, viéndose favorecidas por la revaluación del peso, razón que da sustento a la posición de balanza comercial deficitaria.

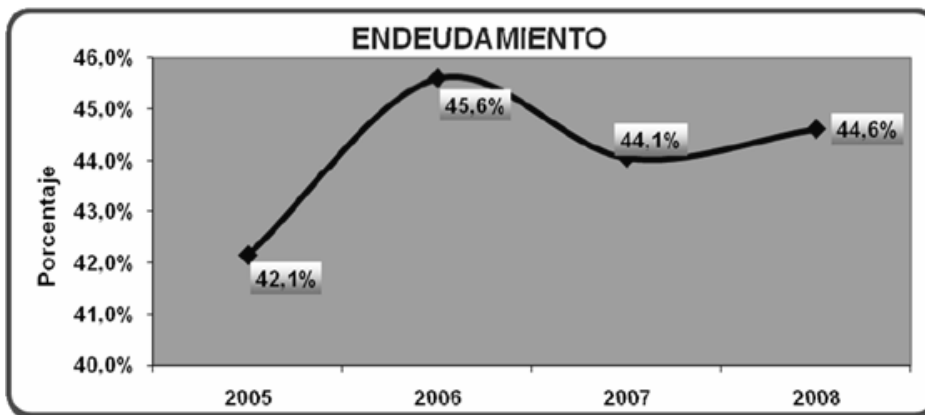
Colombia es un importador neto de productos de metalmecánica. Esta situación es especialmente marcada en los eslabones de máquinas primarias, de maquinaria para metalurgia, madera-textil-imprensa, y de herramientas y artículos para hogar y ferretería.

⁴ Informe de Exportaciones. Proexport. Agosto 2009.

1.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LAS COMPAÑÍAS FABRICANTES DE HERRAMIENTAS MANUALES

Se analizaron los resultados financieros de los principales fabricantes de herramientas manuales de Colombia así: CAHSA., Invermec S.A., Herragro S.A. y Bellota S.A. En correlación con la tendencia del sector metalmecánico colombiano que ha venido incrementando su nivel de endeudamiento desde el año 2005, según Benchmark (Julio 2009), en general la mayoría de los fabricantes de herramientas manuales ha venido apalancándose con préstamos bancarios de corto plazo, con excepción de CAHSA que opera principalmente con recursos propios.

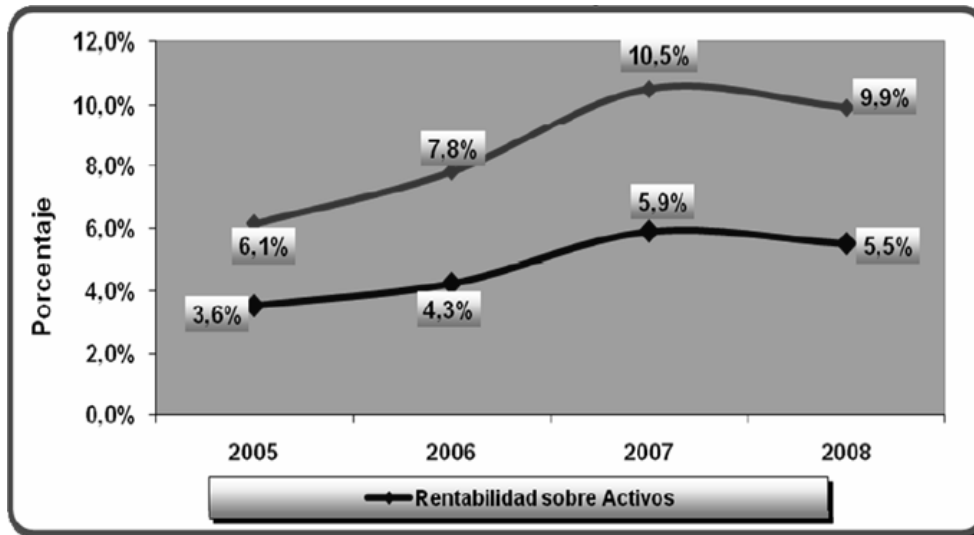
Gráfica 3. Tasa de endeudamiento del sector metalmecánico 2005-2008



Fuente: Benchmark

La rentabilidad para el sector metalmecánico tuvo una tendencia creciente entre los años 2005 y 2008 presentando la más alta cifra en el año 2007 (Ver Gráfica 4).

Gráfica 4. Rentabilidad sobre Activos y Patrimonio del sector metalmeccánico 2005-2008



Fuente: Benchmark ⁵

Igualmente, Benchmark (2009) muestra que por contraste ésta no parece haber sido la situación para el sector de fabricación de herramientas manuales que se vio afectada por la contracción del mercado. Partiendo de información extraída de los informes de Benchmark (2009), se construye un cuadro comparativo de los resultados financieros de los fabricantes de herramientas manuales entre los años 2004 y 2008 que ilustra la situación entre las principales empresas fabricantes partícipes en el sector de fabricación de herramientas manuales.

⁵ Informe Benchmark (Julio 2009). BPR Asociados.

Cuadro 1. Análisis Comparativo de los resultados financieros de las empresas fabricantes de herramientas manuales de Colombia

ANDINA DE HERRAMIENTAS S.A.

P&G HISTORICO	2004		2005			2006			2007			2008		
	365 DIAS	V%	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H
Ventas Netas	34.146	100%	34.329	100%	1%	45.114	100%	31%	48.152	100%	7%	44.366	100%	-8%
Costos de Ventas	23.551	69%	24.204	71%	3%	31.574	70%	30%	33.470	70%	8%	30.701	69%	-8%
Depreciación	737	2%	838	2%	14%	574	1%	-32%	551	1%	-4%	565	1%	3%
UTILIDAD BRUTA	9.858	29%	9.287	27%	-8%	12.966	29%	40%	14.130	29%	9%	13.100	30%	-7%
Gastos de Administracion	1.803	5%	1.664	5%	-8%	2.105	5%	26%	1.675	3%	-20%	1.529	3%	-9%
Gastos de Ventas	3.460	10%	3.735	11%	8%	4.046	9%	8%	4.705	10%	15%	5.094	11%	8%
UTILIDAD OPERACIONAL	4.595	13%	3.888	11%	-16%	6.815	15%	76%	7.750	16%	16%	6.478	15%	-16%

COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL INVERMEC S.A.

P&G HISTORICO	2004		2005			2006			2007			2008		
	365 DIAS	V%	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H
Ventas Netas	46.061	100%	53.369	100%	16%	60.259	100%	13%	58.596	100%	-3%	62.976	100%	7%
Costos de Ventas	33.056	72%	40.574	76%	23%	47.102	78%	16%	45.613	78%	-3%	52.189	83%	14%
Depreciación	179	0%	195	0%	9%	214	0%	10%	200	0%	-7%	198	0%	-1%
UTILIDAD BRUTA	12.827	28%	12.600	24%	-2%	12.943	21%	3%	12.783	22%	-1%	10.589	17%	-17%
Gastos de Administracion	1.547	3%	1.963	4%	27%	1.964	3%	0%	2.047	3%	6%	1.777	3%	-13%
Gastos de Ventas	3.454	7%	3.931	7%	14%	4.299	7%	9%	3.882	7%	-10%	4.658	7%	20%
UTILIDAD OPERACIONAL	7.826	17%	6.706	13%	-14%	6.680	11%	0%	6.854	12%	3%	4.155	7%	-39%

BELLOTA COLOMBIA S.A.

P&G HISTORICO	2004		2005			2006			2007			2008		
	365 DIAS	V%	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H
Ventas Netas	30.683	100%	32.978	100%	7%	35.133	100%	7%	37.480	100%	7%	44.332	100%	18%
Costos de Ventas	22.877	75%	25.861	78%	13%	24.766	70%	-4%	26.478	71%	7%	31.377	71%	19%
Depreciación	515	2%	550	2%	7%	519	1%	-6%	470	1%	-9%	620	1%	32%
UTILIDAD BRUTA	7.291	24%	6.566	20%	-10%	9.848	28%	50%	10.532	28%	7%	12.335	28%	17%
Gastos de Administracion	3.320	11%	3.926	12%	18%	4.191	12%	7%	4.389	12%	5%	4.911	11%	12%
Gastos de Ventas	4.451	15%	4.722	14%	6%	4.853	14%	3%	4.213	11%	-13%	5.245	12%	24%
UTILIDAD OPERACIONAL	-480	-2%	-2.082	-6%	-334%	803	2%	139%	1.929	5%	140%	2.179	5%	13%

HERRAGRO S.A.

P&G HISTORICO	2004		2005			2006			2007			2008		
	365 DIAS	V%	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H	365 DIAS	V%	H
Ventas Netas	22.178	100%	29.153	100%	31%	39.124	100%	34%	44.953	100%	15%	41.298	100%	-8%
Costos de Ventas	17.149	77%	22.095	76%	29%	28.387	73%	20%	32.240	72%	14%	31.350	76%	-3%
Depreciación	635	3%	740	3%	10%	793	2%	7%	856	2%	8%	943	2%	10%
UTILIDAD BRUTA	4.393	20%	6.318	22%	44%	9.944	25%	57%	11.857	26%	18%	9.005	22%	-24%
Gastos de Administracion	1.211	5%	1.105	4%	-9%	1.553	4%	41%	2.615	6%	60%	1.837	4%	-30%
Gastos de Ventas	2.331	11%	2.941	10%	20%	4.048	10%	38%	4.812	11%	19%	4.241	10%	-12%
UTILIDAD OPERACIONAL	852	4%	2.273	8%	167%	4.343	11%	91%	4.430	10%	2%	2.927	7%	-34%

Fuente: Realización propia de acuerdo a información recolectada de Benchmark.

La contracción sufrida por el mercado en los últimos años, hizo que algunos de los actores consiguieran los incrementos en ventas a costa de reducir el margen operacional, lo que trajo como resultado naturalmente la reducción de la utilidad operacional al cierre del 2008 para todos los fabricantes y en algunos casos la afectación de la identidad de marca y la percepción de valor de la misma. Este panorama continuó durante el 2009 viéndose, además, afectado por la reducción de precios, presionada por una mayor competencia de producto importado, realizada bien por agentes externos, por algunos de los fabricantes y también por los canales de distribución, que se lanzaron a promover sus marcas propias y a entrar de lleno como otro competidor más de la industria. De las cifras se puede inferir que CAHSA y Herragro S.A. han perdido participación de mercado contra Invermec S.A. y Bellota S.A. Ambas compañías redujeron sus ventas respecto al año anterior en un 8% (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Ventas de las empresas fabricantes de herramientas manuales de Colombia 2007-2008 en millones de pesos y participación en el total de las ventas

	2007		2008		
	366 DIAS	P	366 DIAS	P	H
Andina de Herramientas	48.152	25%	44.366	23%	-8%
Herragro	44.953	24%	41.298	21%	-8%
Bellota	37.480	20%	44.332	23%	18%
Invermec	58.596	31%	62.976	33%	7%
	189.181	100%	192.973	100%	2%

Fuente: Realización propia de acuerdo con la información de Benchmark.

De la información financiera se concluye que Invermec S.A. ha reducido su margen bruto de operación, lo que indicaría que podría haber utilizado una estrategia de reducción de precios para ganar su aumento de participación, logrando así un crecimiento en facturación del 7% pero reduciendo sus utilidades de operación del 12% al 7%.

En el caso de Bellota S.A. su estrategia parece ser de mayor agresividad comercial ya que consiguiendo el mayor crecimiento en ventas del grupo para un 18%, logra mantener su margen de operación y de utilidades operacionales, pero a costa de incrementar sus gastos de ventas.

Con base en las cifras de resultado de las diferentes empresas se puede concluir que el comportamiento de las ventas en el sector de herramientas creció durante el periodo 2004 a 2008. También podría inferirse que aunque el mercado ha venido creciendo, algunas compañías han perdido participación respecto a otras, surgiendo aquellas que tienen una mayor participación de producto importado en sus ventas, favoreciendo de esta manera el deterioro de la industria nacional y el incremento del desempleo.

Llama la atención notar que la mayor ganancia en participación de mercado se ha conseguido en algunos casos por reducciones de márgenes afectando entonces la utilidad bruta y consecuentemente la rentabilidad patrimonial.

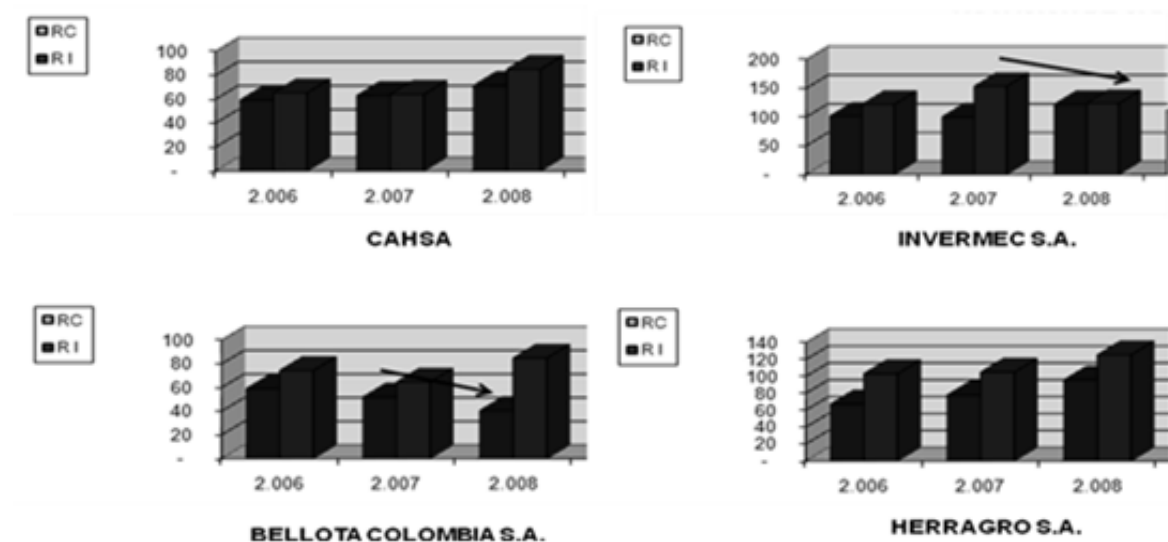
Si se tiene presente que los precios al consumidor final no se han reducido podría entenderse que dicha reducción de márgenes para el fabricante se ha traducido en aumento de márgenes para los canales de distribución.

Es manifiesta la diferencia en la gestión de unas compañías respecto a otras, donde cuando una logra aumentos en participación de mercado acompañados de mejoras en la utilidad operacional, otra además de perder participación en el mercado y ver decrecer sus ventas reduce notoriamente su utilidad operacional.

De la reducción del margen bruto de operación, como se indicó, antes podría inferirse que Invermec S.A. ha utilizado una estrategia de reducción de precios para ganar incrementos en su volumen de ventas y con ello participación, logrando así un crecimiento en su facturación, todo ello a costa de reducir sus utilidades de operación lo que puede ser una señal de que el mercado presentó un cambio en la demanda por sensibilidad al precio.

Analizando las cuentas de resultados de los estados de Pérdidas y Ganancias es notorio, para el 75% de los fabricantes, como el crecimiento de sus ventas ha venido acompañado con una desmejora de su cartera e incremento de inventarios, que los ha llevado a tener que apalancarse con crédito bancario de corto plazo. Las siguientes gráficas ilustran los cambios y tendencias que se han presentado en los índices de rotación de cartera y rotación de inventarios para cada una de las principales empresas en el sector.

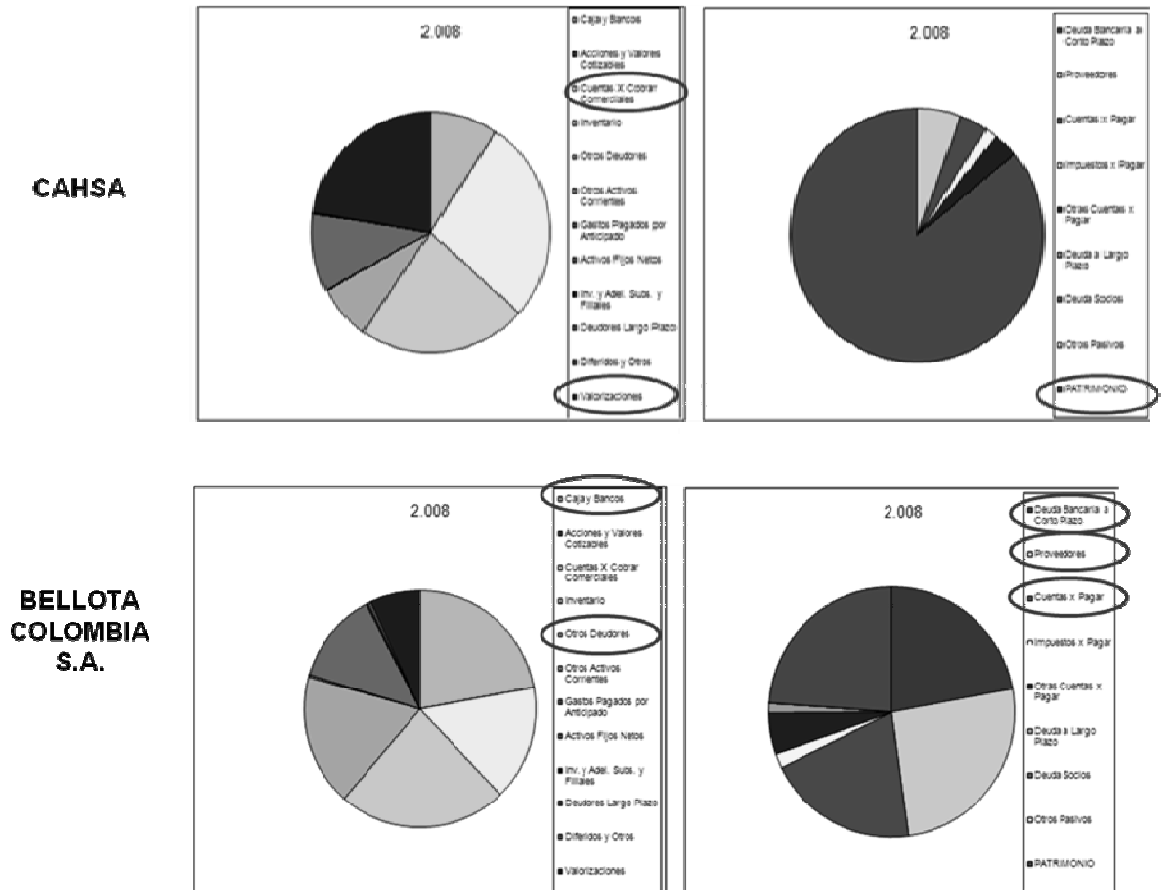
Gráfica 5. Índices de rotación de cartera y de Inventarios 2006-2008 de los principales fabricantes de herramientas manuales de Colombia



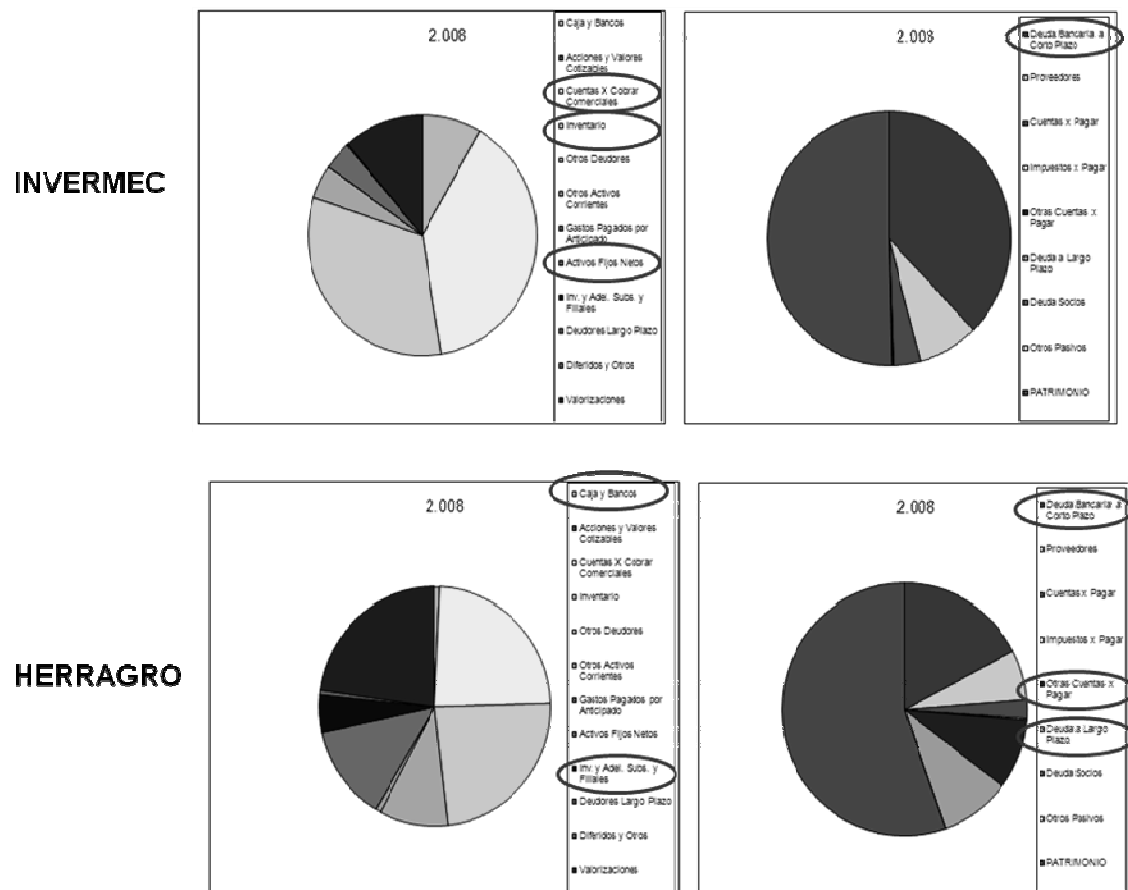
Fuente: Benchmark.

De acuerdo al informe Benchmark (2009), en algunos casos el incremento de inventario significó un fuerte aumento en gastos financieros para una de ellas. Las siguientes gráficas ilustran los cambios en la composición sobre las cifras de balance de cada una de las cuentas del mismo, para cada una de las empresas fabricantes de herramientas manuales para el año 2008. En ellas se resaltan aquellas cuentas que comparativamente presentan cifras que es importante destacar ya que ilustran la capacidad financiera, el endeudamiento o la inversión en inventarios y cartera.

Gráfica 6. Composición de las cuentas del balance de cada una de las empresas fabricantes para el año 2008



Gráfica 6. (Continuación)



Fuente: Benchmark

Llama la atención la alta composición en posición propia del Patrimonio de CAHSA comparativamente respecto a las demás, lo que podría significar tener una ventaja competitiva por capital (músculo financiero). Los análisis de rentabilidad sobre el patrimonio presentan también importantes diferencias entre compañías donde CAHSA presenta una mayor consistencia en resultados a través de los años. (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Análisis comparativo del comportamiento de la rentabilidad sobre el patrimonio de las empresas fabricantes años 2004-2008

		2004		2005		2006		2007		2008	
Andina de Herramientas	Utilidad Operac	4.595	13%	3.888	11%	6.815	15%	7.750	18%	6.478	15%
	Patrimonio	24.559	57%	24.802	57%	23.137	54%	26.825	54%	27.775	58%
	% Util/Patr	18,71%		15,68%		0,84	29,46%	1,88	28,89%	0,98	23,32%
Herragro	Utilidad Operac	852	4%	2.273	8%	4.343	11%	4.430	10%	2.927	7%
	Patrimonio	22.432	74%	24.088	74%	27.077	78%	28.244	81%	25.771	59%
	% Util/Patr	3,80%		9,43%		2,48	16,04%	1,70	15,68%	0,98	11,36%
Bellota	Utilidad Operac	-480	-2%	-2.062	-8%	803	2%	1.928	5%	2.178	5%
	Patrimonio	8.510	29%	6.005	24%	6.029	26%	7.434	28%	7.542	24%
	% Util/Patr	-5,64%		-34,67%			13,32%		25,95%	1,95	28,89%
Invermec	Utilidad Operac	7.826	17%	6.706	13%	6.680	11%	6.854	12%	4.155	7%
	Patrimonio	24.209	68%	27.536	58%	28.927	81%	29.102	58%	27.654	59%
	% Util/Patr	32,32%		24,35%		0,75	23,09%	0,95	23,55%	1,02	15,02%

Fuente: Realización propia construida con base en información de Benchmark.

Un análisis de calificación de empresas realizado por BPR ASOCIADOS (BPR rating) ⁶, para las empresas fabricantes de herramientas manuales del sector metalmeccánico, da como resultado que el 75% de las compañías (tres de ellas: CAHSA, Invermec S.A. y Bellota S.A.) presentan calificación tipo A de Riesgo Medio, presentando Invermec S.A. en su flujo de caja calificación B debido a la generación de negativa de flujos de caja operativo, tanto libre como después de costo financiero, lo que da soporte a la conclusión del estrategia operativa aplicada para conseguir mayor participación de mercado. Solamente Herragro S.A. es calificada como B, es decir, de Alto Riesgo⁷, la que además presenta también utilidad neta negativa y sus periodos anteriores como inaceptables.

⁶ Íbid.

⁷ Informe Benchmark. BPR Asociados. Disponible en: <http://www.bprbenchmark.com/>

En resumen, para el análisis de los estados financieros a 2008 puede concluirse que se nota un fuerte apalancamiento con deuda de corto plazo por parte de Bellota S.A. e Invermec S.A. También, se concluye que Invermec S.A. presenta el mayor nivel de cartera pero mejora su rotación de inventario, que Bellota S.A. mejora su rotación de cartera y Herragro S.A. presenta el más alto nivel de inventario de las cuatro compañías con altos gastos administrativos. La mejor calificación en el índice de riesgo del BPR rating la obtiene CAHSA y la peor Herragro S.A. calificada como inaceptable.

1.4 EXPECTATIVAS, PERCEPCIONES Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR

Con base en entrevistas estructuradas realizadas a ejecutivos de primer nivel de las principales empresas fabricantes así como a ejecutivos o directivos de los principales canales de distribución, se tratan de plasmar las principales expectativas, percepciones, y perspectivas que estos actores tienen sobre el sector y sobre el comportamiento actual y futuro de sus negocios.

Como conclusiones a las entrevistas con los fabricantes puede deducirse que:

- El tamaño del mercado colombiano está reduciéndose, con sobreoferta y amenazas de ingreso de competidores internacionales a través de alianzas, distribuidores o directamente. Competidores que ingresan al mercado y poseen ventajas por economías de escala, menores costos de mano de obra y desarrollo de producto.

- Se presenta falta de coherencia en las políticas de importación del gobierno dando ventaja a productos importados versus las materias primas requeridas para la fabricación de los mismos.
- Hay afectación de las exportaciones por revaluación de moneda y situación política con Venezuela que es el principal mercado exportador de Colombia.
- Es manifiesto un aumento de poder en el canal de distribución que se convierte en competidor con sus marcas propias y productos de importación, aprovechando su cobertura y cercanía al consumidor y apalancándose en el deterioro en la percepción de valor de la marca por parte del consumidor final por falta de diferenciación. Han aprovechado el que los fabricantes han llevado a convertir sus productos en genéricos (commodities en inglés) al generar guerra de precios y pérdida de valor de marca.
- Se presentan fuertes amenazas de productos chinos apalancados en sus ventajas competitivas por tasa de cambio fija, menores costos laborales y economías de escala.
- Hay evidencia de la introducción de estrategias comerciales más agresivas en punto de venta para direccionar la compra involucrando los canales y sus miembros.
- Se presenta aparición de sustitutos para algunos productos del portafolio.

Se realizaron entrevistas con ejecutivos de los principales canales de distribución de CAHSA, entre ellos: Dina S.A., Casa Ferretera Ltda., Ferragro S.A., Miguel Gómez y Cía. Ltda. y Cacharrería Mundial S.A. De lo anterior se puede concluir que:

- El mercado ha venido creciendo pero la mayor demanda la ha capturado el producto importado.

- Algunos fabricantes han aumentado su participación trasladando margen a los canales o disminuyendo precios.
- Una demanda contraída para el fabricante nacional por la reducción de espacio generada por los productos importados, mas el cierre de exportaciones a Venezuela, llevo a una guerra de precios, deterioro de márgenes y comoditización para los productos de fabricación nacional.
- El ingreso de producto importado con menor precio y la deficiencia en la gestión de marca por parte de los fabricantes, fue aprovechada por los canales, los cuales buscaron mejorar sus márgenes y ganaron poder en la negociación.
- Reducción de la demanda en algunos sectores que llevo a la disminución de niveles de inventario en los canales.
- Falta de cercanía de las marcas de fabricante con las audiencias y de estrategias del tipo jalar (pull en inglés) que garanticen la preferencia y orienten la decisión de compra.
- Ausencia total de muestra de beneficios por rendimiento por investigación de desempeño y socialización de los mismos a las audiencias.
- Falta de conciencia de mejora en innovación, eficiencia y productividad de los fabricantes para competir globalmente.
- Clara participación de los canales en el mercado como un nuevo competidor con producto importado y marcas propias.
- Fabricantes tratando de acercarse al consumidor rompiendo el canal y generando confusión.

El posicionamiento de los fabricantes y de sus marcas según líneas de productos se ilustra en la Tabla 6.

Tabla 6. Posicionamiento de los fabricantes y sus marcas

Linea	Lider	Seguidor
Limas	CAHSA	Bellota - Incolma
Seguetas	CAHSA	Bahco
Machetes	Invermec	Bellota
Palas	Herragro	CAHSA
Flexometros	Stanley	CAHSA

Fuente: Realización propia con base en lo extractado de la entrevistas a los canales.

2. MARCO TEÓRICO

El sector de fabricación y comercialización de herramientas en Colombia está influenciado por diferentes factores económicos, logísticos, comerciales, estratégicos y sectoriales.

El trabajo de investigación realizado en Coopers Andina de Herramientas S.A. que llamaremos en este documento (CAHSA) requirió de la utilización de varias herramientas de análisis entre las cuales se encuentran:

2.1 ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

Gráfica 7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: The five Competitive Forces, Harvard Business Review⁸

⁸ Porter, Michael. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.

Una de las metodologías utilizadas durante el presente trabajo es la de analizar a la empresa CAHSA por medio de “Las cinco fuerzas”, creadas por Michael Porter, donde se realiza un diagnóstico sectorial considerando factores externos e internos de competitividad. Además de los partícipes en el sector en referencia, se tienen en cuenta factores de generación de ventaja competitiva donde se incluyen nuevas tecnologías, cambios del comportamiento económico, desempeño del canal de comercialización, regímenes o leyes políticas y requerimientos en el entorno económico, economías de escala, diferenciación de productos, acceso a las canales de distribución, requisitos de capital, aprendizaje, patentes de registro y otros como barreras de entrada y elementos particulares de CAHSA por lineamientos de la casa matriz. Para lograrlo ha sido importante identificar muy bien el sector al que pertenece el negocio, sector de fabricación y comercialización de herramientas de mano en Colombia, que permita entender los factores que afectan la rentabilidad a corto y mediano plazo de la industria y su supervivencia en un entorno globalizado. El enfoque se centra particularmente en el análisis de la rivalidad entre los competidores y si está enmarcada por la concentración/fragmentación sectorial (pocas/muchas empresas) que depende del crecimiento del mercado, los costos fijos, el bajo grado de diferenciación o la estrategia. Aunque se presentan productos sustitutos para algunos de los productos del portafolio de la empresa, como pueden ser los sistemas de corte mecanizado en la industria de la caña de azúcar que afecta la demanda de machetes, no hemos profundizado en el presente análisis dicha entrada de productos sustitutos, ya que su influencia general no es muy alta dadas las condiciones del país y solo aparecen sustitutos para algunos de los productos.

2.2 ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTO

La matriz Boston Consulting Group (BCG)⁹ permite analizar el comportamiento de los diferentes productos del portafolio de acuerdo con el crecimiento relativo del mercado de cada uno de los productos para la empresa en relación con la participación relativa que cada uno de los productos dentro del mercado. Con base en esta combinación de parámetros los productos se clasifican dentro de la matriz como:

- **Vacas lecheras o de efectivo:** productos con alta participación de mercado y bajo crecimiento. Son productos generadores de efectivo.
- **Perros:** productos con baja participación de mercado y bajo crecimiento que no generan o requieren significantes cantidades de efectivo, llamados “trampas de efectivo”.
- **Enigmas o signos de interrogación:** productos con alto crecimiento y baja participación de mercado que requieren grandes cantidades de efectivo para mantener su participación y mucho más para generar participación.
- **Estrellas:** productos con alto crecimiento y participación de mercado que pueden ser o no autosuficientes en generar flujo de efectivo con modestas necesidades de inversión en el presente pero generadores de efectivo en el futuro.

Donde los productos tendrán diferentes condiciones en generación de flujo de caja o requerimiento de inversión. La matriz es dinámica y de acuerdo con los cambios en el mercado y la gestión realizada por la empresa, cada producto ira migrando de una posición en la matriz a otra, de acuerdo con las decisiones tomadas y las acciones de la competencia.

⁹ Boston Consulting Group. Notas de clase. Matriz BCG. Disponible en: <http://www.bcgmatrix.org/>

En este caso, se tomaron los productos de CAHSA para analizarlos dentro de la matriz, de manera que entregase la información necesaria para diagnosticar el desempeño actual y futuro, enmarcado en la posición competitiva de la compañía. De este modelo se podría desprender el plan de negocio y la estrategia en el manejo del portafolio.

2.3 INVESTIGACIONES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

La información reunida en el presente documento se ha conseguido a través de investigación cualitativa primaria ¹⁰ a través de entrevistas en profundidad con ejecutivos de la empresa, gerentes de empresas competidoras líderes participantes en el sector de la fabricación y comercialización de herramientas de mano y ejecutivos y gerentes de las principales canales de distribución, logrando una importante calidad en los resultados de la misma ya que el diseño y estructura de la entrevista busca cierta complejidad y detalle en las respuestas. Las personas entrevistadas representan alta responsabilidad dentro del segmento. Toda la información hace parte de la confidencialidad que el trabajo implica y la libertad de respuesta que los entrevistados demandan. De aquí se desprende toda la información cualitativa necesaria para enmarcar el desempeño del sector desde los aspectos de contexto macroeconómico, el mercado nacional e internacional, la fabricación de herramientas, la estructura organizacional de las empresas y la situación financiera de las mismas para llevar a cabo un diagnóstico y conclusiones de la manera más acertada posible

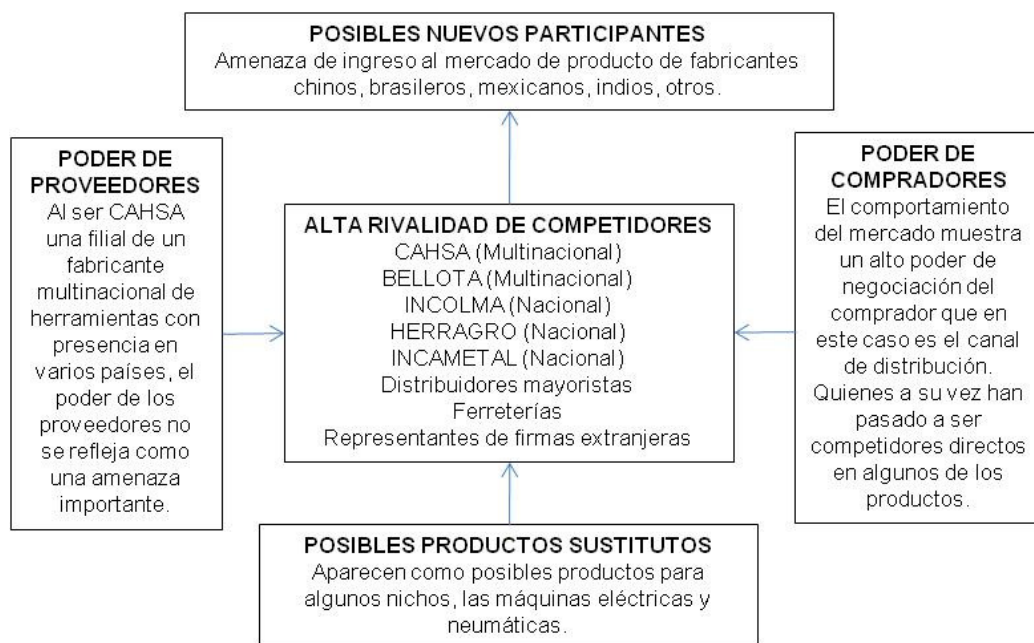
¹⁰ Kinnear T., Taylor J., (1998). *Investigación de mercados* (5ª ed., pp. 123-152). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Así mismo, se realizó investigación cuantitativa secundaria con el objetivo de recolectar datos internos y externos, que se analizaron mediante herramientas matemáticas. Se recurrió a bases de datos de Benchmark, ANDI, DANE, Proexport, además de fuentes internas de CAHSA.

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

3.1 ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE HERRAMIENTAS MANUALES EN COLOMBIA

Utilizando la herramienta propuesta por Michael Porter en su modelo de las cinco fuerzas tendríamos:



Un análisis de los factores de ventaja competitiva indican que las economías de escala pueden ser un factor de ventaja competitiva en algunos productos donde no hay un claro posicionamiento de la marca por atributos diferenciales, como sucede con las palas, azadones, palustres etc. donde no es clara la identificación de valor agregado. En algunos

productos como los machetes de Incolma la diferenciación en las características del producto y el posicionamiento de la marca se han convertido en un fuerte factor de ventaja competitiva. Para otros productos como las limas y seguetas Nicholson, de CAHSA, ha faltado continuidad en la gestión de marca para evitar la erosión por precio producida por productos de competidores con menor calidad y más gravemente por producto importado con calidad muy similar.

La diferencia en posición patrimonial propia de CAHSA respecto a los demás competidores podría haberse considerado como un factor de ventaja competitiva si hubiera una decisión de casa matriz para utilizarla como tal. Esta fuerte posición sin ningún tipo de endeudamiento podría haberse utilizado de manera estratégica para crear condiciones especiales en precios, margen para el canal y publicidad para productos específicos con el fin de sacar algunos competidores del mercado.

No se presentan costos independientes de la escala como patentes, control sobre materia prima, ubicación geográfica, subsidios del gobierno o curva de experiencia que representen un factor de ventaja competitiva para alguno de los participantes en el sector.

Tampoco se presenta una ventaja especial en el acceso a canales y ninguno de los fabricantes tiene comercialización propia. Solamente INCOLMA a través de una sociedad ha empezado a participar en un almacén de comercialización con cobertura limitada.

Según lo expresan varios de los fabricantes entrevistados, no existen leyes ni política gubernamental que proteja a los fabricantes nacionales y por el contrario en algunos casos la materia prima para la fabricación de herramientas tiene mayores aranceles que el producto terminado fabricado con las mismas lo que alienta el ingreso de producto importado terminado al mercado. El análisis para cada una de las fuerzas indica:

Amenaza de entrada de participantes potenciales:

La apertura por la globalización y la firma de Convenios y Tratados de Libre Comercio sumados a un sector con alta dependencia de las importaciones, con bajas barreras, genera una fuerte amenaza por la posible participación de marcas internacionales que piensan ingresar al mercado y para otras que aun no han llegado pero pudieran hacerlo procedentes de México. Brasil, Ecuador y países asiáticos alimentados por la revaluación del peso, por nuevos ingresantes y por los canales.

Poder de negociación de compradores:

Por la información recolectada cada día aumenta el poder de los canales y el de los consumidores ante la sobreoferta de productos. La globalización y el flujo de información han favorecido al canal de manera que logra obtener producto desde la fuente, convirtiéndose en una competencia importante de los fabricantes.

Analizando desde el punto de vista de los factores generadores de ventaja competitiva propuestos por Michael Porter.

Poder de negociación de proveedores:

En este caso no se manifiesta en el caso de CAHSA por ser subsidiaria de una empresa de mayor tamaño con amplia cobertura internacional.

Amenaza de productos sustitutos:

Solo en el caso de machetes y para algunos usos específicos se presenta esta amenaza por sistemas mecanizados de corte (caña de azúcar).

Alta rivalidad de competidores:

Es manifiesta esta amenaza que está deteriorando el mercado y trasladando mayor poder al canal sumado a la oportunidad de abastecimiento con producto importando ante la débil gestión de marca de los fabricantes. De otro lado el acceso al mercado por parte de los fabricantes ha sido precario comparado con la penetración y conocimiento del mercado que tiene el canal que a su vez está aprovechando dicho conocimiento para quedarse con un mayor porcentaje de participación.

Con base en los factores de ventaja competitiva propuestos por M. Porter puede determinarse que:

1. Ante la pérdida de valor de percepción de marca y comoditización de las mismas, las economías de escala pueden volverse un factor de ventaja competitiva al poder ofrecer precios más bajos por menores costos de fabricación en volumen y en este aspecto los fabricantes asiáticos podrían tener ventajas.
2. A pesar de ser productos donde ha existido poca innovación, el conseguir diferenciación real o pretendida en la percepción de la calidad y atributos del producto

genera preferencias, como las conseguidas en machetes por Invermec S.A. con su marca “Gavilán” de Incolma y su observación de las preferencias y necesidades del consumidor al introducir cache roja-naranja inconfundible y que facilita su fácil localización en el lugar de trabajo.

3. Definitivamente una mejor posición en capital permitiría aplicar estrategias más agresivas y ofrecer mayor flexibilidad en la relación fabricante-canal.
4. Las ventajas en costos independientes de la escala como el fácil y barato acceso a materias primas de bajo costo se manifiesta en ventajas para la fabricación como sucede con el caso de las palas, azadones y picas fabricadas en China.
5. Aunque para CAHSA no es un problema el acceso a canales un Paretto en la conformación de sus canales y la intención manifiesta de los canales de importar producto o desarrollar marcas propias crea nuevos desafíos, así como la decisión de otros fabricantes de acercarse al consumidor modificando su estructura de distribución.
6. Una mejor y estructurada política de importaciones facilitaría la operación de los fabricantes y les permitiría competir en forma adecuada con el producto importado como sucede en el caso de machetes.

3.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL PORTAFOLIO

Los resultados obtenidos por Coopers Andina de Herramientas según línea de producto y análisis del comportamiento del portafolio de productos, se construye con base en la siguiente tabla que muestra el comportamiento de las ventas nacionales en unidades y pesos

entre 2004 y 2008 y una proyección de los posibles resultados al cierre del ejercicio del 2009.

Tabla 7. Comportamiento de las ventas de CAHSA en unidades y pesos 2004-2008 y proyección 2009 (miles de pesos)

		Proyectada ajustada											
		2004	P	2005	P	2006	P	2007	P	2008	P	2009 P	P
LIMAS	Ventas totales	6.250.000	38%	6.518.141	35%	7.948.734	38%	7.476.390	33%	6.650.584	36%	6.763.553	35%
	Unidades			2.850.428	36%	3.366.936	37%	3.051.938	34%	2.729.858	35%	2.775.080	30%
SEGUETAS	Ventas totales	5.100.000	31%	5.558.832	30%	5.829.909	26%	6.508.302	29%	5.089.850	28%	6.306.756	33%
	Unidades			3.730.470	45%	4.065.681	44%	4.398.071	49%	3.541.683	46%	4.864.153	53%
FLEXOMETROS	Ventas totales	438.200	3%	584.478	3%	857.381	5%	1.526.524	7%	1.584.113	8%	1.714.788	9%
	Unidades			191.271	2%	285.296	3%	410.733	5%	407.918	5%	424.018	5%
PALAS	Ventas totales	1.850.000	11%	1.648.176	9%	1.425.927	7%	1.086.778	5%	863.288	5%	1.187.424	6%
	Unidades			242.491	3%	210.679	2%	159.026	2%	122.224	2%	212.460	2%
MACHETES	Ventas totales	1.392.844	9%	2.150.484	11%	2.045.492	10%	2.394.060	11%	1.441.590	8%	1.140.656	6%
	Unidades			408.540	5%	441.582	5%	241.140	3%	232.977	3%	217.998	2%
OTROS	Ventas totales	1.310.000	8%	2.421.267	13%	2.886.140	14%	3.331.702	15%	2.839.911	15%	2.266.689	12%
	Unidades			723.104	9%	735.549	8%	782.528	9%	708.134	9%	741.471	8%
TOTAL	Ventas totales	16.342.044	100%	18.821.376	100%	21.073.564	100%	22.326.776	100%	18.449.337	100%	19.379.845	100%
	Unidades		100%	8.246.304	100%	9.045.733	100%	9.043.436	100%	7.742.784	100%	9.235.178	100%

Fuente: Realización propia con base en información interna de CAHSA.

Como conclusión puede establecerse que:

- Limas: la cifra de ventas ha permanecido casi constante pero perdido peso en el portafolio.
- Seguetas: han aumentado participación en el portafolio y aumentado el nivel de ventas.
- Flexómetros: han incrementado ventas en pesos y en unidades.
- Palas: han aumentado ventas y mantenido participación.
- Machetes: han disminuido ventas en pesos y precio de marca.
- Otros: han disminuido ventas con casi las mismas unidades.

El comportamiento de las ventas totales y los márgenes por producto dentro del portafolio se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8. Comportamiento de las ventas y los márgenes de CAHSA 2004-2008 y proyección a 2009. (Miles de pesos)

		2004		2005		2006		2007		2008		oct-09	
LIMAS	Ventas totales	9.300.000	29%	9.552.800	30%	11.938.860	38%	12.405.560	39%	13.829.326	43%	9.085.538	29%
	Margen standard total	3.610.000	52%	3.236.248	46%	4.012.665	57%	3.256.542	47%	3.340.693	48%	2.232.376	32%
SEGUETAS	Ventas totales	6.700.000	21%	11.109.669	35%	12.558.739	39%	13.368.978	42%	11.895.128	37%	9.604.009	30%
	Margen standard total	-760.000	-11%	2.498.713	36%	2.629.347	38%	2.192.110	31%	2.394.652	34%	1.686.390	24%
FLEXOMETROS	Ventas totales	539.200	2%	573.742	2%	958.641	3%	1.539.463	5%	1.571.191	5%	1.568.620	5%
	Margen standard total	69.200	1%	178.658	3%	401.415	6%	794.091	11%	631.906	9%	698.657	10%
PALAS	Ventas totales	2.455.000	8%	2.549.390	8%	2.696.977	8%	2.565.495	8%	2.371.389	7%	1.796.251	6%
	Margen standard total	420.000	6%	145.941	2%	403.603	6%	165.228	2%	225.082	3%	-28.749	0%
MACHETES	Ventas totales	4.648.525	15%	4.650.484	15%	4.647.734	15%	4.613.043	14%	4.362.814	14%	2.987.440	9%
	Margen standard total	420.484	6%	-63.590	-1%	740.035	11%	89.727	1%	363.489	5%	45.657	1%
OTROS	Ventas totales	8.188.843	26%	3.993.231	13%	10.330.862	32%	11.251.628	35%	7.007.702	22%	3.240.784	10%
	Margen standard total	3.238.017	46%	1.080.987	15%	2.515.290	36%	3.065.292	44%	1.767.794	25%	875.981	13%
TOTAL	Ventas totales	31.831.568		32.434.317		43.131.914		45.744.167		41.037.550		28.284.641	
	Gran Total margen	6.997.701		7.056.937		10.702.356		9.562.999		8.723.616		5.510.312	
	% Margen Total	21,98%		21,76%		24,81%		20,91%		21,26%		19,48%	

Fuente: Realización propia con base en información interna de CAHSA.

Como conclusión puede establecerse lo siguiente:

- Limas: han perdido participación en el portafolio y han desmejorado su margen.
- Seguetas: han perdido participación en el portafolio y han desmejorado su margen.
- Flexómetros: han recuperado participación pero desmejorado margen
- Palas: han mantenido participación y no tienen margen
- Machetes: han perdido participación y no tienen margen

- Otros: han perdido participación y desmejorado su margen

El comportamiento de las ventas de CAHSA, las tendencias y posibles cifras de cierre del ejercicio 2009 en pesos y unidades para cada uno de los productos del portafolio se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9. Comportamiento de las ventas, tendencias y proyecciones del portafolio de productos de CAHSA 2004-2009

		2004	2005	2006	2007	2008	oct-09	2009 P	Tend Oct.
LIMAS	Ventas totales	6.250.000	6.518.141	7.948.734	7.476.390	6.650.584	5.662.093	6.763.553	6.794.512
	Unidades		2.950.428	3.366.936	3.051.938	2.729.858	2.306.096	2.775.080	2.767.315
	Vr. por unidad		2,21	2,36	2,45	2,44	2,46	2,44	
SEGUETAS	Ventas totales	5.100.000	5.568.832	5.829.909	6.509.302	5.089.850	5.004.570	6.306.756	6.005.484
	Unidades		3.730.470	4.005.661	4.398.071	3.541.663	3.883.077	4.864.153	4.659.692
	Vr. por unidad		1,49	1,46	1,48	1,44	1,29	1,30	
FLEXOMETROS	Ventas totales	439.200	564.476	957.361	1.526.524	1.564.113	1.568.620	1.714.788	1.882.344
	Unidades		191.271	285.296	410.733	407.918	388.528	424.018	466.234
	Vr. por unidad		2,95	3,36	3,72	3,83	4,04	4,04	
PALAS	Ventas totales	1.850.000	1.648.176	1.425.927	1.088.778	863.288	1.010.664	1.187.424	1.212.796
	Unidades		242.491	210.679	159.026	122.224	177.900	212.460	213.480
	Vr. por unidad		6,80	6,77	6,85	7,06	5,68	5,59	
MACHETES	Ventas totales	1.392.844	2.100.484	2.045.492	2.394.080	1.441.590	1.043.518	1.140.656	1.252.221
	Unidades		408.540	441.592	241.140	232.977	196.996	217.996	236.395
	Vr. por unidad		5,14	4,63	9,93	6,19	5,30	5,23	
OTROS	Ventas totales	1.310.000	2.421.267	2.866.140	3.331.702	2.839.911	1.767.293	2.266.669	2.120.751
	Unidades		723.104	735.549	782.528	708.134	601.301	741.471	721.561
	Vr. por unidad		3,35	3,90	4,26	4,01	2,94	3,06	
TOTAL	Ventas totales	16.342.044	18.821.376	21.073.564	22.326.776	18.449.337	16.056.757	19.379.845	33.941.569
	Unidades		8.246.304	9.045.733	9.043.436	7.742.794	7.553.898	9.235.178	
	Vr. por unidad		2,28	2,33	2,47	2,38	2,13	2,10	

Fuente: Realización propia con base en información interna de CAHSA.

Algunos comentarios:

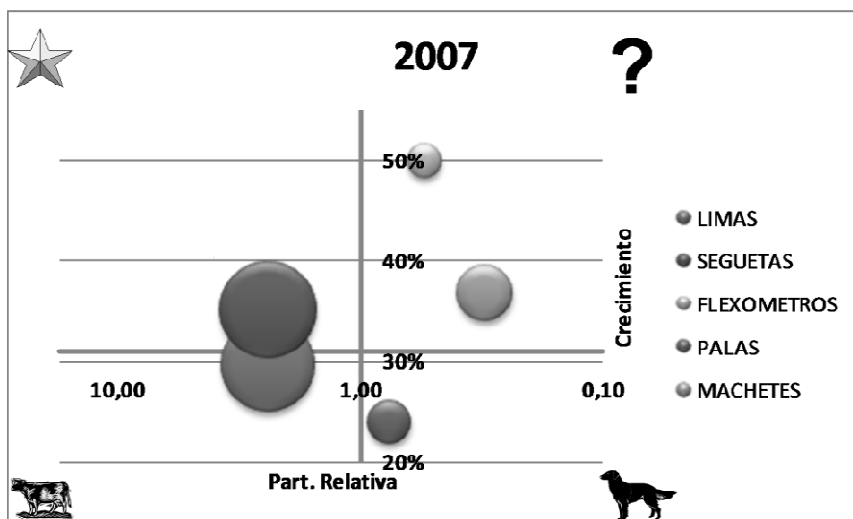
- Limas: Mantienen el precio por unidad y la tendencia de las ventas a Octubre pero pierden participación en el portafolio.

- Seguetas: Reducen su precio y aumentan participación en el portafolio, mejorando la tendencia que traían hasta Octubre.
- Flexómetros: Mejoran precio pero no logran mantener la tendencia que traían hasta Octubre.
- Palas: Sufren de comoditización de la marca y el esfuerzo de vender con menor precio no recupera la tendencia que traían.
- Machetes: Igual que el anterior.
- Otros: Llama la atención cambio en tendencia que requiere más análisis, aunque hay importante reducción de precio.

El análisis del comportamiento del portafolio de producto se realiza aplicando la matriz de portafolio de producto de Boston Consulting Group (BCG) ¹¹, analizando la evolución que sobre la misma han tenido los productos de CAHSA en los últimos años. Las siguientes gráficas representan la matriz del portafolio de productos de CAHSA y su comportamiento en los últimos años.

Gráfica 8. Análisis de la matriz BCG portafolio CAHSA para el año 2007

¹¹ Market selection and Direction: Role of Product Portfolio Planning. Harvard Business School 9-581-107



Fuente: Realización propia con base en información interna de CAHSA y de los participantes del sector

Teniendo presente que los productores de flujo de efectivo son las vacas lecheras en este caso la matriz indicaba que las limas eran generadoras de flujo y dicha generación debía orientarse a consolidar las seguetas para conseguir la migración de este producto de estrellas a vacas lecheras en el futuro. Igualmente debió realizarse inversión para garantizar el crecimiento en participación de mercado y posicionamiento de los flexómetros para convertirlos en un producto estrella.

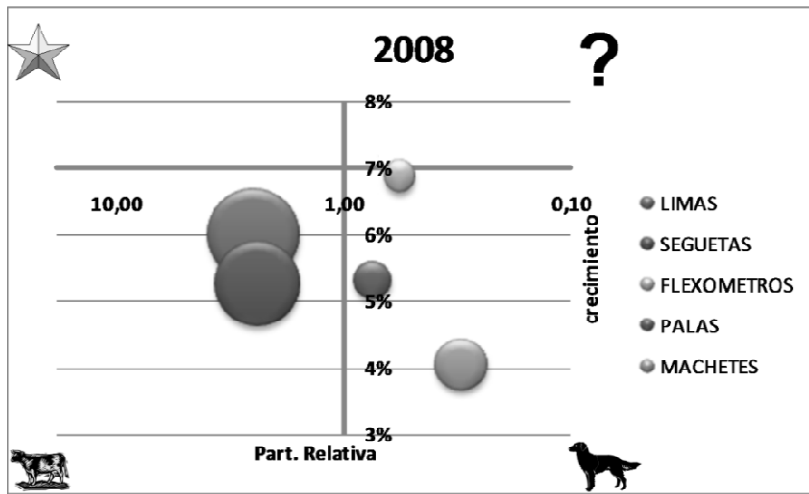
Siguiendo la teoría, la búsqueda migración de las seguetas hacia vacas lecheras exigía una mayor inversión en el posicionamiento de la marca para garantizar su afianzamiento en la preferencia del mercado y conseguir así su diferenciación y relevancia. Indicaba también la matriz que el producto machetes que aparecía como una incógnita exigía una mayor

evaluación de su competitividad y análisis de sus posibilidades de incremento en participación de mercado, para continuar su fabricación o terminarla.

El producto palas aparece como producto perro y por lo tanto la matriz indica no hacer ninguna desviación de flujos de efectivo para inversión en el mismo diferentes a los que el propio producto genere y una observación permanente de su comportamiento y un estrecho seguimiento de sus costos y rentabilidad.

El posicionamiento de los productos sobre la matriz para el año 2008 lo ilustra la Gráfica 9.

Gráfica 9. Análisis de la matriz de BCG portafolio CAHSA para el año 2008

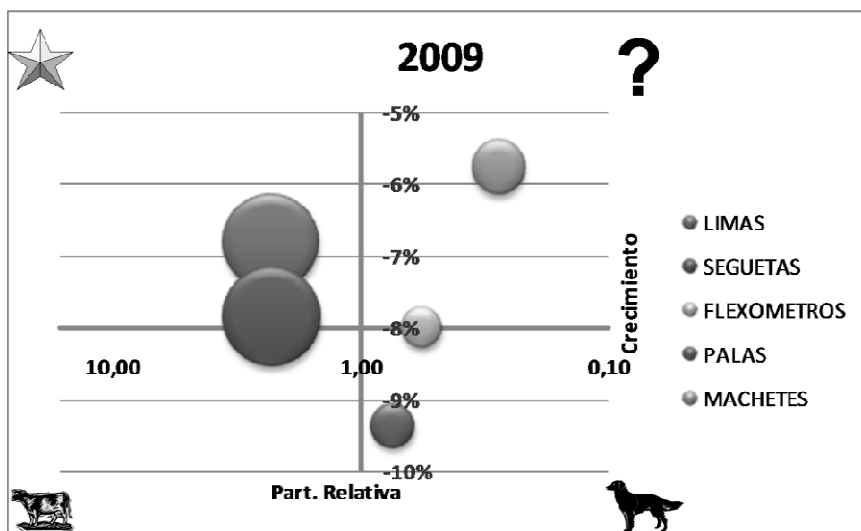


Fuente: Realización propia con base en información interna de CAHSA y de los participantes del sector

Dadas las condiciones que se presentan donde las limas aumentan participación en el portafolio sin deteriorar su margen como consecuencia de un decrecimiento en las ventas de los demás productos excepto flexómetros que mantiene la cifra de facturación debió prender algunas alarmas. Más importante que el paso de las limas a vacas lecheras es la pérdida en ventas de seguetas y el pobre resultado de palas y machetes que migra a producto perro. En el análisis de la matriz BCG se sugiere tener presente las inversiones requeridas y urgentes para afianzar los posicionamientos y competitividad tanto de limas como seguetas y sus marcas y su competitividad en un mercado abierto. Un incremento en las ventas de limas del 11%, cuando la demanda total del sector solo crece el 2%, atraerá rápidamente a competidores para atacar más agresivamente esta categoría y sino se han realizado inversiones que generen ventaja competitiva y hayan afianzado la marca para garantizar la preferencia de encontrar un terreno donde fácilmente pueden conseguir, de forma rápida, conquistas en participación aprovechando espacios o ventajas que hayan dejado las marcas líderes.

El posicionamiento de los productos del portafolio de CAHSA sobre la matriz BCG para la posible proyección de resultados al cierre del ejercicio para el año 2009 se ilustra en la Gráfica 10.

Gráfica 10. Matriz BCG para los productos del portafolio de CAHSA año 2009



Fuente: Realización propia con base en información interna de CAHSA y de los participantes del sector

En un mercado que según los canales está creciendo las ventas de CAHSA se reducen notoriamente pasando de 41 millones de pesos aproximadamente del año 2008 a 31 millones de pesos como cifra aproximada al posible cierre del año 2009. En este panorama se venden igual número de unidades de limas pero a menor valor perdiendo participación en el portafolio. Esto implica deterioro del valor de marca y reposicionamiento como un producto estrella que según las acciones a realizar podrá migrar hacia vaca lechera o a producto incógnita, pero que requerirá de inversión.

Lo más grave es que seguetas también disminuye sus ventas y también pierde participación en el portafolio siguiendo un desplazamiento similar a limas y si se quiere que vuelva a posicionarse como producto estrella habrá que hacer importante inversiones en productividad que le generen mayor competitividad.

La línea de Flexómetros mantiene el nivel de ventas y la participación dentro del portafolio pero posiblemente esté perdiendo participación en el mercado y si no se hacen inversiones para posicionar marca, desarrollar producto y ganar competitividad es posible que migre a producto perro o permanezca en una incógnita de límite como se ha posicionado. Aunque palas mejora sus ventas no consiguen mejorar su margen y no deja utilidades donde la matriz sugiere no invertir en el producto y sacarlo de la producción definitivamente y del mercado si no se tiene una alternativa mejor de producto. Con respecto a machetes también pierde ventas y no produce margen o sea participa mas en el portafolio pasando a producto incógnita pero no genera ni utilidad ni flujo.

3.3 CONTEXTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN, COMPORTAMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE LOS MISMOS

El comportamiento de resultados financieros de los canales de distribución se presenta en la siguiente tabla y para mayor comprensión de las tendencias y comportamientos relativos se construye una gráfica con los resultados de las ventas de cada uno de ellos entre 2004 y 2008.

Tabla 10. Resultados financieros de los canales de distribución 2004-2008

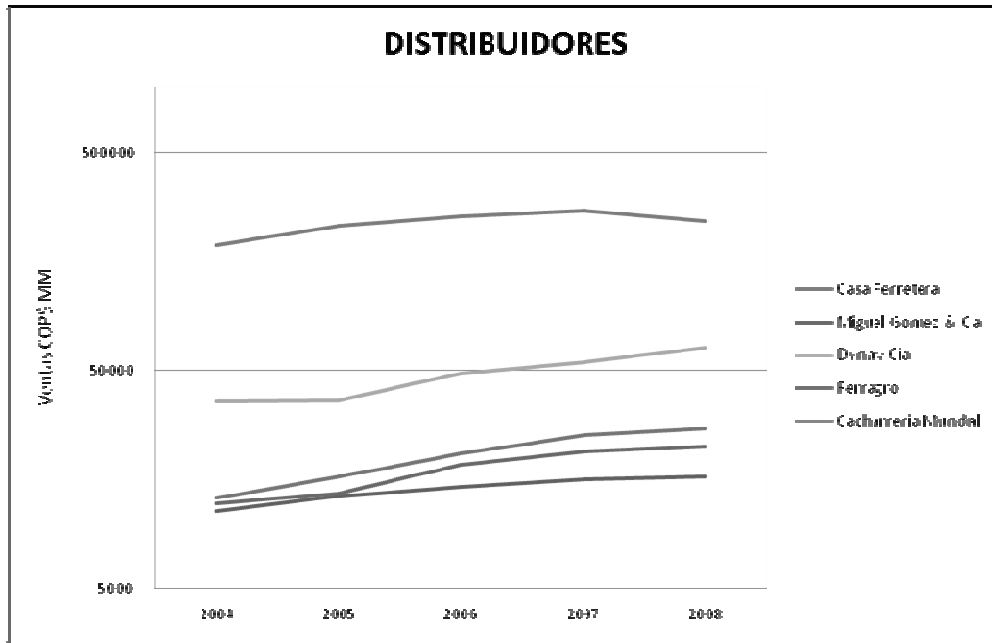
	2004			2005			2006			2007			2008		
	365 DIAS	P	H	365 DIAS	P	H	365 DIAS	P	H	365 DIAS	P	H	365 DIAS	P	H
Casa Ferretera	Ventas totales	13.005	5%	16.272	5%	25%	20.639	6%	27%	25.154	7%	22%	26.860	7%	7%
	Utilidad bruta	2.284	6,7%	2.910	8,5%		3.699	8,2%		4.303	9,4%		4.958	11%	
	Gastos de administracion	628	1,8%	775	2,3%		954	2,1%		1.326	2,1%		1.104	2,5%	
	Gastos de ventas	1.561	4,6%	1.741	5,1%		2.575	5,7%		3.141	6,5%		3.427	7,7%	
	Utilidad operacional	95	0,3%	394	1,1%		170	0,4%		335	0,7%		427	1,0%	
Utilidad Neta	146	0,4%	368	1,1%		281	0,6%		528	1,1%		396	0,9%		
Miguel Gomez & Cia	Ventas totales	11.267	4%	13.250	4%	18%	14.565	4%	10%	15.746	4%	8%	16.196	4%	9%
	Utilidad bruta	1.615	4,7%	2.184	6,4%		2.421	5,4%		2.778	5,8%		2.833	6,4%	
	Gastos de administracion	1.457	4,3%	1.698	4,9%		2.044	4,5%		2.318	4,8%		2.217	5,0%	
	Gastos de ventas	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%	
	Utilidad operacional	158	0,5%	486	1,4%		377	0,8%		460	1,0%		616	1,4%	
Utilidad Neta	162	0,5%	196	0,6%		71	0,2%		106	0,2%		87	0,2%		
Dyna y Cia	Ventas totales	36.069	14%	36.296	12%	1%	48.564	14%		54.337	14%	13%	63.520	17%	16%
	Utilidad bruta	6.469	0,02%	6.483	0,021		9.291	0,1%		10.369	0,2%		12.216	0,2%	
	Gastos de administracion	2.172		2.319			3.054			3.212			3.185		
	Gastos de ventas	3.486		3.935			5.918			7.364			8.618		
	Utilidad operacional	309		229			370			-7			373		
Utilidad Neta	596		698			2.425			2.722			2.076			
Ferragro	Ventas totales	12.166	5%	13.635	4%	17%	18.352	5%	35%	21.183	5%	15%	22.280	6%	5%
	Utilidad bruta	2.342	6,9%	2.583	7,5%		3.293	7,3%		4.336	8,4%		4.342	9,8%	
	Gastos de administracion	447	1,3%	482	1,4%		649	1,2%		864	1,4%		673	1,5%	
	Gastos de ventas	1.551	4,5%	1.723	5,0%		2.255	5,0%		2.304	5,8%		2.883	6,5%	
	Utilidad operacional	344	1,0%	378	1,1%		499	1,1%		579	1,2%		787	1,8%	
Utilidad Neta	164	0,5%	201	0,6%		255	0,6%		205	0,4%		412	0,9%		
Cacharrería Mundial	Ventas totales	187.614	72%	231.577	74%	23%	256.189	71%	10%	268.445	70%	5%	242.188	65%	-10%
	Utilidad bruta	27.283	80%	33.159	97%		33.656	75%		37.108	77%		37.618	78%	
	Gastos de administracion	8.033	20%	6.708	20%		6.980	15%		7.534	16%		7.236	16%	
	Gastos de ventas	19.557	57%	23.371	68%		23.336	52%		25.354	54%		27.068	61%	
	Utilidad operacional	-307	-1%	3.079	9%		3.340	7%		3.519	7%		-1.696	-4%	
Utilidad Neta	6.443	19%	6.012	18%		8.270	18%		16.366	35%		4.810	11%		

Fuente: Realización propia con base en información de Benchmark.

En general y con excepción de Cacharrería Mundial todos crecen en resultados de ventas además de que esta ve afectada su utilidad operacional para el 2008, lo cual puede presionar su decisión de buscar mejora en sus márgenes por importación directa.

En la Gráfica 11 se ilustra la atractividad del sector para CAHSA. La distribución de más del 90% del mercado total en cuatro competidores CAHSA, BELLOTA, INCOLMA y HERRAGRO y la alta rivalidad entre ellos está convirtiendo el negocio en un negocio de genéricos, donde se requiere para sobrevivir de un muy alto posicionamiento de la marca, competitividad en los precios, excelentes relaciones con los canales y muy buen margen de operación para los mismos que los desaliente de importar directamente permitiendo así el ingreso de marcas extranjeras.

Gráfica 11. Comportamiento de las ventas de los canales de distribución 2004-2008



Fuente: Realización propia con base en la tabla 10.

4. CONCLUSIONES

CAHSA ha venido perdiendo participación de mercado en cifras totales en los últimos años de acuerdo a:

- Reducción en ventas compensada con reducción en costos de operación para poder cumplir con los resultados económicos exigidos por casa matriz.
- Desaprovechamiento de la ventaja competitiva que le brinda su sólida posición patrimonial para responder a estrategias de reducción de precio y aumento de margen para el canal, implementada por algunos competidores.
- Pobre posicionamientos de marca, proyección de atributos de calidad y costos de fabricación competitivos, como sucede en el caso de machetes con el fin de poder contrarrestar el fuerte posicionamiento del líder INCOLMA y lograr una participación de mercado además de importante en forma rentable.
- Débil actividad de comercialización de otros productos como llaves, herramienta para soldar y herramienta automotriz (área fuerte de su casa matriz).
- Falta de respuesta más agresiva a los cambios en el entorno competitivo, en especial en un mercado que se está contrayendo.

- Baja inversión en mejoras en calidad y productividad en algunas líneas para aumentar competitividad de producto y contrarrestar ingreso de marcas propias o importadas.

Hoy el líder en cifras globales es INCOLMA aunque CAHSA continua con su liderazgo en limas y seguetas.

5. RECOMENDACIONES

Se considera que CAHSA debe revisar su estrategia de comercialización para responder a la agresiva competencia que le presenta INCOLMA y los canales buscando mantener y recuperar su participación en el mercado. Bajo la mezcla de mercadeo se recomienda:

PROMOCIÓN

Se contempla que deberá trabajar mayor gestión de marca para defender el posicionamiento de sus marcas en limas y seguetas y deberá buscar atacar frontalmente el producto mejor posicionado de INCOLMA apalancándose en su fuerte posición financiera llevando el producto a un nivel de precios que le produzca perdidas al competidor, haciendo agresivas acciones de promoción y comercialización para su producto y mayor esfuerzo en construcción de marca para el mismo. Para ello posiblemente tendrá que hacer fuertes ajustes a su planta productiva o realizar alianzas con otros fabricantes del exterior.

PLAZA

Se cree que CAHSA deberá revisar la composición de su distribución y su estrategia de canales buscando una mayor y mejor cobertura y generando mayor fidelización y presencia de productos en los que pueden considerarse estratégicos, buscando cerrarles espacio a los competidores. También deberá tenerse cuidado con la gestión de las marcas, la proyección de beneficios y percepción de valor de las mismas por el consumidor para evitar canibalizar las marcas Premium.

PRODUCTO

Se estima que debe revisar la posibilidad de fabricación de productos con marca propia para alguno de los canales, teniendo presente que una decisión de comoditizar las limas puede causar pérdida de valor de marca, afectando la percepción de valor del consumidor, la cual tomara tiempo volver a posicionar. También es necesario considerar el efecto futuro sobre el portafolio de productos. Por ello puede ser necesario desarrollar una marca paralela de menor precio invirtiendo en gestión de marca para la línea Premium con el fin de evitar canalización entre sus productos. Una decisión de fabricar marca propia es como competir con productos de bajo precio y alto volumen es igual a maquilar e implica modificar la estructura organizacional del fabricante.

PRECIO

Es pertinente, tener presente que una decisión de disminución de precio en limas traerá consigo mejoras en productividad, eficiencia que se manifestarán directamente en el margen, pero si es una decisión para competir solamente por precio deberá garantizarse un fuerte incremento en el volumen de venta.

En seguetas es necesario conocer mejor el comportamiento de la demanda para no sacrificar la marca. La decisión de reducción de precio que se tomo con mayor intensidad a final de año, puede afectar temporalmente la marca si no se corrige pronto y se apoya en

estrategias comunicacionales para mejorar la percepción de valor y en busca de conseguir diferenciación de producto.

Los niveles de eficiencia, productividad y costo actuales para la fabricación de palas y machetes no permiten justificar la producción de dichas herramientas, para lo cual deberá evaluar la posibilidad de conseguir alianzas con fabricantes nacionales o internacionales que le brinden oportunidades de participar activamente en el mercado.

Se encuentra necesario tener un mayor conocimiento de los demás productos del portafolio total de CAHSA pues pueden estarse perdiendo oportunidades en el mercado.

Además, debe trabajarse en acuerdos entre fabricantes basados en la especialización para proteger las marcas líderes y evitar guerras de precios que distorsionan el mercado y trasladan poder y margen al canal.

CLIENTES

Se sugiere desarrollar mecanismos para estar más cerca de los consumidores y consumidores referentes para ayudar en el posicionamiento de las marcas.

6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Se considera que, la implementación de la propuesta que se indica en las recomendaciones dependerá:

1. De la aceptación que la casa matriz tenga en referencia a los objetivos de utilidades esperados en el corto plazo y de su soporte financiero.
2. De la aceptación por parte del grupo directivo de la empresa y de su compromiso con la estrategia final a adoptar.
3. De la flexibilidad que pueda tener la empresa para reducir sus costos de operaciones en algunas líneas, especialmente machetes.
4. De las buenas relaciones y credibilidad que tenga con sus canales para la implementación de estrategias específicas de comercialización y merchandising para cada uno de los productos.
5. De la posible respuesta de los competidores y de los canales mismos como nuevos competidores que aparecieron en el mercado.
6. Del ingreso de posibles competidores internacionales.

El procedimiento de análisis y las herramientas académicas utilizadas para determinar el diagnóstico de la posición competitiva y situacional de CAHSA puede utilizarse para otras industrias que tengan una estrategia de canales de distribución similar.

BIBLIOGRAFÍA

Kinney, T.C. y Taylor, J.R., (1998). *Investigación de mercados* (5ª ed., pp. 123-152).

Bogotá, Colombia: McGraw Hill

Kotler P., Armstrong G., (2002). *Fundamentos de Marketing* (6ª ed., pp. 680). Bogotá,

Colombia: Pearson Education.

Stanton, William (1999). *Fundamentos de Marketing* (11ª ed.). México: McGraw Hill.

Pride, William M.; Ferrell, O.C., (1997). *Marketing, Decisiones y Conceptos Básicos*.

Texas A. and M. University, Illinois State University: Nueva Editorial Interamericana S.A.

de C.V.

Weston, J.Fred y Brigham Eugene F. *Finanzas en Administración*. University of California/

University of Florida: Editorial Interamericana

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

CONTEXTO MACROECONÓMICO

1. ¿Cómo ha sido el comportamiento del sector de fabricación de herramientas manuales en el 2009 y que perspectivas ve usted para el futuro?
2. Sus ventas a nivel nacional han crecido o decrecido y ¿Qué variación o hecho importante se ha presentado? ¿Es mejor su resultado en el presente año en ventas y en utilidades respecto al año anterior?
3. ¿Cómo ve el nivel de competitividad de la industria a nivel internacional?
4. ¿Están apareciendo nuevos actores en el mercado?
5. ¿Qué cree que ha beneficiado o perjudicado el desarrollo de su negocio en el presente año?
6. ¿Cree que sus competidores han vivido la misma situación?
7. ¿Qué tan grande es el impacto de la tasa de cambio para su negocio? y ¿qué decisiones o cambios en su estrategia comercial y de producción ha tenido que tomar?

CONTEXTO DEL MERCADO NACIONAL

1. ¿Qué oportunidades o amenazas encuentra y que estrategias ha tenido que implementar para responder a los cambios en el entorno?
2. ¿Qué cambios ha tenido que realizar en su estrategia comercial para mantener su ventaja competitiva?
3. ¿En qué sector tiene la mayor dependencia su mercado y que le ayudaría a mejorar sus resultados o que política podría beneficiarlo?

4. ¿Quién es su principal audiencia objetivo y que cambios ha notado en sus hábitos y comportamiento de consumo y en la percepción de valor de sus productos?
5. ¿Qué porcentaje de sus ventas atiende con productos importados y que con fabricación nacional?
6. ¿Qué productos comercializa, cuales fabrica, cuales importa, quienes son sus principales competidores en cada uno, cual es la marca líder en el país y si es de fabricación nacional o importada?
7. ¿Qué productos sustitutos han aparecido cuyo uso pudiera constituirse en una tendencia?
8. ¿Tiene su estrategia comercial una alta dependencia de sus canales y cómo conforma su distribución?
9. ¿Ha tenido que modificarla y si lo ha hecho cual ha sido la razón?
10. ¿Qué perspectivas ve para el futuro y cambios o decisiones importantes cree que tendrá que tomar?
11. ¿Ha tenido que modificar su política comercial de descuentos, promociones, y estrategias de empujar (push en inglés) a sus canales? y ¿Que le ha movido a hacerlo?
12. ¿Cree usted que los comportamientos de sus competidores han sido claros en el mercado? o sus políticas comerciales lo están distorsionando.
13. ¿Qué actor en particular cree que está dañando el mercado con sus estrategias comerciales? y ¿Cuál ha sido el papel de sus canales de distribución?
14. ¿Quién es su principal competidor para cada uno de los productos de su portafolio? y ¿Quién cree que está ganando terreno y quien cree que está perdiendo terreno?

15. ¿Cuál es su estrategia de canales? Siente ¿qué tiene una alta dependencia de algún canal en particular?
16. Siente usted ¿qué la revaluación del peso alentara a los canales para incrementar sus importaciones desarrollando marcas propias y considera esto una amenaza para su negocio? ¿Con qué grado de impacto? y especialmente ¿en qué productos?
17. ¿Qué competidor cree que puede verse más afectado o menos afectado y quien cree que puede ser más flexible para responder a los cambios en el mercado?
18. ¿A quién siente como el mayor competidor?
19. ¿Considera usted qué respecto a él ha ganado o perdido terreno?
20. ¿Cuál considera es su mayor ventaja competitiva y cual la de su competidor mas importante?
21. ¿Ha aparecido algún otro actor o elemento que le haya llevado a pensar en cambios drásticos en su negocio o a tener que pensar en revisar su modelo de negocio?
22. ¿Han aparecido productos sustitutos o cambios en los hábitos de consumo o uso por parte de su consumidor objetivo para el producto principal (core product en inglés) de su negocio?

CONTEXTO INTERNACIONAL

1. ¿Cómo ha sido el comportamiento de sus exportaciones? han crecido o decrecido.
2. Si le ha afectado la situación con Venezuela y Ecuador, ¿Qué está haciendo para reemplazar dichos mercados?
3. ¿Cómo ve el nivel de competitividad de sus productos a nivel internacional?

4. En el campo internacional ¿Qué actores importantes y en qué productos siente que ganan terreno en el país, en la región andina y a nivel global?
5. ¿Qué situación ve en el mercado internacional? ¿En qué productos encuentra oportunidades?
6. ¿A qué países exporta? y ¿Dónde cree que tiene grandes oportunidades?

FABRICACIÓN

1. ¿Qué cambios importantes ha sufrido su estructura de producción?
2. ¿En qué proyectos de mejoramiento de calidad y buenas prácticas esta o ha desarrollado?
3. ¿Qué inversiones o mejoras en equipos y procesos ha realizado para mejorar su competitividad?
4. ¿Qué cambios ha tenido que realizar en su política de producción para mantener su competitividad? ¿Ha tenido que reemplazar fabricación nacional por importación?
5. ¿En qué productos?
6. ¿Cómo se compone su portafolio de fabricación?
7. ¿Cuál es el “core” de fabricación de su negocio?
8. ¿En cuáles considera que posee fabricación de talla mundial?
9. ¿En cuáles no y qué requeriría para mejorar su competitividad?
10. ¿Qué perspectivas ve para el futuro y cambios o decisiones importantes cree que tendrá que tomar?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Qué cambios ha tenido que realizar en su estructura organizacional para mantener su competitividad?
2. ¿Qué perspectivas ve para el futuro y cambios o decisiones importantes cree que tendrá que tomar?
3. ¿Cuántos empleos con contrato directo tiene vinculados y cuántos son temporales?

SITUACIÓN FINANCIERA

1. Para el sector metalmecánico el margen neto tanto en rentabilidad como utilidad creció entre el 2005 y el 2008, este resultado fue igual para su empresa y ¿cuál ha sido el resultado en el 2009?
2. ¿Cuál ha sido el comportamiento de su endeudamiento? ¿Comparte su compañía el comportamiento del sector, para el cual el mismo, aumentó entre el 2005 y el 2008 pasando del 42% al 45%? ¿Cómo ha sido para el 2009?
3. ¿Le han beneficiado en algo las políticas del Estado?
4. ¿Cuál ha sido el comportamiento de su cartera, ha mejorado o empeorado?
5. ¿Cómo se ha comportado su rotación de inventarios? ¿Qué le ha afectado? ¿Ha habido algún cambio en su estrategia o en el comportamiento del mercado que haya influido?
6. ¿Qué espera que pueda pasar a futuro?

ANEXO 2. ENTREVISTAS A LOS DIFERENTES FABRICANTES

Entrevista con el Dr. Fernando Gómez, Gerente de Invermec S.A.

Consideraciones:

- El mercado nacional es pequeño, se está reduciendo y está sobre ofertado. Factores como desplazamiento y clima han afectado el sector agrícola que es donde mayor

desarrollo se puede tener. También se ven afectados por la contracción del sector construcción.

- En área industrial (herramientas para mecánica) ha tenido que suspender fabricación, por lo difícil de sostener, dado los volúmenes bajos de mercado.
- El negocio de herramientas manuales se ve afectado por la importación de productos de baja calidad, a través de importadores vía Panamá que utilizan a los mismos vendedores de la cadena y que a veces ni factura dan, situación que seguramente se van a ir decantando.
- La cercanía con el consumidor que posee Invermec S.A. al tener participación en una cadena de ferreterías propia (Segar S.A.), le permite conocer más pronto lo que está pasando en el mercado.
- Le parece grave que los fabricantes hayan establecido una guerra de precios que no se sabe a dónde va a llegar, por lo que considera que la mayor amenaza para el negocio son los mismos productores. Lo que a su vez lleva a que el precio de referencia sea el del competidor más agresivo en su oferta de precio bajo y no el del líder de la categoría.
- Aunque sus ventas se sostienen su resultado es peor y opina que la tasa de cambio es la mayor causa de disminución de utilidades, ya que la reducción de las exportaciones por esta causa ha afectado el resultado de la compañía.
- Busca aumentar eficiencia y mantener altos niveles de calidad a través de BPM.
- Ha tenido que reducir empleos y no ha realizado nuevas inversiones.

- El “core” de su negocio son los machetes, aunque el mercado está reduciéndose lo que reemplazara con exportaciones. Considera que sus machetes, brocas y tijeras son de talla mundial.
- Busca proveedores externos y no internos por falta de confianza, situación que considera no va a cambiar en Colombia.
- Está detrás de una alianza con un fabricante mexicano para intercambiar productos de forja por machetes.

Entrevista con el Dr. Andrés Echeverri, Gerente de Herragro S.A.

Consideraciones:

- Considera que es la única compañía en Colombia que fabrica herramientas de forja, donde los demás son principalmente comercializadores y donde los productos comunes entre fabricantes son machetes y palas.
- El comercializador que trae producto de China se ha visto favorecido por la tasa de cambio fija más el impacto de la caída de precios del acero, de la que ya se sienten efectos.
- Es un año 2009 con crecimiento del 2,3% que considera como bueno, dadas las condiciones de la demanda, lo malo es que le han trasladado las utilidades al canal de distribución.

- Su red de distribución no trabaja con grandes distribuidores nacionales, sino con mayoristas regionales, donde la estrategia del mayorista nacional es exigir márgenes altos, Con respecto a su distribuidor Cacharrería Mundial opina que le ha aprendido a las grandes cadenas de abarrotes como Casino y Carrefour, que han llegado a que el pago sea cuando ellas quieren y se descuentan todo hasta cuando una herramienta llega fuera de la caja.
- Los canales están ejerciendo una posición dominante muy complicada para los fabricantes. Empezaron a importar producto para mejorar sus márgenes aprovechando la revaluación de la moneda y la ventaja de la tasa de cambio.
- Hoy la disyuntiva para los fabricantes es si continuar fabricando o cerrar sus plantas y volverse comerciantes e importar de Asia.
- La ventaja de China es que se abastece de materia prima más barata para sus productos de forja (Riel de ferrocarril) sumado a un pago infrahumano. Por otro lado copian los certificados ISO o Bureau Veritas, y aunque realmente los productos son distintos en calidad y especificaciones, parecen iguales ante la percepción del consumidor, con un precio que cambia de 2,5 a 1,25 sumado a un tasa fija de 6,25 de China, la cual considera continuará por mucho tiempo.
- El futuro es aprender a competir con este nuevo entorno. Considera dentro de las posibles alternativas el buscar otra fuente de materia prima y el desarrollar una materia prima alterna que les de mayor competitividad.
- Para poder continuar generando utilidades debe trabajarse más en el desarrollo de producto para lograr un producto diferenciado. Posición que considera si tiene Bellota

S.A. por ser multinacional, lo que le permite participar en mercados con diferentes niveles de sofisticación.

- Considera que deben buscar mecanismos para estar más cerca del consumidor final y posicionar mejor las marcas, ya que la alta diferencia de precios con el producto importado deja gran espacio para que el canal se convierta en otro competidor.
- Las alianzas y la especialización serían el camino pero se pregunta cómo preservar la confianza y para garantizar que los arreglos y acuerdos se cumplan.
- Sus ventas a nivel nacional han decrecido ya que los productos se dejaron convertir en genéricos y hoy el único tema que se negocia con el canal es el precio.
- La negociación con los canales ha cambiado muchísimo, es increíble ver como algún error en producto o calidad se lo cobran durísimo al fabricante y con la situación actual los únicos que se han beneficiado son los canales de comercialización.
- Considera que el factor que ha tenido mayor impacto es el deterioro del margen bruto.
- Su compañía busca alejarse de tener que llegar a fabricar marcas propias para el canal, ya que considera que existen oportunidades de sacar productos con valor y diferentes con mejores terminados.
- El hecho más triste es la pérdida de percepción de valor por parte del consumidor y aunque las encuestas indican que su marca es la mejor, pesa más en la negociación con los canales, su búsqueda de rentabilidad. Esto les ha llevado a reestructurar el diseño del canal tratando de llegar hasta el sub distribuidor y aun bajar más hasta la ferretería, dado que aunque consume más recurso financiero y exige más logística puede conseguirse

una más adecuada fijación de precios al consumidor final. Buscan disminuir la dependencia de los canales actuales.

- Actualmente importan limas de India y no le compra a CAHSA porque no se las vende.
- Han ampliado producto en el sector agrícola con guadañadoras, cortacéspedes, jardinería, bombas, etc. Considera que el azadón, el hacha y el saca picos son productos que están en la etapa final de su ciclo de vida lo que les ha llevado a tener que ampliar la gama de productos del portafolio.
- Han tenido que modificar la política comercial de descuentos, promociones, siendo mucho mas reactivos que proactivos, como respuesta a la competencia, donde el problema no es el canal sino los fabricantes de herramientas manuales que estamos dejándole hacer el juego a los canales estableciendo una competencia desleal.
- Han tenido que llegar a pagar comisiones a los vendedores de mostrador con regalos como Sodexo Pax, a través de concursos, ya que este es el único que puede orientar la decisión de compra hacia una determinada marca.
- Considera que el actor que más está dañando el mercado es Invermec S.A. ya que regala productos para afectar la penetración de los competidores, lo que distorsiona la relación con el canal.
- Su mayor competidor en palas es CAHSA con su marca Nicholson. No tiene en cuenta limas, ni machetes, ya que los considera un servicio que debe ofrecer el fabricante (valga tener en cuenta que limas es el producto líder de CAHSA y machetes el de Invermec S.A.).

- Existe una inequidad con los fabricantes nacionales de machetes ya que la materia prima paga IVA y el producto terminado importado no paga IVA.
- Considera que el competidor que menos puede verse afectado con la situación que se presenta en el mercado por la afectación con las importaciones, es Bellota S.A. ya que pueden traer producto de otros países y aun de Venezuela a costo cero, por el cierre de la planta, ya que les queda como un cuenta por pagar que nunca van a cancelar.
- Considera que tanto CAHSA como su empresa han perdido mercado con los importadores quienes están ejerciendo presión y distorsión del mercado.
- Considera que su mayor ventaja competitiva es el volumen y la oportunidad de entrega por cercanía y producción local.
- La situación con Venezuela les ha afectado mucho pasando de exportaciones por 8 millones de US a la mitad. En general en exportaciones han decrecido un 70%.
- Considera que Brasil es el mercado más protegido de Suramérica, y pueden ser una amenaza con su fabricante Tramontina, pero pueden llegar a ser una amenaza mayor los fabricantes mejicanos o aún Imacasa de Costa Rica, que fue quien presionó el TLC.
- Han reducido la planta de personal en un 40% lo que significa más o menos retirar a 60 personas.
- El único indicador malo que considera tener es fijación de precio y en términos de EBITDA considera que han bajado un poco.

ANEXO 3. ENTREVISTAS CON LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Entrevista con el Dr. José Luis Restrepo, Gerente de DINA.

Consideraciones:

- Considera que el desempeño ha sido muy pobre y el negocio ferretero en general ha sido muy malo. No viendo perspectivas rápidas de recuperación más con un año próximo 2010 con elecciones.
- Sus ventas se han reducido un 10% por contracción de la demanda con deterioro de la cartera.
- Los resultados se han desmejorado respecto al año anterior 2008, aunque la compañía sigue solida y dejando utilidades.
- En herramientas manuales Colombia puede competir abiertamente con Brasil ya que tienen el mismo grado de avance tecnológico. El producto que viene de China es de menor precio y calidad.
- Piensa que mayor flexibilidad laboral sería de gran ayuda para mejorar competitividad.
- Ve como favorable una intervención en la tasa de cambio, flexibilizar la tasa de interés e intervenir a los bancos.
- Empresas extranjeras como IMACASA que han llegado a participar del mercado no han tenido buenos resultados.
- Los fabricantes deberían trabajar más en posicionamiento de marca y no considera una amenaza para su negocio la aparición de marcas propias en las cadenas.

- Ha sentido la entrada de nuevos competidores como Toolcraft en Bogotá.
- Para mantener su competitividad ha tenido que bajar precios e incrementar actividades promocionales.
- Su negocio tiene mayor dependencia del sector de la construcción.
- El ferretero cada vez compra menos para mantener menor inventario por lo que presiona por menores tiempos de entrega.
- Actualmente importa herramientas para construcción, mecánica y jardinería de USA y Asia, aunque el 80% de lo que comercializa es de fabricación nacional.
- Distribuye directamente a ferreterías (mercado muy atomizado) atendiendo casi 8.000 llegando directamente.
- Para poder lograr los niveles de venta que lleva ha tenido que implementar muchas estrategias de tipo “push” hacia los canales, sino lo hubiera hecho llevaría solo el 60% de lo que ha vendido en 2009.
- Considera que el mercado lo han distorsionado tanto fabricantes como distribuidores, como respuesta natural para sobrevivir. No destacándose ningún actor en particular.
- No tiene un competidor directo ya que Colombia tiene muy diseminada la comercialización y a veces se encuentra más en el mercado con los competidores pequeños que con los grandes.
- Ha tenido que reducir la planta de personal en un 12%, parte de la estructura de gastos suntuarios y algunos beneficios al personal, pero han realizado inversiones para mejorar capacidad instalada e incrementar eficiencia.

Entrevista con Javier González, Gerente de Casa Ferretera.

Consideraciones:

- Han percibido que los fabricantes están dejando de fabricar sus herramientas tradicionales para importar, como el caso de Herragro S.A. importando palas de mala calidad, con lo que deteriora el posicionamiento de la marca lo que es un error. Lo mismo sucede con Incolma y Colima donde el mismo fabricante canibaliza sus marcas con el producto importado.
- Considera que los fabricantes han decrecido en volumen y también en pesos por implementación de una estrategia equivocada.
- A los fabricantes les ha faltado trabajar en posicionamiento de marca y mercadeo teniendo por ejemplo una o dos personas por ciudad que muestren fortalezas y beneficios para conseguir una percepción de valor en la marca y crear una barrera a las marcas chinas.
- Su empresa sólo maneja marcas tradicionales y no han querido entrar en marcas de tipo genéricas ya que se distinguen por productos de muy buena calidad con marcas reconocidas y aun con marcas fabricadas en China.
- Considera que a Herragro S.A. la reducción de la demanda los está enloqueciendo.
- Grandes empresas de construcción han convertido las herramientas manuales como un genérico, llevando al gasto el costo de los productos, no considerando su valor y optando por la reposición como producto de menor valor como es el caso de Conconcreto S.A. quien compra producto chino. Para los constructores los productos de ferretería solo les

representan el 3% en su presupuesto de obra, por lo que no les paran bolas ni se desgastan en ponerle especial cuidado a la compra.

- Considera que a los fabricantes les ha faltado innovación para aumentar valor agregado.
- Los fabricantes deberían hacer una campaña cooperativa para promover el consumo de productos de calidad y evitar el consumo de productos tipo genérico que al final salen más costosos.
- Sus ventas han decrecido más en pesos que en unidades (más por menos) debido a la tasa de cambio, lo que ha hecho bajar precios para ser competitivos. Hoy se vende más barato que el año pasado.
- Su resultado va un 12% a 13% por debajo de lo presupuestado, consolidado en todos los sectores, pero no han optado por recortar personal, lo que han hecho es anticipar vacaciones. Tampoco han optado por cerrar puntos de venta.
- Buscaron mejorar la rentabilidad a través de pedir mayor margen a los fabricantes lo que mejoró la rentabilidad en unos puntos y permitió mejorar el resultado respecto al año anterior 2007. Se están enfocando en atender nichos de mercado diferentes como las licitaciones estatales en la cuales antes no participaban.
- No volvieron a importar nada ya que se cansaron pues la competencia traía con subfacturación o pagando con cuentas en el exterior o trayendo los artículos por otras posiciones arancelarias. Encontraron que los importadores mentían con las especificaciones de producto para bajar precio y enganchar clientes.

- Considera que sus proveedores han sido serios y han respetado las condiciones de la distribución no dejándose tentar por compras directas de los clientes y eso hace que la relación comercial siga siendo viable.
- Operan con diferentes sub canales y ofrecen como política de precios tres diferentes precios, para respetar y hacer viable la cadena de distribución permitiendo que cada intermediario tenga un margen de supervivencia.
- Considera que Colombia como país es competitivo en calidad, pero posiblemente no en nivel de producción y precio. En el concierto mundial la calidad es más baja, por lo que podría considerarse que estamos sobrados en calidad, aunque no se ha hecho una verificación y seguimiento de duración vs precio por producto.
- La mayoría de fabricantes y comercializadores aun a nivel internacional están comprando en China.
- Todos los días aparecen nuevos actores con productos en el mercado pero en la mayoría de los casos son los mismo fabricantes, como Invermec S.A. que importa productos y los vende con marca Colima.
- Han sido los fabricantes los que deteriorado el mercado en la medida en que no han tenido políticas claras y definidas especialmente Herragro S.A. que por el desespero de mantener las cifras de ventas ha bajado los precios por volúmenes cumplidos al final del mes, deteriorando así la percepción de valor de la marca.
- Los fabricantes importan producto chino y cada distribuidor lo vende con diferente precio, perjudicando el mercado, convirtiéndolo en una subasta. Esto a veces ha hecho

que el distribuidor se exceda en inventario para poder competir. Valga considerarse que las épocas de recesión nos permiten conocer a los fabricantes.

- Varios fabricantes están jugándole a lo mismo en su portafolio de producto y en sus condiciones comerciales, no existiendo reglas ni políticas claras con algunos de ellos.
- La fluctuación de la tasa de cambio está generando un temor para comprar porque el inventario puede quedar con un mayor costo y perder dinero y el proveedor no se beneficia con nada.
- Todavía existen oportunidades para la marcas. El cliente aun pregunta por la marca y solicita con nombre el producto. Es una oportunidad que se sigue presentando pero debe involucrarse mas al usuario final. La mayor amenaza la generan los mismos fabricantes que están canibalizando sus marcas.
- Los fabricantes están desviando, enloqueciendo y debilitando el mercado todos en general por mostrar números, el mismo Andina empezó con promociones por semanas y mezclando productos, lo que deteriora tanto los márgenes de ellos como los nuestros y se les olvida que la demanda tiene un tamaño y por esto no va a variar, que por rebajar el precio no va aumentar la torta, lo que deberían hacer es buscar aumentar participación con personal humano que muestre las mejoras y rendimientos de desempeño, con seguimiento que manifieste bondades y cree conciencia, con incentivos directos para el usuario final (por 100 unidades darle bonos para compra de herramientas, implementar estrategias de fidelización y recompensa para el usuario).
- Para nosotros los dos actores que más están afectando el mercado son: el fabricante haciendo movimientos desesperados para aumentar volumen y el cliente que ha ganado

poder de negociación como respuesta a la baja de precios de los fabricantes, ya que como la demanda no varía mucho se aprovechan de esto.

- El fabricante que va a salir más afectado es Herragro S.A. quien va a desaparecer con las políticas que aplica. Sentimos más flexible en sus políticas a CAHSA porque Invermec S.A. es muy radical. (Valga en este punto considera la mejor posición financiera de CAHSA).
- Como características de los fabricantes tendríamos: CAHSA: Buen portafolio de productos y marcas, Invermec S.A.: Reconocimiento de marca, buen liderazgo, Bellota S.A.: No tiene canal y vende de manera indiscriminada, no ofrece garantías y aunque puede ser un buena marca su falta de protección del canal para mayoreo no lo hace atractivo como proveedor. La estrategia aplicada por Bellota S.A. nos parece peligrosa y dañina, porque cierra puertas a otros productos, Herragro S.A.: Buena calidad, los productos son excelentes con buena durabilidad, lo que ha hecho mal es gestionar la marca. Cuenta con carros de transporte de otra compañía que colocan el producto en dos días, ésta es una desventaja de CAHSA que se demora de cinco a siete días para sus entregas, quitándole competitividad y mostrando una falta de eficiencia en los procesos. (esta situación se verifico y CAHSA ha mejorado en sus tiempos de entrega).
- La cartera ha empeorado, pasando de 57 a 63 días.

Entrevista con Freddy Orozco, Gerente comercial de Ferragro.

Consideraciones:

- Como hecho importante manifiesta la aparición de los productos chinos importados por la competencia (otros canales) con presencia de más de 4 marcas a través de Dina, Meyco y Cacharrería Mundial. Los chinos manejan un nivel de calidad que para el sector agricultor a unos nichos les sirve y a otros no.
- Algunos competidores de CAHSA (Herragro, Invermec) que exportaban a Venezuela ante el cierre y preocupados por la capacidad ociosa instalada, han tratado de reemplazar ese mercado a través de disminuciones de precios por debajo de los precios habituales del mercado. Esto hace importante y necesario para los fabricantes nacionales trabajar en el posicionamiento de la marca.
- Han tenido un mejor resultado el presente año 2009 y también con CAHSA. Van a sub distribuidores, agro ferreteros donde el producto chino no ha impactado, por eso es importante hacer trabajo de marca y fortalecer beneficios en la audiencia objetivo.
- La cartera les ha empeorado, pasando de 63 a 75 días.
- Considera que tanto Dina como Cacharrería Mundial están afectando el mercado con sus marcas de palas importadas Forte y Agrotec.
- Entre las características que distinguen a los diferentes proveedores están:
 - CAHSA: Posicionamiento de la marca y de calidad mas el factor humano. En limas el seguidor es Invermec con su marca Incolma y en seguetas Sanflex (lima importada).

- Invermec: Posicionamiento de marca y recurso humano donde el apoyo es muy importante. Líder en machetes seguido por CAHSA y en flexómetros seguido por Herragro.
- Bellota: No les ve fortaleza y cree tienen poca participación con precios altos por la calidad.
- Herragro: Calidad y posicionamiento de marca. Líder en palas seguido por CAHSA.

Entrevista con Mauricio Gómez, Gerente propietario de Mauricio Gómez y Cía.

Consideraciones:

- La venta de herramientas ha crecido porque el agro ha crecido y porque la construcción no ha decrecido.
- Entre los fabricantes hay un canibalismo bestial y desde hace tiempo perdieron la capacidad de innovar. Para nosotros CAHSA es el número uno después Incolma y distanciado Herragro S.A.
- CAHSA era líder en palas y se dejó quitar el liderazgo de las otras dos y lo mismo le está pasando en limas que ha perdido el liderazgo en la Costa Atlántica con Invermec con su marca Incolma.
- CAHSA no producía machetes y por una mala decisión les dio por producir machetes entrando a pelear en un segmento donde estaba ya muy posicionado Invermec con su marca Incolma. Igual sucedió con Herragro.

- Somos importadores de Truper que vende 600 millones de dólares con planta de 200.000 metros cuadrados, y quien es el primer productor de palas del mundo. La compañía desarrollo proveedores en China. Esta empresa todos los días gana fuerza y le quita posición a Black & Decker y a Stanley.
- Desde su punto de vista los fabricantes se tienen que unir si no quieren desaparecer y debe hacer inversiones en tecnología que les incrementen eficiencia.
- Nuestro resultado es mejor que el del año anterior. Hemos crecido un 13% en ventas abriendo nuevas zonas.
- Cacharrería Mundial ha venido perdiendo liderazgo ya que han descuidado al activo más importante que son las personas, dejando ir a vendedores que tenían mucha relación con los clientes. Los vendedores ven como enemigo al Call Center.
- El desespero de los fabricantes y comercializadores es evidente sacando promociones a fines de mes, llenando los canales de inventario porque las estrategias de ventas no funcionan: Finalmente están destruyendo valor al reventar precios.
- Para nosotros la tasa de cambio ha sido beneficiosa.

Entrevista con el Dr. Carlos Londoño, Gerente de ventas y mercadeo de la categoría en Cacharrería Mundial.

Consideraciones:

- El comportamiento del mercado ha sido: precios a la baja, productos convertidos en genéricos, y erosión de las marcas de fabricante.
- Comercializadoras maquilando afuera e importando y otros tratando de romper el canal. Excepto Bellota S.A. quien ha seguido defendiendo y construyendo marca. Herragro S.A. es quien más está rompiendo el canal ya que se fue a venderle a todo del mundo.
- Considera que CAHSA ha descuidado sus marcas y los distribuidores o canales estamos importando por desacuerdo con los fabricantes en el margen. “Sabíamos de dónde importaban y les pedimos compartir márgenes y no quisieron”.
- Los fabricantes dejaron de trabajar las marcas y al generalizar el producto el canal no tiene porque pagar por la marca si realmente los fabricantes no trabajan para eso y el mercado consume masivo sin marcas.
- El fabricante no piensa que el canal le genere valor. Piensan que el canal es un costo.
- El mercado de herramientas manuales ha crecido.
- Las perspectivas de futuro son que continuará el deterioro de precios por las políticas agresivas de los fabricantes que han llevado a generalizar los productos, abriendo espacio para las marcas propias.
- No ve con claridad el sector ya que todos están haciendo de todo. Desde su punto de vista el clúster se desagrega.

- Con los bajos precios el cliente ya no pide una marca determinada lo que le permite mejorar su propio margen con importaciones directas, para vender con marca propia.
- En limas: CAHSA es el líder seguido de Bellota S.A., el producto de Invermec S.A. es bueno pero de diferente calidad ya que es para un segmento de precio bajo y CAHSA se equivoco metiéndose en ese segmento.
- En seguetas: CAHSA es el líder con una marca seguidora, Bahco que le hace hueco pues tiene igual calidad y menor precio.
- En machetes: Invermec S.A. es el líder con su marca Incolma, seguido por Bellota S.A. No ve espacio para CAHSA en machetes ya que desaprovecho una buena marca al no entro en el mercado como debió con un producto adecuado. No considera que debería fabricarlos.
- En flexómetros: ve como líder a Stanley con calidad y con precio más alto, seguido por CAHSA a quien no ve bien, luego están los flexómetros importados donde considera que están todos.
- En palas: el líder es Herragro S.A. por precio y calidad, aunque otros le siguen de cerca. En el resto de herramientas ve a Stanley como marca.
- Los nuevos actores somos los que estamos trayendo producto importado, donde aparece Truper. El producto importado en herramientas manuales representa el 60% y no pensamos salir de ese negocio a no ser que hayan buenas propuestas de los fabricantes que superen el margen que actualmente ganamos.

- Los fabricantes descuidaron las marcas y las estrategias de publicidad, especialmente las estrategias “pull”, que jalonan preferencia de la marca como lo es hoy el machete “Gavilán” Incolma de Invermec S.A. La culpa es de los fabricantes.
- Se perdió la relación beneficio-precio-calidad por culpa de los fabricantes, por eso no son ya distribuidores de Herragro, al cual han sustituido con producto importado para conservar los márgenes y poder de esta manera seguir participando del mercado, encontrando que ese nuevo modelo de operar fue mejor de lo que pensaban. HASTA HOY importamos de todos los productos excepto limas y seguetas.
- La tasa de cambio ha influido a favor del negocio.
- Los proveedores están rompiendo el canal (Herragro, Bellota), lo que crea desconcierto en el mercado y enredado al sector. Todos nos convertimos en importadores.
- Las mayores ventajas competitivas por fabricante serían: CAHSA: Marcas con adecuada relación precio calidad, Invermec S.A.: incremento de márgenes al canal, Bellota S.A.: calidad de sus productos, Herragro S.A.: lo veo tremendamente amenazado se volvió una marca vieja.
- Han reducido el nivel de inventarios en asocio con proveedores para poder equilibrar el inventario de producto nacional con el inventario de producto importado.
- Han tenido que volverse más livianos en el área administrativa y más fuertes en el área de ventas.