

**PLAN DE MERCADEO PARA LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE LA COMPAÑÍA
SOLDADURAS WEST ARCO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**ELICEO SANABRIA CHACÓN
INGRID SEPÚLVEDA ROMERO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
PROGRAMA INGENIERÍA DE MERCADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
BOGOTÁ, D. C.
2011**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE LA COMPAÑÍA
SOLDADURAS WEST ARCO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**ELICEO SANABRIA CHACÓN
INGRID SEPÚLVEDA ROMERO**

**Trabajo de grado presentado como prerrequisito para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico**

**Director Temático
Dr. HERNANDO ABDÚ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
PROGRAMA INGENIERÍA DE MERCADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
BOGOTÁ, D.C
2011**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., noviembre 2011

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar damos gracias a Dios por que hizo posible la realización de este proyecto que contribuye a nuestro desarrollo profesional y personal, al doctor Hernando Abdú por sus valiosos aportes durante la elaboración del trabajo de grado. De igual manera expresamos nuestra profunda gratitud a Soldaduras West Arco por habernos permitido llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante la especialización y por la confianza que deposito en nosotros para el desarrollo del plan de mercadeo como parte de la estrategia de la compañía.

Jamás olvidaremos el apoyo incondicional de nuestras familias que fueron solidarias y comprensivas permitiéndonos tomar tiempo para la realización de este objetivo, no podríamos dejar de agradecer a nuestros compañeros de trabajo del área comercial por sus aportes y colaboración.

CONTENIDO

	pág.
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2.JUSTIFICACIÓN	15
3.OBJETIVOS DEL TRABAJO	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4.MARCO REFERENCIAL	17
4.1 MARCO HISTÓRICO	17
4.1.1 Historia de la soldadura	17
4.1.2 Historia de Soldaduras West Arco	17
4.2 MARCO JURIDICO LEGAL	19
4.3 MARCO TEÓRICO	19
4.3.1 Teoría sobre distribución	19
4.3.2 Niveles de distribución	20
4.4 TEORÍA SOBRE PLANES DE MERCADEO	21
4.5 TEORÍA SOBRE SOLDADURA ELÉCTRICA	21
5. METODOLOGÍA	24
5.1 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	25
5.1.1 Análisis histórico de West Arco	25

5.1.2 Análisis situacional de West Arco	26
5.1.3 Oportunidades comerciales	27
5.2 EL ENTORNO NEUTRAL	28
5.3 EL ENTORNO DEL COMPETIDOR	28
5.4 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO	29
5.5 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	36
6. EL CONSUMIDOR	39
6.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR	39
7. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	41
8. EL MERCADO	44
9. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
9.1 OBJETIVO GENERAL	48
9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	48
10. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD	49
11. PLAN DE MERCADEO	58
11.1 OBJETIVO	58
11.2 ESTRATEGÍA DE MERCADEO	58
11.2.1 Acciones Estratégicas	58
11.3 PLAN TÁCTICO	59
11.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO	64
11.5 INDICADORES DE GESTION	65
11.6 INDICADORES DE RESULTADOS	67

12. CONCLUSIONES	68
13. RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	72

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Electrodo revestido	18
Figura 2. Alambres para soldadura eléctrica	18
Figura 3. Canales de marketing industriales	20
Figura 4. Fundamentos del proceso soldadura por arco eléctrico	23
Figura 5. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	36
Figura 6. El modelo Kano	39
Figura 7. Identificación de la competencia	41
Figura 8. Producción histórica mundial de acero	45
Figura 9. Principales Sectores Usuarios del acero	45
Figura 10. Producción de acero América Latina 2010 por país	46
Figura 11. Consumo de acero en América Latina	47
Figura 12. Percepción del distribuidor sobre Soldaduras West Arco	49
Figura 13. Atención recibida en despachos (BPT)	50
Figura 14. Atención recibida en administración ventas	51
Figura 15. Atención recibida por parte del asesor comercial	52
Figura 16. Opinión sobre el suministro y disponibilidad de producto	53
Figura 17. Opinión sobre las actuales condiciones comerciales	54
Figura 18. Atractivos que encuentra el distribuidor en Indura	55
Figura 19. Atractivos que encuentra el distribuidor en Esab	56
Figura 20. Atractivos que encuentra el distribuidor en Lincoln	57

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Importaciones de soldadura eléctrica hacia Colombia	27
Tabla 2. Análisis DOFA de Soldaduras West Arco	30
Tabla 2.1 Matriz del grado de impacto del Análisis DO	31
Tabla 2.2 Matriz del grado de impacto del Análisis FA	32
Tabla 2.3 Matriz de la capacidad de respuesta AO	33
Tabla 2.4 Matriz de la capacidad de respuesta FD	34
Tabla 3. Estrategias del Análisis DOFA	35
Tabla 4. Percepción del distribuidor sobre Soldaduras West Arco	49
Tabla 5. Atención recibida en despachos- BPT	50
Tabla 6. Atención recibida en Administración Ventas	51
Tabla 7. Atención recibida por parte del Asesor Comercial	52
Tabla 8. Opinión sobre el suministro y disponibilidad de producto	53
Tabla 9. Opinión sobre las actuales condiciones comerciales	54
Tabla 10. Atractivos que encuentra el distribuidor en Indura	55
Tabla 11. Atractivos que encuentra el distribuidor en Esab	56
Tabla 12. Atractivos que encuentra el distribuidor en Lincoln	57
Tabla 13. Plan Táctico	60
Tabla 13.1 Detalle del Plan Táctico	62
Tabla 13.2 Detalle del Plan Táctico	63
Tabla 14. Cronograma de Trabajo	64
Tabla 15. Indicadores de Gestión	65

Tabla 16. Indicadores de logística 66

Tabla 16. Indicadores de Resultados 67

ANEXOS

	pág.
Anexo A. Hoja de datos de Seguridad	71
Anexo B. Tópicos para la entrevista de profundidad	72

INTRODUCCION

El mercado de las soldaduras en Colombia ha sufrido un cambio radical en los últimos diez años, el boom del sector petrolero y minero ha abierto los ojos a las inversiones del mundo, quienes ven un terreno propicio para invertir o para expandir sus negocios. Esto ha generado un crecimiento acelerado en el sector industrial, relacionado con el uso de consumibles utilizado en los diferentes procesos de soldadura.

Las Multinacionales en el campo de las soldaduras que hasta hace quince años no daban un centavo por este mercado, han visto en Colombia la gran oportunidad para expandir sus negocios a tal punto que compraron la única fábrica de soldaduras en el país que competía con West Arco en fabricación, y desde allí se ha iniciado una batalla sin cuartel por el posicionamiento de su marca, sin un plan de mercadeo serio, improvisando, a tal punto que la única argumentación comercial para ganar participación en el mercado es el precio.

Soldaduras West Arco Ltda., durante los últimos cincuenta años siempre ha mantenido una política de comercialización clara e inmodificable por más de 30 años, a través de canales de distribución que están regados por toda la geografía Colombiana, respetando los contratos establecidos de no competir con ellos a través de venta directa. Este compromiso permite fidelizar al distribuidor con la marca, sin embargo la agresividad del productor más grande del mundo y otros que ocupan los segundos lugares han hecho que el canal empiece a pensar diferente, a contemplar otras opciones que aparentemente pueden ser más atractivas y a manifestar insatisfacción por lo que antes era parte de la cotidianidad.

El objetivo de este trabajo, es el de conocer de primera mano la realidad del pensamiento del canal de distribución de Soldaduras West Arco Ltda., sus inconformidades, necesidades insatisfechas, su tendencia actual, su grado de fidelidad, y sobre todo identificar en las propuestas que la competencia está lanzando que les llama la atención. Es por eso, que a través de una entrevista de profundidad se busca conocer la situación actual de los canales de distribución y partiendo de allí elaborar un plan de mercadeo para los treinta distribuidores de la ciudad de Bogotá y aportar nuevas estrategias para el canal de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Antes de la apertura económica en Colombia el mercado de la soldadura eléctrica funcionaba prácticamente como monopolio. Hasta esos tiempos, Soldaduras West Arco era la única alternativa que se encontraba en el mercado para el cliente que necesitaba electrodos para soldar por medio del arco eléctrico.

Este dominio absoluto del mercado como único oferente le permitía al fabricante imponer de manera unilateral las condiciones de mercado, entre ellas, las reglas de distribución mediante contratos que le exigían al canal someterse a condiciones inflexibles para comercializar el producto de manera exclusiva. Y por supuesto esta posición le permitía generar una alta rentabilidad, lo que despertó el interés de nuevos inversionistas por obtener una porción del mercado de las soldaduras en Colombia.

Soldaduras West Arco durante muchos años fue monopolio en el mercado de las soldaduras en Colombia, y comercializaba sus productos a través de muy pocos distribuidores que debían pagar por adelantado y esperar incluso meses a que se le entregara el producto. Sin embargo el objetivo de llegar a todo el mercado, fue generando la necesidad de ampliar la red de distribución, pero conservando las atractivas condiciones comerciales que le permitieran mantener y sostener la solidez financiera con que cuenta actualmente.

En la actualidad, Soldaduras West Arco reconoce al Canal de distribución como una de sus fortalezas, ya que gracias a él se acerca el producto al consumidor en cualquier punto del país. Donde exista un cliente que requiera soldadura eléctrica la encuentra disponible en la ferretería más cercana. Asimismo, el distribuidor es un gran aliado comercial como multiplicador de los esfuerzos comerciales de la fábrica.

Gradualmente fueron incursionado en el mercado otros competidores nacionales que hicieron que Soldaduras West Arco decidiera diseñar variadas estrategias de servicio al usuario para fidelizarlos con la marca, sin embargo, estos nuevos protagonistas no fueron lo suficientemente fuertes como para ser una competencia amenazadora para West Arco. Es en el gobierno de Cesar Gaviria, donde producto de la apertura económica, se visualiza la amenaza del ingreso al

mercado de otros jugadores externos que sí podrían ser fuertes competidores para West Arco. Lo que hizo que se pensará seriamente en términos de mercadeo y oportunidad de entrega, y a su vez empezar a cambiar un poco el manejo de la red de distribución haciéndola más amplia y mejorando el proceso productivo con el fin de hacer entregas oportunas a los distribuidores. Posteriormente se abrieron sucursales en las principales ciudades capitales donde se contaba con bodegas satélites que hicieron más ágil la respuesta.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El verdadero cambio para West Arco comienza a darse desde hace tres años, cuando el Holding del Grupo Bresia del Perú adquiere el 100% de las acciones de Soldaduras West arco, dando un giro de 180 grados a la atención que hasta ahora se prestaba a los canales de distribución.

Día a día con el ingreso de nuevos competidores que buscan alternativas para alcanzar al líder del mercado como lo es West Arco, han optado por la estrategia de imitación a tal punto de llegar a la red de distribución con propuestas atractivas que le ofrecen beneficios sin exigencias como la exclusividad y otras que maneja West Arco, despertando en el canal inconformidades que antes eran irrelevantes ante la inflexibilidad por parte de la fábrica.

Con base en lo planteado se evidencia la necesidad de prestar mayor atención e importancia al canal de distribución, para lo cual se hace primordial como punto de partida realizar un diagnóstico que permita determinar de manera certera y confiable las necesidades insatisfechas en el mismo, y además identificar los atractivos que le ofrece la competencia.

2. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con los cambios presentados en el mercado de la soldadura y la latente amenaza de la competencia sobre el canal de distribución, se hace necesario desde la academia, la elaboración de un plan de mercadeo para la red de distribución de la empresa Soldaduras West Arco que permita desarrollar y ejecutar nuevas estrategias de marketing para el continuo mejoramiento y crecimiento de la compañía.

Mediante un proceso de investigación dirigido al canal de distribución de Soldaduras West Arco y con la aplicación de entrevistas de profundidad uno a uno, lograr identificar las necesidades reales que soporten el plan estratégico de la compañía enfocado al canal de distribución.

De otra parte, permita a los estudiantes de la especialización de Gerencia de Mercadeo Estratégico aplicar de manera real y práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un Plan de mercadeo para la red de distribución de la compañía Soldaduras West Arco en la ciudad de Bogotá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de necesidades insatisfechas y posibles atractivos en las ofertas de la competencia a la red de distribución de Soldaduras West Arco en la ciudad de Bogotá.
- A partir del diagnóstico, realizar una propuesta estratégica que permita incrementar el nivel de satisfacción de la red de distribución.
- Diseñar el plan de acción a seguir.
- Establecer indicadores de gestión y resultado.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO HISTÓRICO

4.1.1 Historia de la soldadura. La soldadura eléctrica es un producto que está relacionado con casi todos los sectores industriales, se emplea en producción o en mantenimiento. Se utiliza desde épocas, *“Los egipcios, los griegos y los romanos ya hacían soldaduras ordinarias, aleaciones o falsas soldaduras que consistían en interponer una aleación no férrica, fundida, entre las piezas metálicas a soldar. Cuando se solidifica todo el conjunto se garantiza la unión. Por otra parte, los árabes utilizaban aleaciones de soldadura parecidas a las actuales. Hoy en día, se utilizan más de cincuenta métodos de soldadura diferentes, según el material a unir, la forma, las necesidades y las condiciones de trabajo”* [1]

En la actualidad la tendencia en construcción es a emplear estructuras metálicas y como aún no hay soldadura eléctrica por arco sin electrodos, su fabricación sigue siendo muy atractiva y rentable.

4.1.2 Historia de Soldaduras West Arco. Soldaduras West Arco Ltda., nació en Colombia por iniciativa de un grupo de industriales, quienes unieron esfuerzos para fundarla el 29 de Noviembre de 1956. El 21 de Octubre de 1958, inició producción en la ciudad de Bogotá y comercialización de electrodos revestidos y alambres para soldadura eléctrica West-Arco (véase figura 1 y 2) con asesoría técnica de la Westinghouse Electric Company. Sometido al más riguroso control de calidad, desde el primer momento West-Arco fabricó un producto comparable al ofrecido por países desarrollados con gran trayectoria y experiencia en esta industria.

Además de la calidad de sus productos, Soldaduras West Arco Ltda ha desarrollado un completo paquete de servicios con el cual se ha ganado el liderazgo absoluto en el mercado colombiano y una creciente participación en los mercados de la Comunidad Andina y Centro América. Actualmente las grandes obras como oleoductos, gasoductos, hidroeléctricas, proyectos carboníferos, termoeléctricas así como aplicaciones del Parque Industrial, utilizan básicamente productos West-Arco.

Desde sus inicios, la compañía fundó una Escuela de Soldadura ofreciendo capacitación formal a nivel de soldadores e ingenieros; en 1986 los servicios fueron ampliados y su denominación se cambió a la de Instituto de Soldadura West-Arco, entidad académica que mantiene permanente intercambio con sus

similares en todo el mundo, tales como la American Welding Society, The Welding Institute, la American Society of Metals, a través de la membresía de su área técnica para asegurar un alto nivel de actualización tecnológica.

Figura 1. Electrodo revestidos



Fuente: Autores

Figura 2. Alambres para soldadura eléctrica



Fuente: Autores

Soldaduras West Arco, se dedica a la fabricación de Soldadura eléctrica, comercialización de máquinas para soldadura eléctrica y corte de materiales metálicos, siendo el número uno en el mercado Colombiano por su calidad y servicio post venta, producto dirigido al sector metalmeccánico, petrolero y en general para la construcción de soluciones en materiales metálicos. Los consumibles de Soldaduras West Arco, cubren todos los segmentos del mercado del sector metalmeccánico, con un posicionamiento como la marca número uno del mercado nacional. Dentro de los principales atributos se encuentran: confianza, seguridad, respaldo, experiencia de uso, más de 50 años en el mercado.

4.2 MARCO JURÍDICO LEGAL

En el ámbito internacional la fabricación de soldadura eléctrica se rige por una entidad llamada AWS (American Welding Society) que establece los estándares de calidad para la fabricación de electrodos a nivel mundial.

Desde el punto de vista ambiental el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Incontec) con la norma NTC 4066 establece los parámetros para la Seguridad en Soldadura y Corte y la norma ANSI/AWS Z49.1 fija las condiciones de seguridad para el personal que labora en procesos de soldadura.

Soldaduras West Arco como contribución al medio ambiente y su conservación, estableció un protocolo llamado Hojas de seguridad para la manipulación de la soldadura el cual se denomina HDS-WA-04 disponible para todos los usuarios que buscan establecer estándares de calidad que formen parte de un programa de seguridad industrial y salud ocupacional de cada empresa. (Véase anexo A)

4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 Teoría sobre distribución. En la comercialización de los productos el canal de distribución, forma parte fundamental del éxito o fracaso en la labor de acercar el producto al cliente final y facilitar que compre un artículo en lugar de otro. Para entender un poco más su importancia desde la fundamentación teórica se hace necesario conocer la definición del canal, como, de manera completa lo plantea el señor Ivan Thompson en su artículo los Canales de Distribución en la página web *Promonegocios.net* [2], así:

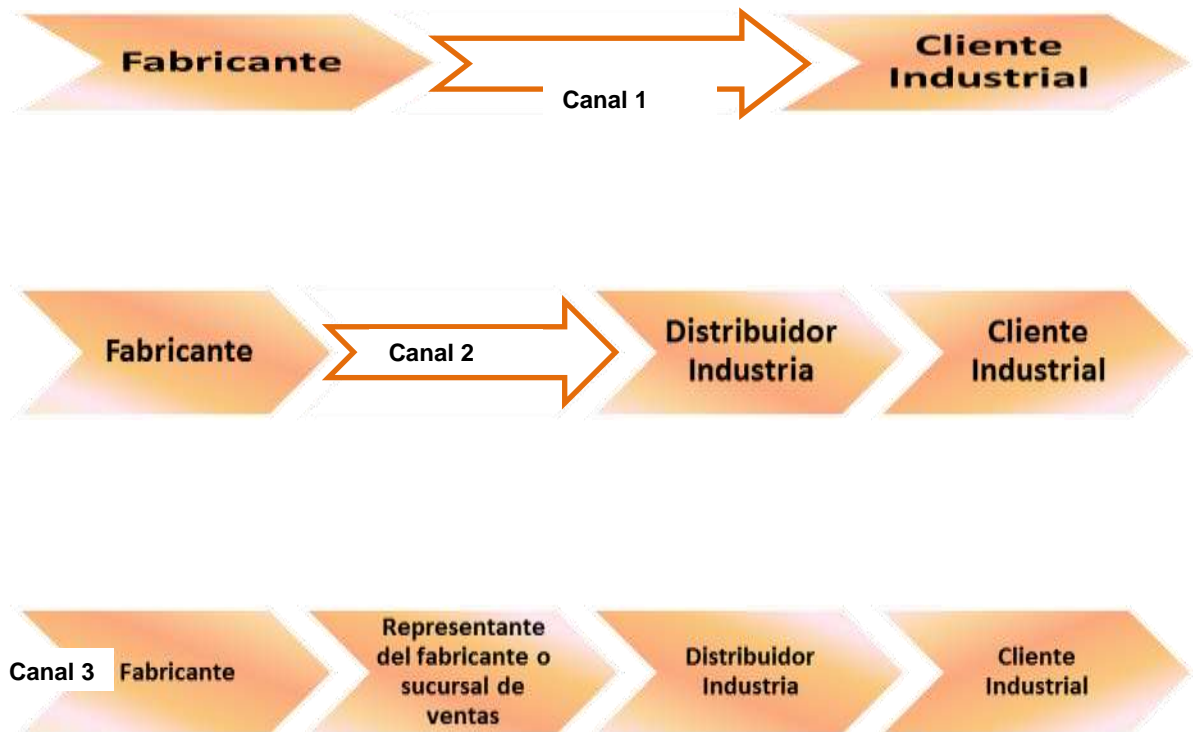
- *“Según Lamb, Hair y McDaniel” “desde el punto de vista formal, un canal de marketing (también llamado **canal de distribución**) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo”*
- *Para Philip Kotler y Gary Armstrong, un **canal de distribución** “es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial”*
- *La American Marketing Association (A.M.A.), define lo que es un **canal de distribución** de la siguiente manera: “Una red organizada (sistema) de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones*

requeridas para enlazar a productores con los clientes finales para completar las tareas de marketing"

- Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A., los **canales de distribución** son "cada uno de los diferentes caminos, circuitos o escalones que de forma independiente intervienen en el proceso de hacer llegar los bienes y servicios desde el productor hasta el usuario o consumidor final"[2]

4.3.2 Niveles de Distribución. A nivel industrial los niveles de intermediarios que participan en la cadena de distribución están clasificados en tres canales según se muestra en la figura 3 de acuerdo a la división que realizan los señores Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos de marketing [3]

Figura 3. Canales de Marketing industriales



Fuente: Los autores

Los citados autores mencionan un aspecto muy importante para este plan estratégico "Los productores varían en cuanto a su capacidad para atraer a intermediarios de marketing calificados. Algunos productores no tienen problemas para asociarse con medios del canal, pero otros deben esforzarse mucho para

obtener intermediarios calificados. Al seleccionar intermediarios, la compañía debe evaluar las aptitudes de cada miembro del canal y seleccionar a quienes sean más congruentes con sus objetivos de canal. Una vez seleccionados, a los miembros del canal se les debe motivar continuamente para que hagan mejor su esfuerzo”. [3]

4.4 TEORIA SOBRE PLANES DE MERCADEO

El Plan de Marketing estratégico de Cesáreo Hernández, Ricardo del Olmo y Jesús García [4] describe que “un plan de marketing es, básicamente, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio, donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos que necesitará y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos...” La importancia de un plan radica en que “Hemos de diferenciar los conceptos de marketing de gestión y marketing estratégico. El primero se refiere fundamentalmente al diseño de las tácticas del marketing (marketing mix). No está enfocado a las metas de la empresa, ni a cómo ganar ventaja competitiva o consumidores, aunque tales ideas pueden estar implícitas en el marketing de gestión.

En contraste, el marketing estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquélla.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeña un papel fundamental como frontera entre la empresa y sus clientes, competidores, etc. El marketing solo es útil para evaluar las necesidades de los consumidores y el potencial de la empresa para ganar ventaja competitiva”. [4]

4.5 TEORIA SOBRE SOLDADURA ELECTRICA

De manera sencilla y clara, la página de Arquitectura y Construcción [5] define la soldadura eléctrica como “Soldar es unir dos o más metales, asegurando la continuidad de la materia. Para realizar este proceso es necesario producir calor a través del paso de una corriente eléctrica que genera un arco entre el electrodo y la pieza, alcanzando una temperatura que varía entre 4000 y 5000 °C. Existen dos tipos de soldadura, homogénea, la cual se realiza cuando el metal de aporte es igual al metal de base y, heterogénea, cuando el metal de aporte es diferente al metal de base. El arco produce la unión del metal de aporte en forma instantánea y progresiva y del metal base. Durante esta tarea, si se quiere calentar más se

aportara más metal y no abra calentamiento sin aporte. En soldadura un circuito simple esta formado por una maquina de soldar con dos terminales, uno que corresponde a un porta electrodo y el otro a tierra. La corriente circula a través del cable porta electrodo, el electrodo forma el arco y retorna por el cable de tierra cerrando el circuito.

Luego de encender la maquina soldadora se establece un contacto entre el electrodo y la pieza. En ese momento se produce un corto circuito luego se genera el arco moviendo el electrodo hasta que la distancia entre este y la pieza mantenga un arco estable. Posteriormente el arco fundirá progresivamente el electrodo y la pieza hasta llegar a la unión completa del mismo. **Todas las instalaciones deben cumplir con cinco puntos:**

- Reducir la tensión de la red de alimentación 250V 50.
- Permitir la regulación de la intensidad de corriente de soldadura.
- En ciertos casos, permitir la tensión de cebado (dinamos y rectificadores).
- Asegurar en forma automática la regulación de la tensión en el momento en que desciende el arco.
- Asegurar un arco estable.

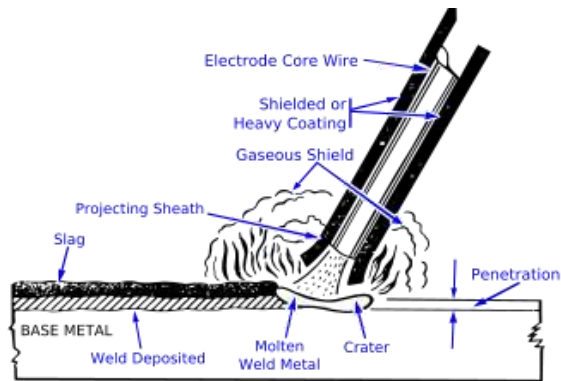
Para un diámetro determinado de electrodo, la velocidad de fusión y el volumen de metal aportado, dependen de la intensidad de corriente de soldadura. Todos los equipos de soldadura poseen dos tensiones diferentes, una que corresponde al momento en que esta encendido sin soldar, que va desde 45 a 100V. La segunda durante el mantenimiento del arco cuando se trabaja que va desde 15 a 45V. [6]

“La idea de la **soldadura por arco eléctrico** fue propuesta a principios del siglo XIX por el científico inglés Humphrey Davy pero ya en 1885 dos investigadores rusos consiguieron soldar con electrodos de carbono. Cuatro años más tarde fue patentado un proceso de soldadura con varilla metálica. Sin embargo, este procedimiento no tomó importancia en el ámbito industrial hasta que el sueco Oscar Kjellberg descubrió, en 1904, el electrodo recubierto. Su uso masivo comenzó alrededor de los años 1950.

Fundamentos: El sistema de soldadura eléctrica con electrodo recubierto se caracteriza, por la creación y mantenimiento de un arco eléctrico entre una varilla metálica llamada electrodo, y la pieza a soldar. El electrodo recubierto está constituido por una varilla metálica a la que se le da el nombre de alma o núcleo, generalmente de forma cilíndrica, recubierta de un revestimiento de sustancias no metálicas, cuya composición química puede ser muy variada, según las características que se requieran en el uso. El revestimiento puede ser básico, rutilico y celulósico. Para realizar una soldadura por arco eléctrico se induce una diferencia de potencial entre el electrodo y la pieza a soldar, con lo cual se ioniza el aire entre ellos y pasa a ser conductor, de modo que se cierra el circuito. El

calor del arco funde parcialmente el material de base y funde el material de aporte, el cual se deposita y crea el cordón de soldadura”. [5]

Figura 4. Fundamento del proceso de soldadura por arco eléctrico



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Soldadura_por_arco

5. METODOLOGÍA

La explicación sobre las fuentes de información que realiza la página de Mercadeo.com [6] indica que “*Existe dos tipos de información: SECUNDARIA: La información disponible sin cargo. PRIMARIA: Investigación de campo, esto es recopilación de información específica.*”

Información secundaria.

Existe incontable cantidad de fuentes de información disponible publicada por organismos públicos y privados, la cual se encuentra disponible en bibliotecas y más recientemente en la Red Internet. Ésta información, llamada secundaria, permite hacer análisis tanto del volumen del mercado total y de sus segmentos, como poder determinar tendencias eventuales de esos mercados. Las Cámaras de Comercio e Industria desarrollan y publican permanentemente información sobre esos temas, la cual puede ser adquirida a bajo costo. Las estadísticas publicadas por los Bancos Centrales, y los Ministerios de Industria son valiosas para determinar tendencias de la economía y en los sectores productivos.

Se puede incluir en esta información de tipo secundario las Tesis de Grado preparadas por estudiantes para obtener su títulos académicos, las cuales son de dominio público, y se pueden solicitar en la bibliotecas de las Universidades que tienen Escuelas de Negocios.

Información Primaria

La investigación de campo, o primaria, consiste en preguntar al entrevistado sobre un tema determinado. Las preguntas se hacen a una muestra pequeña de lo que podría constituir el mercado total.

Las formas corrientes de hacer estas entrevistas son:

- * Entrevistas personales.*
- * Encuestas por teléfono.*
- * Encuestas por correo“.[6]*

Para el desarrollo del actual Plan de Mercadeo que busca resolver el interrogante sobre Que estrategias puede diseñar la empresa para proteger y mantener la

fidelidad del actual canal de distribución, se tomaron como referencia las siguientes fuentes:

- Fuentes de datos Secundarios dentro de la empresa: Archivos, Informes, Registros, Información del área comercial, exportaciones y financiera.
- Fuentes de datos Secundarios fuera de la empresa: consultas en Internet, Bibliotecas, Revistas especializadas, Periódicos.
- Fuentes de datos primarios: realizar entrevistas de profundidad con el grupo de interés (los distribuidores).

Como instrumento de recolección de información se aplicaran entrevistas de profundidad a los distribuidores de la ciudad de Bogotá con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual de las necesidades insatisfechas que pueda presentar el canal de distribución, y a su vez identificar los posibles atractivos de las ofertas que han recibido de la competencia.

5.1 ANALÍISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

5.1.1 Análisis histórico de West Arco. En 1956 nace la idea de crear una fábrica de Soldadura eléctrica en Colombia con asesoría internacional de la Westinghouse Electric Company. De allí surge la razón social de Soldaduras West Arco. *West* por la Westinghouse y *Arco* por el arco eléctrico que se produce al fundir los electrodos.

En 1958 West Arco inicia operaciones de fabricación de soldadura eléctrica y brinda capacitación a sus clientes a través del hoy prestigioso Instituto de Soldadura. La trayectoria y experiencia de uso por más de cincuenta años en el mercado nacional han llevado a West Arco a ocupar el primer lugar en el Top of mind y en el Top of Heart entre los usuarios de soldadura eléctrica.

a. Misión Actual

Brindar soluciones integrales a las necesidades de nuestros clientes en la aplicación de tecnología de unión y corte de materiales bajo el contexto de la aplicación de sistemas de seguridad, salud en el trabajo, calidad y preservación del medio ambiente, generando valor para nuestra sociedad, clientes, accionistas y colaboradores.

b. Visión Actual

En los próximos cinco años

- Ser líder en el mercado de soluciones integrales de unión de materiales en Colombia

- Ser un actor relevante en el mercado de los países Andinos, Centroamérica y el Caribe; a la vez que un participe activo en el mercado mexicano.
- Ser reconocido en la industria por nuestras prácticas innovadoras

c. Objetivos Organizacionales

- Alcanzar una participación de mercado en consumibles de soldaduras de 85%
- Contar con la marca de mayor recordación en la solución integral de unión de materiales.

5.1.2 Análisis situacional de West Arco. Debemos tener en cuenta que en estos tiempos toda actividad tecnológica involucra soldadura en cualquiera de sus etapas, como un proceso para unir, proceso de protección o como proceso de recuperación (reconstrucción y/o mantenimiento), siendo una de las razones por la cual se destaca la soldadura, por su versatilidad y economía.

En los últimos años hemos sido testigos de los grandes avances en desarrollo e investigación, dando como resultado de estos esfuerzos la innovación no solo en el región de los procesos si no también en los consumibles, lo que ha hecho que la soldadura pasara de una actividad netamente artesanal a una ciencia de alta complejidad.

Después de la crisis del 2008 – 2009 generada principalmente por una crisis global, la economía colombiana retomó un buen rumbo con un crecimiento esperado del PIB del 5,8% y un crecimiento proyectado de la economía del 6% [7] para el 2011 según el Banco de la República, y si tenemos en cuenta que uno de los reglones con mayor dinamismo en cuanto a exportaciones va a ser el de hidrocarburos y por otro lado el sector minero, los cuales impulsan el sector industrial especialmente para quienes hacen parte del sector metalmecánico principal generador de demanda de soldadura eléctrica.

Ahora bien al tener en cuenta la crisis en infraestructura que esta viviendo el país a causa de la ola invernal se espera que para su reconstrucción y recuperación también se beneficiara notablemente el sector metalmecánico con una inversión cercana a los 40 mil millones de dólares en los próximos diez años según el ministro de transporte German Cardona[8]. De otra parte se encuentra la bonanza que está viviendo el sector cafetero que ha permitido llegar a valores record en cuanto a los precios internacionales permitiendo que esta industria se recupere un poco y genere amplias oportunidades de reactivación.

En este análisis del entorno económico podemos agregar también la revaluación del peso con el notable incremento de la inversión extranjera propiciada por la confianza y atractivo que la economía Colombiana genera en los inversionistas extranjeros y la seguridad democrática permitirán un crecimiento significativo del sector industrial como ya lo estamos evidenciando, y que se ha visto reflejado en una creciente oferta de consumibles de soldadura por multinacionales productoras de estas materias primas que buscan afanadamente tener participación en este mercado muy esperanzador por sus proyecciones optimistas. Ver Tabla 1 de importaciones hacia Colombia durante los años 2009 y 2010.

Tabla 1. Importaciones de Soldadura eléctrica hacia Colombia

EMPRESA	TONELADAS /AÑO		CRECIMIENTO (%)
	2009	2010	2010 VS 2011
Lincoln Soldaduras de Colombia	357	791	221 %
Esab Colombia	0	803	NA
Gases Industriales de Colombia (Indura)	934	955	102 %
TOTALES	1.291	2.549	197%

Fuente: Mercosuronline 2011.

5.1.3 Oportunidades comerciales. Las políticas actuales del país están afectando el mercado actual de soldaduras West Arco Ltda., dado que algunos tratados de libre comercio con países vecinos como Chile y los posibles TLC con la Unión Europa y EE.UU. ampliarán la oferta ingresando al mercado con diversas marcas y calidades, llevando a competir en algunos casos en el terreno del precio circunstancia desfavorable para nuestro país por ser menos competitivos frente a otras zonas del mundo con mayor desarrollo tecnológico.

Sin embargo West Arco posee la experiencia y trayectoria de mercado necesaria para salir avante en estos procesos, y muestra de ellos es que durante el primer trimestre del 2011 ha superado las expectativas de ventas de manera amplia. Una gran oportunidad adicional de crecimiento se encuentra en los objetivos de la compañía por ser un actor relevante en el mercado de los países Andinos, Centroamérica, México y el Caribe.

Con el plan de mercadeo propuesto se busca generar mayor valor para el cliente a través de uno de los principales actores como son los distribuidores, quienes realizan finalmente las labores de entrega al cliente del producto terminado. Con el estudio se espera identificar factores críticos que permitan a West Arco mantener la fidelidad del distribuidor y con el apoyo corporativo fortalecer la ventaja competitiva que se tiene con el Canal de distribución sobre la competencia

5.2 EL ENTORNO NEUTRAL

La labor promocional está fundamentada en la tarea que realiza la fuerza de ventas mediante visitas personalizadas a los diferentes usuarios de soldaduras West Arco con el apoyo de material técnico y publicitario, se realizan capacitaciones masivas dirigidas a los clientes con lo cual se busca transmitir un mensaje unificado que conserve la imagen de marca y refuerce el Top of mind y el Top of heart en el cliente. Otro gran participante en la promoción de la marca es el distribuidor que influye en la comunicación directa con el cliente final. Este es el gran reto que buscamos con el Plan de mercadeo lograr integrar de manera adecuada el canal de distribución con los demás componentes del mix marketing.

Dentro de este ámbito, para la soldadura eléctrica aún no se utilizan medios de comunicación masivos como la televisión y la radio, de manera ocasional periódicos; y si, presencia en revistas especializadas del sector metalmecánico, en internet con la página web de la compañía donde se dan a conocer los servicios y productos disponibles para el mercado. También se emplean medios de comunicación alternativa como correos directos, demostraciones técnicas llamadas Welding Show.

5.3 EL ENTORNO DEL COMPETIDOR

En los últimos diez años dado el incremento y llamativo interés de los capitales extranjeros por invertir en Colombia, West arco se ha enfrentado a una fuerte competencia de multinacionales que están tratando de penetrar el mercado colombiano como los son Lincoln Electric de Estados Unidos, Esab de Europa, Indura de Chile, Linde de Alemania y otras marcas procedentes de China.

Estos competidores aunque son grandes multinacionales aún no tienen un posicionamiento en el mercado Colombiano, la sumatoria de los tres es del 20% según registros obtenidos con el último sondeo de mercados realizado por Soldaduras WA y con base en los registros de importaciones de Mercosur Online. Siendo el precio la principal estrategia que han empleado para la penetración del mercado, una de sus fortalezas es la capacidad de producción a gran escala debido a su avance tecnológico y un amplio portafolio de consumibles.

Sin embargo la debilidad de la competencia radica en que en Colombia no tiene planta de fabricación excepto Lincoln, el cual produce una pequeña parte de electrodos en una planta no muy tecnificada. Los demás competidores importan la soldadura eléctrica de países donde tienen plantas de producción como Brasil, Estados Unidos, Chile, México. De otra parte esta competencia tiene baja trayectoria y reconocimiento en el mercado nacional, con una mínima experiencia de uso dentro del mercado colombiano de la soldadura.

Los canales de distribución son similares a los nuestros ya que han copiado el modelo West Arco para el caso de Lincoln y ESAB, y para Indura tiene adicionalmente, venta directa.

5.4 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

El autor Jailer Amaya Correa [9] plantea el concepto del DOFA como *“La herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas”*. Y además *“Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.*

El análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas correspondiente a Soldaduras West Arco es resultado de un trabajo realizado al interior de la organización donde participaron representantes de todas las áreas (Comercial, Producción, Suministros, Financiero, Recursos Humanos, Gerencia), el análisis se enfoca en generar la matriz de impacto y de ahí se extracta lo relacionado con el tema de mercadeo que soporta la decisión de realizar un plan de mercadeo para la red de distribución. (Ver tablas 2, 2.1 y 2.2)

Tabla 2. Análisis DOFA de Soldaduras West Arco

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio incompleto de productos frente a distribuidores y competencia. 2. Cultura Organizacional no enfocada hacia la innovación. 3. La oferta comercial para el distribuidor es poco flexible. 4. Pérdida de distribuidores. 5. Cobertura insuficiente del mercado (otras referencias del portafolio) <p style="text-align: right;">Ponderación: Valor uno(1)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tecnologías ya demandadas en el mercado que no tenemos en nuestro portafolio. 2. La posibilidad de crecer en los mercados extranjeros donde ya tenemos alguna presencia. 3. Ingreso de nuevos capitales al país en busca de mercados. 4. Bajo conocimiento técnico en algunos segmentos del mercado <p style="text-align: right;">Ponderación: Valor cero(0)</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio de marcas bien posicionado y reconocido en el mercado. 2. Completa red de distribución a nivel nacional. 3. Amplia experiencia y conocimiento del mercado de soldaduras. 4. Contar con la propuesta de valor preferida en el mercado. 5. Claro liderazgo en el mercado. 6. Recurso humano idóneo. <p style="text-align: right;">Ponderación: Valor cero(0)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La inestabilidad económica de los países vecinos 2. Incremento significativo de la competencia tanto regional como mundial, con portafolios más completos de productos. 3. El crecimiento de la demanda hacia procesos de soldadura automatizados <p style="text-align: right;">Ponderación: Valor uno(1)</p>

Fuente: Departamento Comercial W.A

Tabla 2.1 Matriz del grado de Impacto del Análisis DO

DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Portafolio incompleto de productos frente a distribuidores y competencia.		2		1. Nuevas tecnologías ya demandadas en el mercado que no tenemos en nuestro portafolio.		2	
2. Cultura Organizacional no enfocada hacia la innovación.		2		2. La posibilidad de crecer en los mercados extranjeros donde ya tenemos alguna presencia.		2	
3. La oferta comercial para el distribuidor es poco flexible.	3			3. Ingreso de nuevos capitales al país en busca de mercados.	3		
4. Pérdida de distribuidores.	3						
5. Cobertura insuficiente del mercado (otras referencias del portafolio)		2		4. Bajo conocimiento técnico en algunos segmentos del mercado		2	

Fuente: Los Autores

La evaluación del **Grado de Impacto** de cada fuerza está representada así: Impacto sin relevancia 1 punto, impacto moderado 2 puntos y impacto crítico o muy relevante 3 puntos.

Tabla 2.2 Matriz del grado de Impacto del Análisis FA

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1.Portafolio de marcas bien posicionado y reconocido en el mercado.	3			1.La inestabilidad económica de los países vecinos		2	
2.Completa red de distribución a nivel nacional.	3			2.Incremento significativo de la competencia tanto regional como mundial, con portafolios más completos de productos.	3		
3.Amplia experiencia y conocimiento del mercado de soldaduras.		2					
4.Contar con la propuesta de valor preferida en el mercado.		2		3.El crecimiento de la demanda hacia procesos de soldadura automatizados		2	
5.Claro liderazgo en el mercado.	3						
6.Recurso humano idóneo.		2					

Fuente: Los Autores

Tabla 2.3 Matriz de la capacidad de respuesta (AO)

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1.La inestabilidad económica de los países vecinos		2		1.Nuevas tecnologías ya demandadas en el mercado que no tenemos en nuestro portafolio.		2	
2.Incremento significativo de la competencia tanto regional como mundial, con portafolios más completos de productos.		2		2. La posibilidad de crecer en los mercados extranjeros donde ya tenemos alguna presencia.		2	
3. El crecimiento de la demanda hacia procesos de soldadura automatizados		2		3. Ingreso de nuevos capitales al país en busca de mercados. 4. Bajo conocimiento técnico en algunos segmentos del mercado		2	1

Fuente: Los Autores

La evaluación del nivel de la **Capacidad de Respuesta** para protegerse o aprovechar el impacto está dada así: sin control 1 punto, control moderado 2 puntos y control elevado 3 puntos.

Tabla 2.4 Matriz de la capacidad de respuesta (FD)

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1.Portafolio de marcas bien posicionado y reconocido en el mercado.	3			1. Portafolio incompleto de productos frente a distribuidores y competencia.		2	
2.Completa red de distribución a nivel nacional.			1	2.Cultura Organizacional no enfocada hacia la innovación.		2	
3.Amplia experiencia y conocimiento del mercado de soldaduras.		2		3.La oferta comercial para el distribuidor es poco flexible.			1
4.Contar con la propuesta de valor preferida en el mercado.		2		4.Pérdida de distribuidores.			1
				5. Cobertura insuficiente del mercado (otras referencias del portafolio)		2	

Fuente: Los Autores

Tabla 3. Estrategias del análisis DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Penetración de nuevos mercados • Afianzar la relación con el canal de distribución para formar parte de las alianzas estratégicas que se están dando en el mercado (Globalización) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el portafolio de productos apalancados en el liderazgo de la marca
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los atractivos comerciales que brinda la competencia. • Mantener la actual red de distribución. • Identificar las necesidades insatisfechas del canal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones comerciales al canal

Fuente: Los Autores

5.5 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Tomando como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Porter [10] y enfocado al sector de la soldadura eléctrica se realiza un análisis externo de Soldaduras West Arco con base en la información suministrada por la misma empresa y que se fundamenta en estudios de mercado directos y contratados, y que se mantiene actualizada o en continuo monitoreo con la labor de campo que ejecuta el área comercial.

Se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter para identificar nuevas estrategias que puedan contribuir al plan de mercadeo con el canal de distribución, así:

Figura 5. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado del modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter [10]

- ***Rivalidad entre competidores***

En el negocio de soldaduras han ingresado nuevos competidores sin experiencia en el mercado nacional, que cuentan con gran respaldo económico y reconocimiento a nivel internacional.

Sin embargo por la falta de conocimiento y trayectoria en el mercado colombiano la única estrategia que han utilizado para la penetración del mercado es la de precios bajos.

Lo que trae como consecuencia una guerra de precios sin cuartel donde el gran y único beneficiado es el comprador, mientras los grandes perdedores son todos los proveedores de soldadura, derivando en un deterioro irreversible del mercado.

- ***Amenaza de nuevos competidores***

En el análisis de la amenaza que representa la entrada de nuevos competidores en el mercado de soldadura eléctrica, se identifica que buscan cubrir su deficiencia sobre el conocimiento de mercado con el apoyo de los canales de distribución, lo cual genera un gran impacto y lleva a prestar mayor importancia a la protección del canal sobre las ofertas que realice la competencia y que puedan resultar atractivas al distribuidor.

- ***Amenaza del ingreso de productos sustitutos***

En el mercado de soldadura eléctrica en Colombia aún no se presenta de manera directa el ingreso de productos sustitutos. Con el paso del tiempo puede darse el desarrollo de nuevas tecnologías que hoy en día se encuentran en procesos de investigación.

- ***Poder de negociación de los proveedores***

El incremento en los volúmenes de ventas representa un aumento en las compras de materia prima, lo cual ha permitido realizar mejores negociaciones con los diferentes proveedores.

- ***Poder de negociación de los consumidores***

La trayectoria y el liderazgo de West Arco en el mercado le permite tener un gran poder de negociación frente a los clientes, quienes consideran atractiva la promesa de valor que reciben directamente de fábrica por lo cual están dispuestos a pagar más.

Las tres Estrategias genéricas de Michael E. Porter [11]

“Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras personas en el sector industrial:

- 1. Liderazgo general en costos*
- 2. Diferenciación*
- 3. Enfoque o alta segmentación*

En la estrategia de enfoque Porter destaca que *“la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o ambos”*. [11]

A diferencia de otras marcas de soldadura eléctrica, West Arco es la que brinda mayor calidad tanto en el producto como el servicio que ofrece antes, durante y posterior a la venta que se realiza a través del canal de distribución. Factores que le permiten ser la más costosa del mercado, mientras que las demás marcas que han ingresado a competir ofrecen menores precios y están tratando de copiar la actual estrategia de diferenciación que maneja West Arco.

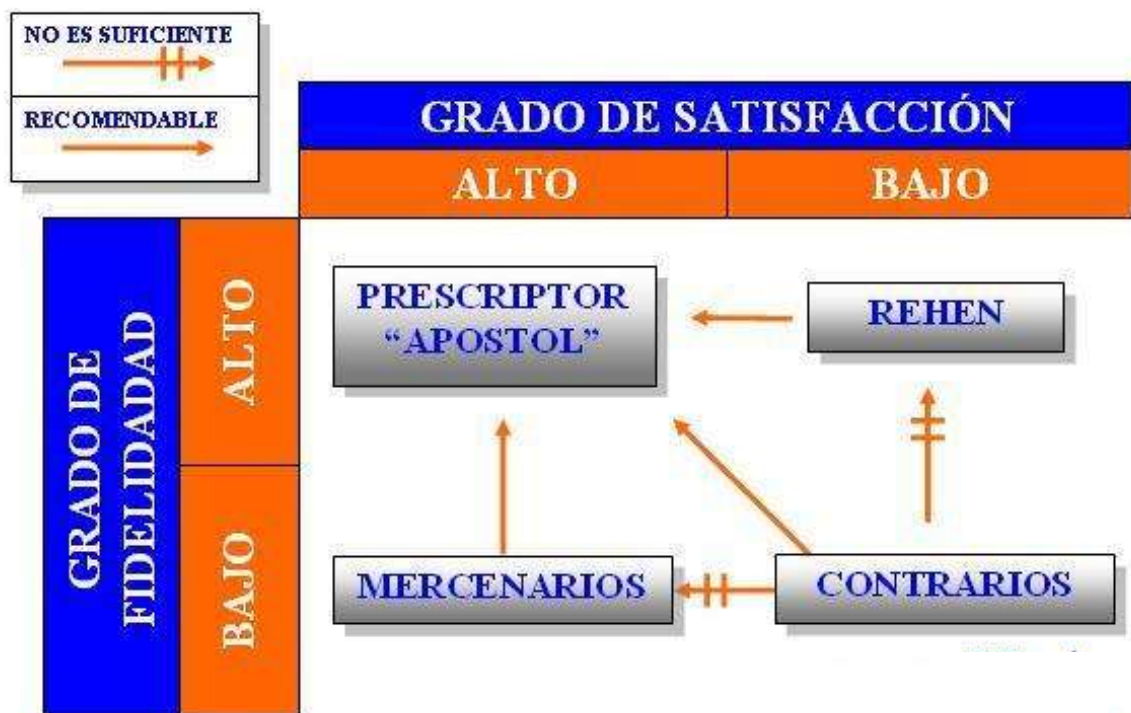
Se busca fortalecer e innovar en la aplicación de la estrategia de diferenciación con este plan de mercadeo, para lograr satisfacer de manera integral las necesidades que presenta en su red de distribución.

6.EL CONSUMIDOR

6.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR

“Los clientes son considerados como el juez final de la calidad del producto y del servicio; mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales seremos capaces de obtener mayores cuotas de fidelidad y retención así como de elevar las cuotas de mercado”. Para el plan de mercadeo en curso se define el perfil del consumidor en el modelo Kano[12] donde se encuentran cuatro tipos de clientes que se adaptan al esquema del sector industrial de las soldaduras.

Figura 6. El Modelo Kano



Fuente: <http://www.adrformacion.com/cursos/efqm3/leccion2/tutorial2.html> [12]

Según la fuente consultada y que detalla el modelo Kano los clientes se clasifican en:

- **Cliente mercenario:** es un cliente que entra y sale de nuestra organización, no adquiere ningún compromiso.
- **Cliente contrario:** busca alternativas a nuestra oferta de forma continua, está descontento y es generador de publicidad negativa de nuestra organización.
- **Cliente rehén:** cliente descontento, que está atrapado y no puede cambiar o le resulta muy caro, si no hacemos nada puede convertirse en un vengativo contrario.
- **Cliente prescriptor o apóstol:** está muy satisfecho con nuestra organización, es fiable y habla bien de nuestra organización.

Para soldaduras West Arco los clientes están representados así:

- **Cliente mercenario:** es un cliente que se inclina al mejor postor, es decir decide la compra en función del precio más bajo del mercado, sin embargo tiene un alto grado de satisfacción. Es un cliente infiel muy difícil de retener, su fórmula favorita es alto beneficio al costo más bajo. El 25% pertenecen a este tipo de clientes.
- **Cliente contrario:** siempre habla mal del producto, de la marca y de la empresa en general aunque la empresa trate de satisfacer sus necesidades. Es un cliente demasiado costoso y que en nuestro sector se encuentra en baja proporción frente a los demás tipos de clientes. El 1% pertenece a este tipo de cliente.
- **Cliente rehén:** compra cuando no tiene otra alternativa, cuando se le brinda la mejor entrega, la mejor ubicación, cuando la empresa es un monopolio y no hay otro proveedor que le suministre el producto que necesita. El 14% pertenece a este tipo de cliente.
- **Cliente prescriptor o apóstol:** Es el cliente que toda compañía desearía tener. Siempre habla bien de la marca, de la empresa, del producto. Es un comprador fiel, le busca referidos, disculpa los errores de la empresa. Es susceptible de convertirse en contrario si en reiteradas ocasiones se le incumple la promesa de valor. Como desarrollar este tipo de clientes? Deleitándolos además de satisfacerlos, cuando se repara a tiempo los errores o faltas cometidas, y cuando se da mucho más de lo que el cliente espera. La mayoría de los clientes pertenecen a este tipo de clientes, un 60%.

Fuente: Área comercial WA – Escalas de segmentación

7. DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA

En el mercado colombiano se perfilan tres grandes actores de talla internacional, Lincoln Electric de origen americano, Esab de origen europeo y Cryogas Indura suramericano. Todos buscan ganar participación del líder del mercado Soldaduras West Arco.

Figura 7. Identificación de la competencia



Fuente: Los autores

A continuación se realiza un análisis de cada competidor:

LINCOLN ELECTRIC

Origen: Casa Matriz Estados Unidos

Ubicación geográfica: A nivel mundial. Norteamérica, Europa, Suramérica, Centro América, Australia, Asia. Cubre más de 160 países.

Antigüedad en el mercado: más de 100 años.

Reconocimiento en el mercado colombiano: es reconocido por las máquinas para soldar desde hace más de veinte años. En el tema de soldadura apenas lleva cinco años desde su incursión, que se generó por lo atractivo del mercado. Producto de la ubicación geográfica del país que facilitaría su acceso a todo Suramérica. Y también por que la planta en Venezuela no pudo continuar dadas las condiciones políticas actuales de ese país.

Estrategia: es un seguidor. Se ha encaminado a imitar la estrategia de diferenciación del líder del mercado que es West Arco. Servicios como los del Instituto de Soldadura, Asistencia y soporte técnico, venta a través de distribuidor, apoyo en bodegas satélites a nivel nacional, modelo comercial de la fuerza de ventas. Ha realizado campañas de desprestigio, y ha reclutado personal.

Productos: consumibles de soldadura, Soldadura Automática, equipos de soldar y Sistemas de corte

CRYOGAS-GRUPO INDURA

Origen: Casa Matriz Chile

Ubicación geográfica: México, Ecuador, Perú, Colombia y Argentina

Antigüedad en el mercado: más de 60 años en el mercado de los gases y soldaduras.

Reconocimiento en el mercado colombiano: es reconocido por la venta de gases para uso industrial. En el tema de soldadura apenas lleva cinco años desde su incursión, que se generó por lo atractivo del mercado.

Estrategia: es un retador. Venta directa al usuario final por el manejo de gases lo que le permite manejar mejores precios, y por qué la naturaleza de su negocio son los gases lo que le facilita sacrificar la utilidad en soldadura.

Productos: Gases, Consumibles de soldadura, Soldadura Automática, equipos de soldar y Sistemas de corte

ESAB

Origen: Casa Matriz Suecia

Ubicación geográfica: El Grupo está organizado en cinco grandes áreas: Europa, Norte América, Sur América (Argentina, Brasil y Chile), Asia, Pacífico e India.

Antigüedad en el mercado: más de 110 años en el mercado de las soldaduras.

Reconocimiento en el mercado colombiano: es reconocido por los equipos de soldadura. En el tema de soldadura incursionó hace dos años que se generó por lo atractivo del mercado.

Estrategia: es un seguidor. Está en desarrollo su estrategia comercial. Hasta ahora cuenta con dos distribuidores. Dada su experiencia a nivel mundial es un competidor de importancia en el mercado de las soldaduras.

Productos: Consumibles de soldadura, Soldadura Automática, equipos de soldar y Sistemas de corte

8. EL MERCADO

El mercado objetivo de Soldaduras West Arco se encuentra clasificado como industrial dirigido al sector metalmecánico. Está compuesto por empresas que compran productos o materias primas para ser transformados en otros o para que sean parte de la fabricación de otros productos relacionados con el acero. La soldadura eléctrica hace parte de varios productos metálicos realizados por empresas como ornamentadores, herreros, carpintero metálico, forja y en general aquellos pequeños talleres cuyo sustento depende de pequeños trabajos en materiales metálicos. En el sector de los medianos encontramos estructuras metálicas, puentes, edificios, carrocerías y autopartes, fabricación de tanques, fabricación de maquinaria industrial y agrícola, reconstrucción de maquinas desgastadas, etc. Y en el sector de los grandes tenemos contratistas del sector minero y petrolero, plantas de refinación de crudos, oleoductos y poliducto, hidroeléctricas etc.

A continuación se realiza un análisis del mercado a nivel mundial, seguido del latinoamericano con base en una conferencia realizada y presentada en el 2010 por la Andi-Cámara Fedemetal [13] para estudiar el comportamiento y tendencia del acero, producto básico para la producción de soldadura a nivel mundial y en Latinoamérica.

El Mercado Siderúrgico Mundial

Es evidente, como se observa en la figura 8, la tendencia al alza en los consumos de acero. China ha sido el principal promotor de este incremento que ha afectado el mercado a nivel mundial, y por supuesto ha marcado la pauta de su comportamiento.

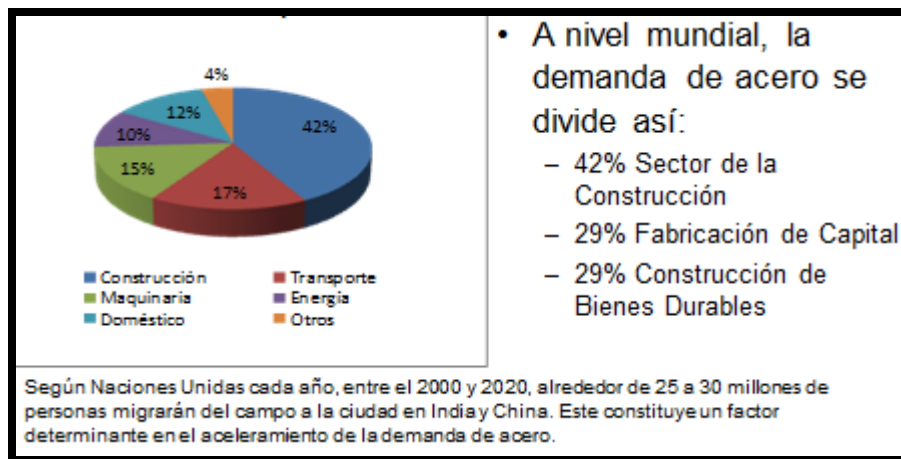
Figura 8. Producción histórica mundial de acero



Fuente: Conferencia ¿hacia dónde va el acero en el mundo? De Juan Manuel Lesmes Patiño. ANDI, Diciembre de 2010 [13]

Para West Arco es fundamental el análisis de los diferentes sectores relacionados que pueden ser clientes finales de la soldadura eléctrica, la figura 9 muestra el incremento en la demanda del acero en los sectores de la construcción y fabricantes de maquinaria y equipo. De igual manera, en nuestro país se espera un notable incremento en la construcción metálica dada la necesidad de reconstruir más de la mitad de Colombia por los efectos del invierno más fuerte de los últimos años.

Figura 9. Principales sectores usuarios del acero



Fuente: Conferencia ¿hacia dónde va el acero en el mundo? De Juan Manuel Lesmes Patiño. ANDI, 2010 [13]

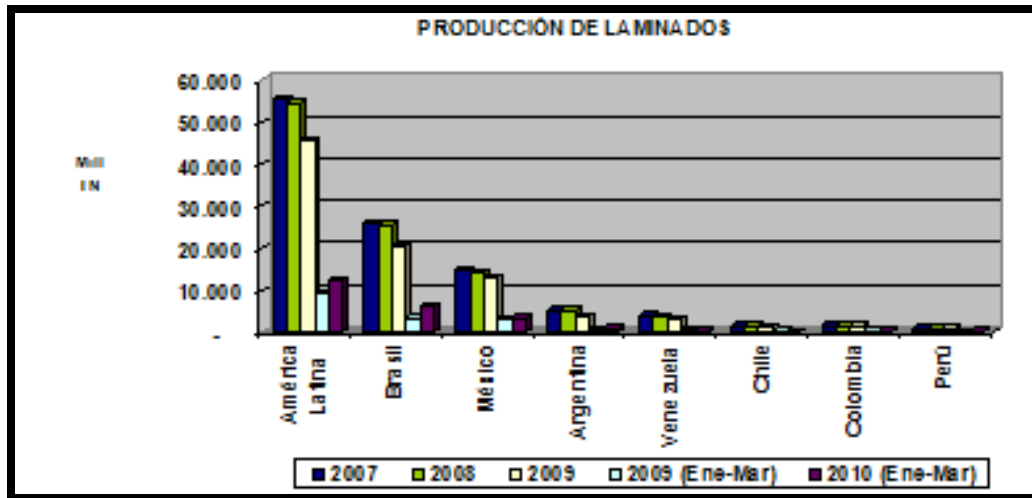
El Mercado Siderúrgico Latinoamericano

La tendencia del sector siderúrgico que cubre el mercado de la soldadura eléctrica muestra según la consulta realizada en ILAFA (instituto Latinoamericano del Hierro y el Acero) “En marzo se esperaba que el mercado creciera aproximadamente 7,1% en 2011, pero las encuestas recientes muestran que los mercados regionales esperan actualmente un incremento de 7,9%, casi un punto porcentual adicional”. [13]

En cuanto al esperado “Para 2012 se espera que la región consuma en total 67,8 millones de toneladas de acero, 7,8% más que el presente año, potenciado un incremento de 9% en Brasil, debido a las importantes obras de infraestructura en

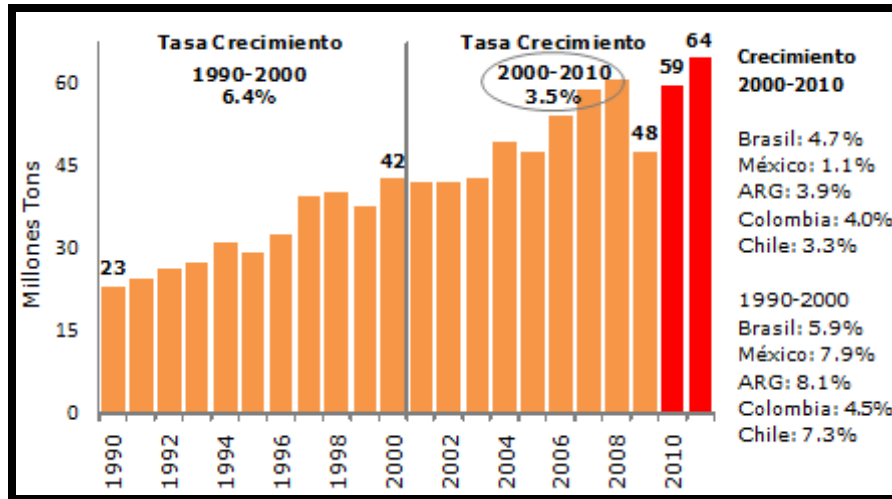
preparación a los juegos Olímpicos y a la Copa Mundial de Fútbol”.[13]

Figura 10. Producción de Acero América Latina 2010 por país



Fuente: Conferencia ¿hacia dónde va el acero en el mundo? De Juan Manuel Lesmes Patiño. ANDI, 2010 [13]

Figura 11. Consumo de Acero en América Latina



Fuente: Conferencia ¿hacia dónde va el acero en el mundo? De Juan Manuel Lesmes Patiño. ANDI, 2010 [13]

Entre las principales amenazas comerciales al desarrollo en Latinoamérica la citada conferencia de la ANDI [13] plantea que:

- La industria latinoamericana del acero no tiene subsidios y por lo tanto no puede competir con comercio desleal.
- La sobrecapacidad y sobreproducción de algunas regiones podría llevar a una crisis del mercado del acero.
- América Latina tiene un mercado balanceado pero es vulnerable a choques externos

Para West Arco de las amenazas anteriores la de mayor impacto es la falta de protección del estado a la industria nacional, y la posibilidad de nuevos Tratados de Libre Comercio que generarían una competencia en desigualdad de condiciones.

9. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

9.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las necesidades insatisfechas y los posibles atractivos en las ofertas de la competencia a la red de distribución mediante una entrevista de profundidad (ver anexo B) con cada uno de los distribuidores de Soldaduras West Arco en la ciudad de Bogotá.

9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la opinión sobre el producto de Soldaduras West Arco
- Determinar la percepción sobre el servicio recibido por parte de las diferentes áreas encargadas de facturación, despachos y ventas.
- Identificar las inconformidades del distribuidor con las actuales condiciones comerciales que se brinda al canal de distribución
- Identificar que considera atractivo el distribuidor en las propuestas de la competencia
- Identificar sugerencias

10.RESULTADOS ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

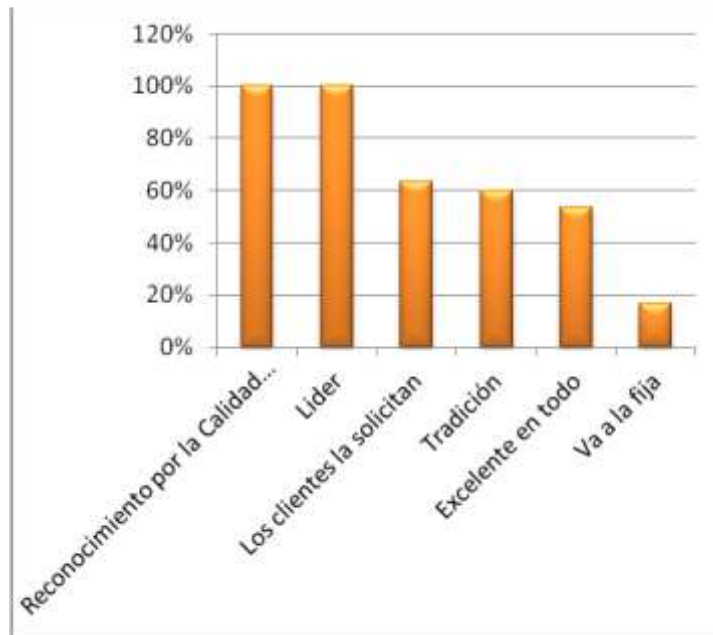
Percepción del distribuidor sobre Soldaduras West Arco

Se observa en la figura 12 que el canal de distribución West arco percibe la marca como la líder en el mercado de las soldaduras y es reconocida por su calidad haciéndola una de las marcas más solicitadas por los clientes.

Tabla 4. Percepción del distribuidor sobre Soldaduras West Arco

Reconocimiento por la Calidad (calidad, duración, fácil manejo, operatividad)	30	100%
Líder	30	100%
Los clientes la solicitan	19	63%
Tradición	18	60%
Excelente en todo	16	53%
Va a la fija	5	17%
Total entrevistados	30	

Figura 12. Percepción del distribuidor sobre Soldaduras West Arco



Fuente: Entrevistas de profundidad realizadas por los autores

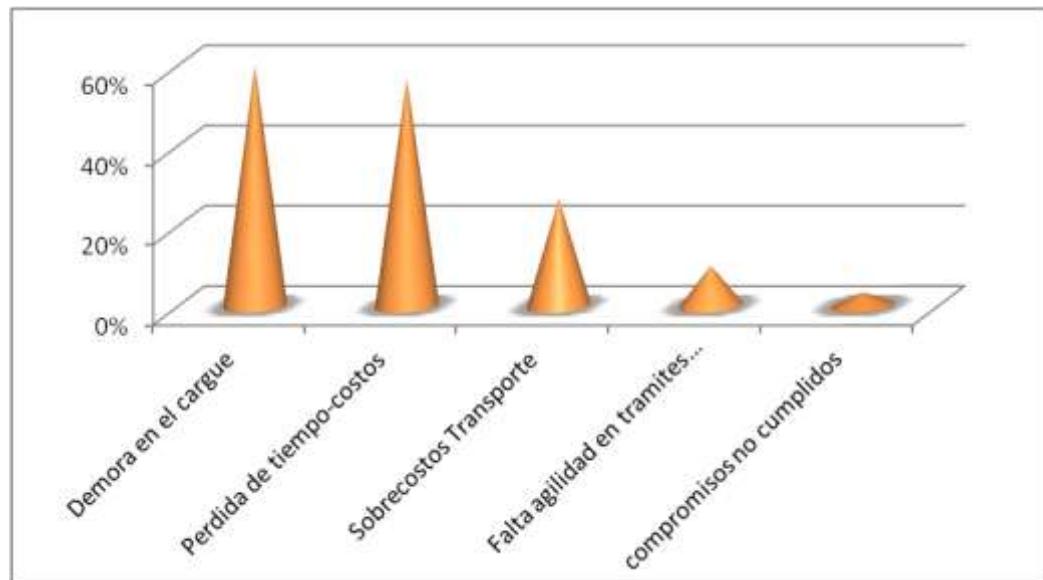
Atención recibida en despachos –Bodega de Producto Terminado (BPT)

Para los entrevistados la mayor inconformidad en despachos, está dada por la demora en el cargue del producto porque esta le genera pérdida de tiempo y sobrecostos adicionales (véase figura 13)

Tabla 5. Atención recibida en despachos (BPT)

Demora en el cargue	18	60%
Pérdida de tiempo-costos	17	57%
Sobrecostos Transporte	8	27%
Falta agilidad en tramites internos	3	10%
compromisos no cumplidos	1	3%
Total entrevistados	30	

Figura 13. Atención recibida en despachos (BPT)



Fuente: Entrevistas de profundidad realizadas por los autores

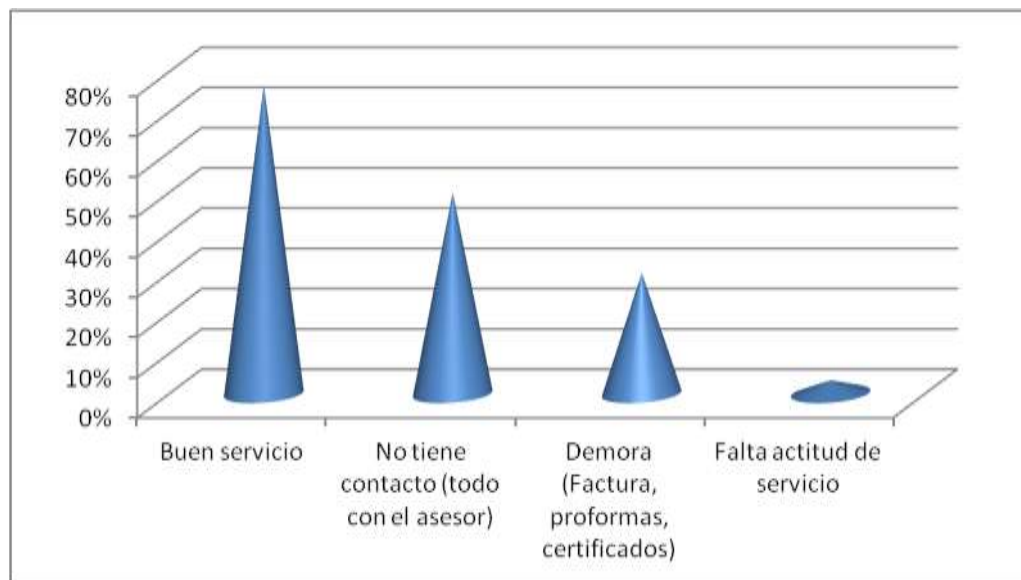
Atención recibida en Administración Ventas

En cuanto a la atención recibida los entrevistados consideran que en general se presta un buen servicio. Sin embargo se presenta un treinta por ciento que manifiesta demoras en el proceso de facturación.

Tabla 6. Atención recibida en Administración Ventas

Buen servicio	23	77%
No tiene contacto (todo con el asesor)	15	50%
Demora (Factura, proformas, certificados)	9	30%
Falta actitud de servicio	1	3%
Total entrevistados	30	

Figura 14. Atención recibida Administración Ventas



Fuente: Entrevistas de profundidad realizadas por los autores

Atención recibida por parte del asesor comercial

El canal de distribución de Bogotá considera que la atención recibida por parte del asesor comercial es excelente.

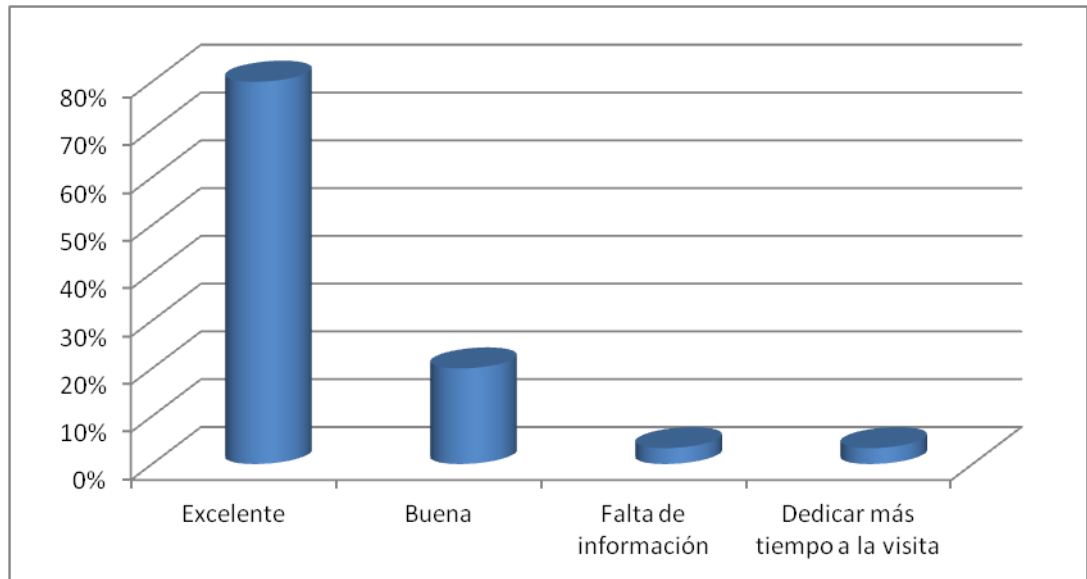
Tabla 7. Atención recibida por parte del asesor comercial

Excelente	24	80%
Buena	6	20%
Falta de información	1	3%
Dedicar más tiempo a la visita	1	3%

Total entrevistados

30

Figura 15. Atención recibida por parte del asesor comercial



Fuente: Entrevistas de profundidad realizadas por los autores

Opinión sobre el Suministro y la disponibilidad de producto

En cuanto al suministro y disponibilidad de producto se vuelve a evidenciar la inconformidad en la demora en entregas, lo cual implica sobre costos al distribuidor por el pago de transportes adicionales e incumplimiento a sus clientes.

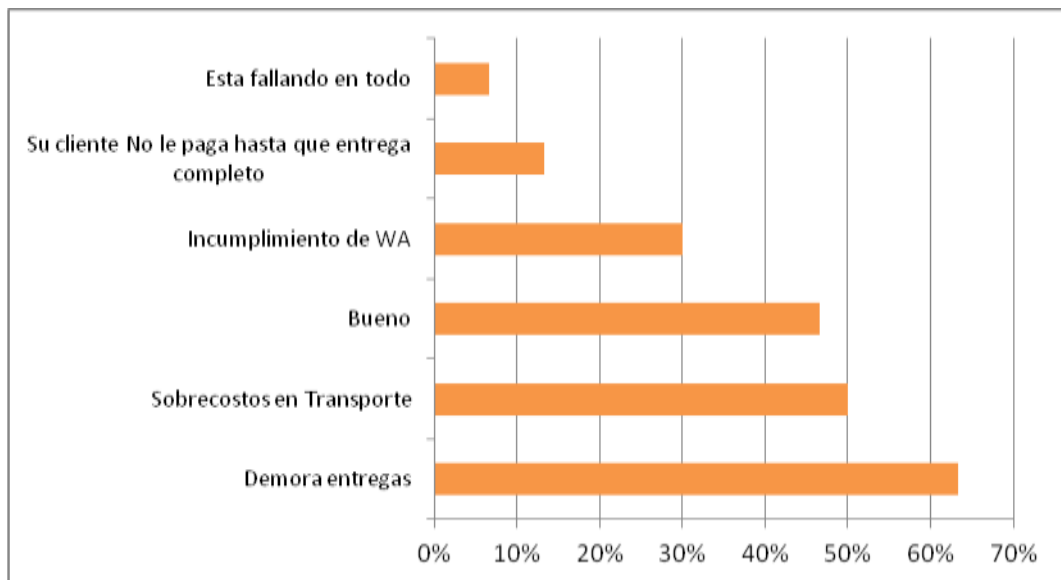
Tabla 8. Opinión sobre el Suministro y la disponibilidad de producto

Demora entregas	19	63%
Sobrecostos en Transporte	15	50%
Bueno	14	47%
Incumplimiento de WA	9	30%
Su cliente No le paga hasta que entrega completo	4	13%
Está fallando en todo	2	7%

Total entrevistados

30

Figura 16. Opinión sobre el Suministro y la disponibilidad de producto



Fuente: Entrevistas de profundidad realizadas por los autores

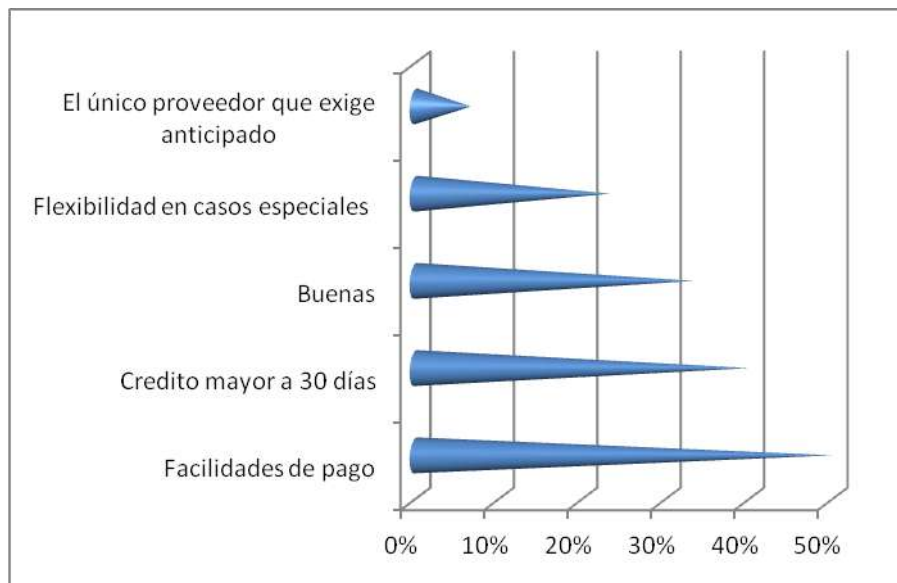
Opinión sobre las actuales condiciones comerciales

El distribuidor solicita facilidades de pago con respecto a las condiciones comerciales que la empresa le brinda en la actualidad. Un cuarenta por ciento solicita ampliar plazos de pago, mientras el cincuenta por ciento solicita flexibilidad en el pago, es decir realizar algunas excepciones de manera ocasional y demostrar así la confianza generada por la trayectoria de la relación.

Tabla 9. Opinión sobre las actuales condiciones comerciales

Facilidades de pago	15	50%
Crédito mayor a 30 días	12	40%
Buenas	10	33%
Flexibilidad en casos especiales	7	23%
El único proveedor que exige anticipado	2	7%
Total entrevistados	30	

Figura 17. Opinión sobre las actuales condiciones comerciales



Fuente: Entrevistas de profundidad realizadas por los autores

Atractivos que encuentra el distribuidor en la competencia

Un cuarenta por ciento de los distribuidores han recibido visita por parte de la marca Indura, sin embargo lo que el canal encuentra más atractivo de esta oferta es el precio. Cabe resaltar que el diecisiete por ciento ha sido contactado por esta marca y sin embargo el distribuidor no los escucho.

Tabla 10. Atractivos que encuentra el distribuidor en Indura

Indura		
No los han visitado	18	60%
Precio	6	20%
No los escucharon	5	17%
plazo 60 días	1	3%
Total entrevistados	30	

Figura 18. Atractivos que encuentra el distribuidor en Indura



Fuente: Entrevistas de profundidad realizadas por los autores

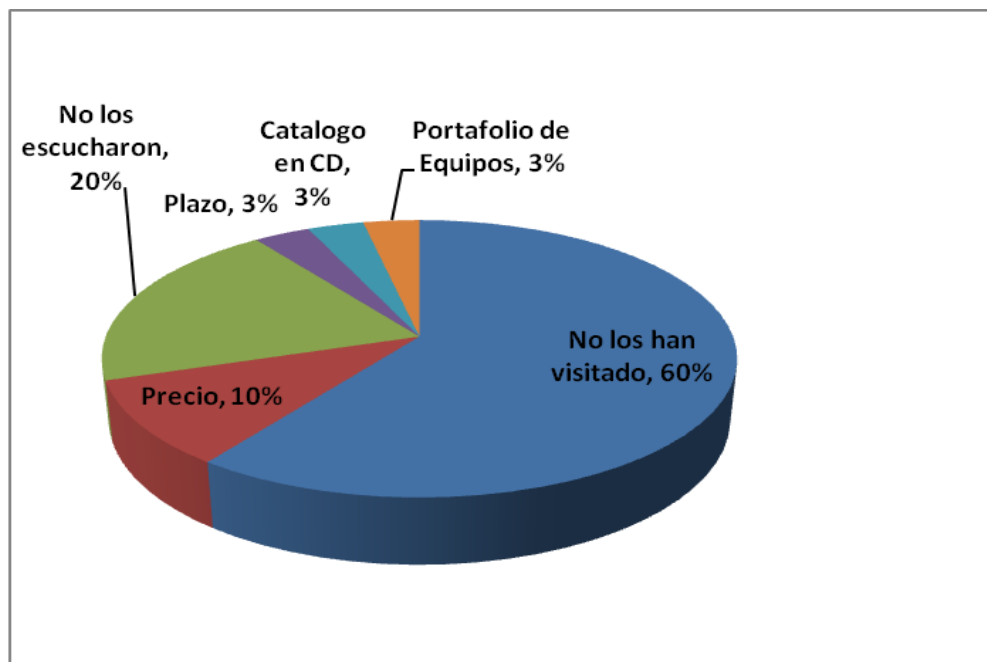
Atractivos que encuentra el distribuidor en la competencia

Un cuarenta por ciento de los distribuidores han recibido visita por parte de la marca Esab, sin embargo lo que el canal encuentra más atractivo de esta oferta es el precio, y el portafolio de equipos. Para West arco es valioso el veinte por ciento que no les ha interesado escuchar a pesar de haber buscado contactar al distribuidor.

Tabla 11. Atractivos que encuentra el distribuidor en Esab

Esab		
No los han visitado	18	60%
Precio	3	10%
No los escucharon	6	20%
Plazo	1	3%
Catalogo en CD	1	3%
Portafolio de Equipos	1	3%
Total entrevistados		30

Figura 19. Atractivos que encuentra el distribuidor en Esab



Fuente: Entrevistas de profundidad realizadas por los autores

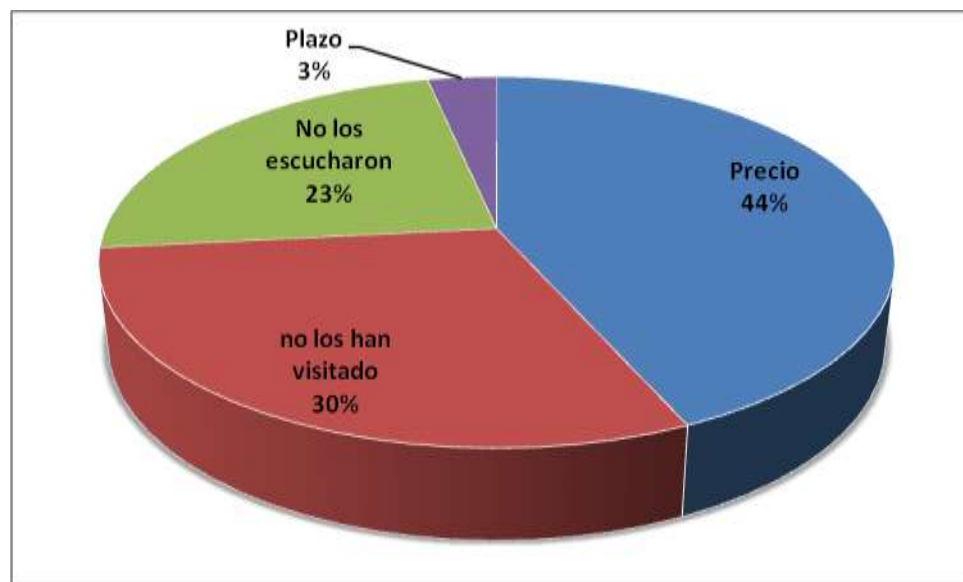
Atractivos que encuentra el distribuidor en la competencia

Un setenta por ciento de los distribuidores han recibido visita por parte de la marca Lincoln, sin embargo lo que el canal encuentra más atractivo de esta oferta es el precio con un cuarenta y cuatro por ciento, y con un tres por ciento el plazo de pago. De igual manera el veintitrés por ciento del canal no ha querido escuchar a Lincoln.

Tabla 12. Atractivos que encuentra el distribuidor en Lincoln

Lincoln		
Precio	13	43%
No los han visitado	9	30%
No los escucharon	7	23%
Plazo	1	3%
Total entrevistados		30

Figura 20. Atractivos que encuentra el distribuidor en Lincoln



Fuente: Entrevistas de profundidad realizadas por los autores

11. PLAN DE MERCADEO

11.1 OBJETIVO

Incrementar el nivel de satisfacción del canal de distribución de la ciudad de Bogotá en un 5% para el 2012.

11.2 ESTRATEGIA DE MERCADEO

Se espera obtener un mayor nivel de satisfacción que se mide con las encuestas que se aplican cada semestre al canal de distribución, pasando del 85% al 90% para el año 2012. Basado en los resultados obtenidos durante los dos últimos años 2009 y 2010.

Para llevar a cabo este objetivo se plantea una estrategia de diferenciación para satisfacer de manera integral las necesidades insatisfechas que presenta la red de distribución. Con base en el diagnóstico realizado a través de las entrevistas de profundidad se detecta la prioridad de agilizar el proceso de entregas en la bodega de producto terminado para disminuir los tiempos de permanencia de los transportadores en las instalaciones y los sobrecostos que ello implica para el canal.

11.2.1 Acciones estratégicas. Con la estrategia de diferenciación se plantean las siguientes acciones estratégicas a seguir para alcanzar el objetivo planteado:

- Reestructurar la logística actual de la bodega de producto terminado (BPT), para continuar con la atención de los cargues de mayor volumen sin afectar a quienes recogen pedidos de menor volumen, mediante la creación de una ventanilla rápida para los pedidos pequeños.
- Establecer entregas a domicilio sujetas a un volumen mínimo que justifique esta operación.
- Reducir tiempos de cargue para los volúmenes grandes sustituyendo el cargue manual por cargue en estibas.

- Reducir tiempos de descargue en las instalaciones del distribuidor para los volúmenes grandes sustituyendo el cargue manual por descargue con montacargas
- Explorar con el sector financiero alternativas de financiación para brindar al canal nuevas opciones de pago.
- Ampliar el grupo de asesores comerciales para incrementar el tiempo invertido en cada visita y su frecuencia.

Con los resultados obtenidos en el estudio realizado, se detectó que la gran mayoría de la red de distribución mantiene su fidelidad a la marca. Para lo cual se propone la siguiente estrategia:

- Realizar cada trimestre un evento social con la fuerza de ventas de los distribuidores, para premiar el cumplimiento de las metas pactadas.

11.3 PLAN TÁCTICO

A continuación se presenta la herramienta diseñada para llevar a cabo los objetivos estratégicos establecidos para lograr incrementar el nivel de satisfacción del canal de distribución de la empresa en la ciudad de Bogotá.

Tabla 13. Plan Táctico

ACCIONES ESTRATÉGICAS	COMO SE HACE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO MES
Reestructurar la logística actual de la bodega (BPT)	<ul style="list-style-type: none"> Creación de una ventanilla rápida, contratar dos operarios 	Jefe de Bodega	\$1.820.000
Establecer entregas a domicilio sujetas a volumen	<ul style="list-style-type: none"> Contratar transporte 	Jefe de Planeación	\$8.000.000
Reducir tiempos de cargue para los volúmenes grandes	<ul style="list-style-type: none"> sustituir el cargue manual por cargue en estibas, comprar estibas 	Jefe de Bodega	\$ 350.000
Reducir tiempos de descargue en las instalaciones del distribuidor para los volúmenes grandes	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación para vender la idea al distribuidor para que implemente el descargue a través del montacarga. Mostrar la relación costo beneficio en la reducción del tiempo de descargue 	Director Regional	\$ 0
Explorar con el sector financiero alternativas de financiación	<ul style="list-style-type: none"> Contactar entidades financieras que brinden opciones de crédito a las empresas para sus clientes 	Director Financiero	\$ 0

Tabla 13. Plan Táctico

ACCIONES ESTRATÉGICAS	COMO SE HACE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO MES
Ampliar el grupo de asesores comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Inicialmente contratar un asesor senior 	Director regional zona	\$3.500.000
Realizar evento social con la fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Reunión en un restaurante para premiar a los ganadores. 	Jefe de mercadeo y Asesores Comerciales WA	\$3.000.000 (Trimestre)

Tabla 13.1 Detalle del Plan Táctico

ACCIONES ESTRATÉGICAS	COMO SE HACE	COSTO	PRESUPUESTO MES
<p>Reestructurar la logística actual de la bodega (BPT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una ventanilla rápida • contratar dos operarios con el salario mínimo vigente 	<p>\$535.600 SMLV \$63.600 Subsidio Transporte \$310.800 prestaciones legales</p>	<p>\$1.820.000</p>
<p>Establecer entregas a domicilio sujetas a volumen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar transporte por mes • Disponibilidad todo el día de lunes a viernes • Un camión con capacidad de ocho Toneladas 	<p>Oferta mensual</p>	<p>\$8.000.000</p>
<p>Reducir tiempos de cargue para los volúmenes grandes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sustituir el cargue manual por cargue en estibas • Comprar estibas • Vender la idea al distribuidor para que implemente el descargue 	<p>Ocho estibas mes a \$50.000 cada una, para dos entregas diarias</p>	<p>\$ 400.000</p>

Tabla 13.2 Detalle del Plan Táctico

ACCIONES ESTRATÉGICAS	COMO SE HACE	COSTO	PRESUPUESTO MES
<p>Reducir tiempos de descargue en las instalaciones del distribuidor para los volúmenes grandes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación para vender la idea al distribuidor para que implemente el descargue a través del montacarga. Mostrar la relación costo beneficio en la reducción del tiempo de descargue 	<p>Esta divulgación forma parte de las funciones del asesor comercial</p>	<p>\$ 0</p>
<p>Explorar con el sector financiero alternativas de financiación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contactar entidades financieras Seleccionar las mejores opciones de crédito, aceptaciones bancarias, tarjetas, etc. 	<p>Esta labor forma parte de las funciones del financiero</p>	<p>\$ 0</p>
<p>Ampliar el grupo de asesores comerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un concurso interno para seleccionar un nuevo asesor comercial 	<p>Salario \$2.000.000 prestaciones legales \$1.500.000</p>	<p>\$3.500.000</p>
<p>Realizar evento social con la fuerza de ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Establecer presupuesto trimestral de ventas Definir plan de premios Realizar el evento 	<p>Servicio restaurante \$1.300.000 Premio \$1.700.000</p>	<p>\$3.000.000</p>

Fuente: Los Autores

11.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO

Los tiempos de implementación para la puesta en marcha de las acciones estratégicas planteadas se pueden observar en la tabla 14.

Tabla 14. Cronograma de trabajo

ACCIONES ESTRATÉGICAS	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN (MESES)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reestructurar la logística actual de la bodega (BPT)	■	■										
Establecer entregas a domicilio sujetas a volumen	■	■	■									
Reducir tiempos de cargue para los volúmenes grandes	■	■	■	■	■	■						
Reducir tiempos de descargue para los volúmenes grandes	■	■										
Explorar con el sector financiero alternativas de financiación	■	■	■	■	■	■						
Ampliar el grupo de asesores comerciales	■	■										
Realizar evento social con la fuerza de ventas			■			■			■			■

Fuente: Los Autores

11.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Para medir la correcta ejecución de las acciones estratégicas se diseñó la tabla 15

Tabla 15. Indicadores de gestión

ACCIONES ESTRATÉGICAS	PRESUPUESTADO	REALIZADO	INDICE (%)
Reestructurar la logística actual de la bodega (BPT)	2 meses		
Establecer entregas a domicilio sujetas a volumen	3 meses		
Reducir tiempos de cargue para los volúmenes grandes	6 meses		
Reducir tiempos de descargue para los volúmenes grandes	2 meses		
Explorar con el sector financiero alternativas de financiación	6 meses		
Ampliar el grupo de asesores comerciales	2 meses		
Realizar evento social con la fuerza de ventas	Trimestral		

Fuente: Los Autores

11.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Se establece un indicador de logística para medir los tiempos de espera de cada vehículo: los tiempos de cargue en la Bodega de Producto Terminado y procesos administrativos. Ver tabla 16

Tabla 16. Indicadores de Logística

TIEMPOS DE ESPERA (Horas por vehículo)	Menor a 4 Ton.	Entre 4 y 8 Ton.	Mayor a 8 Ton.
Actual	2	3	4
Presupuestado	1	1.5	2
Ejecutado			
INDICADOR (Ejecutado/Presupuestado)			

Fuente : Los Autores

11.6 INDICADORES DE RESULTADOS

Véase la Tabla 17 establecida para medir el logro de los objetivos del plan

Tabla 17. Indicadores de resultados

OBJETIVO DEL PLAN	PRESUPUESTADO	REALIZADO	INDICE (%)
Incrementar el nivel de satisfacción del canal de distribución de la ciudad de Bogotá en un 5% para el 2012.	90%		
Conservar la actual red de distribución en Bogotá	100%		

Fuente: Los Autores

12. CONCLUSIONES

- Soldaduras West Arco esperaba encontrar inconformidades de gran magnitud en el canal de distribución, sin embargo se identificaron aspectos que no se habían contemplado como posibles falencias para lograr la satisfacción total del distribuidor.
- La empresa esperaba encontrar una marcada inconformidad asociada a las políticas comerciales, no obstante gran parte de los entrevistados manifiestan conformidad con este aspecto.
- Para incrementar el nivel de satisfacción del canal de distribución en Bogotá y como resultado de las entrevistas de profundidad, se evidencia un indicador que lleva a enfocarse en mejorar la eficiencia en los tiempos de entrega en la Bodega de producto terminado.
- La mayor inconformidad del distribuidor está dada por los sobrecostos que le genera la demora en el cargue del producto
- El canal de distribución percibe la marca como la líder del mercado, la numero uno en calidad y se siente respaldado por Soldaduras West Arco
- Se encuentra que el gran atractivo que ofrece la competencia al canal de distribución es el precio, sin embargo no es un gran diferenciador frente al concepto y calidad percibida por los clientes.
- Es importante resaltar que un porcentaje representativo del canal de distribución no ha querido escuchar a la competencia a pesar de haber sido contactado por diferentes marcas. Esto es producto de la fidelidad del canal a la marca.

13.RECOMENDACIONES

- Replicar a nivel nacional este trabajo que se realizó con los distribuidores de Bogotá
- Estructurar un plan de mercadeo para toda la red de distribución a nivel nacional
- Implementar en el menor tiempo posible este plan de mercadeo

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Institut Gaudi de la Construcció. (s.f.). *Soldador*. Recuperado el 15 de marzo de 2011, de <http://www.construmatica.com/construpedia/Soldador>
- [2] Thompson, I. (18 de julio de 2009). *Los canales de distribución*. Recuperado el 23 de marzo de 2011, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/canales-distribucion.html>
- [3] Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana s.a.
- [4] Hernández, C., Del Olmo, R., & García, J. (2000). *El Plan de Marketing Estratégico*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- [5] Equipo arquitectura y construcción de Arqhys.com. (s.f.). *Arqhys.com*. Recuperado el 30 de 03 de 2011, de <http://www.arqhys.com/construccion/soldadura-electrica.html>
- [6] Mercadeo.com. (s.f.). *Investigación de Mercados*. Recuperado el 30 de 03 de 2011, de http://www.mercadeo.com/06_invest.htm
- [7] Portafolio. (02 de 12 de 2010). *Economía se consolidara en el 2011*. *Portafolio*.
- [8] America Economía. (29 de marzo de 2011). *Colombia pretende invertir US\$40.000M en infraestructura*. Recuperado el 10 de abril de 2011, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-ve-inversion-infraestructura-por-us40000m>
- [9] Amaya, C. J. (s.f.). *El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica?* Recuperado el 30 de 03 de 2011, de http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp
- [10] Crecenegocio.com, CN. (s.f.). *En modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado el 30 de marzo de 2011, de <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- [11] Crecenegocio.com. (s.f.). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Recuperado el 3 de abril de 2011, de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

- [12] Adrformación. (s.f.). *Curso de Modelo EFQM 2010*. Recuperado el 10 de Abril de 2011, de <http://www.adrformacion.com/cursos/efqm3/leccion2/tutorial2.html>
- [13] Lesmes, P. j. (2010). *¿ Hacia dónde va el acero en el mundo?* Bogotá: Andi-Camara Fedemetal.

ANEXOS

ANEXO A. HOJA DE DATOS DE SEGURIDAD



SOLDADURAS WEST ARCO LTDA



HOJA DE DATOS DE SEGURIDAD ELECTRODOS WEST ARCO. ACEROS AL CARBONO.

HDS-WA-04-Rev. Jun-08

SECCION 1. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO.

Tipo: Electrodo revestido para soldadura manual por arco eléctrico
Grupo: ELECTRODOS PARA SOLDAR ACEROS AL CARBONO
Nombres: XL 610, ZIP 10 T, ACP 611 SS, FP 612, ZIP 12, SW 10, SW 11, SW 12, SW 15, SW 613, SUPER SW 613, ZIP 14, ZIP 24, WIZ 16, WIZ 18, WIZ 1H S, ZIP 28.
Fabricante: Soldaduras West Arco Ltda. Av (Cra) 68 # 5-93 (571) 4176288 - (571) 4202414 Fax (571) 4190811 Bogotá, Colombia.

SECCION 2. COMPONENTES RESGOSOS

IMPORTANTE: En esta sección se citan los materiales riesgosos con los cuales los electrodos son fabricados. Humos y gases producidos cuando se utilizan estos productos se describen en la sección 5.

COMPONENTE	CAS No.	PHI, mg/m ³	TLV, mg/m ³	% en Peso
Carbonato de Calcio	1317-65-5	5 (respirable)	10 (pulv.)	0 - 12
Fierro	7789-76-5	2.5	3.5	0 - 12
Óxido de Titanio	13463-67-7	10	10	0 - 10
Mica	12001-38-2	5 (respirable)	3 (respirable)	0 - 3
Celulosa	9004-34-6	5 (respirable)	10	0 - 5
Manganeso	7439-96-5	5 (humos)	0.2	1 - 3
Silicio	7440-21-5	5 (respirable)	10 (respirable)	0 - 3
Hierro	7439-89-6	5 (respirable)	10	Holmes

El límite de exposición para humos de soldadura ha sido recomendado en 5 mg/m³. Los valores de TLV y TWA se deben utilizar como una guía en el control de los riesgos para la salud y no como un límite entre concentraciones seguras y peligrosas.

SECCION 3. CARACTERISTICAS FISICAS / QUIMICAS

Electrodo obtenido por la extrusión del revestimiento sobre un núcleo sólido, el cual es posteriormente sometido a un proceso de secado.

SECCION 4. RIESGO DE INCENDIO Y EXPLOSION.

Los productos tal como se reciben en su empaque no son reactivos, no son inflamables y no son explosivos. Al soldar, el arco o las chispas producidas pueden incendiar materiales combustibles o inflamables. Como referencia ver la norma Técnica Colombiana NTC 4066 Seguridad en Corte y Soldadura, o ANSI/AWS Z 49.1.

SECCION 5. DATOS DE REACTIVIDAD.

Los gases y humos provenientes del proceso de soldadura no pueden ser clasificados fácilmente. La composición y la cantidad dependen del metal base a soldar, el procedimiento de soldadura y el tipo de electrodo empleado. Otras condiciones que también influyen en la composición y cantidad de gases y humos, incluyen entre otros: revestimientos del metal base a soldar (óxidos, galvanizados, depósitos electrolíticos), número de soldaduras y volumen del área de trabajo, calidad y cantidad de la ventilación, posición de la cabeza del trabajador respecto a la salida de humo y gas, presencia de contaminantes en la atmósfera tales como vapores procedentes de operaciones de limpieza y desengrase.

Cuando el electrodo es consumido, el análisis de los gases y humos generados son diferentes en porcentaje y firma que los componentes listados en la sección 2. Los humos y gases producidos por la descomposición del electrodo son los importantes y no los ingredientes en el electrodo. Nuevos componentes no pueden formar el soldo. Los productos de la descomposición en una operación normal del electrodo incluyen aquellos que se originan por la volatilización, reacción o oxidación de los materiales citados en la sección 2 más aquellos del metal base y de los revestimientos citados anteriormente.

Es razonable esperar que los productos de la descomposición, cuando el electrodo se utiliza de manera normal, incluyen óxidos complejos de los componentes citados en la sección 2, como también CO₂, CO, nitrógeno y óxidos de nitrógeno. El límite de exposición para humos de soldadura (5 mg/m³).

Como recomendación para determinar la composición y cantidad de gases y humos a los cuales está expuesto el trabajador, se le debe tomar una muestra de aire en la parte superior de la cabeza del soldador, o en la zona de respiración del trabajador. (ver ANSI/AWS F1.1 Method for Sampling Airborne Particles Generated by Welding and Allied processes.)

SECCION 6. DATOS SOBRE RIESGOS PARA LA SALUD.

La soldadura por arco eléctrico o por arco puede crear uno o más de los siguientes riesgos para la salud:

LOS RAYOS DEL ARCO pueden dañar los ojos y quemar la piel.
 LA RADIACION DE CALOR (INFRAROJA) de la llama o del metal caliente pueden dañar los ojos.
 EL CHOQUE ELECTRICO puede ser mortal.
 EL RUIDO puede dañar la audición.
 GASES DE PROTECCION tales como argón, helio y dióxido de carbono son suficientes por lo que se debe tener una adecuada ventilación.
 LOS HUMOS Y GASES pueden ser nocivos para la salud. COMUNMENTE INGRESAN POR INHALACION.
 PROCEDIMIENTOS DE EMERGENCIA Y PRIMEROS AUXILIOS: Llame o solicite la ayuda de un médico. Emplee técnicas recomendadas por la Cruz Roja para primeros auxilios.

EXPOSICION POR CORTO TIEMPO

La sobreexposición a los humos de soldadura puede causar molestias tales como náusea, asmas, resaca o irritación de nariz, garganta y ojos.
 Los síntomas presentes en el hemo pueden causar irritación del sistema respiratorio, daño en el pulmón y síntomas de asma.
 Los componentes de níquel en el humo pueden causar sabor metálico, asmas, presión en el pecho, fiebre y reacciones alérgicas.
 El manganeso en el humo puede causar síntomas de gripe ligera (fiebre por humos metálicos).

Los fluoruros pueden causar edema pulmonar y bronquitis.

EXPOSICION POR LARGO TIEMPO (CRONICO)

La sobreexposición a los humos de soldadura puede causar depósitos de hierro en el pulmón y afectar la función pulmonar.
 La sobreexposición de componentes de manganeso por largos periodos puede afectar el sistema nervioso central. Los síntomas incluyen debilidad muscular y tembladera similar a la enfermedad de Parkinson. También pueden aparecer cambios comportamentales y en la facilidad de escribir.

Los compuestos de cromo VI son considerados cancerígenos. Larga exposición al cromo y óxidos de cromo III pueden causar eccema, estreñimiento, irritación y sensación de quemadura sobre la piel.

La sobreexposición por largos periodos a los compuestos de níquel puede causar fibrosis pulmonar. También se puede presentar dolor e irritación en la nariz y cambios en el color o apariencia de la piel. Los compuestos de níquel son considerados cancerígenos.

SECCION 7. PRECAUCIONES PARA UN USO Y MANEJO SEGURO.

Lea y entienda las instrucciones establecidas en el catálogo de productos.

VENTILACION: Utilice suficiente ventilación, extracción local en el arco, o ambas, para mantener los gases y humos debajo de los niveles de TLV en la zona de respiración del trabajador y en la zona de trabajo en general. Entrene al soldador para mantener la cabeza fuera del alcance de los humos.

PROTECCION RESPIRATORIA: Utilice un respirador recomendado para humos o una fuente externa de suministro de aire cuando se realicen trabajos en un sitio confinado, o cuando la ventilación local no alcanza a mantener por debajo los límites de exposición establecidos.

PROTECCION DE LOS OJOS: Utilice casco o un protector facial con el respectivo lente filtro. Como regla general, emplee utilizado el filtro lente más oscuro con el cual observe la zona de soldadura. Luego escija el siguiente más claro para obtener una suficiente visión de la zona de soldadura. Suministre pantallas protectoras o pallas para proteger a otras personas si es necesario.

VESTUARIO DE PROTECCION: Protija la cabeza, manos y cuerpo para prevenir daños por radiación, chispas o choques eléctricos (ver NTC 4066 Seguridad en Soldadura y Corte, o ANSI/AWS Z49.1). Como mínimo se debe suministrar guantes para soldadura y un protector facial, también se puede incluir protector de brazos, pecho, espalda para proteger cabeza y hombros. Utilice ropa oscura en general. Entrene al soldador para no tocar partes con corriente y aislarse así mismo de la pieza de trabajo y de la conexión a tierra.

DISPOSICION DE RESIDUOS: Prevenga que los residuos no contaminen el medio circundante. Descarte algún producto o residuo en contenedores o líneas ambientalmente aceptables que cumplan con las regulaciones locales, municipales o nacionales.

SEÑOR USUARIO: La información aquí suministrada es de buena fe pero no está expresa o implícita ninguna garantía. La única manera de cumplir los límites establecidos de TLV para garantizar el evitar riesgos a los usuarios, es el de mantener un adecuado monitoreo de higiene y seguridad industrial en los sitios de trabajo y bajo las condiciones establecidas para no exceder los límites de exposición. También del entrenamiento y capacitación que se haga con el trabajador.

La compañía no asume responsabilidad alguna por el uso que se haga de los productos contraviniendo las precauciones aquí indicadas y las normas de higiene y seguridad industrial comúnmente aceptadas y las aquí mencionadas del ICONTEX.

Para mayor información contacte a nuestro Departamento de Servicio al Cliente al teléfono (571) 4202414.

ANEXO B. TÓPICOS PARA LA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

PLAN DE MERCADEO PARA EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN - BOGOTÁ **El entrevistador se guiará por los siguientes tópicos**

DISTRIBUIDOR: _____ FECHA: _____
CONTACTO: _____ CARGO: _____

1. PERCEPCIÓN SOBRE EL PRODUCTO (SOLDADURA) WEST ARCO
2. PERCEPCIÓN SOBRE LA ATENCIÓN RECIBIDA:
 - 2.1. Entrega de producto en Planta (Bodega)
Indagar sobre sugerencias para mejorar
 - 2.2. Del departamento administración ventas (facturación)
Indagar sobre sugerencias para mejorar
 - 2.3. De nuestra fuerza de ventas
Indagar sobre sugerencias para mejorar
3. PERCEPCIÓN SOBRE EL SUMINISTRO Y DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO
Indagar sobre sugerencias para mejorar
4. CONDICIONES COMERCIALES ACTUALES (Crédito, facilidades de pago, etc.)
Indagar sobre sugerencias para mejorar
5. ATRACTIVOS EN LAS OFERTAS DE LA COMPETENCIA
Identificar competidor

ENTREVISTADOR: _____