



SIDOC S.A. EL PEQUEÑO GIGANTE HECHO DE ACERO

JOHN ALEXANDER ALZATE GOMEZ

DIANA MILENA GOMEZ ZAPATA

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Administración

Director del Trabajo de Grado:

FRANCISCO ORLANDO VELASQUEZ VASQUEZ, Mg

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

SANTIAGO DE CALI

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	3
SIDOC S.A. EL PEQUEÑO GIGANTE HECHO DE ACERO	4
1. CONTEXTO INTERNACIONAL	6
2. CONTEXTO COLOMBIANO	8
3. HISTORIA DE SIDOC	11
3.1. Orígenes de SIDOC S.A.	11
3.2. Cambio de Gerencia	12
3.3. Cambios en la composición accionaria de la compañía	13
3.4. Un nuevo comienzo para SIDOC S.A.	13
3.5. Estrategias en medio de las dificultades del mercado	15
3.6. Relevo generacional	17
4. ACTUALIZACION TECNOLOGICA EN SIDOC S.A.	18
5. INNOVACION: SELLO DISTINTIVO DE SIDOC S.A.	21
6. EL CORAZON DEL NEGOCIO: COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	23
7. SIDOC S.A. Y SUS CLIENTES	25
8. EL ALMA DE LA EMPRESA: SUS EMPLEADOS	26
9. FUNDACION SIDOC: COMPROMISO SOCIAL DE SIDOC.....	29
10. CONCLUSIONES	33
11. GLOSARIO	34
12. BIBLIOGRAFIA DEL TRABAJO	35
13. GUIA PEDAGOGICA	36
13.1. Resumen.....	36
13.2. Listado de los temas que cubre el caso	37
13.3. Objetivos pedagógicos	38
13.4. Preguntas para la discusión en clase.....	39

INTRODUCCION

El acero ha estado estrechamente ligado al desarrollo de la humanidad. No se sabe con exactitud cómo surgieron las primeras técnicas para obtenerlo, sin embargo, ha formado parte de la vida de los seres humanos, desde los primeros utensilios que le sirvieron para defenderse o para poder ejecutar las labores de su quehacer diario. Podríamos decir sin lugar a dudas, que es el elemento más importante para la era moderna, pues gracias al acero, día a día son construidas miles de edificaciones en el mundo, se han hecho los grandes puentes y obras civiles que han permitido conectar ciudades y países, además de que han fabricado trenes, barcos, automóviles, aviones, que han transportado a las personas alrededor del mundo, entre innumerables usos adicionales. No es precipitado afirmar que el mundo actual dejaría de ser lo que de el conocemos, sino contáramos con el invaluable aporte del acero, y por ende, de las empresas que lo producen.

Mediante la Metodología de estudio de casos esta investigación analiza las estrategias de diferenciación implementadas por la SIDERURGICA DE OCCIDENTE S.A. – SIDOC S.A. las cuales, le han permitido posicionarla como la empresa más eficiente del sector en Colombia. De igual forma, presenta el compromiso social de la compañía, el cual se pone de manifiesto a través de los diferentes Programas de Responsabilidad Social que desarrolla a través de la Fundación SIDOC

SIDOC S.A. EL PEQUEÑO GIGANTE HECHO DE ACERO

“Nosotros enfocamos mucho la capacitación hacia la parte humana, es decir, creemos que la gente debe trabajar bien, trabajar contenta. Debe gustarle lo que hace. Las personas que se enamoran de lo que hacen y sienten pasión por ello, siempre van a ser exitosas. Nuestro compromiso ha sido que los empleados sientan que la empresa es suya, que ellos forman parte integral de SIDOC”
Marcela Mejía – Gerente General SIDOC S.A. Marcela Mejía es la Gerente General de la Siderúrgica de Occidente S.A.– SIDOC S.A. Conoce la empresa como la palma de su mano pues ha trabajado en ella desde que era estudiante en práctica, hace ya 25 años.

Corre el mes de marzo de 2013, SIDOC S.A. ha tenido un buen desempeño durante el último año. Mientras prepara su informe de gestión, Marcela ve con satisfacción, como SIDOC S.A. luego de haber atravesado en los años noventa por serias dificultades que amenazaban la sostenibilidad de la empresa, es hoy una compañía que cuenta con Certificación en Calidad ISO 9001, que posee un portafolio de productos de excelente calidad, los cuales cumplen con las normas de sismo-resistencia requeridas por el sector, goza de una buena salud financiera, genera bienestar a sus más de 500 empleados y sus familias, ha logrado crear un sistema de distribución muy innovador para el sector, lo cual le ha permitido estar más cerca de proveedores y clientes. Una empresa que además ha estado presente en el corazón de la comunidad a través de las iniciativas que

gestiona la Fundación SIDOC. Marcela lidera los nuevos proyectos con los que SIDOC S.A. hará frente a sus competidores, nacionales y extranjeros. En esta oportunidad, presentará a la Junta Directiva una nueva propuesta: invertir en el montaje de una línea de producción de malla electro soldada, componente para la construcción conformado por la unión de alambres de acero liso, organizados ortogonalmente, y soldados en los puntos de unión. Este proyecto tiene como fin profundizar la relación comercial con sus clientes, quienes propenden por trabajar con proveedores que les ofrezcan portafolios integrales de productos y servicios.

Mientras Marcela termina de revisar sus notas, analiza el impacto que va a tener en la empresa la inversión que va a proponer, y piensa además en los retos que debe enfrentar SIDOC S.A.: ¿Cómo lograr mayores eficiencias en los procesos productivos y comerciales de la compañía? ¿Cuál es la mejor estrategia para ser más competitivos? ¿Cuál es el futuro de SIDOC S.A. ante la tendencia de internacionalización de los grandes jugadores del mercado mundial? Entre muchas otras preguntas que se formula a diario.

Son las 7:00 a.m., Marcela bebe el último sorbo de la taza de café que tiene sobre su escritorio, toma su portátil y se dirige a la Sala de Juntas. Camina con la seguridad que le da el conocimiento que tiene de la empresa, del sector, y de saber que para SIDOC S.A, lo mejor está por venir.

1. CONTEXTO INTERNACIONAL

El acero es un elemento cuyo desempeño está ligado estrechamente a la dinámica de la economía de las naciones. El crecimiento de los últimos 10 años de los países BRIC (Brasil, Rusia, India, China) han jalonado el crecimiento del sector. La Tabla 1 muestra el Ranking Mundial de Producción de Acero crudo en 2011.

Tabla 1: Ranking de Producción de Acero Crudo en Millones de Toneladas

PAIS	RANKING	2010	2011
China	1	637.4	683.9
Japón	2	109.6	107.6
Estados Unidos	3	80.5	86.4
India	4	68.3	71.3
Rusia	5	66.9	68.9
Corea del Sur	6	58.9	68.5
Alemania	7	43.8	44.3
Ucrania	8	33.4	35.3
Brasil	9	32.9	35.2
Turquía	10	29.1	34.1
Italia	11	25.8	28.7
Taiwán- China	12	19.8	22.9
México	13	16.9	18.1
Francia	14	15.4	15.8
España	15	16.3	15.5
Irán	16	12	13.2
Canadá	17	13	13
Reino Unido	18	9.7	9.5
Polonia	19	8	8.8
Bélgica	20	8	8
Total Mundial		1429.1	1517.9

Fuente: Los autores a partir de Worldsteel / Alacero

Sin embargo, para el año 2012, la capacidad mundial de producción de acero sigue siendo superior a su demanda, lo cual ejerce una fuerte presión sobre

la rentabilidad de los industriales y comerciantes. En el 2012 los países en desarrollo y economías emergentes, tuvieron un crecimiento en el consumo de acero de un 3,0%, con proyección del 3,7% para 2013. En el resto del mundo se contrajo un -0,3% en 2012 con proyección de crecimiento del 1.9% en 2013 . Esta situación se ha visto agravada por la incertidumbre sobre la crisis de la deuda soberana europea que redujo la confianza de inversionistas durante el segundo semestre del año 2.011, traduciéndose en el aplazamiento de megaproyectos en los países de la Unión Europea. Esto, sumado a la crisis económica global y el exceso de oferta de acero en China suscitó una búsqueda de nuevos mercados para los grandes productores enfocándose en los países emergentes. China, el país que se ha constituido en el motor de la economía global, presenta una desaceleración en su crecimiento económico, lo cual ha generado una sobre-capacidad de producción, dado que de los 840 millones de toneladas de acero que están en capacidad de producir, sólo consumen 688 millones de toneladas, esto es un 81,9% del total de su capacidad. A pesar del panorama chino, India, en cambio proyecta un crecimiento de su economía del 7,5%, por lo que el sector siderúrgico indio se ha enfocado hacia la modernización de sus plantas para aprovechar estas perspectivas de desarrollo.

En general, la industria del acero se ve afectada además por la volatilidad de los precios, del costo de las materias primas y por la sobreprotección que brindan algunas naciones a este sector industrial con el fin de resguardar el empleo.

2. CONTEXTO COLOMBIANO

La década de los 1990's fue uno de los períodos más turbulentos en la historia de Colombia, lo cual incidió en que el país fuera calificado como una nación altamente riesgosa tanto en seguridad como en inversión, razón por la cual la economía entró en un proceso recesivo. Con la llegada de Alvaro Uribe Vélez a la Presidencia de la República en el año 2.002, en los años subsiguientes se aprecia una reactivación de la confianza del inversionista extranjero. Es por esto que se produce el ingreso de fuertes jugadores del mercado internacional. El grupo brasileño Gerdau, con plantas en Brasil, Argentina, Canadá, Estados Unidos y Uruguay, se incorpora al mercado nacional en el año 2.005 a través de la compra de las firmas Diaco y Sidelpa en una operación estimada en USD\$130.000.000. Posteriormente, en el año 2.007, ingresa el grupo Votorantim, otro grupo empresarial brasileño que a través de una operación de martillo transada en la Bolsa de Valores de Colombia – BVC- por COP\$1,078 billones adquirió el 52.1% de Acerías Paz del Rio.

En el año 2.009, a pesar de la crisis económica que se empezaba a sentir globalmente, el ritmo de inversiones en el país por parte de compañías extranjeras no cesó. Como fue el caso del Grupo Argentino Techint, quienes adquirieron el Grupo Ferrasa (Colombia y Panamá), uno de los mayores comercializadores de acero del país, quienes a su vez, en el año 2.008, habían adquirido los activos productivos de Acerías de Caldas S.A.- Acasa. Esta operación, le significó a Techint la posibilidad de ingresar al país a través de la compra de dos firmas que ya se encontraban integradas verticalmente. La negociación se consumó por

USD\$74.5 millones. Todas las empresas, sin excepción llegaron a Colombia con la promesa de realizar grandes inversiones en el sector. En la Tabla 2 se presentan las principales cifras de la competencia 2010-2011.

Tabla 2: Principales cifras de la Competencia período 2010-2011

EMPRESA	CAPACIDAD DE PLANTA	INGRESOS OPERACIONALES		ACTIVO		UTILIDAD NETA		M. OPERC	M. NETO	RAZON CTE	ENDEUDAMIENTO	ROA	ROE
	2011	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2011	2011	2011	2011	2011
	TONELADAS	COP MM	COP MM	COP MM	COP MM	COP MM	COP MM	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
DIACO	240,000	936,713	607,296	1,150,501	970,463	9,029	-75,699	2.20	1.00	1.50	50.20	0.80	1.60
ACERIAS PAZ DEL RIO	450,000	700,987	578,651	2,431,551	1,841,784	-79,224	12,990	-7.90	-11.30	0.80	44.10	-3.30	-5.80
SIDENAL	250,000	356,032	283,132	281,374	235,235	29,408	3,266	12.50	8.30	2.30	27.40	10.50	14.40
SIDOC S.A.	144,000	241,289	145,841	151,682	129,743	20,307	6,578	13.70	8.40	1.10	35.00	13.40	20.60
ACASA	140,000	225,442	189,211	185,299	169,166	10,362	-5,303	8.90	4.60	2.90	85.00	5.60	37.40

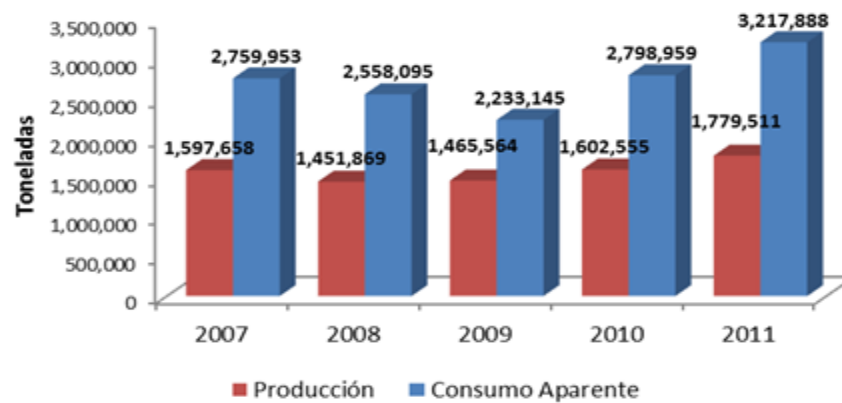
Fuente: Adaptación de los autores con base en Revista Dinero Ediciones 374 y 398

La Cámara de Fedemetal de la Asociación Nacional de Industriales -Andi a través de un comunicado oficial informó que en el 2012, la producción nacional tuvo un decrecimiento del 0.33%, pasando de un registro de 1.638.365 toneladas producidas en el 2.011 a 1.632.940 en el 2.012. una consecuencia de varios factores, entre ellos, el bajo crecimiento de la construcción y el incremento de las importaciones, en especial de varillas, las cuales tuvieron un crecimiento importante del 42%, pasando de 412.000 toneladas en el 2.011 a 585.000 toneladas importadas . Este incremento, sumado a los bajos precios de ingreso, ha afectado negativamente al sector, puesto que son materiales que los industriales colombianos fabrican en sus plantas.

De acuerdo con los datos de esta entidad, la industria Siderúrgica, Metalmecánica y No Ferrosos, representan el 11.7% del PIB Nacional. Para el cierre del año 2.012, afirma, Colombia demanda 1.9 millones de toneladas de

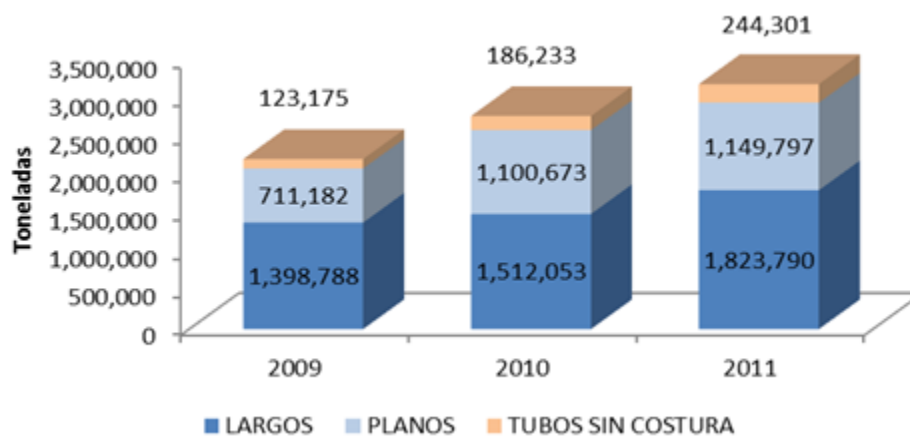
aceros largos, no obstante, el total de los productores del país, entre nacionales y extranjeros, tienen una capacidad de producción de 1.2 millones de toneladas. La gráfica 1 muestra el consumo aparente vs producción y la gráfica 2 presenta el consumo aparente por producto, ambas para el período 2007 – 2011.

Gráfica 1: Consumo Aparente Vs Producción en Colombia



Fuente: Cámara Fedemetal de la ANDI

Gráfica 2: Consumo Aparente por Producto en Colombia



Fuente: Cámara Fedemetal de la ANDI

3. HISTORIA DE SIDOC

SIDOC S.A funciona actualmente en terrenos propios ubicados en la Zona Industrial de Acopi Yumbo, en el departamento del Valle del Cauca en un área total de 32.000 m2 aproximadamente. Su plantilla de personal asciende a 570 empleados, todos contratados directamente por la compañía.

3.1. Orígenes de SIDOC S.A.

Siderúrgica de Occidente S.A. SIDOC S.A. nace a partir de la iniciativa del señor Gustavo López, empresario antioqueño, quien en los 80's era uno de los mayores distribuidores de Acerías Paz del Rio, pero que ante algunos inconvenientes que comenzaba a tener en las negociaciones con esta empresa, en el año 1.985 decidió montar su propia acería. Armado más de empuje e iniciativa, que de dinero, contacta al señor Maurice Armitage, amigo suyo desde hacía algún tiempo y que años atrás había sido funcionario de la Siderúrgica del Pacífico – SIDELPA, para que lo asesorara en el montaje de su empresa. Maurice, aceptó la propuesta y emprendieron la búsqueda de proveedores de terrenos y de equipos. Como una afortunada coincidencia del destino, encontraron que Fundación de Occidente – FUNDENTE, estaba en venta. FUNDENTE era una firma que se encargaba de la fundición y fabricación de elementos férreos con los cuales fabricaban piezas requeridas por la industria azucarera de la región. La compañía había sido puesta en venta debido a su alto endeudamiento bancario lo que le había ubicado en una débil situación financiera. FUNDENTE estaba al

borde de la quiebra. No obstante esta circunstancia, Gustavo López consideró que la empresa tenía el potencial necesario para invertir en ella, por esto le presenta a los bancos una oferta para renegociar las deudas; las entidades involucradas en el proceso, acceden y la empresa comienza de cero. La sociedad FUNDENTE pasa a liquidación y surge Siderúrgica de Occidente S.A- SIDOC S.A. La compañía inicia con una plantilla de personal de escasas 20 personas.

3.2. Cambio de Gerencia

Poco tiempo después de haber iniciado operaciones, Maurice Armitage pasa de ser un asesor externo de SIDOC S.A. a ser su Gerente General. El señor Armitage puso su sello personal al liderazgo de la organización: se interesó por su gente, por conocer con quienes trabajaba y a sus familias. Siempre supo que el capital más importante de SIDOC S.A. era su gente; su preocupación permanente era que sus empleados a pesar de las duras condiciones del trabajo (altas temperaturas, manejo de chatarra y desechos, emisión de gases, polvo, etc.) se sintieran satisfechos con su empleo.

SIDOC S.A. avanzó sus primeros años en medio de las dificultades con las que había iniciado sus operaciones, situación que se agravó a mediados de los noventa pues el capital de trabajo era insuficiente para cubrir todas las obligaciones, en especial, las contraídas con los bancos. El país atravesaba por un período en que la inflación crecía constantemente. Con el fin de mejorar los costos, tuvieron que recortar el pago a sus empleados de una prima de producción

que habían institucionalizado. Esto a la postre incidió en forma negativa en la moral de los empleados. Cada vez era más difícil para la compañía pagar cumplidamente la nómina y los créditos. Los bancos identificaron una señal de riesgo por lo que deciden actuar en consecuencia e inician los trámites para hacer efectiva la garantía.

3.3. Cambios en la composición accionaria de la compañía

A pesar de presentarse un horizonte desalentador, Maurice Armitage le propone a Gustavo López que se asocien en el negocio, con una participación del 50%, para que, con esos recursos, pudieran pagar los créditos bancarios que tanto aquejaban a la empresa y poder darle un nuevo respiro a la compañía. Gustavo López acepta el trato. Gestionan los cambios societarios requeridos y al cabo de algunos meses, SIDOC S.A. recibe la inyección de capital que requería para sanear el pasivo financiero de la empresa.

3.4. Un nuevo comienzo para SIDOC S.A.

Si bien, el pago de las deudas fue un atenuante a los problemas de la firma, coexistían varios más. El abastecimiento de chatarra era uno de ellos, pues este además de presentar un comportamiento en muchas ocasiones deficitario, la competencia ofrecía precios de compra más altos para lograr quedarse con una porción importante de las existencias de materia prima. Por otra parte, el mercado de la chatarra se ha caracterizado por la informalidad de quienes la comercializan.

Las grandes compañías extranjeras llegaron con la metodología que operan en otras regiones del continente, y comenzaron a exigir trámites como la de inscripción de proveedores, aperturas de cuentas bancarias, compras mínimas de 10 toneladas de chatarra, además de un agravante: pagos a 15 y 30 días. Marcela Mejía quien para ese entonces era la Gerente de Compras de la compañía, tenía claro que la compra de chatarra es uno de los procesos más delicados de una *siderúrgica semi-integrada*, e identificó que ante los errores que estaba cometiendo la competencia, SIDOC S.A. tenía una enorme oportunidad. “Abrimos la báscula a todo el quisiera vendernos chatarra, a partir de por lo menos 500 kilos que es lo mínimo que pesa la balanza, y les garantizamos el pago de contado. Esto fue exitosísimo, porque todos los días llegaban carretillas y camiones llenos de material. Incluso eran tantos, que a veces recibíamos unos camiones tan viejos que parecía que los íbamos a recibir como chatarra junto con la carga que traían”. Esta estrategia hizo que SIDOC S.A. tuviera materia prima para producir; en muchas oportunidades lograron excelentes precios por el pago de contado, y algo realmente importante: estableció un fuerte lazo con los proveedores, hoy día uno de los pilares fundamentales de la empresa. Esta nueva forma de negociar de SIDOC S.A. con sus proveedores, originó una reacción hostil por parte de sus competidores, obligando a SIDOC S.A. a trabajar con un margen de ganancia cero para no perder participación en el mercado, todo esto en razón a que la competencia estaba pagando un mayor precio por la chatarra, vendía a precios por debajo de su costo de producción, y puesto en el sitio que el cliente indicara.

3.5. Estrategias en medio de las dificultades del mercado

Ante la presión de uno de sus clientes más importantes, una reconocida firma de ferretería del país, que le exigía grandes descuentos y además que le vendiera el acero puesto en su bodega, Maurice Armitage estructura un nuevo esquema de venta para SIDOC S.A. y le propuso a su socio “vender acero como pan y gaseosa”. Fue así que en el año 1.997 le apostaron a venderle directamente a las pequeñas ferreterías de los estratos 1, 2, 3 y no a las grandes cadenas ferreteras, para lo cual tendría que gestionar su propia flota de transporte, servicio que hasta ese momento lo estaban subcontratando con terceros. Con la implementación de este nuevo proceso, la empresa buscaba el cumplimiento de los siguientes objetivos: 1) Llegar directamente al microempresario y al consumidor final, eliminando la figura de los intermediarios, con el fin de venderles más y con un mejor precio. 2) Luego de descargar los pedidos de varilla, barras y *palanquilla*, los camiones quedarían vacíos para poder empezar a gestionar la compra de chatarra en el punto de operación del proveedor, y regresarían con ella hasta la planta de producción. 3) Reducir los precios de venta en razón a la reducción en los fletes, generando así clientes más satisfechos.

La implementación y el desarrollo de este nuevo esquema impactaron positivamente en SIDOC S.A. Su situación económica fue mejorando paulatinamente, lo cual trajo estabilidad para la empresa, tranquilidad para los acreedores, confianza de los proveedores y el mejoramiento del ambiente para los empleados. La compañía buscó apalancamiento de diversas maneras: bancos,

prestamistas informales, con dos claras prioridades: cumplir sin excepción con el pago a los proveedores de chatarra, su principal fuente de materia prima, y cumplir con el pago de la nómina y de los incentivos propuestos al personal para así tener empleados satisfechos que siguieran comprometidos con el buen desempeño de la empresa.

Llegó la década del 2000, y ante una preocupante situación de seguridad que vivía el país, con eventos aterradores y dolorosos como los secuestros masivos en la Iglesia La María, en el Km 18 y de los Diputados de la Asamblea del Valle, Gustavo López decide radicarse en Miami con su familia y dejar todo lo relacionado con la empresa, en manos de Maurice Armitage y su equipo de directivos. Transcurren poco menos de tres años, y Gustavo le ofrece a Maurice su participación en la empresa. Maurice Armitage aceptó la oferta. SIDOC S.A. atravesaba por un buen momento: la estrategia comercial continuaba ofreciendo buenos resultados, la flota de transporte era fortalecida cada año, la empresa además venía realizando inversiones en tecnología, que eran cruciales para incrementar su capacidad de producción. Maurice Armitage gestiona una operación crediticia en Dólares con la cual realiza la transferencia a Gustavo López. “Esta fue una de las grandes decisiones que tomó don Maurice, y en la que como ha sido la constante en su vida, también le fue bien, porque cuando recién adquirimos el crédito, la tasa de cambio del país rondaba los \$3.000 por Dólar, y proyectamos el pago de la deuda en 5 años. La economía comenzó su reactivación y por ende, el peso se revaluó, y ya la tasa de cambio estaba oscilando entre \$1.900 y \$1.800, lo cual nos permitió pagar el crédito en dos años”

rememora Marcela Mejía. De esta forma desde mediados de la década del 2.000, Maurice Armitage y familia, son los propietarios de SIDOC S.A.

3.6. Relevo generacional

Maurice Armitage, es un caleño de ascendencia británica, que siente un enorme amor por su país y quien como premisa de vida ha tenido el que todos podemos dar o hacer algo para dejar el mundo mejor de lo que lo encontramos. El señor Armitage es un hombre con gran vocación hacia lo social y hacia lo empresarial. Son precisamente estas vocaciones, lo que le ha llevado a negarse a vender a SIDOC S.A. a los jugadores actuales del mercado, a pesar de que le han ofrecido comprarla en varias oportunidades. Esto en razón a que el objetivo de estas empresas es aumentar su participación del mercado, no continuar con la fábrica, lo que significaría dejar sin empleo a todos los colaboradores de SIDOC S.A. Por su vocación empresarial ha invertido en otros sectores económicos como son: industria cementera, con la constitución de Cementos San Marcos; agroindustria con el montaje del Ingenio de Occidente que en este momento se encuentra en construcción y que espera iniciar operaciones a finales 2.013. En el año 2.009, Maurice Armitage nombra a Marcela Mejía como Gerente General de SIDOC S.A. Marcela, Ingeniera de Sistemas y Economista, es una mujer brillante, con una gran capacidad de análisis, y con unas fuertes competencias administrativas y financieras. Lleva 25 años vinculada a la compañía. Ha liderado el área de compras de la compañía, dirigió el área administrativa y financiera para

ahora, con un conocimiento importante de la compañía y de la industria, ser Gerente General de SIDOC S.A. Armitage y Mejía han logrado hacer un equipo de alto desempeño, en el que Maurice Armitage tiene las ideas, y Marcela las aterriza, las administra y las hace sostenibles. Marcela, además de gerenciar la sociedad SIDOC S.A, es la Gerente de LAMINAMOS, otra compañía del grupo empresarial, forma parte de la Junta Directiva de Cementera San Marcos, del Ingenio de Occidente, compañías en las que la familia Armitage tiene participación a través de una holding constituida por recomendación de Marcela, para administrar las diferentes sociedades del grupo familiar.

4. ACTUALIZACION TECNOLOGICA EN SIDOC S.A.

Hasta el año 1.998 la producción en SIDOC S.A. se obtenía por medio de procesos casi artesanales. Ante la imperante necesidad de iniciar la modernización de la planta, deciden comprar un *horno de colada continua*, con lo cual obtendrían un avance importante en el proceso productivo del acero, ampliando su capacidad de producción, reduciendo el nivel de desperdicio, pues un porcentaje importante se quedaba adherido al horno de fundición. Luego de revisar ofertas de maquinaria nueva y usada, optan por adquirir un equipo de segunda, con varios años de uso que se encontraba en México. Fueron varios meses invertidos en el proceso de desarmado e instalación del equipo hasta su puesta en marcha. Desde ese entonces la máquina funciona en perfectas condiciones y es sometido a un riguroso proceso de mantenimiento. Este ha sido

sin lugar a dudas el primer paso en la actualización tecnológica de la compañía, y parte en dos la historia de SIDOC S.A. La compañía comenzó procesando 1.000 toneladas mensuales de chatarra, luego de algunas inversiones, pasaron a 4.000. Con la compra de la colada continua pasaron a 8.000 toneladas. Al cierre de 2.012 su capacidad de producción ascendía a 12.000 toneladas mensuales gracias a varios eventos importantes:

1) La entrada en operación de la segunda fragmentadora, equipo que permitió incrementar la capacidad de procesamiento de chatarra y por ende, mejorar la productividad de la acería. 2) La adquisición de un nuevo *horno de fundición* de 35 toneladas, un *horno cuchara* y la *máquina de colada continua*, 3) Ingreso en servicio del tren de laminación No. 3. SIDOC S.A. cuenta con el Certificado de Gestión de la Calidad ISO 9001. Sus productos corrugados cumplen además con las Normas de Sismo Resistencia NTC 2289 y NTC 161. La Tabla 3 enseña los Estados Financieros de SIDOC S.A cierre 2012, 2011, 2010.

SIDOC S.A. ha desarrollado tres fuertes ventajas competitivas: tiene una estructura de costos liviana, la flota de transporte es propia y sus niveles de eficiencia mejoran año a año, lo cual le facilita adaptarse fácilmente a los cambios que sean requeridos.

Tabla 3: Balance y Estado de Resultados SIDOC S.A, período 2010-2012

Balance General			
Expresados en miles de pesos colombianos (excepto la utilidad neta por acción)			
	2012	2011	2010
Activo			
Activo Corriente			
Disponible	\$ 1,593,546	\$ 5,408,218	\$ 1,185,473
Inversiones Temporales	\$ 17,226	\$ 15,909	\$ 51,231
Deudores	\$ 36,368,119	\$ 27,389,827	\$ 13,858,437
Inventarios	\$ 14,821,287	\$ 13,263,137	\$ 14,247,686
Gastos pagados por anticipado	\$ 475,300	\$ 669,226	\$ 589,057
Total Activo Corriente	\$ 53,275,478	\$ 46,746,317	\$ 29,931,884
Inversiones a largo plazo	\$ 20,616,456	\$ 15,242,903	\$ 9,920,890
Propiedades, planta y equipo neto	\$ 36,361,735	\$ 32,009,814	\$ 32,493,631
Intangibles		\$ 6,027	\$ 20,492
Cargos diferidos	\$ 384,630	\$ 774,302	\$ 77,225
Valorizaciones	\$ 56,148,215	\$ 56,902,537	\$ 57,298,806
Total Activos	\$ 166,786,514	\$ 151,681,900	\$ 129,742,928
Cuentas de Orden Deudoras	\$ 49,878,982	\$ 50,460,978	\$ 51,013,543
Pasivo y patrimonio de los socios			
Pasivo Corriente			
Obligaciones financieras	\$ 13,420,218	\$ 11,362,121	\$ 13,278,420
Proveedores	\$ 8,631,483	\$ 7,410,277	\$ 4,076,657
Cuentas por pagar	\$ 10,059,948	\$ 11,371,893	\$ 15,293,401
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 4,395,831	\$ 4,525,701	\$ 1,099,573
Obligaciones laborales	\$ 1,419,978	\$ 976,032	\$ 749,203
Otros pasivos	\$ 5,149,549	\$ 7,265,865	\$ 3,153,474
Total Pasivo Corriente	\$ 43,077,007	\$ 42,911,889	\$ 37,650,728
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 20,569,197	\$ 10,202,066	\$ 6,093,515
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 460,593		
Total pasivo	\$ 64,106,797	\$ 53,113,955	\$ 43,744,243
Patrimonio de los accionistas			
Capital Social	\$ 5,592,000	\$ 5,000,000	\$ 1,000,000
Prima en colocación de acciones		\$ 592,000	\$ 592,000
Reservas	\$ 2,500,000	\$ 735,433	\$ 735,433
Revalorización del patrimonio	\$ 2,769,030	\$ 4,150,811	\$ 4,611,403
Resultados del ejercicio	\$ 17,128,397	\$ 20,306,642	\$ 6,578,376
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 18,542,075	\$ 10,880,522	\$ 15,182,667
Superávit por valorizaciones	\$ 56,148,215	\$ 56,902,537	\$ 57,298,806
Patrimonio de los accionistas neto	\$ 102,679,717	\$ 98,567,945	\$ 85,998,685
	\$ 166,786,514	\$ 151,681,900	\$ 129,742,928

Estado de Resultados

Expresados en miles de pesos colombianos (excepto la utilidad neta por acción)

	2012	2011	2010
Ingresos Operacionales	\$238,258,283	\$241,288,584	\$145,841,080
Costo de Ventas	<u>\$193,204,566</u>	<u>\$195,131,072</u>	<u>\$126,091,306</u>
Utilidad Bruta	\$ 45,053,717	\$ 46,157,512	\$ 19,749,774
Gastos Operacionales			
Administración	\$ 6,673,064	\$ 5,204,097	\$ 4,293,388
Ventas	<u>\$ 9,277,663</u>	<u>\$ 7,977,901</u>	<u>\$ 4,458,204</u>
Utilidad (pérdida) neta en operaciones	\$ 29,102,990	\$ 32,975,514	\$ 10,998,182
Ingresos no operacionales	\$ 1,798,979	\$ 2,330,839	\$ 2,050,696
Gastos no operacionales	<u>\$ 4,806,633</u>	<u>\$ 5,338,946</u>	<u>\$ 3,056,264</u>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	\$ 26,095,336	\$ 29,967,407	\$ 9,992,614
Impuesto sobre la renta	<u>\$ 8,966,939</u>	<u>\$ 9,660,765</u>	<u>\$ 3,414,238</u>
Utilidad neta	\$ 17,128,397	\$ 20,306,642	\$ 6,578,376
Utilidad neta por acción	\$ 34.06	\$ 67.69	\$ 65.78

Fuente: SIDOC S.A.

5. INNOVACION: SELLO DISTINTIVO DE SIDOC S.A.

La innovación ha sido una constante en la historia de SIDOC S.A. Innovación en la forma de negociar con sus proveedores, innovación en sus procesos, innovación en su política de distribución de utilidades, innovación en su portafolio de productos y servicios. En este último aspecto, SIDOC S.A. realizó una apuesta importante en el año 2.010 al adquirir la compañía LAMINAMOS. El principal objetivo de esta adquisición fue fortalecer la oferta hacia sus clientes con productos con mayor valor agregado. Ahora bien, para lograr generar productos diferenciados, se debe realizar inversiones de cuantías importantes en tecnología. SIDOC S.A. las ha hecho durante los últimos años tanto en Acería como Figuración. En la actualidad, la Junta Directiva de SIDOC S.A. está pendiente por definir si invierte o no en una planta de producción de malla electro-soldada,

inversión estimada actualmente en COP\$2.000.000.000 (USD \$1.087.000). Con esta, buscan generar una oferta integral, dado que hoy en día es un elemento que SIDOC S.A. debe adquirir en otras compañías para comercializarlo a sus clientes, pues en la medida que estas empresas encuentren un proveedor que les suministre todo lo que requieran, irán relegando a aquellos que no lo hagan. Sin embargo, SIDOC S.A. ha identificado que las varillas que conforman la malla no cumplen con la homogeneidad del calibre que por norma ISO está obligado a cumplir. Este es otro factor por el cual, considera pertinente producir su propio inventario. La perspectiva de la inversión es que la nueva planta genere un producto que puede llegar a tener una participación de hasta el 10% en las ventas de SIDOC S.A. Sin embargo, esta inversión tiene tres objeciones: 1) Requieren espacio adicional para el montaje de la línea de producción, ya que el espacio con el que cuenta la compañía en este momento está utilizado al 100% de su capacidad. 2) La materia prima, el alambión, es un producto poco producido en el país, por lo que en su cadena de abastecimiento tendrán que incorporar nuevos proveedores de esta línea. 3) La Malla Electrosoldada es un componente importante en las obras de infraestructura, como vías, puentes, viaductos, mas no para la construcción de menor escala, la cual representa el mayor porcentaje de las ventas de SIDOC S.A.

Por lo tanto, la comercialización y venta de malla electro soldada debe ser jalonada por la venta del resto de los productos en los que SIDOC S.A. ya es fuerte

6. EL CORAZON DEL NEGOCIO: COMPRA DE MATERIAS PRIMAS

Una de las etapas críticas del negocio de SIDOC S.A. es la compra de materias primas, principalmente chatarra. Mensualmente manejan 13.000 toneladas de chatarra, de las cuales, entre un 45% y un 50% proviene del Valle del Cauca. SIDOC S.A posee un parque automotor conformado por 120 vehículos, 40 de los cuales están destinados para operar en la ciudad de Cali y sus alrededores, y 80 a nivel nacional. Esta flotilla tiene varias capacidades de carga. Los más pequeños, con capacidad de 5 toneladas, realizan los recorridos en Cali hasta Palmira. Los camiones medianos, con capacidad de 10 toneladas hacen viajes máximo hasta Popayán en el sur y hasta a Pereira en el Norte. Los tracto-camiones con capacidades de 19 y 35 toneladas, realizan recorridos máximo a Medellín en el Norte y hasta Ipiales en el Sur. La planta abre sus puertas desde las 5:00 a.m. para recibir a los proveedores que arriban directamente a las instalaciones de SIDOC S.A.. Aquí pueden llegar desde camiones que han viajado de los diferentes departamentos del país hasta los pequeños chatarreros que llegan con sus carretillas. Los vehículos los pesan antes y después de la descarga del material. El Jefe de Patios realiza la inspección y da su visto bueno o su rechazo para el pago al proveedor. Los proveedores que hacen entregas en la mañana, reciben su pago en horas de la tarde. Los que llegan en la tarde, lo reciben al día siguiente temprano en la mañana. La labor del Jefe de Patios es imprescindible, pues si bien SIDOC S.A. tiene estrecha relación con sus proveedores, el medio es bastante complejo, y en el día a día tienen casos en los que los chatarreros se valen de diferentes mecanismos para hacer pasar su carga

por mayor peso del que realmente llevan. Se han presentado situaciones tan complejas como por ejemplo, una en la que habían desmantelado un camión, y habían llenado con arena, piedras y tierra las carteras de las puertas, los cojines de las sillas, y parte del piso del camión. Los proveedores que han incurrido en defraudación, son incluidos en una lista de vetados. No obstante, el veto no es permanente, un proveedor puede reivindicarse con la compañía y reanudar negociaciones con SIDOC S.A.

El gremio de los chatarreros funciona de manera bastante informal. Sin embargo, a diferencia de sus competidores, quienes les exigían que debían tener todos los documentos para crearlos en el sistema como su proveedor de materia prima, o de lo contrario, no les pagaban, SIDOC S.A. emprendió una campaña en la que les orientó sobre las ventajas de organizarse, cómo administrar mejor sus recursos, les explicó como abrir una cuenta de ahorros o tramitar un crédito bancario. De esta forma, varios de ellos tomaron nota de las recomendaciones, y otros, más pequeños prefirieron elegir a un representante a quien ellos le vendieran encargándose de la operación logística y de la venta a SIDOC S.A.

La especulación es una circunstancia que ocurre con relativa frecuencia. Los chatarreros por períodos deciden empezar a acumular sus existencias para que haya un desabastecimiento y por ende, un incremento en el precio. SIDOC S.A. ha logrado revertir este efecto a través del abastecimiento desde diferentes lugares del país.

7. SIDOC S.A. Y SUS CLIENTES

SIDOC S.A. administra su portafolio de clientes a través de dos segmentos: Comercializadoras y Tiendas del Acero.

Las Comercializadoras representan el 75% del total de las ventas de la compañía. Atienden a su vez dos subdivisiones definidas por el volumen de compra, a saber: **Mayoristas**: empresas que compran más de 100 toneladas mensuales. Como por ejemplo ferreterías de gran tamaño y ferreterías de cadenas retail. Por otra parte están los **Minoristas** que manejan entre 5 y 100 toneladas mensuales. En este segmento clasifican las ferreterías de barrio.

Las Tiendas del acero manejan el 25% del portafolio de ventas de SIDOC. “Las tiendas surgen como una respuesta a la necesidad de contrarrestar la presión de la competencia” cuenta el Ingeniero Benjamín Pérez – Gerente de Ventas “Con las tiendas eliminamos un canal de intermediación y llegamos al consumidor final”. Dentro de la Planeación Estratégica de la compañía está el fortalecer aún más este canal hasta convertirlo en centros de venta de todo lo requerido para la construcción, fundamentalmente acero y cemento, exclusivamente de la firma Cementos San Marcos. La zona de influencia de SIDOC S.A. son los departamentos: Valle del Cauca, primordialmente la ciudad de Cali, Cauca, Nariño, Quindío, Caldas y parte del Tolima. Dentro de la Visión de la compañía, están enfocados en fortalecer su posición en el Suroccidente colombiano. “Nuestra promesa de valor es tener siempre los inventarios que nuestros compradores necesitan y entregarlos puestos en su empresa con el compromiso de cumplir con los tiempos de entrega ofrecidos. Esto es algo que valoran mucho nuestro

clientes” comenta el Ingeniero Benjamín. La Tabla 4 contiene la Composición de Ventas de SIDOC en toneladas por portafolio y la Tabla 5 Ventas en toneladas por región; ambas para el período 2010 – 2012.

Tabla 4: Composición de ventas de SIDOC en toneladas por portafolio

PORTAFOLIO	2010	2011	2012
Corrugados	58.345	84.687	108.262
Cuadrados	7.113	6.047	7.157
Lisos	1.552	1.500	1.595
Platinas	6.849	4.891	3.586
TOTAL	75.869	99.136	122.612

Fuente: SIDOC S.A.

Tabla 5: Venta en Toneladas por Región

ZONAS	PORTAFOLIO	2010	2011	2012
OCCIDENTE	Corrugados	12.334	21.282	30.687
	Cuadrados	1.240	944	1.245
	Lisos	209	206	238
	Platinas	491	460	424
	TOTAL	14.274	22.892	32.594
VALLE	Corrugados	30.337	35.852	40.090
	Cuadrados	2.988	2.896	2.771
	Lisos	579	572	491
	Platinas	1.186	1.148	801
	TOTAL	35.090	40.468	44.153
RESTO PAIS	Corrugados	15.672	27.694	37.531
	Cuadrados	2.884	2.207	3.040
	Lisos	763	722	866
	Platinas	5.170	3.252	2.361
	TOTAL	24.489	33.875	43.798

Fuente: SIDOC S.A.

8. EL ALMA DE LA EMPRESA: SUS EMPLEADOS

Edison Riascos Director de Recursos Humanos enfatiza: “En SIDOC, la capacitación además del Saber, están enfocadas hacia el Ser, lo cual se ve reflejado en la Declaración de sus Valores Institucionales” La empresa está

comprometida con que sus empleados se sientan felices con lo que hacen y con la empresa para la cual trabajan. En la Tabla 6 se exponen la Misión, Visión y Valores Institucionales de SIDOC S.A

Tabla 6: Misión, Visión y Valores Institucionales de SIDOC S.A.

MISION
Ser una siderúrgica colombiana sostenible, rentable y comprometida con la excelencia, que gracias a la calidad de sus productos y su forma de actuar sea preferida por los clientes, proveedores y colaboradores, y que a la vez sea muy apreciada por la comunidad
VISION
En 2016 SIDOC S.A continuará liderando el sector en la generación de valor y rentabilidad a sus accionistas
En 2016 SIDOC S.A continuará siendo una empresa con estándares internacionales de productividad y rentabilidad, que garantice su competitividad en los mercados nacional e internacional
En 2016 SIDOC S.A será reconocida como una empresa socialmente responsable con sus trabajadores, proveedores, clientes, medio ambiente y comunidad
En 2016 SIDOC S.A estará conformada por un equipo humano altamente calificado, motivado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la compañía
En 2016 SIDOC S.A continuará siendo una de las principales alternativas para el mercado del acero estructural del país por su portafolio integral de productos y servicios
En 2016 SIDOC S.A se habrá posiiconado como la siderúrgica líder en el sur occidente colombiano
VALORES INSTITUCIONALES
Trabajar duro siendo buena persona: Dar lo mejor de sí mismo en el desarrollo de su trabajo respetando y valorando a los demás.
Respeto: Hacia la empresa y las personas con las que trabajamos, procurando un ambiente de trabajo que permita un desarrollo personal, profesional y familiar.
La Generación de Confianza: Entre todos los grupos de interés de la empresa, promoviendo la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
Compromiso: Con la empresa, colaboradores, clientes, proveedores, la sociedad y el medio ambiente, asumiendo un papel dinámico, participativo y responsable en el desarrollo de nuestras tareas
Flexibilidad: Que permite que todos podamos asumir ambios con una actitud positiva y ágil, que le permita a la empresa responder a las demandas del mercado

Fuente: Tomado de www.sidocsa.com

Para cumplir con este objetivo, SIDOC S.A. incentiva la participación activa de los colaboradores para el mejoramiento de los procesos y fomenta un ambiente en donde la libertad de expresión y el respeto prevalezcan, valorando la opinión de sus trabajadores, como generadores de factores de innovación, crecimiento y de ideas que contribuyan al mejoramiento de la empresa.

A diferencia de muchas otras compañías, en SIDOC S.A. realizan una reunión trimestral con todos los colaboradores en la que se hace una presentación de las cifras de la empresa, del sector, y de las perspectivas de la firma. De esta manera, los empleados conocen de primera mano la situación de SIDOC S.A. y reconocen cuál es su papel dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

El compromiso de SIDOC S.A. con sus trabajadores se ve reflejado en los programas que desarrolla en:

8.1. Educación

Desarrollo de planes de mejoramiento de escolaridad de los empleados, su cónyuge e hijos, que incluye la validación del bachillerato para los adultos que no lo hayan terminado o como becas universitarias para colaboradores o sus hijos.

8.2. Vivienda

SIDOC S.A. promueve que sus empleados construyan su patrimonio personal a partir de la adquisición de vivienda propia. Para este fin, Comfandi, la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca realiza el acompañamiento a la empresa y los colaboradores para que puedan lograr este objeto.

8.3. Fondo para el Ahorro

SIDOC S.A. como medio para realizar la redistribución de las utilidades de la empresa a sus colaboradores, creó un Fondo de Ahorro, en el cual, el empleado recibe por cada \$450.000 por cada \$150.000 ahorrados.

8.4. Desarrollo Personal

SIDOC S.A. tiene un plan desarrollado para el cubrimiento de los riesgos ocupacionales de la planta de producción, velan porque haya una cultura preventiva, de autocuidado, así como la facilitación de talleres de superación personal. “SIDOC S.A. ha hecho las cosas bien, y las seguirá haciendo bien. El personal de SIDOC S.A. pasó de 20 empleados que eran en el año 1.986, a 570 en el 2.012, por lo cual muchos de los trabajadores que ahora están en la empresa, se han vinculado en los últimos 8 años. Una de nuestras misiones es hacer que esta nueva generación tenga el sentido de pertenencia que tienen los más antiguos, pues mientras el personal que lleva más tiempo ha vivido las épocas difíciles de SIDOC S.A. y trabajó para superarlas, los más nuevos llegaron a una empresa en su época de bonanza y aún no reconocen el valor de las cosas” Concluye Edison Riascos.

9. FUNDACION SIDOC: COMPROMISO SOCIAL DE SIDOC

El sentido social de SIDOC S.A. arranca desde cómo reconoce la importancia de sus colaboradores contribuyendo en el mejoramiento de sus condiciones educativas, de vivienda, salud, recreación y deporte, pasando por la

construcción de relaciones de largo plazo con sus clientes y proveedores, basados en el principio del respeto y la transparencia. Posteriormente, SIDOC S.A. empieza a contribuir en diferentes obras que se desarrollaban en la ciudad, especialmente en la Comuna 20. Sin embargo, en aras a que estos aportes se realizaran de manera organizada, que les permitiera tener un mayor impacto en la reconstrucción del tejido social de esta Comuna, en el año 2.005 nace la Fundación SIDOC, la cual trabaja con base en cuatro ejes, a saber:

a) Recuperación de Espacios Urbanos: Este frente tiene como objetivo rescatar zonas que antes eran generadoras de violencia y buscan generar ambientes organizativos para que la misma Comunidad le den sostenibilidad. El proyecto más importante que han desarrollado en este frente ha sido el Parque Mirador “Yo Amo Siloé”, en el cual donaron \$1.200.000.000 para recuperar un parque que otrora se había convertido en un foco de consumo de drogas y de violencia. Ahora es un sitio de encuentro pacífico para sus habitantes, en donde además realizan eventos culturales y de esparcimiento

b) Generación de Ingresos: Organización de la comunidad para crear famiempresas. Una de ellas, la de cultivo y comercialización de piña.

c) Social y Cultural: Creación de la “Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Siloé”, que le brinda la oportunidad de aprender a tocar un instrumento musical a 150 niños y niñas entre los 8 y 18 años de edad, proveyéndoles de los maestros, el espacio y los instrumentos musicales. En el año 2010 graban su primer trabajo discográfico “SiloSientes...” con el cual fueron pre-nominados al Premio Grammy Latino. Además tienen el proyecto artístico “Tambores de Siloé”, el cual enseña

percusión a 85 niños, con marimbas y tambores hechos de material reciclable. Con el “Proyecto Fútbol para la Esperanza” buscan desarrollar en los niños habilidades cognitivas, emocionales, y sociales orientadas a la prevención de la violencia que les permita construir su proyecto de vida.

d) Medio Ambiente: Realizan actividades para la recuperación de cuencas de algunos ríos de la ciudad, apadrinan varios parques y zonas verdes en la Comuna 2, especialmente en el Barrio La Flora. Dan cumplimiento de la normatividad exigida sobre emisiones de gases y de partículas al medio ambiente.

SIDOC S.A. también está presente en el desarrollo de la ciudad a través de la contribución de \$3.000.000.000 para la Construcción del Centro de Eventos Valle del Pacífico, proyecto de la Cámara de Comercio de Cali, el primero en su categoría en la Región Suroccidental del país, y en el apoyo al plan de ampliación de la Universidad ICESI, para el cual ha realizado aportes por \$1.200.000.000. Por todo lo anterior, la labor social de SIDOC S.A. es también un factor diferenciador frente a su competencia, sobre todo en lo que respecta al abastecimiento de chatarra, puesto que al adquirir el material que surge de los desechos de la industria, como por ejemplo: los ingenios o las factorías de papel y cartón, los empresarios prefieren venderle a una empresa con unas claras políticas de Responsabilidad Social Empresarial que a otra que no las tenga. Este ha sido el impacto más tangible de la labor de la Fundación en la cadena de valor de SIDOC S.A. Aún no tienen indicadores de cómo medir el impacto positivo de los programas que ejecuta la Fundación en el desempeño comercial de SIDOC S.A. lo cual se convierte en un aspecto primordial para desarrollar por parte de sus

directivos, pues es innegable el reconocimiento que tiene la Fundación y como ha logrado generar sentido de pertenencia en los habitantes de la Comuna 20, y ha contribuido para que los niños, niñas y sus familias tengan herramientas que les permita construir su proyecto de vida, siendo ciudadanos de bien, con una fuerte estructura de principios y valores.

En medio de las últimas noticias del Paro de las siderúrgicas de Boyacá en las que reclamaban mayor atención del Gobierno, por la revaluación y por el ingreso de acero extranjero de mala calidad y bajo precio, termina la Junta de Directiva de SIDOC S.A. del mes de marzo. Marcela cuenta con la retroalimentación de los socios sobre los proyectos y cuestionamientos presentados. Organiza por prioridad las decisiones que han tomado para empezarlas a ejecutar. Todas están enfocadas en ser aún más competitivas, y se reafirma a sí misma: “Para SIDOC lo mejor está por venir”

10. CONCLUSIONES

- La industria global del acero está presentando grandes desafíos a los productores. SIDOC S.A. ha logrado sortear estos obstáculos a partir del fortalecimiento de su Modelo de Negocios
- Las tiendas del Acero son primordiales para SIDOC S.A. pues le permite crecer con una oferta integradora de acero, cemento, y a futuro otros productos relacionados con la construcción.
- El Talento Humano de SIDOC S.A ha sido primordial para el crecimiento de la compañía. La empresa debe fortalecer sus procesos de inducción para que los nuevos empleados se apropien de la cultura organizacional de la organización

La vocación social de las Directivas de SIDOC S.A. permitió que sus iniciativas se consolidaran en la Fundación. Una recomendación importante es articular el desempeño de la Fundación SIDOC con los indicadores comerciales de SIDOC S.A, puesto que a la fecha ambas gestiones son exitosas pero no se ha cuantificado el posible impacto positivo que tiene en las ventas de la compañía.

11. GLOSARIO

- **Siderúrgica Integrada:** Planta de producción de acero a partir del mineral de hierro
- **Siderúrgica Semi-Integrada:** Planta de producción de acero que procesa otros aceros o hierros que obtiene a partir de la chatarra, hasta convertirla en acero
- **Horno de fundición:** Equipo en el que se dispone la chatarra para su fundición a 1.200 -1.300 Grados Centígrados
- **Horno Cuchara:** Horno en el que además de fundir, se adiciona al acero las ferroaleaciones para lograr la composición química requerida.
- **Máquina de Colada Continua:** Máquina para el vertimiento del acero para convertirlo en palanquilla.
- **Palanquilla:** Lingotes de acero que se configuran como acero bruto. Este producto es que se transfiere al proceso de Laminado.
- **Laminación:** Proceso mediante el cual la palanquilla es transformada en barras o largos como se denomina en la industria. Estas barras vienen en varias presentaciones dependiendo del diámetro de la misma.
- **Figuración:** Etapa de la transformación de las barras que son el producto resultante de la laminación. En Figuración se encargan de convertir estas barras en otras presentaciones.

12. BIBLIOGRAFIA DEL TRABAJO

- Alacero Asociación Latinoamericana del Acero. América Latina en Cifras 2012. <http://www.alacero.org/acero/Paginas/AmericaLatinaencifras>
- El Grupo Siderúrgico argentino Techint compró el 54% de Ferrasa de Colombia en US\$74,5 millones, Recuperado de <http://www.diariodefusiones.com> (2009)
- Estadísticas de producción de acero a nivel global, recuperado de <http://www.worldsteel.org/faq/about-steel.html>
- Kuo Ming-chou (2013) Taiwan Industry Reports- Taiwan Institute (2013) Iron and Steel Basic Industries Taiwan Industry Reports - Ref. Code 19911 Recuperado de <http://taiwanindustry.tier.org.tw>
- Lesmes, Juan Manuel (2011) Acero en Colombia: Situación Actual y perspectivas. Recuperado de <http://www.andi.com.co>
- Mercado Mundial del Acero: tendencias 2011, perspectivas 2012, recuperado de <http://www.ey.com>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y (2011). Generación de Modelos de Negocio. Bilbao Vizcaya, BV: Deusto S.A. Ediciones
- Producción de acero bajó en 2012 (20-01-2013), Recuperado de <http://m.elcolombian.com/article/113710>
- Ranking de las 5 mil empresas año 2011 y 2011 Revista Dinero Ediciones 374 y 398

13. GUIA PEDAGOGICA

SIDOC S.A. “EL PEQUEÑO GIGANTE HECHO DE ACERO”

13.1. Resumen

La industria del acero a nivel nacional e internacional está atravesando por un período de cambios, lo cual ha generado que varias compañías se hayan visto en la obligación de cerrar sus plantas de producción y buscar nuevas alternativas. Otras, sin embargo, sobreviven con alto endeudamiento, con bajos niveles de productividad, o compitiendo de forma desleal. No obstante, en medio de un ambiente bastante complejo, encontramos a la Siderúrgica de Occidente S.A. SIDOC S.A, siderúrgica semi-integrada, con capital 100% colombiano, una empresa que a través del tiempo ha logrado consolidarse como una compañía eficiente, con altos estándares de calidad, con una sólida estructura financiera y sobre todo: por el compromiso con la excelencia, el medio ambiente y la sociedad. El presente caso narra la historia de SIDOC y muestra cómo ha evolucionado en el sector, a través de un proceso de constante evaluación que le ha permitido anticiparse a las acciones de sus competidores, y por ende, adaptarse acertadamente al cambio. Por otra parte, plantea los desafíos que enfrenta SIDOC para continuar en la senda de crecimiento que ha experimentado en la última década.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, Competencia, Responsabilidad Social, Innovación, Estrategia

SUMMARY

The steel industry nationally and internationally is going through a period of change, which has meant that many companies have been forced to close their plants and seek new alternatives. Others, however, survive on high debt, low productivity levels, or competing unfairly. However, in the middle of a fairly complex environment, we find the Siderurgica de Occidente S.A SIDOC SA, semi-integrated steel, 100% Colombian, a company that over time has established itself as an efficient company, with high standards of quality, with a solid financial structure and above all, its commitment with excellence, environment and society.

This case tells the story of SIDOC and shows how it has evolved through a process of constant evaluation has allowed to anticipate the actions of its competitors, and therefore correctly adapt to change. Moreover, it raises the challenges facing SIDOC to continue on the path of growth experienced in the last decade.

KEYWORDS

Leadership, Competence, Social Responsibility, Innovation, Strategy

13.2. Listado de los temas que cubre el caso

- Contexto Mundial y Nacional del Acero
- Historia de SIDOC
- Perfiles Maurice Armitage y Marcela Mejía
- Desempeño financiero de la compañía

- Marco estratégico de la compañía
- Fundación SIDOC y sus programas de Responsabilidad Social Empresarial
- Desafíos de SIDOC para los próximos años
-

13.3. Objetivos pedagógicos

El caso tiene como objetivo servir de material metodológico para los estudiantes de Especialización y Maestría en las materias Fundamentos de Estrategia, Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Ética y Responsabilidad Empresarial.

Con este caso, el alumno logrará:

- Definir la relevancia que tiene la Planeación Estratégica para una organización
- Analizar cuáles son las fuerzas competitivas de la industria siderúrgica
- Identificar la cadena de valor de una empresa siderúrgica
- Definir cómo están alineadas la estructura organizacional, los sistemas y los procesos de SIDOC S.A. con su estrategia
- Reconocer las oportunidades que tiene SIDOC S.A. para avanzar en su posición competitiva.
- Analizar los posibles impactos que tendrán en SIDOC S.A. sus actuales estrategias de diversificación y plantear nuevas opciones de crecimiento.

13.4. Preguntas para la discusión en clase

¿Cuál es la estrategia de SIDOC S.A.? ¿Cómo se generan ingresos en esta industria?

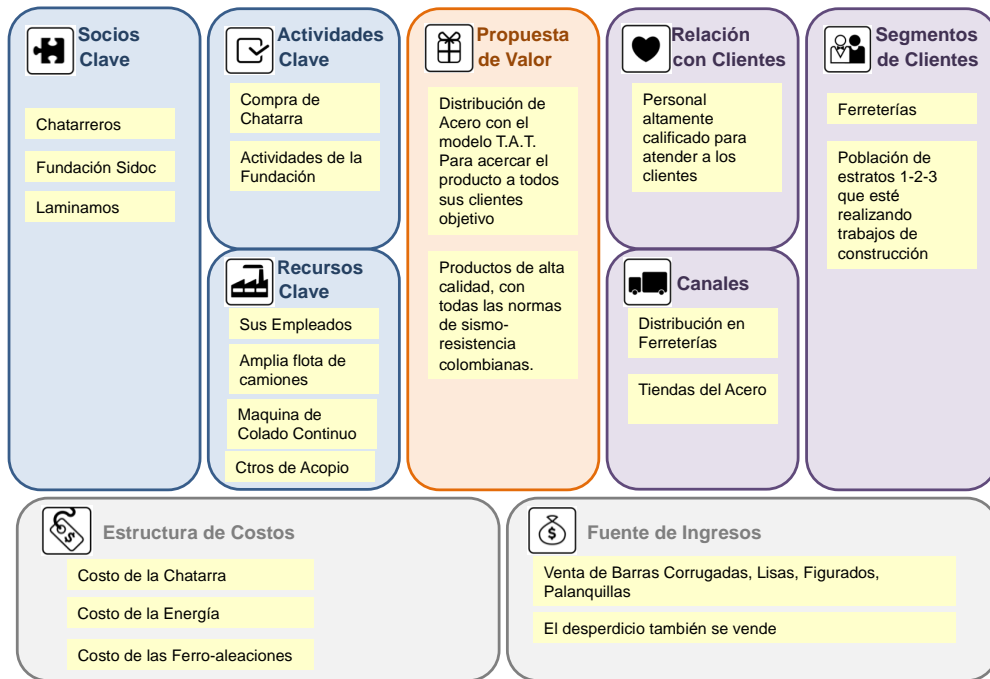
Respuesta: La estrategia de SIDOC S.A es de diferenciación de su competencia lo cual logra a partir de a)una fortalecida flota de transporte que no poseen sus competidores, flota que le garantiza controlar el abastecimiento de materia prima en el punto de venta designado por su proveedor, así como la venta de producto terminado puesta en el sitio que sus clientes le soliciten, cumpliendo los tiempos de entrega que previamente han pactado con su comprador, b)el pago a sus proveedores a más tardar al día siguiente de haber recibido el material, c)ampliación de su portafolio con productos fabricados bajo los estándares de las Normas ISO 9001 y las Normas de Sismo Resistencia NTC 2289 y NTC 161, portafolio que han ampliado considerablemente con una oferta de productos con mayor valor agregado, d)mantener una estructura de costos más liviana que la de otras empresas del sector. Todo esto logrado a partir de la construcción de relaciones de largo plazo tanto con clientes, como proveedores, y colaboradores, basadas en el principio de la confianza mutua. Los ingresos se producen por la comercialización de sus productos hechos en acero de las líneas: corrugados, cuadrados, lisos y platinas.

¿Qué tareas debe realizar para potencializar el talento humano de la compañía y fomentar entre los nuevos colaboradores un sentido de pertenencia igual o mayor al que tienen los más antiguos?

Respuesta: SIDOC S.A. debe fortalecer sus procesos de inducción, en el cual los nuevos funcionarios conozcan la historia de la compañía, cómo sortearon las dificultades y cómo aprovecharon las oportunidades que se les ha presentado a lo largo de la vida de la empresa. SIDOC S.A. debe continuar fortaleciendo su cultura organizacional, a través de una comunicación permanente de esta cultura y los valores deseados al interior de la organización. La implementación de mediciones de clima laboral le permitirá a la compañía tener una apreciación más cercana de la realidad que perciben sus colaboradores, con el fin de implementar los cambios que sean necesarios para que los empleados consideren a su empresa un excelente lugar para trabajar. Por otra parte, SIDOC S.A. debe continuar con todos los planes de Bienestar Humano y Trabajo Social que ejecuta a través de su Dirección de Talento Humano y de la Fundación SIDOC S.A.

¿De acuerdo con el Modelo CANVAS de Alexander Osterwalder, cuáles son los Factores Claves de Éxito en SIDOC S.A.?

Respuesta: De acuerdo con el Modelo CANVAS de Alexander Osterwalder, los Factores Claves de Éxito de SIDOC S.A., son:



¿De qué manera estos Factores Claves de Éxito son producidos y sostenidos por aquello que hace la organización? ¿Cuáles son las capacidades y habilidades desarrolladas por SIDOC S.A.?

Respuesta: Los Factores Claves de Éxito de SIDOC S.A. han surgido de la adaptación al cambio que tiene la compañía y de manejar una estructura jerárquica plana, en donde su Gerente General está empoderado por los socios para tomar las decisiones que le permitan a la empresa mejorar sus procesos, estructurar estrategias administrativas, financieras y comerciales que redunden en el incremento de las ventas, de su participación del mercado profundizando la relación con sus clientes.

¿Cuáles son los principales desafíos que tiene SIDOC S.A. para seguir siendo sostenible y ganar participación en el mercado?

Respuesta: Los principales desafíos que tiene SIDOC S.A. para seguir siendo sostenible son: 1) Continuar con el desarrollo de las plantas de laminación y figuración con lo cual puedan procesar el 100% de acero, de tal forma que su portafolio esté integrado por productos con mayor valor agregado. 2) Ampliar su red de abastecimiento de chatarra a nivel nacional que le permita fortalecerse frente a los eventos de especulación de sus proveedores. 3) Continuar su liviana estructura de costos para ofrecer mejores precios a sus clientes. 4) Hacer alianzas con las siderúrgicas nacionales para requerirle al Gobierno que le exija a los importadores de acero, que sus productos cumplan con todas las normativas nacionales de calidad y sismo-resistencia, con lo cual pueden poner un freno a competencia desleal producto del ingreso al país de productos de baja calidad, que a la postre, no solo afecta al sector siderúrgico, sino al país, porque las construcciones realizadas con estos productos no contarán con las normas de calidad necesarias.

¿Le convendrá a SIDOC S.A. invertir en la construcción de una planta de malla electro soldada que cuesta USD1.087.000, recursos que podría invertir en otras labores, como por ejemplo potenciar la capacidad de producción de la acería?

Respuesta: Sin lugar a dudas, si. La preferencia de los clientes está en los proveedores que les ofrezcan productos con valor agregado y que les faciliten sus

labores. Por otra parte, les permitirá ser responsables de la calidad del producto, algo que no pueden controlar si no son los fabricantes del mismo, al igual que es una condición que deben cumplir por contar en este momento con la Certificación ISO 9001. Las expectativas de venta la malla electrosoldada es que llegue a tener una participación del 10% del total de las ventas de la compañía. Si nos remontamos a los ingresos del año 2.012, que ascendieron a \$238.258.283m, el 10% serían \$23.825.828m, de un producto con el cual pueden cobrar un precio mayor que el que cobrarían por ejemplo, por la palanquilla, que por ser acero bruto, no tiene valor agregado, y tendrían que vender un mayor volumen para llegar a ese nivel de ventas.

¿Qué recomendación realizaría para la medición del impacto que tienen los programas de la Fundación SIDOC en el desempeño comercial de SIDOC S.A.?

La Fundación SIDOC tiene un gran reconocimiento entre las empresas de la región por el alcance que han tenido sus programas, y como interactúa SIDOC S.A. con sus grupos de interés, y ese reconocimiento ejerce de una manera u otra una influencia positiva en el desempeño comercial de SIDOC S.A. Por este motivo es importante que la empresa gestione una mayor difusión de los resultados que han obtenido para que de esta manera el efecto positivo se multiplique, no sólo en sus ventas sino también en el alcance de sus programas pues indiscutiblemente es un ejemplo para el resto de las empresas no sólo del Valle del Cauca, sino a nivel nacional. SIDOC S.A. debe además implementar un modelo de encuesta con sus clientes para ponderar 1) El conocimiento que tengan

de los programas 2) Su preferencia por comprarle a proveedores que tengan un fuerte compromiso con la comunidad. 3) Validar la posibilidad de que los clientes también participen de estos programas sociales bien sea, con aportes en dinero, en especie o concientizándolos en que por ejemplo, por cada \$100 que compran en SIDOC S.A, SIDOC S.A. destina \$1 para mejorar las condiciones de vida de los niños y niñas de SILOE.