

Plan Estratégico Soldaduras Industriales S.A.S.

Vanessa Carmona Rada

Julio Andrés Ordóñez Ortega

Trabajo de grado para optar por el título de

Magister en Administración

Director del trabajo de grado:

Silvio Borrero Caldas

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Noviembre de 2014

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	RESEÑA HISTORICA	2
3	MODELO DE NEGOCIO	4
3.1	Segmento de Clientes.....	4
3.2	Propuesta de Valor	8
3.3	Canales	9
3.4	Relación con los clientes	10
3.5	Flujo de ingresos	10
3.6	Recursos clave	11
3.7	Actividades clave	11
3.8	Socios clave	12
3.9	Costos e ingresos	13
4	DECLARACIONES MISIONALES	16
4.1	Misión	16
4.2	Visión.....	17
4.3	Valores	17
5	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	19
5.1	Desde el análisis de las 5 fuerzas de Porter	24
5.2	Diagrama de Pareto adaptado	26
6	ANÁLISIS INTERNO	30
6.1	Análisis financiero.....	30
6.2	Análisis de portafolio.....	36
6.3	Análisis cadena de valor	40
6.4	Análisis de recursos y capacidades	42
6.5	Matriz de resultados internos – EFI.....	45

6.6	Matriz de evaluación del perfil competitivo.....	47
7	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	49
8	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	51
9	ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	56
10	PLAN TÁCTICO	58
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
12	BIBLIOGRAFIA.....	62
13	ANEXOS	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de ventas por sector de Soldaduras Industriales S.A.S.....	7
Figura 2. Modelo de negocio de Soldaduras Industriales S.A.S.....	15
Figura 3. Grupo de competidores del Sector de Soldadura en Colombia.....	20
Figura 4. Síntesis del análisis externo de Soldaduras Industriales S.A.S.....	21
Figura 5. Pareto oportunidades de acuerdo a su efectividad	27
Figura 6. Pareto amenazas de acuerdo a su efectividad	28
Figura 7. Rotación de cartera en días de Soldaduras Industriales vs el sector ...	31
Figura 8. Margen neto de Soldaduras Industriales vs el sector	31
Figura 9. Periodo reposición inventario de Soldaduras Industriales vs el sector ..	32
Figura 10. Razón corriente de Soldaduras Industriales vs el sector	32
Figura 11. Ciclo conversión a efectivo de Soldaduras Industriales vs el sector	33
Figura 12. Endeudamiento total de Soldaduras Industriales vs el sector	33
Figura 13. Margen EBITDA para Soldaduras Industriales.....	34
Figura 14. Matriz BCG de Soldaduras Industriales S.A.S	38

Figura 15. Cadena de valor de Soldaduras Industriales S.A.S.....	41
Figura 16. Análisis de recursos y capacidades de Soldaduras Industriales.	43
Figura 17. Objetivos Estratégicos de Soldaduras Industriales	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Razones financieras Soldaduras Industriales S.A.S. para el año 2013 ...	13
Tabla 2. Matriz de evaluación resultados internos de Soldaduras Industriales.....	46
Tabla 3. Evaluación perfil competitivo de Soldaduras Industriales.	47
Tabla 4. Matriz DOFA Soldaduras Industriales.	50
Tabla 5. Plan táctico Soldaduras Industriales	59

LISTA ANEXOS

Anexo 1. Mapa de cobertura Soldaduras Industriales	65
Anexo 2. Estados financieros Soldaduras Industriales año 2013	66
Anexo 3. Declaraciones misionales actuales de Soldaduras Industriales	69
Anexo 4. Análisis de los factores que representan oportunidades y amenazas.	70
Anexo 5. Resultados evaluación efectividad para oportunidades y amenazas ..	71
Anexo 6. Tabla resultados análisis externo de Soldaduras Industriales S.A.S. .	73
Anexo 7. Valoración para BCG del portafolio de Soldaduras Industriales.	74
Anexo 8. Tabla de análisis de recursos y capacidades	75

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal, la construcción de un plan estratégico para la empresa Soldaduras Industriales S.A.S. el cual orientará a la empresa al crecimiento rentable, sostenimiento y perdurabilidad en el tiempo. Como resultado, se proponen objetivos e iniciativas estratégicas con su correspondiente plan táctico. Estos resultados se obtuvieron gracias al análisis interno, estudio del entorno competitivo y modelo de negocio.

En conclusión, se sugiere para la compañía considerar una estrategia híbrida de liderazgo en costos y diferenciación integrada, que soporta las iniciativas estratégicas, alineadas a la propuesta de valor y que tienen como objetivo principal incrementar el margen neto de la compañía.

ABSTRACT

The following document has as main goal, build an strategic plan to the company Soldadura Industrial SAS, and will guide the company to a profitable growth, sustainability and durability over time. As a result, objectives and strategic initiatives with corresponding tactical plans are proposed. These results were

obtained due to internal analysis, study of competitive environment and business model.

In conclusion, it is suggested to the company consider a hybrid strategy of cost leadership and differentiation integrated, supporting strategic initiatives aligned to the value proposition and as main objective is to increase the net margin to the company

PALABRAS CLAVES

Plan estratégico, Soldaduras Industriales, Modelo de Negocio, Plan Táctico.

KEY WORDS:

Strategic Plan, Soldaduras Industriales, Business Model, Tactical Plan.

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo propone un plan estratégico para Soldaduras Industriales, el cual orientará la organización al sostenimiento rentable, crecimiento y perdurabilidad en el tiempo.

La importancia de este trabajo radica en que actualmente la compañía no posee un plan estratégico que permita alinear a toda la organización hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos.

El trabajo hará una descripción del plan estratégico, el cual evidenciará la importancia de su implementación en la empresa Soldaduras Industriales S.A.S. Para ello, el plan estratégico se basa en el análisis de la información de fuentes primarias y secundarias.

El plan estratégico inicia con una contextualización y descripción del modelo de negocio, un análisis interno y un análisis del entorno competitivo. A partir del anterior análisis, se formularán los objetivos e iniciativas estratégicas y su correspondiente plan táctico.

2 RESEÑA HISTORICA

La empresa Soldaduras Industriales S.A.S. fue fundada en Envigado en 1986 por dos ingenieros ex-vendedores de una importadora de aceros especiales, quienes se dedicaron desde entonces a importar y comercializar soldaduras especiales para empresas del sector industrial. Con el paso del tiempo, la organización fue creciendo en cubrimiento, portafolio y facturación. A partir del 2006, la empresa decide diversificar el segmento de clientes objetivo, implementando puntos de venta al público en general, hoy en día cuenta con 7 sedes y seis puntos de venta en el territorio nacional (Bogotá, Envigado, Medellín, Barranquilla, Cali, Cartagena y Sogamoso)¹

En principio la empresa inició con una línea de electrodos de soldaduras² conformada por 15 productos. Para el año 2014, el portafolio está conformado por 1.300 referencias agrupadas en 26 líneas de productos, afines al proceso de soldadura y corte de metales.

Tras 27 años de su creación, la compañía posee una facturación anual de doce mil millones de pesos, con un crecimiento promedio del 5% anual en los últimos cinco años (Soldaduras Industriales S.A.S, 2013).

¹ En el anexo 1 se puede ver el mapa de distribución de las sedes y puntos de venta de Soldaduras Industriales en el país.

² Se conoce como electrodo de soldaduras a una varilla metálica recubierta o desnuda.

Desde su fundación la empresa ha sido administrada por el mismo gerente general, el cual se encuentra en proceso de retiro. El grupo operativo de la empresa está conformado por 50 colaboradores, distribuidos en áreas como: ventas, logística y administración.

El mercado de productos de soldadura y corte en el país, es abastecido por multinacionales e importadores de productos industriales, grupo al cual pertenece la organización. Es así, como los principales competidores son otros importadores industriales y en algunas ocasiones con las mismas multinacionales. Dado que la mayor demanda de productos de soldaduras son *commodities*³ la competencia en precios es fuerte, por ello una de las ventajas que se ha aprovechado, es el conocimiento técnico de las innovaciones en los procesos de soldadura.

³ Productos de alta demanda sin mayor diferenciación entre ellos.

3 MODELO DE NEGOCIO

Para explicar el modelo de negocio de la empresa, se realiza un análisis a partir del modelo de *Canvas* (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2011). El cual permite construir un mapa conceptual de cómo Soldaduras Industriales, crea, entrega y captura valor de nueve elementos que se analizan a continuación:

3.1 Segmento de Clientes

Actualmente la empresa no posee una segmentación y clasificación de los clientes, sin embargo a partir del análisis de la información de Soldaduras Industriales S.A.S. se puede identificar que los clientes se agrupan en los siguientes grandes segmentos:

- Industria Minera
- Industria Metalúrgica
- Industria de la Construcción
- Industria Metalmecánica
- Industria Alimenticia
- Industria Manufacturera
- Contratistas
- Comercio minorista
- Educativo

- Retail

Los productos que consumen estos segmentos de clientes son:

- Electrodo para los diferentes procesos de soldadura.
- Máquinas y accesorios, afines a los procesos de soldadura y corte de metales.
- Seguridad Industrial para soldadores.
- Equipos, consumibles y accesorios para el proceso de Metalización.
- Servicios de reparación de máquinas de soldadura.

Del análisis de la base de datos de clientes, estos también se pueden clasificar de acuerdo a su consumo potencial:

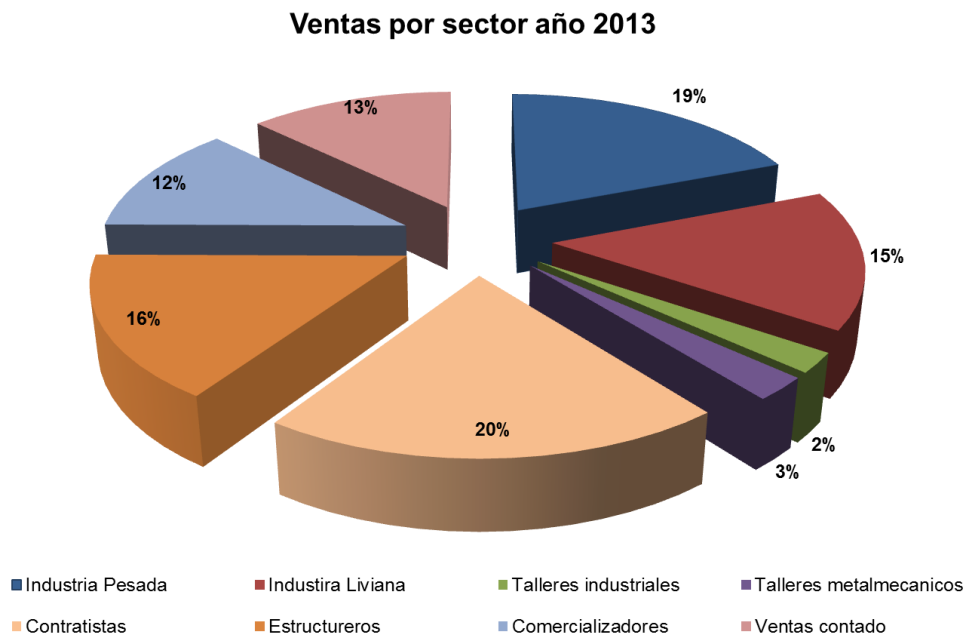
- Industria Pesada: son los de mayor consumo y potencial por ejemplo, ingenios Azucareros, Acerías y Siderúrgicas, Oil and Gas, Pulpa y Papel.
- Mediana Industria: son de consumo medio entre los cuales encontramos, cerveceras, alimentos embutidos, manufactureras (ejemplo: Imusa, Haceb).

- Talleres Industriales: son talleres de mayor consumo que atienden las necesidades de la industria pesada, en este grupo se encuentran clientes como, Tametco, Remeval, Taller los Valencianos, entre otros.
- Talleres Metalmecánicos: son talleres de consumo medio, los cuales se encargan de atender principalmente requerimientos de industria liviana y del público en general.
- Contratistas: son empresas de alto consumo, en la que su función principal es prestar servicios de montaje, mantenimiento e interventoría a los diferentes segmentos industriales.
- Construcción: son empresas de alto consumo, se encargan de fabricar las estructuras metálicas de grandes y medianas construcciones.
- Comercializadores (Ferreterías): son de compañías de medio consumo, se encargan de atender diferentes tipos de mercado y complementan su portafolio con productos de soldadura.
- Ventas de contado (Retail): son el grupo de empresas y personas naturales de bajo consumo, que adquieren los productos en los puntos de venta de la compañía.

- Instituciones educativas: son un grupo de bajo consumo y utilizan los productos para enseñar el proceso de soldadura.
- Entidades oficiales: son un grupo de empresas de mediano consumo, tales como Indumil, EPM, entre otras

La empresa cuenta con un total de **1.292** clientes activos, los resultados de facturación del año 2013 se distribuyen de acuerdo a la Figura 1.

Figura 1. Ventas por sector de Soldaduras Industriales año 2013.



Fuente: adaptado por los autores del trabajo de grado a partir del informe de ventas del 2013 de Soldaduras Industriales (Soldaduras Industriales S.A.S, 2013).

3.2 Propuesta de Valor

De acuerdo a la información suministrada por fuentes primarias, se puede considerar que la propuesta de valor es diferencial al entregar cinco atributos que los clientes valoran en conjunto, ya que el cumplimiento de un solo atributo no es suficiente para ser valorado como beneficio.

De este modo la propuesta de valor de Soldaduras Industriales es:

Garantizar al cliente beneficios en cuanto a:

- Asesoría especializada
- Calidad
- Disponibilidad
- Desempeño
- Precio

En productos para el proceso de soldadura, metalizado y corte.

3.3 Canales

Para comunicar, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes, Soldaduras Industriales hace uso de canales de distribución y canales de comunicación.

Canales de distribución:

La empresa cuenta con una flota propia de vehículos para la distribución de los productos, la cual consta de siete furgonetas, ocho motos y una camioneta adecuada para ingresar a industria Minera.

También, existen convenios con empresas transportadoras para llegar a clientes que se encuentran en ciudades intermedias o en áreas por fuera del perímetro urbano.

Canales de Comunicación:

Los canales de comunicación con sus clientes son: correo electrónico, telefónica fija y móvil, intranet, pagina web y comunicación en sitio con asesores.

3.4 Relación con los clientes

Se establece una relación comercial en la que prima el asesoramiento para la aplicación y desarrollo de diferentes procesos de soldadura. El vendedor, juega un papel fundamental al ser encargado de identificar los productos que satisfacen las necesidades del cliente y generar una relación de confianza comercial.

Uno de los elementos valorados por los clientes, es el otorgamiento de crédito para la compra de los productos. Lo cual contribuye a fortalecer la relación comercial, al ajustarse a las necesidades de pago del cliente.

3.5 Flujo de ingresos

La empresa obtiene dinero de la venta de los productos para el proceso de soldadura, metalizado y corte, también se está empezando a recibir ingresos por servicios de atención de garantías y reparación de máquinas de soldadura.

3.6 Recursos clave

Los recursos clave de Soldaduras Industriales son:

- Inventario
- Vendedores
- Compradores
- Staff de Logística

3.7 Actividades clave

Las actividades clave que garantizan una ventaja competitiva para Soldaduras Industriales son:

Compras eficientes: es el proceso de adquirir productos adecuados a nuestro mercado, con tiempo de suministro confiable, con un respaldo del proveedor en garantías y soporte técnico, y finalmente conseguir el producto a un precio justo.

Ventas eficientes: es el proceso de venta mediante el cual el vendedor deberá de identificar el producto adecuado a las necesidades del cliente y asesorarlo en la

aplicación adecuada del producto. Adicionalmente, se busca una relación óptima entre cantidad y precio de venta, que favorezca al cliente y la organización.

Despachos oportunos: esta actividad hace referencia al cumplimiento de la promesa de entrega del producto en los tiempos negociados.

Formación grupo de vendedores: es el proceso mediante el cual se capacita a los vendedores en el conocimiento técnico de los procesos, productos y nuevas tendencias. Igualmente, se forman en competencias requeridas para el cargo como: negociación, manejo de objeciones, presentación efectiva, entre otras.

Servicio pos venta: consiste en brindar soporte técnico en el uso adecuado de los productos, con diferentes tipos de asesorías, desarrollo de procesos de soldadura, demostración de productos y capacitaciones teóricas. También, se brinda un respaldo en atención de garantías.

3.8 Socios clave

Los aliados clave para Soldaduras Industriales son, proveedores de mercancía, empresas de transporte e instituciones educativas.

3.9 Costos e ingresos

A partir del análisis de los Estados financieros del año 2013 de Soldaduras Industriales⁴, se obtuvieron las razones financieras que se muestran en la Tabla 1. En el capítulo 6 correspondiente al análisis interno, se extiende y profundiza el estudio financiero.

Tabla 1. Razones financieras Soldaduras Industriales S.A.S. año 2013

Razones Financieras		Valor
Liquidez	• Razón corriente	2,9
	• Prueba acida	1,2
Actividad de Operación	• Cuentas por cobrar días	59
	• Periodo de reposición en días	141
Endeudamiento	• Endeudamiento total	35%
	• Deuda corto plazo	85%
Rentabilidad	• Rentabilidad sobre ventas	3%
	• Rentabilidad sobre patrimonio	7,6%

Fuente: adaptado de por los autores de proyecto del estado de resultados de Soldaduras Industriales periodo contable año 2013 (Soldaduras Industriales S.A.S., 2013).

⁴ En el anexo 2 se muestran los estados financieros de Soldaduras Industriales S.A.S.

A partir de las razones financieras encontradas, podemos identificar que la compañía cuenta con una buena liquidez y bajo nivel de endeudamiento, que le permite tener la capacidad para financiar su operación con dinero de acreedores y liberar la dependencia del patrimonio de la organización para su operación.

Aunque el indicador de rotación de inventarios posee un número de días elevado, en el capítulo 6 se puede evidenciar que Soldaduras Industriales posee el indicador con mejor desempeño respecto a sus competidores.

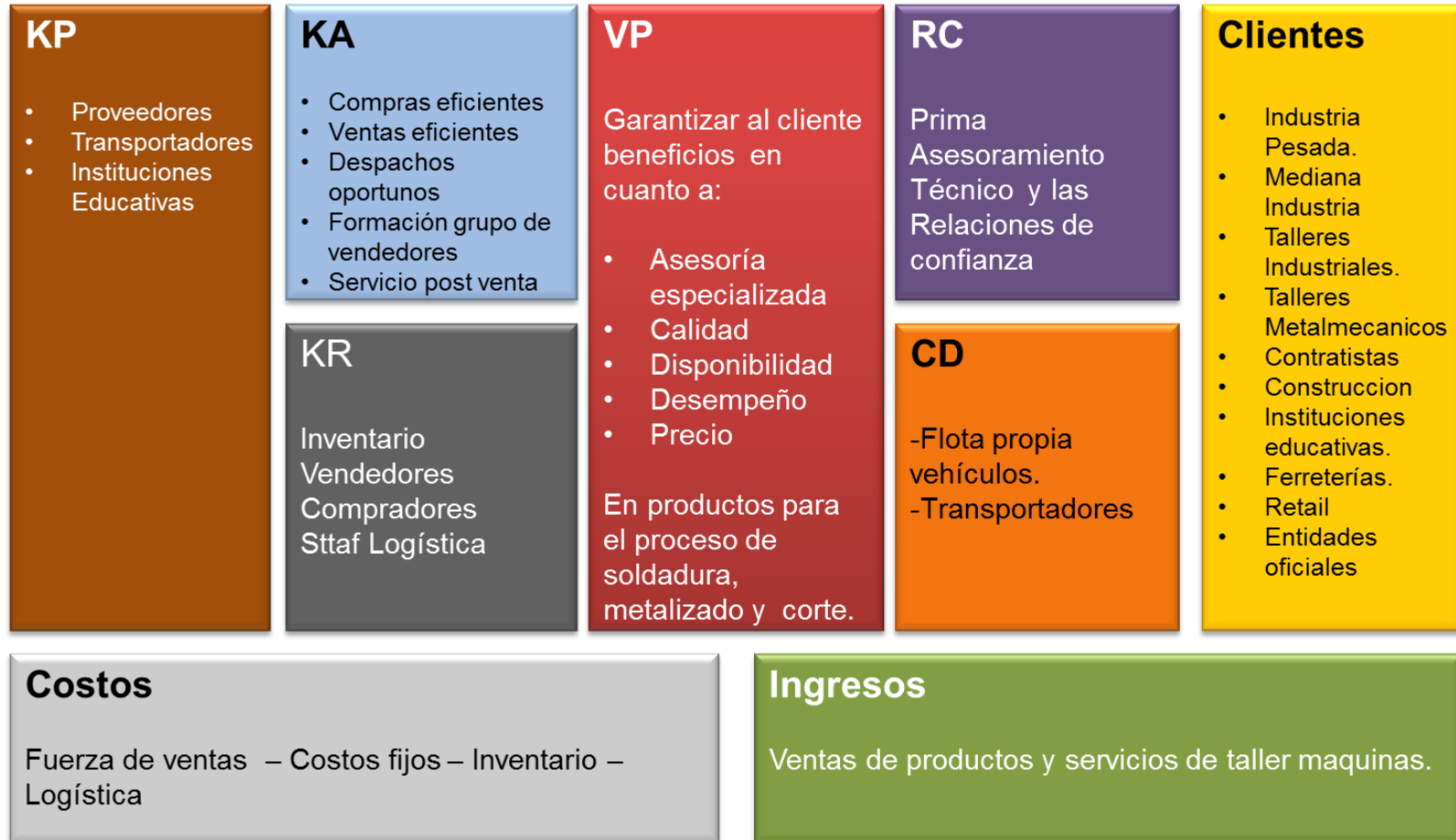
Con relación a la rentabilidad, se puede evidenciar que para el volumen de ventas alcanzados, se requiere mejorar la rentabilidad con relación a sus competidores y resultados de años anteriores⁵.

Del anterior análisis, se presenta en la Figura 2 la síntesis del modelo de negocio para la empresa Soldaduras industriales a través del modelo *Canvas*. El presente modelo es susceptible de mejoras, las cuales podrán ser identificadas al momento de contar con las herramientas para medir la eficiencia de cada uno de sus componentes, dichas herramientas se obtienen al materializar el plan táctico⁶ con sus respectivos indicadores de gestión.

⁵ Esta información se muestra de manera ampliada en el capítulo 6.

⁶ El plan táctico se describe en el capítulo 10.

Figura 2. Modelo de negocio de Soldaduras Industriales S.A.S



4 DECLARACIONES MISIONALES

Las declaraciones misionales actuales de Soldaduras Industriales⁷ han sido un formalismo de cumplimiento y los funcionarios no las consideran un referente del direccionamiento de la organización, por ello no ha sido revisada de manera reciente a luz de los objetivos estratégicos de la organización. Por tal razón, se proponen nuevas declaraciones misionales a partir del análisis del modelo de negocio de la organización basado en el documento de Magretta (Magretta, 2002) y su construcción fue referenciada a partir de los preceptos de Ingenhoff (Ingenhoff & Fuhrer, 2010) y de de Collin & Porras (Collins & Porras, 1996) para elaborar una adecuada misión y visión. Estas propuestas misionales, fueron socializadas y ajustadas con el apoyo de los directivos de la empresa Soldaduras Industriales.

4.1 Misión

Ser un aliado estratégico para brindar soluciones a la medida en productos para procesos de soldadura, metalización y corte, a organizaciones que requieren soluciones eficientes, mediante la asesoría en la selección de productos y el suministro oportuno de ellos.

⁷ En el anexo 3 se presenta la actual misión y visión que posee Soldaduras Industriales.

Esta propuesta, cumple con los criterios de Ingenhoff (Ingenhoff & Fuhrer, 2010) para la construcción de una buena misión, ya que es específica, comunica la identidad propia describiendo el negocio y su propósito

4.2 Visión

Ser reconocidos como una organización que aporta al desarrollo de la industria colombiana, siendo líderes en el suministro de productos para los procesos de soldadura, metalización y corte.

Esta propuesta de la visión, se basa en los criterios de Collin & Porras (Collins & Porras, 1996) para una construcción adecuada, ya que es específica, enfocada y dirigida a una meta clara que es factible de alcanzar.

4.3 Valores

Aunque Soldaduras Industriales no posee una declaración de valores definidos, a partir del conocimiento de su cultura organizacional se proponen los valores que la caracterizan.

La propuesta se construyó al considerar los valores corporativos, como las creencias, rasgos y comportamientos organizacionales esperados que apalancan el cumplimiento de la misión y la visión.

Servicio: damos una solución a las necesidades de nuestros usuarios y colaboradores de forma oportuna, satisfactoria y efectiva.

Innovación: aportar a nuestros clientes soluciones innovadoras ajustadas a sus necesidades.

Compromiso: cumplimos con nuestra promesa de valor de manera oportuna y eficiente, gracias al compromiso de nuestros colaboradores en cumplir las metas y estrategias de la organización.

Confianza: Construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas con nuestros clientes y proveedores.

Aprendizaje continuo: estamos comprometidos con la capacitación y actualización constante en los productos que comercializamos, permitiendo asesorar y orientar acertadamente a nuestros clientes.

Profesionalismo: contamos con personas integrales en valores y conocimientos que responden de manera profesional a los compromisos de la organización.

5 ANÁLISIS DEL ENTORNO

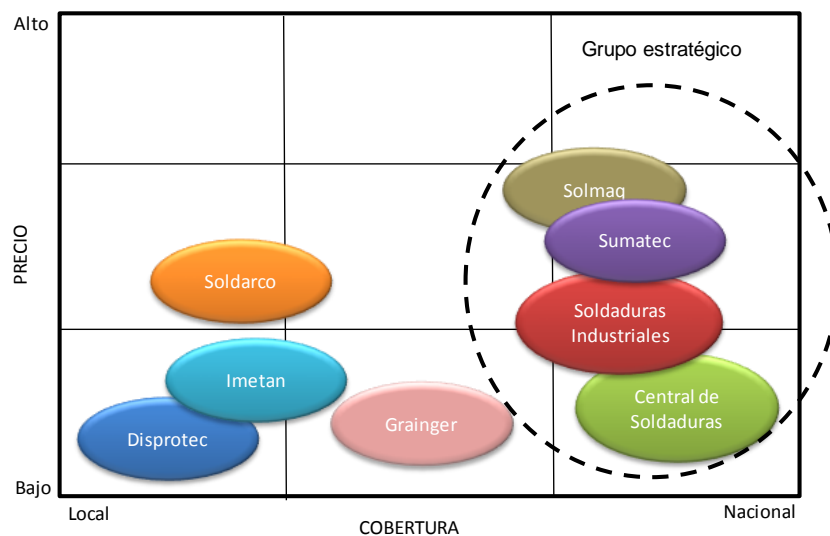
El análisis del entorno para Soldaduras Industriales, se hace por medio de las herramientas de análisis de PESTAL (Liam Fahey, 1986) y de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979), que posibilitaron una interpretación de la influencia de los factores externos del mercado.

PESTAL, es un acrónimo de los factores del macro entorno estratégico externo: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambiental y Legal. Su análisis, corresponde a una herramienta para examinar el impacto que posee en la organización cada uno de los factores y establecer una interrelación entre ellos. Los resultados del análisis, posibilitan identificar oportunidades que ofrece el entorno para el negocio y realizar planes de gestión para enfrentar las amenazas.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado, valorando las fortalezas e importancia de cada una, para determinar si estas fortalezas permiten obtener beneficios atractivos para el negocio. Las cinco fuerzas competitivas son: la competencia de vendedores rivales, la competencia de nuevos participantes a la industria, la competencia de los productores de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes (Thompson, 2012).

El análisis del entorno se inicia con la identificación de los factores que representan oportunidades y amenazas, con su respectiva importancia, para luego compararlos con los competidores del segmento objetivo de la organización. Estos competidores fueron seleccionados a partir de la evaluación de criterios de precio y cobertura, ya que son los factores relevantes para las decisiones que toma el mercado. La definición del grupo estratégico se puede ver en la Figura 3.

Figura 3. Grupo de competidores del Sector de Soldadura en Colombia

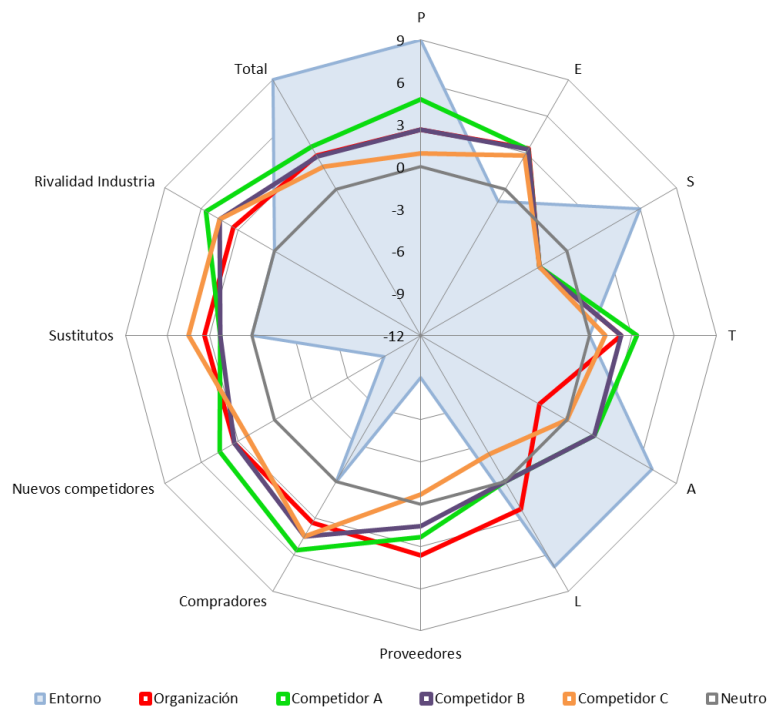


A partir del análisis de los factores del entorno que representan amenazas y oportunidades, se realiza un proceso de evaluación de cómo se encuentra Soldaduras Industriales respecto a tres competidores del mismo grupo estratégico, dicho proceso de evaluación contó con la participación de los directivos de la

compañía. Realizada la evaluación, se procede a medir la efectividad y la efectividad ponderada de la organización respecto a sus competidores.

Los resultados de este análisis se muestran en la Figura 4, la escala de valores representa, a mayor valor positivo la posición es más favorable y a menor valor negativo es menos favorable⁸.

Figura 4. Síntesis del análisis externo de Soldaduras Industriales S.A.S.



A partir de los resultados del análisis PESTAL mostrados la Figura 4, a continuación se describen los aspectos más relevantes:

⁸ En el anexo 6 se muestra la tabla de los resultados obtenidos del proceso de evaluación del análisis externo

Desde un punto de vista político, gracias al TLC la oportunidad de crecimiento de región portuaria y apertura de mercados a nuestros clientes, la organización requiere generar estrategias internas para obtener mejores resultados en las negociaciones, dado que existen otros competidores (Central de Soldaduras y Solmaq) que están aprovechando esta oportunidad. De esta manera, Soldaduras Industriales logrará sobresalir en el mercado y contrarrestar las amenazas por falta de transparencia en las negociaciones.

A nivel económico, la producción industrial de Colombia se contrajo un 0,6% interanual en junio, principalmente por una caída del sector de refinación de petróleo. El DANE (DANE, 2014) precisó que de las 44 actividades industriales, 21 registraron variaciones negativas. Aunque éste decrecimiento que ha presentado el sector de la industria ha sido la mayor amenaza que ha influido en el mercado, aun así, se encuentra un comportamiento homogéneo entre las empresas del sector, sin existir una organización que haya sacado una mayor ventaja competitiva. Cabe resaltar, que las oportunidades presentadas como sacar ventaja a las fluctuaciones del dólar, la existencia de una mayor concentración de pymes en el país y el auge del sector minero, le ha permitido a Soldaduras Industriales sostenerse y contrarrestar el decrecimiento del sector industrial.

En el ámbito social, ha existido una mayor inversión por parte del gobierno y el sector privado en carreras técnicas asociadas a procesos metalmeccánicos, para impulsar la empleabilidad y creación de empresa en el país, que al momento no ha sido aprovechado por las empresas del sector, incluyendo a Soldaduras industriales. Esta sería una oportunidad para la generación de alianzas con entidades como el SENA, en donde se fomente el posicionamiento de la organización en el mercado.

En el campo tecnológico, Soldaduras industriales se encuentra enfocada a trabajar en la oportunidad de aprovechar la facilidad de importación de últimas tecnológicas en productos de soldadura, metalización y corte. Aun así, existe una amenaza por parte de otros competidores, ya que el sistema de información de la organización requiere mejorar su conectividad y eficiencia.

Con relación a los aspectos ambientales, existe una buena oportunidad para el sector en aprovechar la demanda del mercado de sistemas de tratamiento de humo de soldadura, propiciado por la creación de normas ambientales y de seguridad más exigentes. De esta manera, es posible desarrollar estrategias que respondan a esta demanda, para el posicionamiento de la empresa como proveedora de estos productos. Hasta el momento, esta oportunidad no ha sido aprovechada por Soldaduras Industriales y se encuentra en una posición de

desventaja con relación a sus competidores, que poseen un portafolio más amplio en la línea de seguridad industrial.

Desde el punto de vista legal, las organizaciones han implementado con mayor frecuencia normas de fabricación internacionales, que generan una demanda de productos comercializados por Soldaduras Industriales. Esta oportunidad, ha permitido a la organización encontrar una mayor ventaja frente a la competencia del sector, aun así, es una oportunidad que puede ser mejor aprovechada desde estrategias de posicionamiento de productos para alcanzar una mejor efectividad.

5.1 Desde el análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con relación al nivel de negociación de proveedores de Soldaduras Industriales, se posee una ventaja frente al sector por ser representantes exclusivos para Colombia de línea de productos de Oerlikon Metco. Por otra parte, existen desventajas en el momento de negociación con los demás proveedores, como la falta de confiabilidad y los precios elevados, dicha situación es también experimentada por la competencia. Sin embargo, existe un competidor que por poseer una mayor capacidad de compra a nivel de economía de escala, ha logrado obtener mejores precios y poder de negociación.

El mayor poder de negociación que tiene Soldaduras Industriales sobre los compradores pymes y micro pymes, no ha sido aprovechado en su mayor

potencial, con referencia a los competidores. De igual manera, encontramos que la organización y sus competidores se encuentran en una posición de desventaja frente al poder de negociación de las grandes empresas del país y multinacionales, en donde se podrían encontrar estrategias sectoriales y alianzas que pudiesen mitigar este efecto.

Dado que en el país no existen barreras de entrada a nuevos competidores, la rivalidad entre los actuales y nuevos jugadores en el mercado es cada vez más elevada. Por otra parte, aunque existan regulaciones para las importaciones, existe una alta tasa de mercancía de contrabando que afecta las ventas en el sector de pymes y micro pymes, ya que es más difícil controlar las transacciones realizadas en este segmento.

Aunque el proceso de soldadura es difícil de sustituir en áreas de manufactura y mantenimiento industrial, existen algunos productos que pueden llegar a suplir parcialmente la soldadura. Cabe resaltar, que ya existen competidores que han adquirido una ventaja en este tipo de bienes sustitutos⁹. Por ello, Soldaduras Industriales ha identificado productos potencialmente sustitutos, con el objetivo de comercializarlos en el mercado Colombiano.

⁹ Sumatec con su línea de tornillería, el cual es un producto sustituto de soldadura.

La alta rivalidad de la industria y el musculo financiero que poseen otras empresas para apalancar una guerra de precios en el sector, ha ocasionado que Soldaduras Industriales no logre la penetración de mercado deseada.

5.2 Diagrama de Pareto adaptado

Con el objetivo de identificar cuáles son los aspectos más relevantes en los que debe enfatizar la organización, se hace un análisis de Pareto¹⁰ adaptado. Que ayuda a definir oportunidades importantes, para las cuales la organización actualmente no es efectiva y deben ser potencializadas, también muestra las mayores amenazas con mayor ineffectividad para ser mitigadas¹¹.

El análisis de Pareto se realiza a partir de la evaluación de la efectividad e ineffectividad de la organización y de los competidores, con relación a factores que representan oportunidades y amenazas del entorno de Soldaduras Industriales. En la Figura 5 y Figura 6 se muestran los resultados obtenidos del proceso de evaluación, los cuales se representan en términos de efectividad respecto a sus competidores. Es decir, los diagramas de Pareto mostrados priorizan aquellas oportunidades y amenazas importantes, para las cuales la empresa está siendo

¹⁰ El principio de Pareto es también conocido como la regla del 80-20 y recibe este nombre en honor a Vilfredo Pareto, quien lo enunció por primera vez.

¹¹En el anexo 4 y 5 se muestran los resultados de la evaluación de efectividad de oportunidades y amenazas.

menos efectiva. En consecuencia, estos factores son especialmente urgentes de atender.

Figura 5. Pareto oportunidades de acuerdo a su efectividad

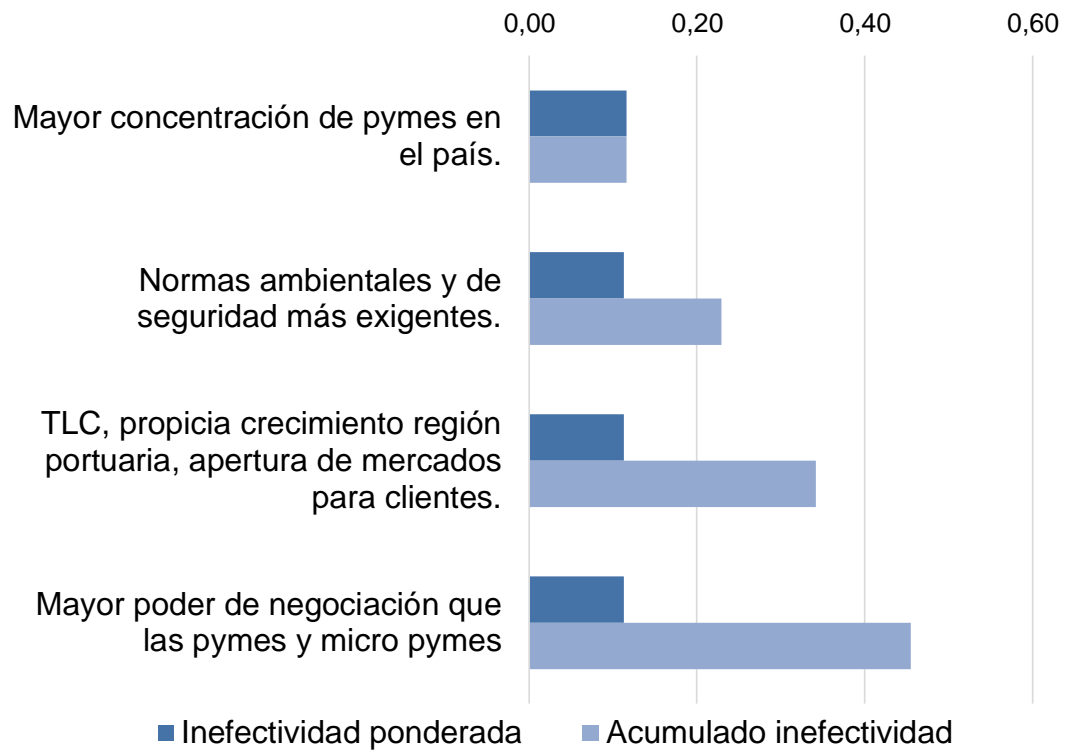
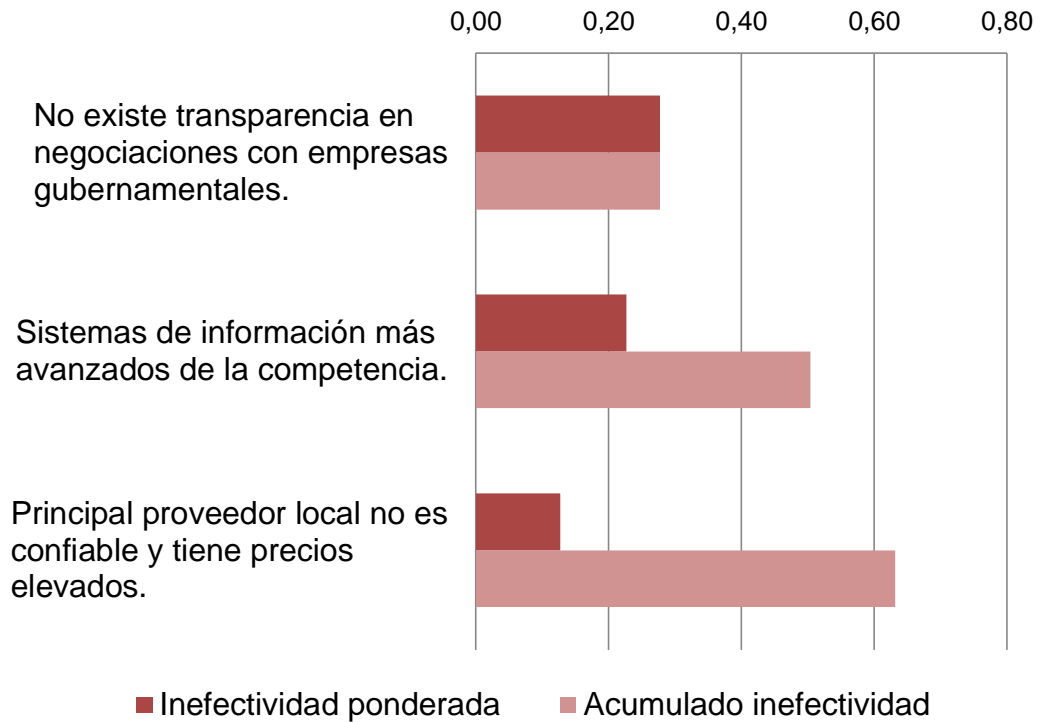


Figura 6. Pareto amenazas de acuerdo a su efectividad



A partir de los resultados obtenidos con el análisis Pareto, se proponen las siguientes iniciativas:

Desarrollar estrategias para aprovechar las normas ambientales y de seguridad, que cada vez son más exigentes para nuestros clientes, a través de la oferta de productos que mitiguen el impacto ambiental de los procesos de soldadura y corte.

De acuerdo a los datos brindados por la encuesta de Acopi del trimestre I de 2005 “El sector de las MIPYMES constituyen el 97% de las empresas del país,

generan el 63% del empleo, aportan el 37% al PIB, su estructura productiva, comparada con las de empresas grandes, es más flexible, tienen mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda” (Congreso de la república de Colombia, 2013). Por esto, la compañía debería orientar estrategias de mercado en el segmento de las pymes y micro pymes, al ser el sector que posee la mayor concentración de empresas del país y en donde se puede capturar mayor valor, dado que el poder de negociación de este sector es menor.

Por el lado de las amenazas, el análisis de Pareto sugiere intervenir en las amenazas que están al alcance para ser mitigadas y garantizar la supervivencia de la empresa, estas son:

Desarrollar un sistema de información más eficiente para nuestras necesidades de conectividad, para dar respuesta oportuna a nuestros clientes y gestionar el inventario.

Generar estrategias de diversificación de proveedores para disminuir la dependencia del principal proveedor local.

6 ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se presenta el análisis interno de la compañía, a partir de la revisión de la situación financiera, portafolio de productos, cadena de valor y de recursos y capacidades. Este ejercicio, permitió identificar fortalezas y debilidades que fueron confrontadas con las oportunidades y amenazas, para así determinar las ventajas competitivas y estrategias clave, que se construyeron con ayuda de la matriz DOFA (Thompson, 2012). El análisis anterior, fue la base para la construcción de los objetivos estratégicos propuestos para la organización.

6.1 Análisis financiero

El análisis financiero realizado a Soldaduras Industriales, se generó a partir de la comparación de sus indicadores financieros vs los de la competencia. El cálculo de las razones financieras de la competencia, se realizó a partir de la información que se encuentra en la base de datos de la Superintendencia de sociedades (Sociedades, 2011- 2013) y los estados financieros de Soldaduras Industriales (Soldaduras Industriales S.A.S., 2013).

De la **Figura 7** a la Figura 13, se presenta el comportamiento de las razones financieras de Soldaduras Industriales con relación a la competencia.

Figura 7. Rotación de cartera en días de Soldaduras Industriales vs el sector.

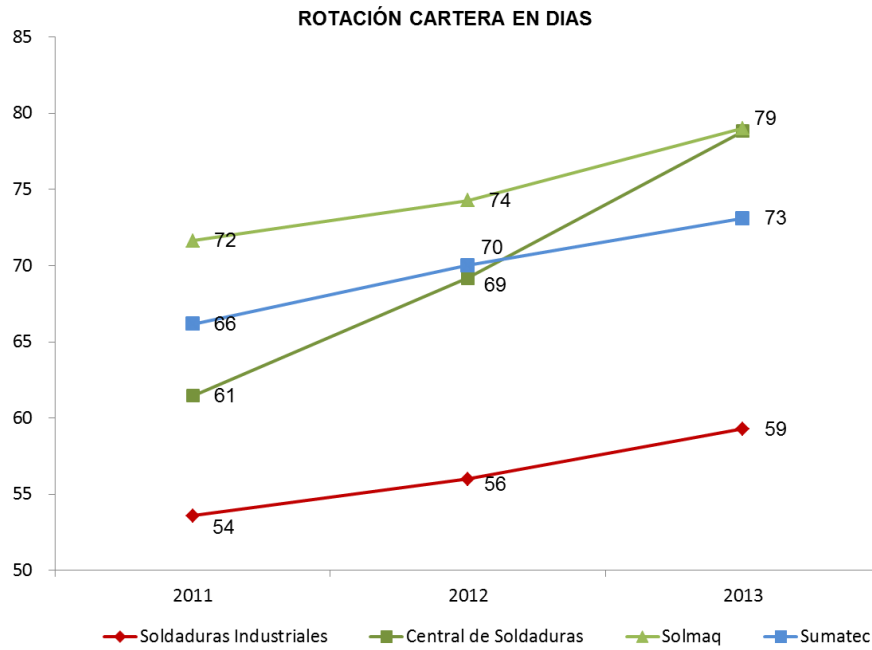


Figura 8. Margen neto de Soldaduras Industriales vs el sector.

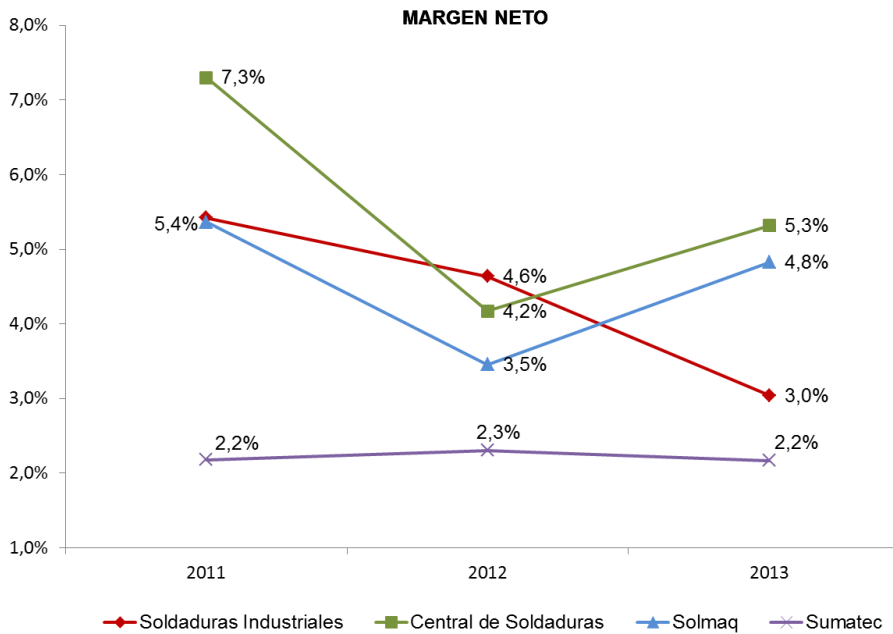


Figura 9. Periodo reposición inventario de Soldaduras Industriales vs el sector.

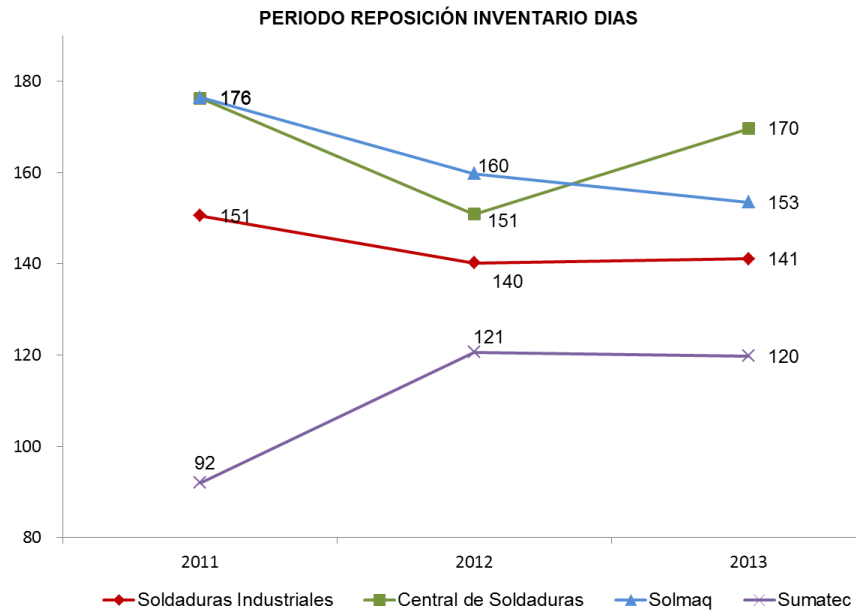


Figura 10. Razón corriente de Soldaduras Industriales vs el sector.

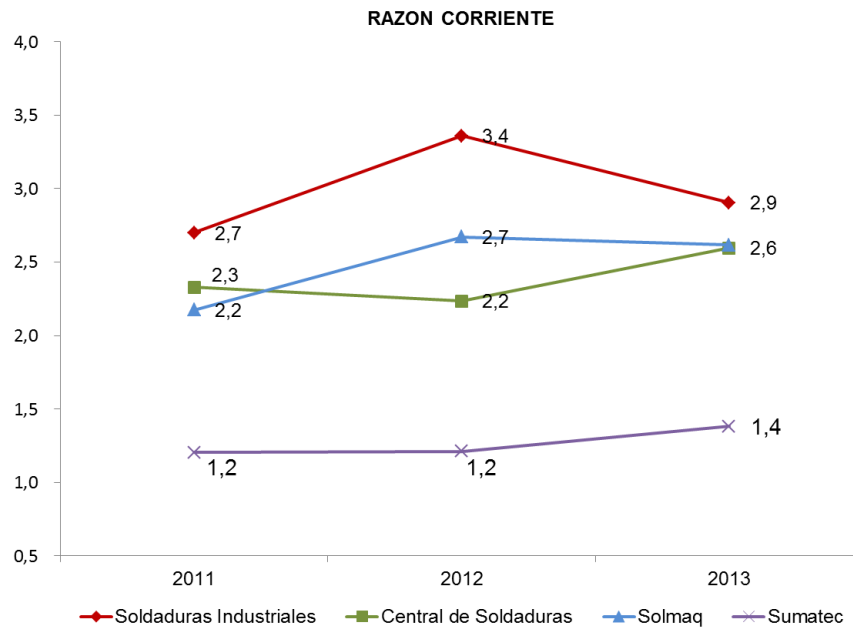


Figura 11. Ciclo conversión a efectivo de Soldaduras Industriales vs el sector.

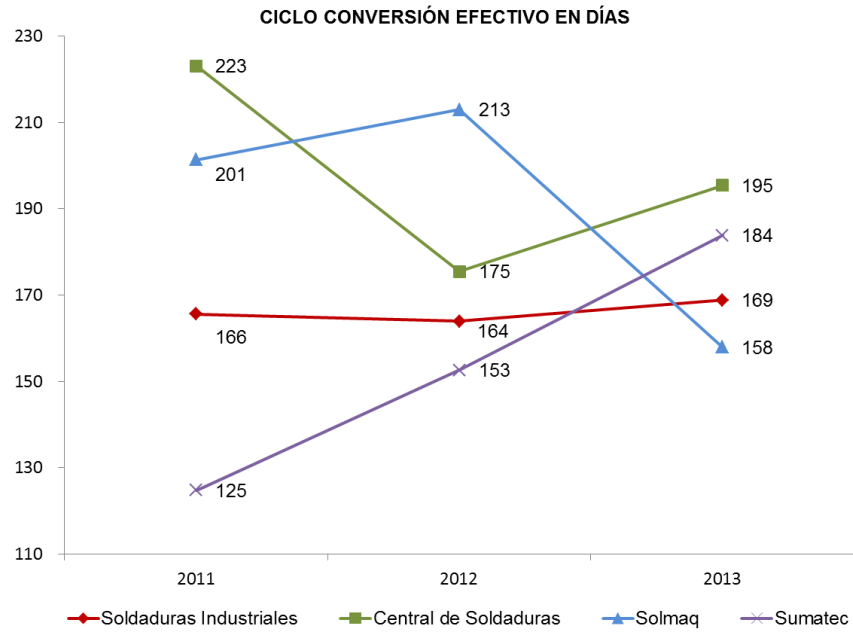


Figura 12. Endeudamiento total de Soldaduras Industriales vs el sector.

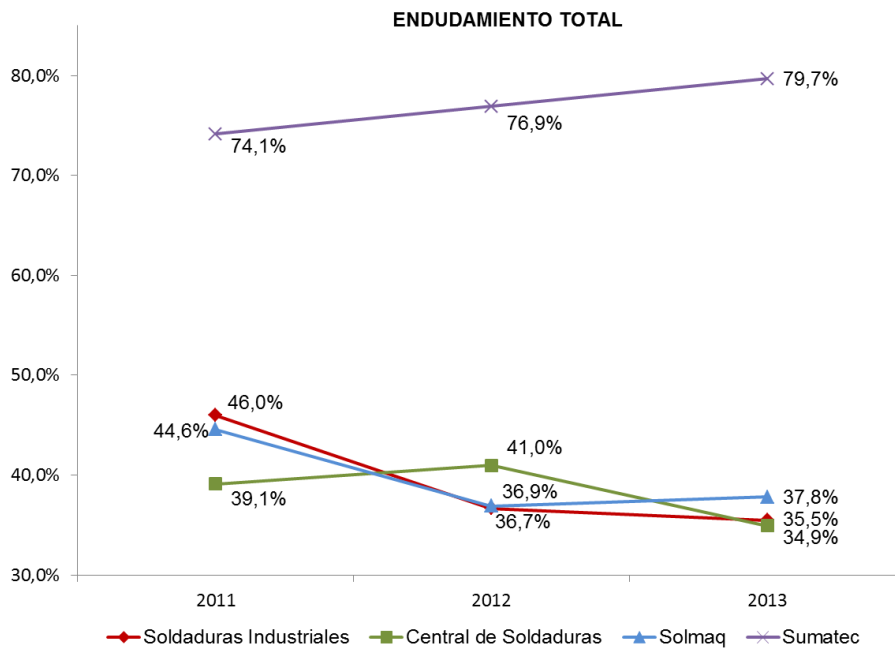
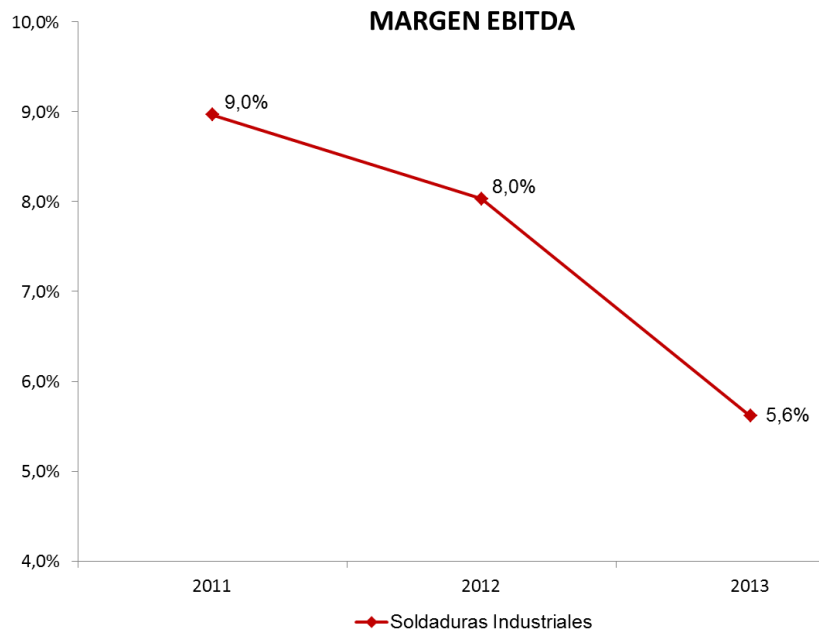


Figura 13. Margen EBITDA para Soldaduras Industriales.



A partir de las razones financieras presentadas se puede identificar que el margen neto de Soldaduras Industriales ha mostrado una tendencia decreciente, en comparación de las empresas del sector las cuales se han recuperado a partir del 2012, a excepción de Sumatec que ha mantenido su margen neto constante a través de los años.

El endeudamiento general en el sector es similar para las organizaciones, a excepción de Sumatec, que posee un endeudamiento superior. Ligado a esto, esta organización presenta una menor liquidez de todo el grupo. Dado lo anterior, a diferencia de Sumatec, se puede concluir que las empresas tienen menos riesgo de apalancar su crecimiento, financiando las inversiones.

También se evidencia que Soldaduras Industriales, presenta una política de manejo de cartera muy eficiente, al presentar el mejor índice del mercado durante los años comparados. Lo cual ha contribuido, a mantener un desempeño estable y bajo en el ciclo de conversión de efectivo.

Con relación a la rotación de inventario, se puede evidenciar que Soldaduras Industriales ha presentado uno de los mejores índices con relación al grupo de empresas.

En la Figura 13 se muestra el EBITDA de Soldaduras Industriales, los datos necesarios para el cálculo del EBITDA de los competidores no son de conocimiento público, por tanto no fue posible graficar su evolución. El EBITDA de Soldaduras Industriales presenta una tendencia negativa, el cual muestra el valor más bajo (4,6%) en el 2013 con relación a los dos años anteriores, esto obedece a un decrecimiento en las ventas, a un porcentaje menor de margen bruto y que el monto de los gastos se mantuvo respecto al año 2012.

En conclusión se puede decir que Soldaduras Industriales presenta índices financieros satisfactorios respecto al sector, sin embargo, la tendencia decreciente del margen neto y margen EBITDA es una alerta para la compañía, indicando la necesidad de generar estrategias que mejoren el comportamiento de estos indicadores, sugiriendo acciones para mejorar márgenes y disminuir costos.

6.2 Análisis de portafolio

Se realiza el análisis de los 9 grupos de productos del portafolio de negocio de Soldaduras Industriales con la aplicación de la matriz BCG (Henderson, 1973), con el objetivo de determinar el grupo de productos con el mayor potencial de crecimiento y participación relativa del mercado.

Los grupos de productos que se analizaron y se clasificaron son: Electrodo, Equipos, Alambres de Unión y Especiales, Mig Especiales, Mig Acero al Carbono, Accesorios, Fundentes, Tig Especiales y Oerlikon. Se analizó este grupo de productos, dado que representan el 93% de las ventas de la compañía en el 2013 (Soldaduras Industriales S.A.S, 2013).

La clasificación de los grupos se hizo a partir del crecimiento de las importaciones entre los años 2012 y 2013 en Colombia (DIAN, 2014), versus la participación de las importaciones que se vendieron a través de Soldaduras Industriales (Soldaduras Industriales S.A.S, 2013). El tamaño de cada esfera corresponde al tamaño del mercado en Colombia, en el anexo 5 se muestra los resultados que se obtuvieron de este análisis.

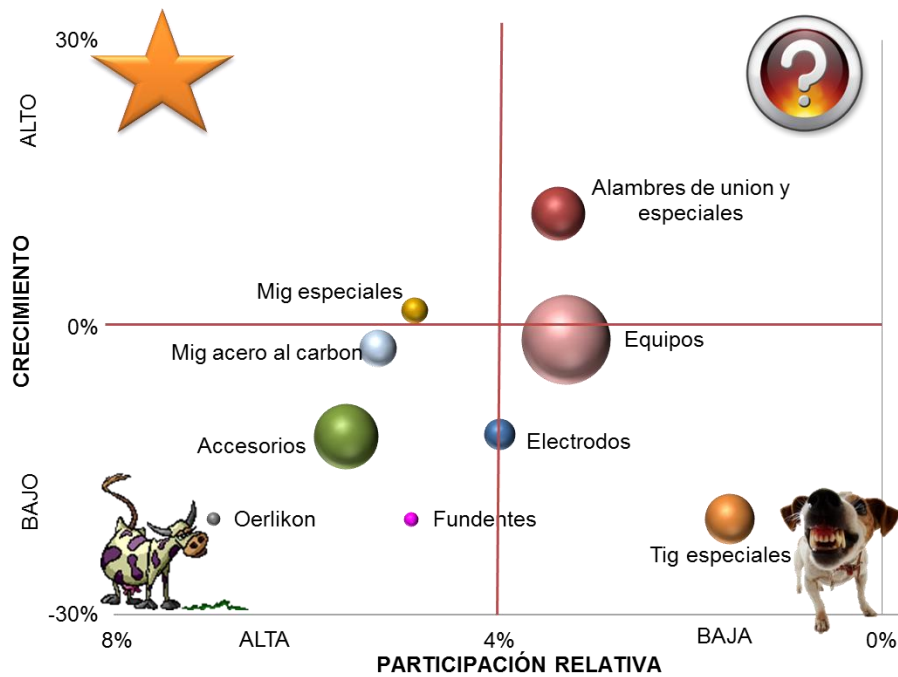
Para considerar si la participación relativa es alta o baja, se establece como punto de inflexión una participación relativa del 4%, ya que actualmente en Colombia existen cerca de 45 empresas que venden el 80% de los productos referentes al

portafolio de Soldaduras Industriales, lo que se traduce en que cada empresa en promedio debería tener una participación del 2,2%. Sin embargo, para los directivos de Soldaduras Industriales, una participación mayor al 4% es considerada alta, para de este modo sobresalir sobre el promedio del mercado¹².

El resultado de la clasificación de los grupos de productos del portafolio de Soldaduras Industriales se muestra en la Figura 14.

¹² En el anexo 7 se muestra una tabla con el número de distribuidores y el porcentaje promedio de participación del mercado.

Figura 14. Matriz BCG de Soldaduras Industriales S.A.S¹³



A partir del análisis de la matriz BCG, se puede evidenciar que en el segmento interrogante se encuentran un grupo de productos, con una participación baja en el mercado y con un potencial crecimiento. Luego, para conocer si es posible desarrollar estas líneas como productos estrella se requiere una alta inversión en ellos.

¹³ Los porcentajes que se muestran en la etiqueta de los iconos, corresponden a la participación relativa del grupo que representa cada icono.

El grupo de Equipos muestra una inclinación a ser parte de los productos perro, al poseer una baja participación y un crecimiento bajo. Estos productos, requieren de inversión para ser relanzados, ya que es un producto de enganche y con un gran tamaño de mercado.

En el segmento vaca lechera, se encuentran cuatro grupos de productos los cuales generan el 28% de las ventas de la compañía (Soldaduras Industriales S.A.S, 2013). Debido a su alta participación en el mercado, es un grupo fundamental de productos que generan sostenimiento al portafolio de productos. Invertir más en este grupo, es una estrategia para potencializar su crecimiento.

En el cuadrante perro, se tiene el grupo de productos Tig Especiales, el cual posee una baja participación y bajo crecimiento, por ende es importante validar su continuidad en el negocio o estimar la posibilidad de generar un plan de relanzamiento.

En los productos estrella, se encuentra el grupo Mig Especiales, por esta razón una inversión en el grupo para convertirlo en vaca lechera, puede ser una oportunidad para obtener mejores resultados.

A partir del análisis de la matriz de evaluación de portafolio BCG para Soldaduras Industriales, se identifica que se tienen 5 grupos de productos que pertenecen a los segmentos de estrella y vaca lechera, los cuales representan el 30% de las

ventas de la compañía en el 2013. Por otra parte, se encuentra un grupo de productos en la clasificación de interrogante, los cuales representan el 9% de las ventas de la compañía en el 2013. Mientras que en el segmento perro aparece un grupo de productos y dos más que están a punto de ingresar a esta categoría, los cuales representan el 54% de las ventas (Soldaduras Industriales S.A.S, 2013). Por todo lo anterior, se considera que el portafolio de Soldaduras Industriales es medianamente eficiente.

6.3 Análisis cadena de valor

A partir de la información de los procesos de la compañía, en la Figura 15 se representa la cadena de valor de Soldaduras Industriales. La cadena está compuesta por, actividades primarias que generan valor para el cliente y actividades de soporte, las cuales permiten que las actividades primarias se ejecuten de manera eficiente.

Figura 15. Cadena de valor de Soldaduras Industriales S.A.S.



En la industria, las actividades que generan una ventaja competitiva son las actividades primarias presentadas en la Figura 15. Debido a que es una empresa de comercialización, dichas actividades son las que impactan de manera directa sobre los costos y márgenes de rentabilidad del negocio.

A partir del análisis de la cadena de valor de Soldaduras Industriales, se puede identificar que carece de actividades que aportan a la eficiencia y eficacia de entregar valor a sus clientes, como lo son: procesos de investigación de mercado, direccionamiento estratégico, implementación de programas de gestión de clientes y sistemas integrados de gestión de la calidad. Estas actividades, no se han

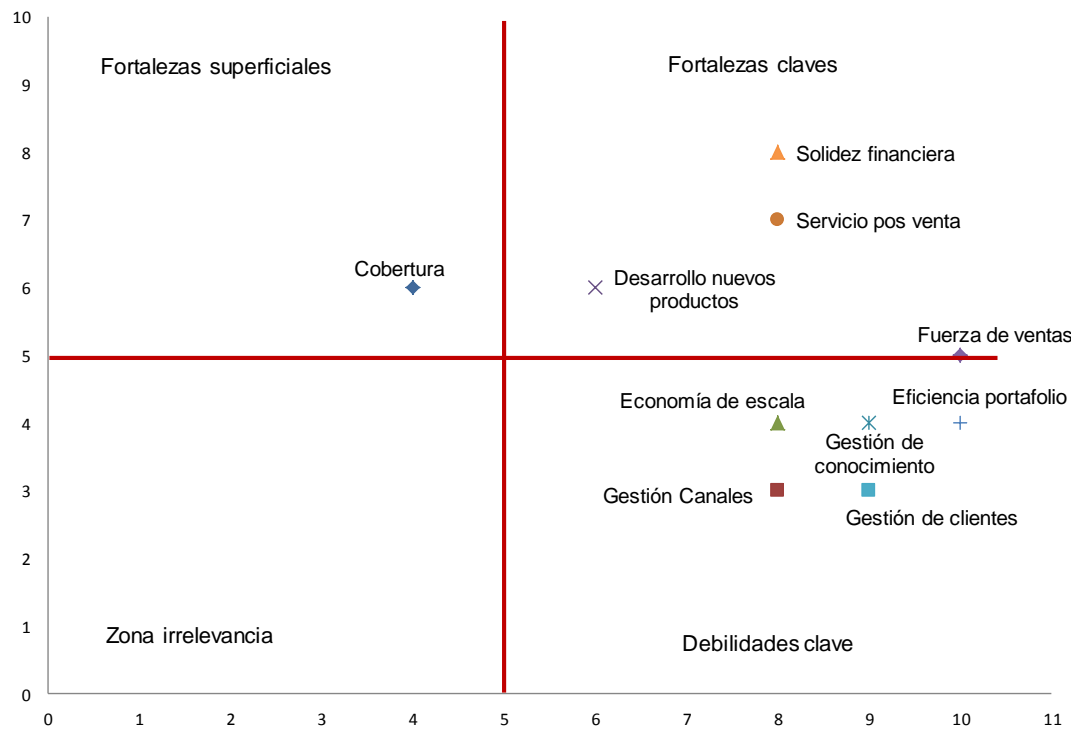
llevado a cabo, debido a la poca relevancia que le ha dado la compañía a su implementación.

6.4 Análisis de recursos y capacidades

Los recursos y capacidades que a continuación se analizan son los bloques fundamentales de la estrategia competitiva de soldaduras Industriales. Este acercamiento permite reconocer y determinar si el conjunto de recursos y capacidades, logran orientar la organización hacia una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales.

A partir del análisis de importancia y la valoración de fortaleza relativa, fue posible determinar la categorización de los recursos y capacidades, en las cuatro zonas de relevancia como se observa en la Figura 16, este ejercicio fue realizado en conjunto con el personal directivo de la compañía. En el anexo 8 se muestra el resultado del proceso de valoración de los recursos y capacidades.

Figura 16. Análisis de recursos y capacidades de Soldaduras Industriales.



Los recursos y capacidades de acuerdo a la zona de relevancia son:

Fortaleza Clave

Las actividades consideradas como fortaleza frente a la competencia son:

- Soporte pos-venta
- Desarrollo de nuevos productos
- Solidez financiera

Debilidades Clave

Las actividades que soldaduras Industriales considera débiles y requieren ser mejoradas para no perder ventaja competitiva son:

- Gestión de clientes
- Gestión del conocimiento
- Economía de escala
- Gestión canales de venta
- Eficiencia portafolio

Zona de irrelevancia

No se identifican recursos o capacidades que no den valor.

Fortalezas superficiales:

La actividad que no brinda valor adicional, pero es necesario conservarla por considerarse importante para la ejecución de los procesos y construcción de relación con los clientes es:

- La cobertura a nivel país

De esta manera, es posible identificar la necesidad que posee la compañía en fortalecer sus debilidades clave para ser competitiva en el mercado. Es posible evidenciar que gran parte de actividades críticas del negocio no poseen una diferenciación que supere a sus rivales.

A partir del enunciado del texto Administración Estratégica (Thompson, 2012), la organización debe mantener una política de diferenciación en las fortalezas clave, para así mantener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

6.5 Matriz de resultados internos – EFI

A partir del análisis interno, se consolidaron fortalezas y debilidades para ser evaluadas de acuerdo a su importancia en el modelo de negocio, el resultado de esta priorización se presenta en la Tabla 2.

La evaluación se empieza a construir de acuerdo a la importancia de los factores que representan fortalezas y debilidades, con la cual se hace una ponderación de importancia respecto al total de los factores. Posteriormente, se realiza una calificación de los factores que representan fortalezas en una escala de 5 a 9, en donde 5 representa una fortaleza menor y 9 una fortaleza superior, los factores que representan debilidades se califican en una escala de 1 a 4, en donde 1 representa una debilidad menor y 4 una debilidad mayor. Finalmente, se hace una

comparación de los puntajes obtenidos de acuerdo a la calificación de autores versus una calificación ideal.

Tabla 2. Matriz de evaluación resultados internos de Soldaduras Industriales.

Factores internos clave	Importancia (0-9)	Ponderación	Calif. (5 - 9)	Calif. máx	Puntuación real	Puntuación máx
Fortalezas						
Servicio pos-venta	8	12%	6	9	0,7	1,1
Desarrollo de nuevos productos	6	9%	7	9	0,6	0,8
Solidez financiera: razón corriente 2,92 . Rotación cartera 59 días. Endeudamiento 35%	8	12%	8	9	1,0	1,1
Debilidades			(1-4)			
Economía de escala	8	12%	1	4	0,1	0,5
Eficiencia en portafolio: 55% del total de grupos de producto que aportan 67% de las ventas, son productos interrogante	10	15%	2	4	0,3	0,6
Gestion Canales de Venta	8	12%	4	4	0,5	0,5
Gestion de conocimiento	9	14%	3	4	0,4	0,5
Gestión de clientes	9	14%	1	4	0,1	0,5
Total	66	1			3,8	5,7
Cumplimiento respecto a putuntuación máx					67%	

A partir de la matriz de resultados internos – EFI, las fortalezas de mayor relevancia y que requieren ser aprovechadas por la compañía, son la solidez financiera y servicio pos-venta. Por otra parte, las debilidades que requieren ser atendidas con mayor prioridad son, gestión de clientes, aprovechamiento de economías de escala, eficiencia del portafolio y gestión del conocimiento.

De acuerdo al análisis anterior se puede considerar que la compañía al obtener una puntuación de 3,8 de un máximo de 5,7 indica un cumplimiento del 67%. Este resultado, muestra a la empresa en una posición desfavorable en cuanto a

fortalezas y debilidades, indicando que se debe realizar un trabajo exhaustivo al interior de Soldaduras Industriales, para así fortalecer las actividades que la hacen sostenible en el tiempo.

6.6 Matriz de evaluación del perfil competitivo

A partir del análisis de las fortalezas clave y la relación de su efectividad relativa respecto a sus competidores, se construyó desde una valoración cualitativa basada en el conocimiento organizacional y del sector que poseen los autores.

Esta matriz permite evaluar con relación a las ventajas competitivas que posee Soldaduras Industriales, como se encuentran sus competidores e identificar la organización que posee el mejor perfil competitivo. En la Tabla 3 se presenta el resultado de la evaluación del perfil competitivo de cada una de las organizaciones del grupo estratégico.

Tabla 3. Evaluación perfil competitivo de Soldaduras Industriales.

Factores internos clave	I	I.P	Soldaduras Industriales		Central de Soldaduras		Solmaq		Sumatec	
			FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP
Fortalezas										
servicio pos-venta	8	36%	7	2,5	6	2,2	6	2,2	5	1,8
Desarrollo de nuevos productos	6	27%	8	2,2	9	2,5	8	2,2	7	1,9
Solidez financiera: razón corriente 2,92 . Rotación cartera 59 días. Endeudamiento 35%	8	36%	8	2,9	8	2,9	7	2,5	6	2,2
Clasificación de fortaleza general ponderada	22			7,6		7,5		6,9		5,9

De acuerdo a los resultados obtenidos en Tabla 3, se identifica que la organización con mejor perfil competitivo es Soldaduras Industriales con una puntuación de 7,6. Aunque, la compañía respecto a sus competidores se encuentra en una posición competitiva favorable, la ventaja respecto a sus rivales es baja, debido a que es un entorno muy parejo, en donde las ventajas entre los competidores son reducidas, por ende siempre se debe estar atento a los movimientos de los rivales.

Adicionalmente, la forma de medición tiene algunas restricciones, dado que el conocimiento interno de la competencia por parte los autores se limitan a evaluar las gestiones evidentes de los rivales, esto implica realizar juicios subjetivos de las acciones de los competidores en el entorno.

7 ANÁLISIS SITUACIONAL

A partir del diagnóstico de resultados de la matriz EFI (ver Tabla 2), el análisis de la información brindada por el Pareto de oportunidades de acuerdo a su efectividad (ver Figura 5) y amenazas de acuerdo a su efectividad (ver Figura 6), se estableció la matriz DOFA ampliada de Soldaduras Industriales. En ella, se proponen estrategias con el fin de potencializar las fortalezas y oportunidades, al igual que mitigar las debilidades y amenazas que tiene la organización.

En la Tabla 4 se presenta la matriz DOFA obtenida para Soldaduras Industriales.

Tabla 4. Matriz DOFA Soldaduras Industriales.

DOFA General	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Normas ambientales y de seguridad más exigentes. b. Mayor concentración de pymes en el país. c. TLC, propicia crecimiento región portuaria, apertura de mercados para clientes. d. Mayor poder de negociación que las pymes y micro pymes 	<p>Estrategias FO: Ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el servicio pos-venta en Pymes y Micro Pymes , ofrecer facilidades de pago. (1,3, b, d) • Ofrecer productos rentables y a la vanguardia a empresas con exigencias en cumplimiento de estándares ambientales y empresas que requieren optimizar su producción gracias al TLC. (2, a,c) 	<p>Estrategias DO: Reorientación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir perfiles de grupo de ventas, de acuerdo a los segmentación de los clientes. (8, b) • Incrementar el volumen de ventas en Pymes y Micropymes, para aprovechar economías de escala. (6, b, d) • Gestionar programas de capacitación al personal , orientado a las necesidades de los segmentos (7,a,b) • Gestionar el portafolio de productos enfocados a productos estrella y vacas(9,b).
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> e. No existe transparencia en negociaciones con empresas gubernamentales. f. Sistemas de información más avanzados de la competencia. g. Principal proveedor local no es confiable y tiene precios elevados. 	<p>Estrategias FA: Defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir mejores condiciones de negociación con nuevos proveedores, orientado a productos rentables e innovadores. (2, g) • Optimizar el uso de nuestro sistema de información, que aporte a los procesos de fidelización y ejecución de servicios pos-venta. (1,f) 	<p>Estrategias FO: Supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los tiempos de entrega, a través del desarrollo de herramientas de sistemas de información.(8, f) • Gestionar mejoras en la negociación de precios con los principales proveedores(6,g) • Ajustar los procesos de compra hacia el énfasis de economía de escala , que aporte a la eficiencia del portafolio (6,g)

8 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir del análisis del ejercicio DOFA ampliada y la generación de estrategias ofensivas, defensivas, de retroalimentación y de supervivencia, se construyeron los objetivos estratégicos de Soldaduras Industriales desde las perspectivas del modelo Balance Score Card (Norton & Kaplan, 1996), que responden a las metas que requiere alcanzar la organización para materializar su misión y lograr su visión.

Dichos objetivos, los cuales se muestran en la Figura 17 son:

1. Incrementar el margen neto sobre las ventas (utilidad neta sobre ventas): teniendo en cuenta que en los últimos dos años, este indicador ha decrecido, es fundamental mejorar este índice ya que apalanca la sostenibilidad y perdurabilidad al negocio, agregando valor para sus accionistas.
2. Desarrollar un portafolio de productos más eficiente: dado el análisis a partir de la matriz BCG (ver Figura 14) en el que se considera el portafolio medianamente eficiente, se requiere fortalecer la estructuración de sus productos hacia una mayor participación y crecimiento en el mercado, dado la oportunidad del amplio mercado por atender con alta participación de pymes.

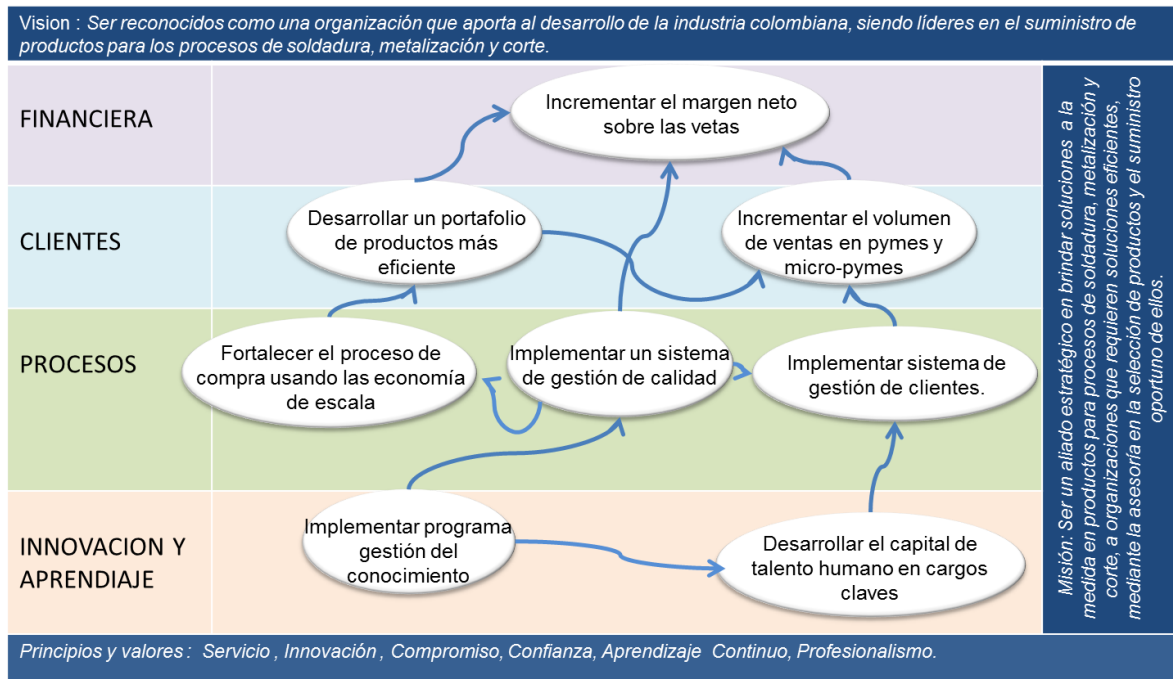
3. Incrementar el volumen de ventas en pymes y micro-pymes: teniendo en cuenta que el crecimiento de pymes y micro-pymes es una oportunidad que ofrece el entorno para el negocio, es importante emprender iniciativas estratégicas que permitan incrementar el volumen de ventas en estos sectores.
4. Implementar y desarrollar la gestión de clientes: tiene como finalidad fortalecer la relación con los clientes a largo plazo y dar un manejo estratégico con relación a la rentabilidad.
5. Fortalecer el proceso de compra haciendo uso de la economía en escala: Con el objetivo de obtener una mayor ventaja competitiva en el mercado orientado a una estrategia de gestión de costos, la compañía requiere generar eficiencias en su proceso de compra, a través del uso de economía de escala.
6. Implementar un sistema de gestión de calidad: Este desarrollo le da la oportunidad a la compañía estandarizar sus procesos de la cadena de valor, con la finalidad de ser más eficientes y efectivos en el manejo de sus procesos.

7. Implementar un programa de gestión del conocimiento: tiene como finalidad desarrollar programas de formación al personal orientado a las necesidades de los segmentos.

8. Desarrollar el capital de talento humano en cargos claves: su objetivo es cerrar las brechas y fortalecer las competencias de negociación de la fuerza de ventas, logrando impactar en una mejor gestión comercial.

La definición de estos objetivos se consideran apropiados al cumplir los criterios de administración por objetivos (Drucker, 1954), al ser específicos, medibles, logrables, realistas y ajustados a cumplir con un plazo determinado.

Figura 17. Objetivos Estratégicos de Soldaduras Industriales



Desde el objetivo estratégico de implementar un programa de gestión del conocimiento en la organización, se logra impactar en dos sentidos: apalancar el desarrollo del capital de talento humano en cargos claves (fuerza de ventas) y aportar al plan de trabajo para el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad.

En la perspectiva de procesos, el objetivo de implementar el sistema integrado de gestión, aportará a la estandarización de todos los procesos de la organización.

Así mismo, este objetivo facilitará el fortalecimiento de los procesos de compra y la implementación del proceso de gestión de clientes.

El objetivo de fortalecer el proceso de compra, apalancará el desarrollo de un portafolio de producto más rentable, el cual impacta en el incremento de la rentabilidad neta sobre las ventas.

El objetivo de implementar y desarrollar un sistema de gestión de clientes, aporta al cumplimiento del incrementar el volumen de ventas en pymes y micro-pymes, este último en conjunto con el desarrollo de un portafolio más eficiente, impactará en el incremento del margen neto sobre las ventas.

9 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

En este capítulo se describe el tipo de estrategia genérica que Soldaduras Industriales requiere adoptar, de acuerdo a los objetivos estratégicos propuestos. De esta manera, la compañía podrá identificar si sus iniciativas están alineadas con el tipo de estrategia sugerida.

A partir de los objetivos estratégicos propuestos, la estrategia genérica que se adapta a las necesidades de Soldaduras Industriales, es una estrategia híbrida de liderazgo en costos y diferenciación integrada (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011), como se puede ver en la siguiente clasificación:

- Objetivos que apuntan al liderazgo en costos:
 - Fortalecer el proceso de compra haciendo uso de las economías de escala.
 - Desarrollar un portafolio de productos más eficiente.
 - Implementar un sistema de gestión de calidad.

- Objetivos orientados a diferenciación integrada:
 - Implementar y desarrollar la gestión de clientes.
 - Desarrollar el capital del talento humano en cargos claves (fuerza de ventas).
 - Incrementar el volumen de ventas en pymes y micro-pymes
 - Implementar un programa de gestión del conocimiento

Para Soldaduras Industriales la estrategia híbrida, tiene como objetivo compradores conscientes del valor que ofrece la compañía, debido a su capacidad de ofrecer mejores artículos, con características variadas y de una buena calidad, con un servicio diferenciado y a precios competitivos. La cual, se encuentra alineada con la promesa de valor de la compañía.

De acuerdo a Thompson (Thompson, 2012), la clave para sustentar la estrategia híbrida consiste en, acciones orientadas en una reducción de costos continua e incorporar características y atributos diferenciadores en su portafolio de productos y servicios.

10 PLAN TÁCTICO

A partir de los objetivos estratégicos definidos se presenta el plan táctico en la Tabla 5, el cual materializa las iniciativas estratégicas con su correspondiente indicador y meta a conseguir. Los cuales se construyeron a partir de los resultados deseados por la compañía y que permitan evaluar el cumplimiento de cada objetivo.

Cabe aclarar, que la meta a definir para algunas iniciativas estratégicas están sujetas a la medición de los resultados obtenidos al finalizar el año 2014, razón por la cual su construcción se realizará en enero del 2015.

Tabla 5. Plan táctico Soldaduras Industriales

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVA ESTRATEGICA	INICIO	FINAL	INDICADOR	META
FINANCIERA	1. Incrementar el margen neto sobre las vetas	1.1. incrementar el margen neto sobre las ventas	01/01/2015	31/12/2015	Margen neto 2015	Margen neto del 5%
CLIENTES	2. Desarrollar un portafolio de productos más eficiente	2.1. Desarrollar una mezcla de productos, hacia un alto potencial de crecimiento, alta participación y rentabilidad.	01/01/2015	31/03/2015	% participación de mercado. % potencial de crecimiento. % de rentabilidad del portafolio.	Se define a partir de los resultados obtenidos en el análisis de mercado a diciembre 2014
	3. Incrementar el volumen de ventas en Pymes y Micropymes	3.1 Incrementar el volumen de ventas en los clientes actuales Pymes y Micropymes	01/01/2015	15/12/2015	% crecimiento de ventas en clientes pymes actuales.	Se define a partir del análisis de los resultados obtenidos en el volumen de ventas a diciembre 2014, en el segmento Pymes y Micropymes
		3.2. Incrementar el número de clientes nuevos Pymes y Micropymes	01/01/2015	15/12/2015	% de crecimiento de ventas en clientes nuevos del sector.	
PROCESOS	4. Implementar sistema de gestión de clientes.	4.1. Implementar un proceso de gestión y medición de rentabilidad de clientes	01/01/2015	30/06/2015	rentabilidad de cliente	Se define a partir de los resultados obtenidos en la medición de rentabilidad de los clientes
	5. Fortalecer el proceso de compra haciendo uso de las economías en escala	5.1. Estructurar el proceso de compra, orientado a fortalecer el uso de las economías de escala	01/01/2015	31/04/2015	% Ahorro obtenido por compra en economías de escalas	5 % de ahorro anual
	6. Implementar un sistema de gestión de calidad	6.1. Implementar el sistema de gestión de calidad a los procesos de la cadena de valor	01/01/2015	31/12/2015	Implementación del sistema de Gestión de calidad	Certificación de Procesos de calidad ISO-9001
INNOVACION Y APRENDIZAJE	7. Implementar un programa de gestión del conocimiento	7.1. Estructurar un plan anual de formación	01/01/2015	15/12/2015	numero de personas capacitadas/numero de trabajadores	80% ejecución del plan anual de formación
	8. Desarrollar el capital de talento humano en cargos claves	8.1 Ajustar los perfiles de grupo de ventas y las estructuras, de acuerdo a los segmentación de los clientes 8.2 Desarrollar el cierre de brechas de competencias laborales en cargos claves	01/01/2015	15/12/2015	%Cierre de brechas de competencias laborales / total de la población en cargos claves	80% cierre de brechas de la población en cargos claves

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Fue posible proponer iniciativas estratégicas para que la organización sea sostenible y perdure en el tiempo, debido a que estas iniciativas son el resultado del plan estratégico, que se construyó a partir del análisis del modelo de negocio, análisis interno y del entorno competitivo de Soldaduras Industriales.

Las iniciativas estratégicas propuestas apuntan a una estrategia híbrida, de liderazgo en costos y diferenciación integrada, las cuales se encuentran alineadas con la propuesta de valor y tienen como objetivo principal incrementar el margen neto de la compañía.

Soldaduras Industriales actualmente tiene una solidez financiera que le permite apalancar sus planes de crecimiento e inversión con financiamiento externo. Esto, le permitirá soportar la ejecución de las iniciativas estratégicas propuestas sin afectar las cuentas de la compañía.

La definición de los objetivos estratégicos y estructuración de las iniciativas, posibilita la articulación de las diferentes áreas de la organización hacia la

ejecución, monitoreo y replanteamiento estratégico negocio, gestionado de esta manera la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa.

La compañía debe fortalecer sus acciones en la comercialización de productos innovadores, con el objetivo de conseguir un portafolio de productos más eficiente, dado es una de las estrategias clave que le ha permitido a Soldaduras Industriales mantener una ventaja sobre sus competidores

Se recomienda realizar un análisis de rentabilidad y contribución a las utilidades del portafolio de productos, que junto con el análisis del crecimiento de la demanda en el mercado y la participación relativa, posibilitará tomar decisiones más eficientes sobre la mezcla de productos.

Se sugiere explorar iniciativas de generación de alianzas del sector de comercializadores, para así fortalecer el poder de negociación frente a los clientes clave y principales proveedores.

12 BIBLIOGRAFIA

Collins, J. C., & Porras, J. I. (Septiembre de 1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review.*, 65-77.

Congreso de la república de Colombia. (13 de septiembre de 2013). *Programa de Fortalecimiento Legislativo*. Recuperado el 08 de noviembre de 2014, de www.colombiastad.gov.co:
<http://www.colombiastad.gov.co/docs/directorio/Congreso/057%20FOMENTO%20Y%20DESARROLLO%20EMPRESARIAL%20DE%20LAS%20PYMES.pdf>

DANE. (15 de Agosto de 2014). *Comunidades de prensa Dane*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de www.dane.gov.co:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_mmm_jun14.pdf

DIAN. (20 de Octubre de 2014). *websiex.dian.gov.co Sistema estadístico de comercio exterior*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de websiex.dian.gov.co : websiex.dian.gov.co

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins Publishers Inc.

Henderson. (1973). *The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. Boston: Boston Consulting Group.

Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management*. Mason, OH: South Western.

Ingenhoff, D., & Fuhrer, T. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal*, 83-101.

Liam Fahey, V. N. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. South-Western.

Magretta, J. (2002). Why business models matter? *Harvard Business Review*, 86-92.

Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 150-161.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 2-10.

Sociedades, S. d. (2011- 2013). *Sistema de Información y Reporte Empresarial - SIREM*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2014, de
[http://www.supersociedades.gov.co/:](http://www.supersociedades.gov.co/)
<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

Soldaduras Industriales S.A.S. (2013). *Informe ventas Soldaduras Industriales*.
Envigado: Documento no publico.

Soldaduras Industriales S.A.S. (2013). *Estados Financieros*. Envigado: Sin editorial.


Thompson, A. (2012). *Administración estratégica* (18 ed.). Ciudad de Mexico: Mac Graw Hill.

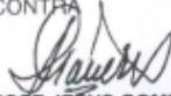
13 ANEXOS

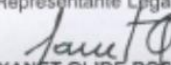
Anexo 1. Mapa de cobertura Soldaduras Industriales

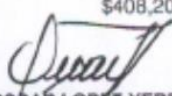


Anexo 2. Estados financieros Soldaduras Industriales año 2013

		SOLDADURAS INDUSTRIALES	
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
(Valores expresados en miles de pesos Colombianos)			
ACTIVO			
	NOTAS	2013	2012
DISPONIBLE			
Caja	1	\$7,019	\$16,113
Bancos		\$93,613	\$37,390
Inversiones		\$482,897	\$201,161
SUBTOTAL DISPONIBLE		\$583,529	\$254,664
DEUDORES			
Clientes	2	\$1,917,573	\$1,884,018
Anticipos y Avances		\$603,974	\$387,037
Cuentas por Cobrar a Trabajadores		\$28,280	\$33,547
Deudores Varios		\$2,547	\$9,904
Provisión Deudas Difícil Recaudo		-\$9,318	-\$28,872
SUBTOTAL DEUDORES		\$2,543,055	\$2,285,633
INVENTARIOS	3	\$3,176,704	\$3,233,419
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$6,303,289	\$5,773,716
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
VALORIZACIONES	4	\$431,219	\$351,982
	5	\$480,028	\$156,441
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$911,247	\$508,423
TOTAL ACTIVO		\$7,214,536	\$6,282,138
CUENTAS DE ORDEN			
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	11	\$672,511	\$690,228
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS POR CONTRA		\$264,307	\$282,024
		\$408,204	\$408,204


JOSE JESUS GOMEZ PAREJA
 Representante Legal


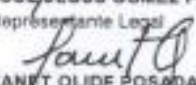


YANET OLIDE POGADA
 Contadora
 T.P. 95339-T


OSCAR LOPEZ YEPES
 Revisor Fiscal
 T.P. 14579-T



SOLDADURAS INDUSTRIALES

BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2013 (Valores expresados en miles de pesos Colombianos)

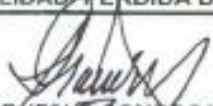
<u>PASIVO</u>	NOTAS	2013	2012
PASIVO CORTO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	6	\$6,260	\$5,802
PROVEEDORES	7	\$1,309,714	\$813,834
CUENTAS POR PAGAR			
Costos y Gastos por Pagar	8	\$18,991	\$18,576
Cuenta accionistas		\$180,590	\$156,000
Impuestos por pagar		\$109,977	\$77,295
Provisiones		\$326,445	\$395,042
Retención y Aportes de Nómina		\$33,526	\$46,566
Anticipos		\$36,339	\$66,834
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR			
OBLIGACIONES LABORALES	9	\$147,810	\$136,216
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$2,169,651	\$1,718,164
PASIVO LARGO PLAZO			
CUENTA ACCIONISTAS	10	\$368,729	\$585,308
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		\$368,729	\$585,308
TOTAL PASIVO		\$2,558,380	\$2,303,472
PATRIMONIO			
APORTES SOCIALES		500,000	500,000
SUPERAVIT DE CAPITAL		\$65,456	\$65,456
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO		\$408,204	\$408,204
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO		\$353,902	\$561,425
UTILIDADES ACUMULADAS		\$561,425	\$0
RESERVAS		\$2,287,141	\$2,287,141
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES		\$480,028	\$156,441
TOTAL PATRIMONIO		\$4,656,156	\$3,978,666
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$7,214,636	\$6,282,138
CUENTAS DE ORDEN	11	\$672,511	\$690,228
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS POR CONTRA		\$264,307	\$282,024
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		\$408,204	\$408,204
 JOSE JESUS GOMEZ PAREJA Representante Legal			
 YANET OLIDE POSADA Contadora T.P. 35329-T			
 OSCAR LOPEZ YEPES Revisor Fiscal T.P. 14579-T Ver Opinión adjunta			

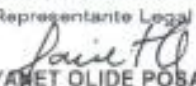


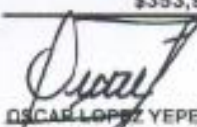
SOLDADURAS INDUSTRIALES

ESTADO DE RESULTADOS 1º ENERO A 31 DICIEMBRE DE 2013 (Valores expresados en miles de pesos Colombianos)

	NOTAS	2013	2012
INGRESOS OPERACIONALES		\$11,644,502	\$12,113,229
TOTAL INGRESOS	1	\$11,644,502	\$12,113,229
COSTO DE VENTAS	2	\$8,104,677	\$8,302,085
UTILIDAD BRUTA		\$3,539,824	\$3,811,144
GASTOS			
GASTOS DE VENTAS	3	\$1,544,167	\$1,677,181
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4	\$1,322,460	\$1,224,754
GASTOS GENERALES		\$83,589	\$75,138
UTILIDAD OPERACIONAL		\$589,608	\$834,071
INGRESOS NO OPERACIONALES	5	\$140,608	\$158,327
GASTOS NO OPERACIONALES	6	\$134,313	\$100,973
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS		\$595,902	\$891,425
IMPUESTO DE RENTA - CREE		\$242,000	\$330,000
UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO		\$353,902	\$561,425


JOSE JESUS GOMEZ PAREJA
Representante Legal


YANET OLIDE POSADA
Contadora
T.P. 35339-T


OSCAR LOPEZ YEPES
Revisor Fiscal
T.P. 14579-T
Ver Opinión Adjunta

Anexo 3. Declaraciones misionales actuales de Soldaduras Industriales

Misión actual:

Proveer a nuestros clientes con buenos productos, acompañados por una asistencia técnica y comercial que justifique plenamente la elección del cliente y la confianza que en nosotros deposita. Se hace entonces indispensable formar profesionales idóneos para brindar el servicio descrito.

Visión actual:

Para el año 2015, Soldaduras Industriales S.A.S. será reconocida en Colombia como empresa referencia en el área de soldadura y afines, por la integridad en su gestión y por el buen nivel de preparación y servicio brindado por sus empleados.

Anexo 4. Análisis de los factores que representan oportunidades y amenazas.

Tipo entorno	Oportunidades	Importancia		Amenazas	Importancia	
		Importancia	Empresa		Importancia	Empresa
P	TLC, propicia crecimiento región portuaria, apertura de mercados para clientes.	9	7	No existe transparencia en negociaciones con empresas gubernamentales.	7	3
	Importación de productos chinos sin restricciones.	8	8			
E	Fluctuaciones del dólar	8	7	El sector industrial presenta un decrecimiento en el país en los ultimo años	9	6
	Mayor concentración de pymes en el país.	9	6	Ingreso de competidores externos	9	7
S	Mayor inversión del gobierno y sector privado en educación técnica, para impulsar el trabajo y creación de empresa.	6	4			
T	Mayor desarrollo en los productos de soldadura y corte, facilidad de importación.	8	7	Sistemas de información más avanzados de la competencia.	8	5
A	Normas ambientales y de seguridad más exigentes.	7	4			
L	Normas de fabricación internacionales implementadas en la industria.	7	6			
Proveedores	Representates exclusivos para Colombia de Oerlikon Metco y Metrode.	8	8	Principal proveedor local, no es confiable y tiene precios elevados.	9	6
				Mayor poder de negociación de proveedores.	9	6
Compradores	Mayor poder de negociación que las pymes y micropymes	9	7	Menor poder de negociación que grandes empresas del país.	9	6
Competidores				No existen barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.	7	7
				Contabando e informalidad	8	6
Sustitutos	Capacidad de suministrar productos sustitutos exclusivos al mercado	6	6	Posibilidad de encontrar sustitutos en varios productos	6	7
Rivalidad	Amplio mercado por atender con alta participación de pymes	9	7	Existe una alta rivalidad y guerra de precios entre los diferentes los competidores	9	6

Anexo 5. Resultados evaluación efectividad para oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	Importancia (0 a 9)	Ponderación importancia	Efectividad relativa	Inefectividad relativa	Inefectividad ponderada 1	Inefectividad ponderada	Acumulado inefectividad
Mayor concentración de pymes en el país.	9	0,10	0,86	0,74	0,07	0,12	0,12
Normas ambientales y de seguridad más exigentes.	7	0,07	0,67	0,93	0,07	0,11	0,23
TLC, propicia crecimiento región portuaria, apertura de mercados para clientes.	9	0,10	0,88	0,73	0,07	0,11	0,34
Mayor poder de negociación que las pymes y micro pymes	9	0,10	0,88	0,73	0,07	0,11	0,46
Amplio mercado por atender con alta participación de pymes	9	0,10	0,88	0,73	0,07	0,11	0,57
Fluctuaciones del dólar	8	0,09	0,88	0,73	0,06	0,10	0,67
Importación de productos chinos sin restricciones.	8	0,09	1,00	0,60	0,05	0,08	0,75
Capacidad de suministrar productos sustitutos exclusivos al mercado	6	0,06	0,86	0,74	0,05	0,08	0,83
Mayor inversión del gobierno y sector privado en educación técnica, para impulsar el trabajo y creación de empresa.	6	0,06	1,00	0,60	0,04	0,06	0,89
Mayor desarrollo productos de soldadura y corte, facilidad de importación.	8	0,09	1,17	0,43	0,04	0,06	0,95
Normas de fabricación internacionales implementadas en la industria	7	0,07	1,20	0,40	0,03	0,05	1,00
Representantes exclusivos para Colombia de Oerlikon Metco y Metrode.	8	0,09	1,60	0,00	0,00	0,00	1,00
Total Oportunidades	94	1		7,35	0,61	1,00	

AMENAZAS	Importancia (0 a 9)	Ponderación importancia	Efectividad relativa	Inefectividad relativa	Inefectividad ponderada 1	Inefectividad ponderada	Acumulado inefectividad
No existe transparencia en negociaciones con empresas gubernamentales.	7	0,08	0,60	0,40	0,03	0,28	0,28
Sistemas de información más avanzados de la competencia.	8	0,09	0,71	0,29	0,03	0,23	0,50
Principal proveedor local no es confiable y tiene precios elevados.	9	0,10	0,86	0,14	0,01	0,13	0,63
Menor poder de negociación que grandes empresas del país.	9	0,10	0,86	0,14	0,01	0,13	0,76
Alta rivalidad y guerra de precios entre los competidores	9	0,10	0,86	0,14	0,01	0,13	0,89
Contrabando e informalidad	8	0,09	0,86	0,14	0,01	0,11	1,00
El sector industrial presenta un decrecimiento en el país en los ultimo años	9	0,10	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Ingreso de competidores externos	9	0,10	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Mayor poder de negociación de proveedores.	9	0,10	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
No existen barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.	7	0,08	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Posibilidad de encontrar sustitutos en varios de productos	6	0,07	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Total Amenazas	90	1,00		1,26	0,11	1,00	

Anexo 6. Tabla resultados análisis externo de Soldaduras Industriales S.A.S.

Síntesis Análisis Externo					
Entorno	Entorno	Organización	Central de Soldaduras	Solmaq	Sumatec
Político	9	6	7	6	5
Económico	-1	6	6	6	6
Social	6	4	4	4	4
Tecnológico	0	6	7	6	6
Ambiental	7	4	6	6	5
Legal	7	6	5	5	4
Proveedores	-9	7	6	6	5
Compradores	0	7	8	7	7
Nuevos competidores	-9	6	7	6	6
Sustitutos	0	7	6	6	7
Rivalidad Industria	0	7	8	7	7
Total Entorno	9,0	6,2	6,6	6,2	5,8

Anexo 7. Valoración para BCG del portafolio de Soldaduras Industriales.

Grupo de productos	Crecimiento importaciones en Colombia de 2012 a 2013	Importaciones vendidas a través de Soldaduras Industriales	% del total de importaciones (tamaño mercado)
Electrodos	-11%	4%	5%
Alambres de unión y especiales	12%	3%	14%
Oerlikon	-20%	7%	1%
Mig especiales	2%	5%	3%
Mig acero al carbono	-2%	5%	7%
Tig especiales	-20%	2%	12%
Fundentes	-20%	5%	1%
Equipos	-1%	3%	38%
Accesorios	-11%	6%	20%

La participación del mercado de empresas comercializadoras de productos para el proceso de soldadura, metalización y corte de metales, se muestra en la siguiente tabla.

Numero de distribuidores por Marca		
Distribuidores	80% ventas	100% ventas
West Arco	18	90
Lincoln Electric	20	70
Codinter	2	2
Indura	1	1
UTP Bholer	1	1
Sager	3	3
Total	45	167
Participación promedio	2,2%	0,6%

Anexo 8. Tabla de análisis de recursos y capacidades

Recurso/capacidad	Importancia	Fortaleza	clase
Gestion Canales	8	3	CD
Cobertura	4	6	R
Economía de escala	8	4	KA
Desarrollo nuevos productos	6	6	KA
Gestion de conocimiento	9	4	KA
Servicio pos venta	8	7	KA
Fuerza de ventas	10	5	KR
Gestión de clientes	9	3	cadena valor
Solidez financiera	8	8	
Eficiencia portafolio	10	4	