

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN EMPRESA
DOBLADORA Y CORTADORA DE LAMINA**

INDUSTRIAS ANKER LTDA.

OMAR GIOVANNI GOMEZ NOVA
giovagom79@hotmail.com

GUSTAVO ALFONSO CAMELO
tavocamelo@yahoo.com

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

POLITECNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
BOGOTA - COLOMBIA
MARZO 2009

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

OBJETIVOS

1. PLATAFORMA DE TALENTO HUMANO

2. FUNCION EMPRESARIAL

3. PLAN DE MERCADEO

3.1 Producto o servicio

3.1.1 Necesidad a satisfacer

3.1.2 Tipo de producto

3.1.3 Condiciones actuales

3.1.3.1 Aspectos económicos

3.1.3.2 Aspectos políticos

3.1.3.3 Aspectos Sociales

3.1.4 Perfil del consumidor

3.1.4.1 Mercado potencial y real

3.1.4.2 Ubicación geográfica

3.1.4.3 Tamaño del mercado

3.1.4.4 crecimiento anual

3.1.4.5 Segmento de mercado

3.1.5 Mercado de bienes de consumo

3.1.5.1 Ámbito geográfico

3.1.5.2 Ámbito demográfico

3.1.5.3 Ámbito Socioeconómico

3.1.5.4 Ámbito Psicográfico

3.1.6 Competencia

- 3.1.6.1 Zonas geográficas
- 3.1.6.2 Fortalezas y debilidades
- 3.1.6.3 estrategias comerciales
- 3.1.6.4 canales de distribución
- 3.1.6.5 Puntos de venta

3.1.7 Margen de comercialización

3.1.8 Fijación de precios

3.1.9 Recopilación de información

- 3.1.9.1 Tipo de muestreo
- 3.1.9.2 Cuestionario
- 3.1.9.3 Tabulación de encuestas

4 PLAN DE OPERACIONES

- 4.1 Procesos productivos
- 4.2 Identificación de proveedores
- 4.3 Recurso humano
- 4.4 Sistemas de control
- 4.5 Formas de operación
- 4.6 Distribución de planta y equipo
- 4.7 Capacidad de producción
- 4.8 Norma de calidad

5 PLAN ADMINISTRATIVO

5.1 Organización

- 5.1.1 Estructura Básica
- 5.1.2 Políticas Organizacionales

5.2 Personal

- 5.2.1 Selección, contratación y desarrollo
- 5.2.2 Competencias
- 5.2.3 Políticas administrativas

5.3 Aspectos legales

- 5.3.1 Análisis social

5.3.2 Tramites

6 PLAN ECONOMICO

6.1 Activos fijos

6.2 Ingresos por ventas o servicios

6.3 Costos de fabricación

6.3.1 Presupuesto de Materias Primas

6.3.2 Presupuesto de Mano de Obra Directa

6.4 Gastos de Indirectos de Fabricación

6.5 Gastos de ventas

6.6 Gastos de administración

6.7 COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCION (recopilación)

7 PLAN FINANCIERO

7.1 Rendimiento financiero

7.1.1 Valor presente neto

7.1.2 Tasa interna de retorno

7.1.3 Relación beneficio costo

7.2 Estados Financieros Proyectados

7.2.1 Flujo de Efectivo Proyectado

7.2.2 Estado de Resultados Proyectado

7.2.3 Balance General Proyectado

8 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

9 PLAN DE CONTINGENCIA

10 CONCLUSIONES

11 BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

El Plan de Negocios para la creación de una empresa dobladora y cortadora de lamina, nace por la iniciativa de un par de ex empleados de Industrias Titán Ltda. Quienes le proponen al señor Giovanni Gómez crear una empresa relacionada con las actividades desarrolladas durante su vida laboral. Siendo esta la oportunidad para involucrar sus conocimientos técnicos y administrativos en procesos productivos, mejoramiento de técnicas industriales, calidad de productos y servicios relacionados con el hierro, capacidad de talento humano para el desarrollo sostenible y la adopción de tecnologías, que permitan ser competitivos cumpliendo con estándares de mercado.

El presente documento adopta el modelo de la guía técnica institucional para elaborar un Plan de Negocios desarrollado por el profesor Francisco Castro Amaya, Director del centro de Innovación y Gestión Empresarial CIGE.

Con la implementación de este proyecto se pretende generar alternativas de desarrollo micros empresariales aplicando las herramientas gerenciales necesarias para impulsar el desarrollo del sector metalúrgico. También, es vital la elaboración de esta propuesta empresarial y académica para contribuir a la formación profesional, sirviendo de base a estudiantes de Administración de Empresas que deseen realizar proyectos empresariales bajo este modelo.

RESUMEN EJECUTIVO

NOMBRE O RAZON SOCIAL

NOMBRE: INDUSTRIAS ANKER LTDA.
NIT: 900.178.863-9
DOMICILIO: Av. Ciudad de Cali N. 14–48 Bogotá D.C. - Colombia
TELEFONOS: 4242099

VISION

Para el año 2010 nuestra empresa se encontrara posicionada dentro de las más competitivas del mercado, caracterizándose por el mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los servicios y en este sentido por la satisfacción del cliente. Apoyados en la innovación, iniciativa y trabajo de nuestro personal, responderemos a los cambios y a las expectativas del entorno, en pro de la competitividad y mejoramiento continuo.

MISION

Ser una organización comprometida con la calidad en los servicios de transformación de lámina de hierro y acero, la cual cuenta con un grupo de talento humano capacitado, tecnología de avanzada y proveedores comprometidos con el desarrollo del sector metalmecánico. Todo esto encaminado a satisfacer las necesidades de los clientes.

OBJETO SOCIAL

La sociedad tendrá por objeto principal las siguientes actividades: producción, distribución, transformación, compra y venta, importación y exportación de lamina de acero, hierro, y productos de ferretería en general, maquinaria, equipos y repuestos para los mismos, materia prima, insumos y demás elementos utilizados en el ramo metalúrgico.

La empresa Industrias Anker requiere de un capital social equivalente a cuarenta millones de pesos (\$40.000.000.00) dividido en la siguiente forma:

SOCIO	VALOR DE CAPITAL
Omar Giovanni Gómez Nova	\$10.000.000.00
Olga Tatiana Gómez Nova	\$10.000.000.00
Nelson Parra Ibáñez	\$10.000.000.00
Esperanza Ávila Castellanos	\$10.000.000.00

El órgano principal de dirección de la sociedad será la junta de Socios y la administración estará a cargo de Omar Giovanni Gómez en función de gerente.

OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocios para la creación de una empresa dobladora y cortadora de lamina HR y CR, y venta de productos relacionados con la lamina (perfileria, platinería) y demás servicios.

Objetivos Específicos

- Contextualizar elementos relevantes y necesarios para el desarrollo del plan de negocios.
- Realizar un estudio de mercados en el que se pueda identificar claramente la oferta y demanda de láminas HR y CR, productos y servicios.
- Establecer la ubicación de la empresa de acuerdo a factores socio gráfico, económico, productivo, y ubicación de los clientes, buscando siempre la disminución substancial de costos, y que a su vez contribuyendo al desarrollo del sector metalúrgico de Bogotá.
- Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de la empresa.
- Realizar un estudio técnico que determine las instalaciones, maquinaria y distribución en planta más adecuada.
- Adelantar una evaluación económica, financiera y social del proyecto.

1. PLATAFORMA DE TALENTO HUMANO

Nombre: Omar Giovanni Gómez Nova **C.C.** 79750449 Bta.

Fecha de nacimiento: 26 de febrero de 1983 **Edad:** 29 años

Dirección: Cl 7 N. 28 – 13 **Teléfonos:** 2473999

Ciudad: Bogotá **Dpto.** Cundinamarca

Celular: 3152978678 **Fax:** 2473999

E-mail: giovagomez79@hotmail.com **Cargo:** Gerente

Estudios Realizados: Tecnólogo En administración Financiera

Experiencia laboral:

Subgerente Dobladora y Cortadora Ricaurte Ltda.

Gerente Industria de cortes y dobleces Titán Ltda.

Participación en desarrollo de proyectos

Sí: X

No:

¿En cuáles?

Industria de Cortes y Dobleces TITAN Ltda.

Creación empresa: Industrias Anker Ltda.

Nombre: Tatiana Gómez Nova

C.C. 53.073.736 Bta.

Fecha de nacimiento: 27 noviembre de 1984 **Edad:** 23 años

Dirección: Cl 7 N. 28 – 44

Teléfonos: 4870359 -

2471776

Ciudad: Bogotá

Dpto. Cundinamarca

Celular: 3152978679

Fax: 2471245

E-mail: taticagom@hotmail.com

Cargo: Sub-gerente

Estudios Realizados:

Profesional en negocios internacionales, Diplomado en cultura y economía regional de china, Curso en educación internacional en ingles (Londres).

Idiomas: Ingles.

Experiencia laboral: Desempeña el cargo de Gerente comercial de Dobladora Ricaurte desde enero de 2005.

Participación en desarrollo de proyectos

Sí: X

No:

|

¿En cuáles? Creación de Industria de Cortes y Dobleces TITAN Ltda., desarrollo de la misma.

Creación empresa: Industrias Anker Ltda.

Nombre: Liliana Rojas Rojas

C.C. 52.914.689 Bta.

Fecha de nacimiento: 4 septiembre de 1983 **Edad:** 24 años

Dirección: Cl 130 c N.97- 12

Teléfonos: 4336620

Ciudad: Bogotá

Dpto. Cundinamarca

Celular: 3103297219

Fax: 2472051

E-mail: lilianarr12@yahoo.com

Cargo: Asesor contable

Estudios Realizados:

Técnico en contabilidad (SENA), Contaduría pública quinto semestre, actualmente.

Experiencia laboral: Syntofarma S.A., auxiliar de costos, Speed Customs transport, auxiliar contable, Industria de cortes y dobleces titán Ltda., auxiliar contable.

Participación en desarrollo de proyectos

Sí: X

No:

¿En cuáles?

Creación empresa: Industrias Anker Ltda.

Nombre: Esperanza Ávila castellanos

C.C. 51.942.789 Bta.

Fecha de nacimiento: 12 de marzo 1968 **Edad:** 40 años

Dirección: Cl 130 c N.97- 12

Teléfonos: 4336620

Ciudad: Bogotá

Dpto. Cundinamarca

Celular: 3103297219

Fax: 2472051

E-mail: esperanza1211@gmail.com

cargo: administradora

Estudios Realizados:

Técnico en administración de empresas - INCAP

Experiencia laboral:

Dobladora y cortadora la ciudad - administradora

Industrias Gesmet Ltda. (Dobladora y cortadora de lamina) - ventas

Participación en desarrollo de proyectos

Sí: X

No:

¿En cuáles?

Creación empresa: Industrias Anker Ltda.

Nombre: Nelson Parra Ibáñez

C.C. 6.027.600 Villahermosa

(Tolima).

Fecha de nacimiento: 26 de febrero de 1970 **Edad:** 38 años

Dirección: av. ciudad de Cali n. 15 - 83

Teléfonos: 4242099

Ciudad: Bogotá

Dpto. Cundinamarca

Celular: 3103297219

Fax: 2472051

E-mail:

cargo: jefe de producción

Experiencia laboral:

Industria de cortes y dobleces Titán Ltda. (Doblador y cortador)

Dobladora y cortadora Ricaurte (Doblador)

Laminas y cortes Zipa (Zipaquira – Cundinamarca)

Participación en desarrollo de proyectos

Sí: X

No:

¿En cuáles?

Creación empresa: Industrias Anker Ltda.

Objetivo común:

La sociedad tendrá por objeto principal generar ganancias a sus socios, esto mediante la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario que permita generar una ventaja competitiva frente a sus competidores en el marco de los diferentes servicios de transformación de láminas de hierro y acero.

2. FUNCIÓN EMPRESARIAL

NOMBRE: INDUSTRIAS ANKER LTDA.
NIT: 900178863-9
DOMICILIO: Av. Ciudad de Cali N. 14–48 Bogotá D.C. - Colombia
TELEFONOS: 4242099

¿Qué espera hacer o qué es lo que sabe hacer?

Industrias Anker Ltda. desarrolla su actividad en el sector Metalmecánico, fabricando productos que utilizan como materia prima el metal y que por sí sólo no constituyen un producto de consumo o de uso final, sino que mediante su utilización permiten la fabricación de productos tales como carrocerías, furgones, partes de vehículos, refrigeradores, mobiliario metálico, herramientas de uso primario para oficina y hogar entre otros, que son los recursos principales de empresas que comercializan vehículos, prestan servicio posventa en talleres de mecánica, vendedores de partes, pequeñas ensambladoras, repuesteros, comercializadoras de muebles de oficina y ferreterías, se estableció un amplio portafolio de productos y servicios que cubrieran la necesidad de estos mercados potenciales, especialmente relacionados con la fabricación de carrocerías, los cuales se listan a continuación.

Frente al mercado actual Industrias Anker se destaca por la venta y compra de laminas HR y CR, productos utilizados en el sector metalmecánico, construcción y metalúrgico, generando valor agregado en los productos gracias

a la experiencia de su equipo de trabajo, es por ello que presenta a continuación su portafolio de productos y servicios

Fabricación de Volcos:

Laterales, Cachucha, Torres, Frontal, Divisiones.

Fabricación de Chasises:

Pencas Principales, Pencas de Refuerzo, Cabezales o Tapas, Puentes, Las "H" (vigas), Escopetas para chasis

Fabricación de Tráiler (De acuerdo a modelos):

Cuello, Tendido, Frontal, Culata, Piso, Esquineras, Párales, Marco, Perchas

Fabricación Marco de Carrocería (De acuerdo a modelos):

Laterales, Frente, Culata, Bolsillos, Párales

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

A continuación se relacionan los servicios que se ofrecen:

Servicio de Enrolladora de lámina: Desde calibre 16 – Hasta calibre 3/8".

Servicio de Dobladora de lámina: desde calibre 18 - Hasta calibre 3/8".

Servicio de Cortadora de lámina: Desde calibre 18 – Hasta calibre 5/8".

Servicio de Enderezadora de lámina (en rollo o retal): Hasta 5/16"

Servicio de Troquelado: perforaciones en lámina hasta Calibre 1 1/2"

Servicio de Oxicorte con Acetileno: desde calibre 14 Hasta 4".

Servicio de corte con plasma: desde calibre 16 hasta 1/4

Servicio de rolado de tubería y perfilería hasta 3"

¿Por qué la empresa es diferente a las demás?

Industrias Anker es una empresa nueva en el mercado, sin embargo como lo nombrábamos anteriormente presenta una ventaja comparativa muy importante frente a las demás empresas del sector. Esta ventaja comparativa esta dada por su equipo de trabajo; teniendo en cuenta cada área de la compañía nombraremos su ventaja:

Área de Ventas

Conformada por fuerza comercial con más de 10 años de experiencia en el sector, quienes a su vez cuentan el respaldo de una muy buena clientela. Su experiencia permite conseguir nuevos clientes y un manejo de proveedores comercialmente posibles.

Área de producción

Cuenta con el respaldo del señor Nelson Parra Ibáñez quien es cortador y doblador de lamina profesional, tiene conocimiento en materiales y manejo de los mismos, y tiene un muy buen reconocimiento en el sector de Dobladoras y cortadoras de lamina en Bogotá y Cundinamarca, dado al desarrollo de su trabajo.

A su vez en el área de producción es bueno destacar que la empresa cuenta con maquinaria competitiva, y tecnología de punta para el mercado.

Área administrativa

Dado a su experiencia el señor Giovanni Gómez presenta una excelente hoja de vida para este cargo. Actualmente se desempeña en el cargo de gerente general de Industrias Titán Ltda. Ubicada en el sector del Ricaurte en Bogotá, donde ha demostrado su habilidad frente al manejo corporativo de una compañía y que presenta a su vez el mismo objetivo comercial de industrias Anker. Tiene reconocimiento entre el gremio ferretero y un gran respaldo a su labor con respecto a otros gerentes de Bogotá.

¿De que manera se lograrán los objetivos institucionales?

Para Industrias Anker Ltda. La consecución de los objetivos institucionales se da a través de tres herramientas estratégicas:

Eficiencia: teniendo en cuenta la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados, en pocas palabras hacer correctamente las cosas. Política de cero errores o hacer las cosas bien desde el principio hasta el final.

Eficacia: Siendo la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir la consecución de metas ya definidas.

Productividad: Distinguiendo la relación entre los resultados y los insumos, en pocas palabras la productividad es el planteamiento entre si somos eficaces o eficientes o si bien cumplimos con las dos herramientas estratégicas.

Actualmente los sistemas de control de Industrias Anker son básicos y sin presentar un proceso de calidad definido, pero para la consecución de estos objetivos institucionales es importante resaltar que el equipo se encuentra encaminado hacia el cumplimiento de todos los objetivos dados, tanto el general como los específicos.

¿Cuáles son las propuestas de valor que la empresa plantea?

Teniendo en cuenta que para Industrias Anker es importante destacar su propuesta o promesa de valor en cuanto a buscar suministrar a través de sus productos y servicios herramientas para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados, se ha determinado que para esta empresa su promesa de valor sea: **Productos y servicios con calidad total y entrega efectiva.**

¿Cuál es el conocimiento que dominara la empresa y que otros no poseen?

Industrias Anker se destaca por su conocimiento frente al mercado, entendiendo este como clave para el desarrollo económico, social y productivo de la empresa. Su conocimiento frente a las necesidades del mercado, es decir que los consumidores son los que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes, así como donde y como lo haremos.

Dentro de este conocimiento básico del mercado podemos destacar que en industrias Anker sus integrantes emprendedores tienen el deber de visualizar las practicas de otros emprendimientos similares, de manera tal que nos sirva como punto diferenciador y competitivo

El conocimiento que no posee la empresa es su relación frente al tema aprobación y obtención de un reconocimiento en sistema de calidad internacional, como por ejemplo ISO 9001:2000, donde buscamos satisfacer al consumidor, y permitir que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de Industrias Anker Ltda.

¿Qué le permite gestionar ese conocimiento y cómo se garantiza la creatividad e innovación?

Industrias Anker maneja tres puntos básicos que permite distinguirse en las organizaciones. Su modelo de gerencia admite tres factores:

- Uso creativo del conocimiento generado para los avances en la tecnología de procesos y maquinaria
- Inversión en el capital humano, buscando el punto de equilibrio entre la capacidad de producción, la generación individual de resultados y necesidades.
- Búsqueda de las oportunidades para la extensión y el crecimiento

En la base de la sustentación de estos tres pilares está la creatividad y la innovación.

3. PLAN DE MERCADEO

3.1 Producto o servicio

3.1.1 Necesidad a satisfacer

Cubrir la demanda de productos intermedios para la fabricación de chasis, partes de protección mecánica, estructuras de latonería para reparaciones de colisión, servicios de procesos intermedios y acabados para carrocerías, a los talleres automotrices, almacenes de repuestos, pequeñas y medianas empresas agroindustriales y pequeños constructores que desarrollan su actividad económica en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.

Se establece como propuesta de valor la oferta integral de productos y servicios que se requieren para la construcción de carrocerías y procesos intermedios en la reparación de chasis, así mismo, herramientas que intervienen en cada uno de los procesos, de tal forma que se logre llegar a un cliente intermediario y a clientes finales en los sectores: Construcción, Automotriz y Agroindustrial, principalmente.

3.1.2 Tipo de producto y Servicio

Dado que Industrias Anker Ltda. desarrolla su actividad en el sector Metalmecánico, fabricando productos que utilizan como materia prima el metal y que por sí sólo no constituyen un producto de consumo o de uso final, sino que mediante su utilización permiten la fabricación de productos tales como carrocerías, furgones, partes de vehículos, refrigeradores, mobiliario metálico, herramientas de uso primario para oficina y hogar entre otros, que son los recursos principales de empresas que comercializan vehículos, prestan servicio posventa en talleres de mecánica, vendedores de partes, pequeñas ensambladoras, repuesteros, comercializadoras de muebles de oficina y ferreterías, se estableció un amplio portafolio de productos y servicios que cubrieran la necesidad de estos mercados potenciales, especialmente

relacionados con la fabricación de carrocerías, los cuales se listan a continuación.

Portafolio de Productos

Láminas Cold Rolled:

Son productos de acero dulce que se obtienen a través de la laminación en frío de bobinas o bandas en caliente mediante reducción de espesor, y la aplicación de tratamientos térmicos para obtener las características mecánicas finales.

Usos: Se utilizan para la fabricación de techos, perfiles soldados, piezas automotrices, tubos soldados, electrodomésticos, carpintería metálica y en la construcción.

Láminas Hot Rolled:

Son productos planos de acero que se obtienen por laminación en caliente de planchones. Se ofrece en espesores entre 1.50mm hasta 100mm en bobinas, flejes u hojas.

Usos: Se utiliza en la industria naval, industria metalmecánica, industria de la construcción, estructuras metálicas, piezas automotrices, tanques para almacenamiento, fabricación de tubos soldados, recipientes a presión, utensilios agrícolas, entre otros.

Láminas Alfajor o Antideslizantes:

Se obtienen mediante laminación en caliente con deformaciones en alto relieve (lágrimas).

Usos: Se emplea en la industria metalmecánica, automotriz, en la fabricación

de escaleras, pisos de alta circulación, blindajes, entre otros. Se suministra en bobinas, flejes u hojas.

Vigas:

Vigas en I:

Son productos fabricados a partir de palanquillas laminadas en caliente. Vigas en I significa que la altura es mayor que el ancho de las alas. Se conocen también como vigas doble T. Vigas tipo europeo IPE, IPN, o americana tipo S de 6 y 12 mts. De longitud, calidad ASTM-A-36 y ASTM-A-572 Gr 50. Suministramos estos productos en alturas de 80mm. Hasta 600mm.

Vigas en H:

Son elementos de acero de sección H, se suministran en calidades ASTM-A-36 y ASTM-A-572 Gr 50, en longitudes de 6 y 12 mts. Perfiles europeos tipo HEA y HEB o americanos tipo WF.

Perlines:

El perlín es un perfil fabricado a partir de lámina doblada en frío. Los Perlines son de gran versatilidad y se pueden emplear en un sinnúmero de aplicaciones, debido a su alta resistencia y rigidez, bajo peso para secciones óptimas, rápida fabricación y montaje. Son especialmente usados en estructuras de cubiertas.

Canal en U o C:

Son aceros de sección en forma de U o C. Estas vigas se fabrican a partir de palanquillas laminadas en caliente. Se suministran en calidades ASTM-A-36 y ASTM-A-572 Gr 50, en longitudes de 6 y 12mts. Ofrecemos tipo europeo UPN y tipo americano canal C.

Platinas

Las platinas son productos de sección rectangular, con superficie lisa, y se fabrican a partir de palanquillas laminadas en caliente. Se suministran en calidad comercial y calidad ASTM-A-36, en longitudes de 6 mts.

Tubería Estructural

Material de Fabricación:

Los perfiles se fabrican con acero laminado en caliente (HR) de bajo contenido de Carbono, alta soldabilidad y ductibilidad, según normas ASTM 1011 G45 o cualquier otro acero equivalente con los siguientes contenidos máximos en su composición química:

CARBONO: 0.27% máximo

MANGANESO: 1.40% máximo

FÓSFORO: 0.045% máximo

AZUFRE: 0.045% máximo

El esfuerzo mínimo de fluencia del acero es de 3.241kg/cm² (46.000PSI) La relación entre esfuerzo ultimo y esfuerzo de fluencia está entre 1.25 y 1.3 satisfaciendo la relación mínima recomendada para formado en frío de 1,2.

Tubería de Acero SCH 40 Negra y Galvanizada:

Esta tubería se ajusta a las normas de calidad NTC.3470 y ASTM-A-53, garantizando así un producto de alta confiabilidad en instalaciones de gas y conducción de fluidos. Se fabrica en frío con lámina AISI-1008. Los tubos se someten a pruebas hidrostáticas con una presión proporcional al diámetro del tubo; luego se galvaniza en caliente por inmersión, garantizando una capa promedio de 550 g/m². Los terminales tienen rosca cónica NPT que cumple con las normas ANSI-B1.20.1 y NTC 332. Se suministra en longitudes de 6mts.

Usos:

Es excelente para la conducción de fluidos poco corrosivos a altas y medianas presiones, como aceite, gas, aire, vapor, entre otros. Esta tubería es estable en movimientos telúricos, tiene gran resistencia al aplastamiento, lo que facilita su transporte e instalación.

Tubería Galvanizada y Negra para la conducción de fluidos:

Esta tubería se fabrica con lámina de acero AISI-1008, se forma en frío y se suelda con equipos de inducción. Luego se calibra y corta en unidades que se prueban hidrostáticamente a 50 Bar. Posteriormente se galvaniza en caliente por inmersión al espesor por las normas de calidad. Los extremos de esta tubería terminan en roscas cónicas NPT. Se suministra en longitudes de 6mts.

Usos:

Diseñada para la conducción de fluidos poco corrosivos como aceite, aire, agua, gas y vapor, a medias y bajas presiones

Ángulos

Los ángulos se hacen de palanquillas laminadas en caliente. Estos productos angulares tienen dos lados o alas de igual dimensión que forman un ángulo recto. Se ofrece en calidades ASTM-A-36, ASTM-A-572 G.50, en longitudes de 6 y 12 mts.

Servicio de cortadora y dobladora

Servicio de Enrolladora:	Desde calibre 12 – Hasta calibre 3/8”
Servicio de Dobladora:	Hasta calibre 3/8”. Largo 6 Mts
Servicio de Cortadora:	Desde calibre 18 – Hasta calibre 5/8”. Largo 6 Mts
Servicio de Enderezadora:	Hasta 5/16”
Servicio de Troquelado:	Huecos hasta Calibre 1 1/2”

Servicio de Oxicorte con Acetileno Hasta 4”

Servicio de corte con plasma hasta 5/16

3.1.3 Condiciones actuales

Debido a que uno de los segmentos más atractivo del mercado por volumen de compra y por índice de crecimiento en los últimos tres años, es el sector automotriz, el año 2008 se vio afectado por el establecimiento de políticas restrictivas por parte del gobierno de Venezuela, país al cual se dirigía el 15% de la producción nacional de vehículos, sin embargo es un sector que en Colombia cuenta con un parque automotor de un ciclo de vida extendido para el cual se requieren reparaciones que implican el uso de materia prima, herramientas y productos intermedios de metal, especialmente acero, además de ser el sector en el que se pueden ofrecer y comercializar la mayor parte del portafolio de productos y servicios, se consideró para la estimación del mercado potencial, pues se pronostica una mayor flexibilidad en el porcentaje permitido de importación de vehículos a Venezuela en el segundo semestre de 2008.¹

El portafolio de servicios que ofrece Industrias Anker, al ser diversificado dentro del sector de metalmecánica, es posible cubrir la demanda de sectores como el de Construcción y Agroindustrial, los cuales presentaron en los últimos cinco años un aporte significativo al PIB Total y un crecimiento sostenido en los últimos diez años.

Por otra parte, se analiza la actividad del sector, de los sectores asociados a la actividad y de las empresas de Metal-mecánica que constituyen la competencia directa para Industrias Anker Ltda.

¹ Informe mensual Industria. Ministerio de Comercio Exterior. Mayo 2008.

Fuente: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/EstudiosEconomicos/2008-IndustriaMayo.pdf>

3.1.3.1 Aspectos económicos

El año 2007 presentó grandes cambios en el ámbito económico, siendo el más importante y definitivo en la economía global la caída sorpresiva del dólar; el cual presentó la variación más significativa en el mes de junio; esta situación consecuencia de la crisis financiera causada por el incumplimiento en los pagos de préstamos para vivienda en Estados Unidos, tuvo una repercusión de amplia magnitud en todo el mundo, afectando la balanza comercial de la mayoría de los países.

COMPORTAMIENTO DOLAR 2004-2007					
ANO 1	PROM. DÓLAR	ANO 2	PROM. DÓLAR	VARIACIÓN	%VARIACION
2006	2305,55	2007	2077,72	-227,83	-10%
2005	2257,91	2006	2305,55	47,64	2%
2004	2541,09	2005	2257,91	-283,18	-11%

Para el año 2008, la reevaluación del peso colombiano respecto al dólar, afectó de forma significativa las exportaciones y favoreció la importación de productos especialmente en el sector textil, en el subsector metalmecánico, y en el sector automotriz, éste último específicamente para el caso de las marcas importadoras de vehículos que constituyen cerca del 69% de la participación total de las ventas a nivel nacional.²

Comercio exterior

El aumento en el consumo de los colombianos y la reevaluación del peso se combinaron en 2007 para incrementar las importaciones, lo que a finales de octubre provocó un déficit en la balanza comercial de 1.515 millones de dólares. Las exportaciones totalizaron 23.715 millones de dólares, contra 25.231 millones de importaciones, según el DANE.

Estas cifras no serían tan preocupantes, pero si se considera que los principales destinos de las exportaciones de Colombia son Venezuela y Estados Unidos, la situación puede ser preocupante. Durante los primeros diez

meses del año 2007, los exportadores tuvieron en el mercado venezolano un alivio, pero todo puede cambiar radicalmente.

Aunque los anuncios del presidente Hugo Chávez de “congelar” las relaciones con Colombia no han llegado al cierre comercial, las alarmas están encendidas. El gobierno debe mirar cómo reducir la dependencia del mercado colombiano por el país vecino. Los expertos recomiendan aprovechar los tratados comerciales que se tienen con México y MERCOSUR, ya que los acuerdos no han sido adecuadamente aprovechados.³

El Producto Interno Bruto (PIB) del país para el año de 2007 fue aproximadamente 374 billones de pesos (\$374.400.000.000,00). La distribución de la economía fue: 13.9% agricultura, 30.3% industria y 55.8% servicios. Su moneda actual es el peso colombiano.⁴

Aspectos Políticos

Colombia enfrenta hoy una situación política crucial, pues el auge de partidos políticos diferentes a los acostumbrados (liberal y conservador) han hecho que se acrecienten corrientes socialistas e izquierdistas y que tomen gran fuerza en la sociedad; es así como el polo democrático alternativo ha ganado dos veces la alcaldía de la capital de Colombia y principal exponente político del país, siendo el anterior partido el mayor contradictor del presidente. Sin embargo los analistas políticos no ven esta situación como algo malo para el país, por el contrario esto acrecienta la llamada democracia y permite que el gobierno deba trabajar mas seriamente por mantenerse en un buen papel frente a la sociedad que lo ha elegido por voto popular.

A su vez Colombia vive hoy en día el principal flagelo de violencia y de atropello a los derechos humanos: **El secuestro**. Condenable por las naciones

³Fuente: [http://www.indexmundi.com/es/colombia/producto_interno_bruto_\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/es/colombia/producto_interno_bruto_(pib).html)
Fuente: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/EstudiosEconomicos/2008-IndustriaMayo.pdf>

Ibid Cita 3.

Unidas como el mayor hecho violento de los grupos terroristas. Es allí donde la política ha sido crucial, es decir se presenta la situación de las negociaciones entre el gobierno y los grupos armados al margen de la ley, (las Farc, Fuerzas armadas revolucionarias de Colombia, el ELN ejercito de liberación nacional). En principio el gobierno determino no tener negociaciones con las Frac, ya que estos además de muchos atropellos a la sociedad, asesinaron a 11 diputados del valle que habían sido secuestrados. Pero para finales de diciembre de 2007 las Farc extendieron una comunicación a través del presidente venezolano Hugo Chávez donde relataban el hecho de liberar dos secuestrados políticos para el país: Clara rojas, ex candidata a la vicepresidencia y la senadora Consuelo González. Después de muchas trabas al proceso se dio la liberación en enero de 2008, este hecho se ha

Tomado como parte de negociaciones políticas que tienden a buscar un acuerdo humanitario, que en general es lo que quiere la sociedad y los familiares de mas de 700 secuestrados actualmente en Colombia.

Aspectos Sociales

Colombia es el tercer país más poblado en América Latina con 44 millones de habitantes según el último censo nacional, después de Brasil y México.

El movimiento de población rural hacia áreas urbanas ha sido significativo. La población urbana aumentó del 28% de la población total en 1938, al 57% en 1951 y al 82% en 2007. Treinta ciudades tienen una población de 100,000 o más. Sin embargo en términos absolutos la población rural aumentó de 6 millones de personas en 1938 a 10 millones en 2005.

Por otra parte, cabe mencionar nuevamente que la situación política actual no sólo ha tenido repercusión a nivel económico y ha frenado comercio exterior con los países vecinos, sino que además ha despertado sentimientos y afinidades divididas entre los colombianos, las cuales tienden hacia la proliferación de protestas civiles contra los grupos alzados en armas, y son sus impulsores simpatizantes del actual gobierno o por el contrario tienden a apoyar intervención de otros gobiernos; esta situación ha demostrado una

fuerte solidaridad del pueblo para con los secuestrados y se ha visto marcada de una fuerte tendencia política por encima de lo social.

Sector Metalmecánico

En Colombia, se presenta una situación atípica en el sector de Metal-Mecánica si se tiene en cuenta la proliferación de recursos relacionados a esta actividad en los últimos cuatro años, como es el caso de Acerías Paz del Río, el crecimiento en la diferencia de la balanza comercial de este subsector industrial correspondiente a un déficit de US\$651,8 millones se ha generado en su mayor parte por la importación de maquinarias primarias para metalurgia y herramientas de ferretería.

Las exportaciones de ferretería constituyeron para el año 2003 el 47,1% del total, mientras los artículos de aluminio concentraron un 11,5% y la maquinaria primaria el 8,7%; no se presentó una participación relevante en herramientas de ferretería.

Los bienes que constituyeron la mayor parte de las exportaciones contemplan acero sin aislar, clavos y cables de hierro. El 70% de las exportaciones de aluminio tuvieron destino de uso doméstico; por otra parte en máquinas primarias se exportaron con destino a cubrir la demanda del sector minero y petrolero siendo los principales países socios Venezuela, Estados Unidos y México. En maquinaria de oficina, Venezuela fue el principal mercado atendido.

El sector de alimentos y maquinaria de comercio acapararon el 80% de la producción de este tipo de productos, siendo las máquinas de encerrar y capsular los bienes con mayor participación en las exportaciones con este destino.⁵

⁵Encuesta Anual Manufacturera DANE 2003. Fuente:
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/metalmecanica.pdf

3.1.3.2 Aspectos políticos

La situación político – económica entre Colombia y Venezuela representa para el sector automotriz la amenaza más latente para el mercado colombiano, pues las ensambladoras nacionales tienen el 15% de participación en el mercado del país vecino, y con el anuncio de la ley que limita las importaciones de vehículos por parte del presidente Hugo Chávez esta participación se reduciría al 4% aproximadamente, esto quiere decir que el otro 11% de la producción nacional deberá ser vendida en Colombia, lo que desde ya permite pronosticar una saturación del mercado, y como consecuencia, una reducción en el precio de todos los automotores.

3.1.3.3 Aspectos Sociales

En el año 2007, Colombia disminuyó en un 0.7% su nivel de pobreza en el área urbana, y los índices de violencia se mantuvieron controlados en la zona rural, no presentaron crecimiento o disminución que afectara de algún modo a la población. Fue un año marcado socialmente por la entrega de armas de paramilitares y su reincorporación a la sociedad por medio del plan de desmovilización impulsado por el presidente Uribe.

El sector metalmeccánico al diversificar su oferta de productos y servicios a las diferentes industrias, y teniendo como insumos bienes primarios como el hierro y el acero, contempla en Colombia un ambiente marcado por la explotación de recursos en zonas rurales, muchas de las cuales pertenecen a reservas naturales protegidas, que han sido cedidas por el gobierno y por particulares a cambio de pagos elevados de terreno con destino a beneficiar a la comunidad próxima a las zonas de explotación, como es el caso de las acerías.

3.1.4 Perfil del consumidor

3.1.4.1 Mercado potencial y real

Clasificación de Cliente por uso final:

Dentro del mercado potencial se estimaron dos tipos de clientes: Distribuidor intermediario y cliente final. Dentro de los distribuidores intermediarios se encuentran:

- Empresas agroindustriales
- Industria Automotriz
- Ferreterías minoristas
- Industria de alimentos
- Industria química
- Empresas mineras

Se definió como cliente final, quienes adquieran por vía directa (Compra a Fábrica) o por medio de un distribuidor, productos para uso final en:

Construcciones (Obras civiles, comerciales, vivienda)

Construcción y/o Reparación de Chasises

Hogar (herramientas de uso primario)

Oficina (muebles metálicos)

Clasificación y Estimación de Clientes potenciales por Industria:

Según los parámetros que se fijaron para la clasificación de cada uno de los tipos de clientes, la industria es una de las características más determinantes para realizar la segmentación en un grado de profundidad que permita plantear estrategias concretas que contribuyan a la consecución de la participación deseada en el sector en la etapa de penetración.

Dentro de las industrias que requieren los productos fabricados por Industrias Anker, se encuentran:

Industria Automotriz: Talleres de servicio posventa, Autopartistas, Repuesteros, Almacenes de Repuestos, Ensambladores de Chasis, Construcción de Furgones

Industria Construcción: Desarrollo de obras civiles (Construcción de carreteras, puentes, parques), Construcción de viviendas, Construcción de Edificios para Oficinas y Centros Comerciales; herramientas de uso primario para hogar y oficina.

A pesar que el sector de la construcción hace parte de este estudio, es importante aclarar que industrias Anker no pretende encaminar grandes esfuerzos comerciales hacia este sector en un principio pero cree que de manera tangencial el estudio arrojará datos que le permitan incursionar en un futuro.

Agroindustria: Transformación de alimentos que requieran procesos de envasado, laminado, enlatado.

Sector comercial – Venta de muebles de oficina, empresas que comercialicen mobiliario y requieran servicio de transformación de hierro y acero (doblado o torsión, laminado, soldado).

Minería: Canteras, explotación de carbón, petróleo.

3.1.4.2 Ubicación geográfica

Para la producción de todas las líneas ofrecidas en el portafolio de la empresa, se establecieron las instalaciones en Bogotá, la cual además centraliza los procesos administrativos, logísticos y de comercialización directa, de las demás ciudades en donde se distribuirán los productos. No obstante, la actividad se

desarrollará en otras ciudades, que se definieron como claves para alcanzar el objetivo de participación establecido en la perspectiva financiera de la estrategia corporativa.

En el proceso de minería de datos se tuvo en cuenta como centros potenciales de negocio las ciudades con mayor índice de inversión en construcción, con mayores ventas de vehículos, número de talleres de servicio posventa y de almacenes de repuestos; el segundo paso consideraba los costos de logística para la comercialización de los productos en la (s) ciudades escogidas, de tal forma que se pudiera alcanzar la penetración de mercado deseada y especialmente la rentabilidad que hiciera sostenible la actividad en el sector.

A continuación se presentan los datos estadísticos que se reunieron para determinar los centros potenciales para la comercialización de los productos:

3.1.4.3 Tamaño del mercado

Dentro del sub-sector Metalmecánico, se estimó una participación total de 8,5% de la producción del sector Industrial, el cual según la encuesta anual manufacturera del año 2006 publicada por el DANE, se encontró que:

Las actividades industriales a las cuales se dedicaron principal o exclusivamente los 7 369 establecimientos manufactureros investigados, muestran que el 63,3% de ellos se concentraron en la producción de Prendas de vestir (10,3%); Productos de plástico (6,8%); Otros productos químicos (6,6%); Productos de panadería, macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos (6,2%); Productos minerales no metálicos (4,4%); Muebles (4,4%); Otros productos elaborados de metal (4,1%); Actividades de impresión (3,6%); Papel y cartón (3,5%); Calzado (3,1%); Molinería, almidones, derivados del almidón y alimentos preparados para animales (3,0%); Maquinaria de uso general (2,8%); Maquinaria de uso especial (2,4%) e industrias manufactureras ncp. (2,3%).⁶

⁶ Encuesta Anual Manufacturera. DANE. 2006. Fuente:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2006.pdf

Grupos industriales con mayor participación por producción bruta

CIIU Rev. 3	Descripción	Part. %
Grupo		
232	Productos de refinación del petróleo	11,8
242	Otros productos químicos	8,0
159	Bebidas	5,6
271	Industrias básicas de hierro y acero	5,3
154	Molinería, almidones, derivados del almidón y alimentos preparados para animales	5,1
241	Sustancias químicas básicas	4,6
252	Productos plásticos	4,4
269	Productos minerales no metálicos n.c.p.	4,3
210	Papel y cartón	4,3
181	Prendas de vestir, excepto prendas de piel	3,6
341	Vehículos automotores y sus motores	3,5
153	Productos lácteos	3,4
151	Transformación y conservación de carne y pescado	3,1
158	Otros productos alimenticios	2,9
Total	14 Grupos	69,9

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera

Las industrias de hierro y acero alcanzaron una participación de 5,3% de la producción bruta industrial, la cual obtuvo para el año 2006 un total de \$126,430,000 millones de pesos, es decir que el subsector metalmecánica alcanzó en su producción básica, es decir sin considerar la transformación de metales hasta obtención de maquinaria, cerca de \$6,647,590 millones de pesos.

En cuanto a la actividad de comercio exterior, relacionada a la exportación e importación de materias primas, productos intermedios, productos terminados y maquinaria para la transformación de metal, se encontró que las herramientas para hogar y ferretería cuentan con la mayor participación, correspondiente a un 47% y las máquinas primarias son los bienes con más peso en las importaciones con el 33% del total del subsector.

Colombia: comercio internacional

Eslabón	Exportaciones ^{1/}		Importaciones ^{1/}		Tasa de apertura exportadora ^{2/}	Tasa de penetración de importaciones ^{3/}
	Valor (US\$ miles)	Participación (%)	Valor (US\$ miles)	Participación (%)		
Artículos para oficina	2.841	1,3	3.489	0,4	43,8	41,9
Herramientas y artículos para hogar y ferretería	104.658	47,1	172.062	19,7	34,4	46,8
Artículos de aluminio	25.602	11,5	5.756	0,7	46,1	16,9
Envases metálicos	13.063	5,9	23.468	2,7	14,6	24,1
Muebles metálicos	17.791	8,0	9.999	1,1	45,2	33,7
Maquinaria para otras industrias	1.835	0,8	43.796	5,0	44,2	97,0
Máquinas primarias	19.386	8,7	295.770	33,8	46,5	93,2
Maquinaria para el sector alimentos	6.555	3,0	51.923	5,9	85,0	97,7
Máquinas para la minería	3.029	1,4	43.791	5,0	33,5	91,0
Maquinaria agropecuaria	5.625	2,5	19.308	2,2	42,6	66,6
Maquinaria para petroquímica	1.748	0,8	37.553	4,3	n.d.	n.d.
Maquinaria para metalurgia y madera-textil-impresión	4.218	1,9	112.403	12,9	51,4	95,8
Maquinaria para oficina	113	0,1	1.687	0,2	n.d.	n.d.
Maquinaria para el comercio	8.350	3,8	43.341	5,0	83,1	96,8
Maquinaria para la construcción	7.224	3,3	9.512	1,1	n.d.	n.d.
Total cadena	222.039	100,0	873.857	100,0		

^{1/} Promedio anual 2001-2003.

^{2/} TAE = (exportaciones/producción), 2001. Ver Nota técnica No. IV-3

^{3/} TPI = (importaciones/consumo aparente), 2001. Ver Nota técnica No. IV-3.

n.d. No disponible.

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera, Dane - Dian. Cálculos DNP - DDE.

El aluminio como materia prima constituye el 11,5% de las exportaciones y el 0,7% de las importaciones, lo cual claramente significa que la mayor parte de la materia prima se realiza con explotación interna y que su producción se destina igualmente para la demanda nacional. Este eslabón, representa una alta participación del subsector y su uso final está diversificado en los diferentes sectores económicos, lo cual representa una oportunidad clave de negocio, especialmente en el sector automotriz, que utiliza como una de sus materias primas principales el aluminio, tanto en la construcción de carrocerías, chasis, partes y repuestos, como en la reparación de latonería por daños de colisión y reemplazo de piezas, en el caso de los talleres de servicio posventa.

3.1.4.4 Crecimiento anual

Dentro del subsector metalmeccánico, se encuentra la extracción de la materia prima y su transformación hasta productos intermedios y finales, debido a que este ciclo contempla no sólo la etapa industrial a nivel de producción sino además la comercialización de bienes intermedios y el uso de herramientas para la obtención de otros productos terminados, la estimación estadística proporcionada por las entidades gubernamentales y privadas se encuentra dividida por destino de uso.

La industria básica de hierro y acero, del año 2001 a 2005, presentó una balanza comercial positiva en la mayoría de los períodos; a pesar de que éstos productos son originalmente naturales y que requieren un proceso de extracción costoso, la transformación hasta productos como herramientas, equipo de oficina, equipo y maquinaria industrial no se ve reflejada de la misma forma en que se presenta la comercialización en su estado básico.

**Colombia, indicadores de competitividad de Industrias básicas de hierro y acero*
2001 - 2005 (III trimestre)**

Año	Trimestre	Miles de dólares			Variación anual (%)		(%)	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI
2001	I	90 089,1	100 228,2	10 139,1	33,33	11,52	43,56	43,79
	II	86 518,5	85 878,1	- 640,4	-14,39	4,96	40,64	43,50
	III	104 153,8	88 712,5	-15 441,3	4,01	16,52	44,95	51,93
	IV	88 819,4	74 279,7	-14 539,6	-21,37	16,06	40,20	47,29
2002	I	88 108,7	81 513,0	-6 595,7	-2,20	-18,67	42,76	47,33
	II	91 148,9	93 816,1	2 667,3	5,35	9,24	43,81	45,47
	III	90 785,1	104 435,6	13 650,5	-12,84	17,72	48,27	46,82
	IV	94 340,3	102 201,3	7 861,0	6,22	37,59	45,48	45,74
2003	I	88 402,8	114 227,7	25 825,0	0,33	40,13	48,56	44,33
	II	124 594,2	128 772,5	4 178,2	36,69	37,26	48,54	49,92
	III	134 520,2	131 598,9	-2 921,3	48,17	26,01	45,89	48,54
	IV	114 718,8	159 508,1	44 789,3	21,60	56,07	49,85	43,87
2004	I	150 396,1	196 064,3	45 668,2	70,13	71,64	49,54	45,21
	II	190 769,3	182 100,7	-8 668,5	53,11	41,41	42,07	45,62
	III	197 996,0	239 649,7	41 653,7	47,19	82,11	51,98	49,24
	IV	214 387,2	204 733,1	-9 654,2	86,88	28,35	44,45	47,61
2005	I	222 030,9	264 966,7	42 935,9	47,63	35,14	51,57	48,99
	II	241 901,6	280 561,6	38 660,1	26,80	54,07	49,69	48,01
	III	276 608,1	254 981,6	-21 626,4	39,70	6,40	45,91	49,85

*CIU revisión 2

TAE: Tasa de apertura exportadora (%)

TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)

Fuente: DANE

**Colombia, indicadores de competitividad de Productos metalicos, excepto maquinaria y equipo*
2001 - 2005 (III trimestre)**

Año	Trimestre	Miles de dólares			Variación anual (%)			
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI
2001	I	86 314,8	45 221,9	-41 092,9	-9,94	42,50	34,01	50,95
	II	84 693,0	46 728,2	-37 964,8	-0,03	30,28	31,89	47,30
	III	88 634,5	46 253,8	-42 380,7	2,04	19,98	30,92	47,45
	IV	94 215,0	39 160,2	-55 054,9	9,04	-0,51	26,79	48,11
2002	I	77 393,7	40 086,2	-37 307,5	-10,34	-11,36	28,86	45,23
	II	88 172,8	59 062,9	-29 109,9	4,11	26,40	36,97	47,83
	III	84 139,1	52 924,2	-31 215,0	-5,07	14,42	36,24	48,30
	IV	82 293,7	52 114,8	-30 178,9	-12,65	33,08	35,06	47,25
2003	I	75 332,8	46 234,1	-29 098,7	-2,66	15,34	35,69	48,72
	II	74 398,2	41 970,4	-32 427,9	-15,62	-28,94	29,46	43,97
	III	82 080,9	44 994,3	-37 086,6	-2,45	-14,98	26,30	40,69
	IV	87 244,3	50 461,1	-36 783,2	6,02	-3,17	27,82	41,35
2004	I	89 829,8	49 106,8	-40 723,0	19,24	6,21	27,89	42,71
	II	97 827,6	54 781,7	-43 045,9	31,49	30,52	30,55	45,27
	III	108 182,6	62 250,8	-45 931,8	31,80	38,35	31,68	46,00
	IV	117 091,3	65 081,7	-52 009,6	34,21	28,97	30,77	45,90
2005	I	114 057,5	62 216,2	-51 841,3	26,97	26,70	29,41	44,64
	II	139 237,8	67 475,0	-71 762,8	42,33	23,17	28,26	46,33
	III	145 452,6	67 893,0	-77 559,6	34,45	9,06	27,71	46,53

*CIU revisión 2

TAE: Tasa de apertura exportadora (%)

TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)

Fuente: DANE

Como se puede observar en la anterior tabla, los indicadores de competitividad en el subsector metalmeccánico, específicamente en productos metálicos transformados presentan una balanza comercial negativa.

Si se comparan las tasas de apertura de exportación en hierro y acero básico con la exportación de productos metálicos transformados, se encuentra una diferencia que promedia los 9 puntos porcentuales, lo que significa que Colombia exporta la materia prima para luego importarla como producto transformado, que será posteriormente utilizado en la producción de herramientas de ferretería y hogar en su mayor proporción, para el caso del sector metalmeccánico.

3.1.4.5 Segmentos de mercado

Dentro del mercado potencial del subsector metalmeccánico, se encuentran unos más atractivos que otros, por costes de logística de distribución, como es el caso del sector minero, carbonero y petrolero, el cual presenta actividad en zonas rurales o Costeras (Costa Atlántica: Cerrejón, Sucre, Cesar; Altiplano: Boyacá, Santanderes; Llano: Yopal y Casanare; Andina: Huila y Tolima) las

cuales en su mayoría se encuentran fuera del perímetro estimado inicialmente para el proyecto.

Otro factor que influye en la determinación de los segmentos atractivos para Industrias Anker es el portafolio ofrecido, el cual cuenta con productos y servicios que en su mayoría atienden a mercados específicos como es el caso de la producción de partes para carrocerías, ensamble y autopartes, para lo que necesariamente se considerarán los diferentes eslabones de la cadena automotriz (ensambladoras de carrocerías, chasises, furgones; autopartistas, repuesteros y talleres de servicio) para la comercialización de los productos y servicios ofrecidos.

Por otra parte se analizará de manera tangencial el sector de construcción en: Construcción de vivienda y obras civiles.

Análisis de Segmentos Atractivos: Automotriz y Construcción Automotriz

En lo referente al marco social y cultural que afecta al sector automotriz, se pudo observar claramente la migración de marcas, debido a los cambios en los hábitos de compra de vehículos por parte de los particulares. Es notorio que los clientes se han vuelto cada vez más exigentes, esperan automóviles más equipados por precios muy bajos y realizan comparaciones en un promedio de 4 marcas para una misma línea, se fijan en más detalles y fácilmente pueden cambiar de decisión de compra a causa de una mejor oferta comercial.

Tamaño real Sector Automotriz a Nivel Nacional – Ventas a Diciembre 2007

SEGMENTO	Total 2005	Total 2006	Ene 07	Feb 07	Mar 07	Abr 07	May 07	Jun 07	Jul 07	Ago 07	Sep 07	Oct 07	Nov 07	Dic 07	Total 2007
Total Automoviles	79.701	105.453	9.309	9.717	11.864	10.395	11.536	10.482	11.773	11.938	11.626	10.992	12.169	11.598	133.399
Total Taxi	20.876	21.962	1.746	1.875	1.971	2.083	2.002	2.206	2.064	2.192	2.304	2.299	2.073	1.622	24.437
Total Camperos (Utilitarios)	15.453	23.271	2.211	2.045	2.035	2.046	2.531	2.442	2.623	2.788	2.961	2.849	3.600	3.006	31.137
Total Pick-Ups	13.120	17.728	2.086	2.030	2.033	1.687	1.911	1.786	2.231	2.230	2.267	2.228	1.988	2.461	24.938
Total Furgonetas	3.373	6.393	1.090	610	561	507	674	749	755	772	749	759	630	683	8.539
Total Comerciales Carga	7.789	17.455	1.593	1.903	2.478	1.987	2.145	2.108	2.269	2.219	2.351	2.401	1.887	1.673	25.014
Total Comerciales Pasajeros	5.402	5.922	432	438	560	424	475	416	419	462	479	546	497	424	5.572
TOTAL MERCADO	145.714	198.184	18.467	18.618	21.502	19.129	21.274	20.189	22.134	22.601	22.737	22.074	22.844	21.467	253.036

Fuente: Econometría

Colombia, incrementó sus importaciones de vehículos, en razón de la caída del dólar, lo cual desencadenó una baja en el precio de los vehículos tanto nuevos como usados. Las marcas que más se vieron favorecidas en la competencia por ganar clientes partiendo de este factor fueron Nissan y las marcas Chinas. La primera porque la importación de sus vehículos proviene de México, país que pertenece junto con Venezuela y Colombia al G3, favoreciendo las políticas arancelarias para la entrada de los vehículos a nuestro país.

El año 2007 representó un reto para el sector automotriz debido al alto nivel de ventas del año 2006 que alcanzó las 201.000 unidades colocadas en el mercado, calificado como el mejor año para el sector en la historia de Colombia, tanto por los medios de comunicación como por los mismos productores, comercializadores e incluso la mayoría de concesionarios.

El Año 2007, cerró con un total de 258.463 unidades vendidas al por mayor, es decir un crecimiento del 28% respecto a las 201.523 unidades vendidas en el año 2006. Las ventas totales a público fueron de 253.036 unidades equivalentes a un crecimiento de 27.6% comparadas con las 198.184 unidades transadas en el 2006.

Las ensambladoras vendieron un total de 92.984 unidades al mayor, y las ventas de vehículos importaron ascendieron a las 165.479 unidades en el 2007.

Al finalizar el Año 2007, se colocaron en total 258.036 unidades a concesionarios y 253.095 ventas a público, representando un crecimiento del 20%. Para el Año 2008 y debido a la política restrictiva de importación de vehículos ensamblados en Colombia hacia Venezuela, implantada por el Presidente Hugo Chávez, líderes de opinión y ensambladoras pronostican un crecimiento a una tasa más baja cercana al 10%, lo que significará el inicio de la lucha de todas las marcas que compiten dentro del sector por ganar participación colocando más vehículos entre los clientes nacionales y sacar a flote un plan de contingencia que bien podría considerar expansión hacia nuevos mercados latinoamericanos.

Social:

En lo referente al marco social y cultural que afecta al sector automotriz, se pudo observar claramente la migración de marcas, debido a los cambios en los hábitos de compra de vehículos por parte de los particulares. Es notorio que los clientes se han vuelto cada vez más exigentes, esperan automóviles más equipados por precios muy bajos y realizan comparaciones en un promedio de 4 marcas para una misma línea, se fijan en más detalles y fácilmente pueden cambiar de decisión de compra a causa de una mejor oferta comercial.

El ambiente general con Venezuela ha tenido repercusión en la tranquilidad nacional, los colombianos se sienten intranquilos ante la situación social alrededor de la intervención del mandatario del país vecino en los procesos de negociación para la liberación de secuestrados, en los cuales se ha hecho presente el rechazo en la relación de la Senadora Piedad Córdoba y Hugo Chávez.

Tecnológico:

El año 2007 para el sector automotriz no sólo fue importante por el incremento en las ventas sino además por el uso masivo de nuevas tecnologías y aplicaciones a versiones de vehículos que se extendieron globalmente, tal es el caso de los Automóviles Utilitarios Deportivos, segmento que presentó el mayor

crecimiento desde su introducción al mercado colombiano, marcas como Chevrolet, Ford, Toyota, Subaru y Mazda, han visto una gran oportunidad de expansión en la comercialización de este tipo de vehículos, por tanto los esfuerzos y la inversión en tecnología ha sido más marcada en este segmento que en cualquier otro. Las tecnologías más destacadas en este período fueron: tecnología híbrida, impulsada por General Motors, consistente en la combinación de motores de combustión con eléctricos para disminuir el consumo de gasolina; la conversión de motores de gasolina a GNV, en el cual Toyota es líder, además de otras marcas que están desarrollando su portafolio partiendo de esta tecnología que propende al desarrollo sostenible, conocidos como ecomodelos.

Las alianzas estratégicas entre marcas de vehículos y empresas enfocadas en la tecnología de software audio y video, como es el caso de Fiat y Microsoft con el desarrollo del sistema Blue & Me, que permite el control del entretenimiento a bordo del vehículo por medio de conexiones USB que se ubican en la guantera.

Normativo:

La situación político – económica entre Colombia y Venezuela representa para el sector automotriz la amenaza más latente para el mercado colombiano, pues las ensambladoras nacionales tienen el 15% de participación en el mercado del país vecino, y con el anuncio de la ley que limita las importaciones de vehículos por parte del presidente Hugo Chávez esta participación se reduciría al 4% aproximadamente, esto quiere decir que el otro 11% de la producción nacional deberá ser vendida en Colombia, lo que desde ya permite pronosticar una saturación del mercado, y como consecuencia, una reducción en el precio de todos los automotores.

- **Políticas y procedimientos de ventas**

Como se mencionó anteriormente, las políticas de todo el proceso de manejo de imagen de la marca es determinado por la casa matriz de donde es

originaria la marca, la cual fija los lineamientos a seguir dentro de la cadena de generación de valor, lo cual les asegura un comportamiento homogéneo de la marca en cualquier país del mundo.

Existen políticas estrictas para los procesos de producción en cuanto a la calidad y requerimientos de ensamblaje, la importación de algunas piezas para la fabricación de los vehículos es el resultado de políticas claras en este aspecto referente a estándares de calidad de cada una, la estandarización ha permitido que todos estos procesos se desarrollen de forma homogénea. La evolución de los clientes en general ha conllevado a fijar políticas rigurosas en cuanto al proceso de atención, basándose en la experiencia de las marcas dentro del sector y en la investigación de mercados, que permiten determinar y pronosticar posibles comportamientos de los clientes, para luego poder fijar los parámetros basados en calificaciones de valor que le dan a cada uno de los aspectos del servicio y en detalle, señalar los renglones más determinantes en todo el ciclo.

Dentro de los procesos de ventas, cada marca ha creado su propia técnica de negociación con nombre propio, que inicia desde el primer contacto con el cliente y se da por ciclos que empiezan cada vez que se realiza una recompra, incluso cuando el cliente adquiere un servicio o producto diferente de la misma empresa como en el caso del servicio de taller, compra de accesorios y repuestos. Las políticas son claras, precisas y detalladas en la muestra de productos y servicios del portafolio, y el manejo de manuales de ventas ha permitido que se mantengan los estándares de calidad y que se trabaje sobre la misma base de conocimiento, para esto tanto las casas matrices como ensambladoras, importadoras y los mismos concesionarios capacitan de forma permanente a todos sus empleados, asegurándose de mantener los aspectos importantes para el cliente funcionando de manera controlada.

- **Publicidad y promoción**

De la misma forma que las marcas administran los procesos de producción de las ensambladoras, importadoras y concesionarios, administran la publicidad y

promoción, pues han comprendido la importancia de estos aspectos y la relevancia que tienen para la construcción de la marca. Un elemento vital es la investigación de mercados, la cual le ha hecho posible a las marcas tener un conocimiento detallado de los clientes para poder mejorar sus productos, servicios y en este aspecto particular: la comunicación.

Las promociones de ventas, están ligadas al comportamiento del mercado en general y al movimiento de las demás marcas; la puesta en marcha de los planes de mercadeo y de las actividades puntuales de comunicación y promoción al cliente interno y externo son también mediadas a través de manuales de identidad corporativa y de capacitaciones que permiten mantener un concepto uniforme de la marca, para que sea entendida en todo el mercado como una única marca y no como el concepto independiente de cada representante.

Tanto manuales como las capacitaciones le han dado soporte a la construcción de las marcas, y todos los elementos de la cadena de valor lo entienden de esta forma, por lo que la administración de los materiales, colores, tamaños, ubicaciones, lugares de exposición entre otros elementos, es muy cuidadosa y siempre supervisada y controlada por las ensambladoras e importadora de forma permanente y por la casa matriz de forma periódica al distribuidor final. Este como todos los demás procesos tiene la influencia necesaria para hacer que un cliente se defina por una marca u otra. Es por esta razón que el valor de las marcas no es necesariamente el producto en sí pues existe una tendencia genérica en el uso de las tecnologías, pero sí en el servicio y de forma definitiva en el posicionamiento en la mente del cliente, siendo el aspecto principal de la marca el valor percibido por el cliente que debiera ser el equivalente al valor que quiere proyectar la marca en el caso idóneo.

- **Capacidad instalada**

En la industria automotriz la capacidad instalada no fue un problema hasta hace 5 años, pero debido al crecimiento acelerado del sector en general, se presenta una situación que parece inevitable que la ampliación de las plantas

de producción y que hasta ahora empieza a verse reflejada en la escasez de algunas líneas de vehículos durante períodos intermitentes, aunque los planes de producción debieron ser ajustados por parte de las ensambladoras por la política restrictiva de Hugo Chávez referente a la importación de vehículos a su país, no cabe duda de que los colombianos están incrementando la compra de vehículos y ese sólo hecho tomado de forma independiente a las situaciones periféricas es de prestar atención.

- **Etapas del ciclo de vida**

El sector automotriz en Colombia cuenta se encuentra en una etapa de crecimiento, el año 2006 y 2007 registraron las mayores ventas en Colombia, y aunque las condiciones del mercado se verán afectadas por la situación con Venezuela, se pronostica un crecimiento aunque a una tasa más baja, pasando de ser el 23% en el 2007 a ser encontrarse alrededor 10%.

Algunos segmentos registran un crecimiento acelerado, marcado por tendencias en diseño y tecnologías específicas como el caso de los Deportivos utilitarios que duplicaron en 2 años sus ventas pasando de vender 15.453 unidades en 2005 a 31.137 en 2007, este crecimiento es una clara migración de los usuales compradores de automóviles tipo sedán y camionetas de alto cilindraje hacia opciones de diseño para ciudad con características propias de vehículos de carretera, que incluyen en su mayoría tracción 4x4 y en algunos casos permanente e inteligente.

- **Ciclicidad y tiempo muerto**

Históricamente, las ventas del sector automotriz en Colombia presentan altos picos en ventas de ciertas versiones en algunos meses del año como el caso de las Pick-up, las cuales presentan el mayor movimiento en ventas en Marzo y en Agosto, esto se debe a las compras realizadas por las empresas para uso de trabajo, pues los presupuestos fijados a final de año y ajustados a principios del siguiente, se ejecutan 2 meses después que es el tiempo aproximado que se tarda la licitación, aprobación de la oferta, establecimiento de condiciones

comerciales y posterior desembolso. Este proceso se lleva comúnmente 2 veces al año, pues muchas empresas fijan presupuestos semestrales y dividen las compras en estos períodos.

Septiembre, Octubre y Noviembre, han sido los meses tradicionales de mayores ventas para el segmento de vehículos, debido principalmente al cambio año modelo de las líneas en todas las marcas, y a la introducción de nuevos modelos que se realiza en mayor volumen a partir del segundo semestre.

Los participantes del sector automotriz no sólo han notado que éstos meses son de más rápida rotación del inventario, sino que además han motivado el aceleramiento de las compras a final del año, especialmente entre la última semana de noviembre y las dos primeras de Diciembre debido a que las dos últimas semanas de Diciembre y las dos primeras de Enero representan el tiempo muerto del sector por la temporada navideña. El tráfico en las vitrinas de vehículos es escaso por esta época, esa es una de las principales causas.

Las ensambladoras e importadoras disminuyen o paran completamente la producción/importación de vehículos por esta época, además disponen de menos personal en todas las áreas, esta es claramente una oportunidad que aún no ha sido aprovechada por los integrantes del sector, pues todos los productos en general presentan sus mayores ventas en esta época del año, que en muchos casos alcanza a representar más del 50% de las ventas totales anuales.

- **Ventas, costos y utilidad bruta del producto**

La política de costos es un aspecto que maneja de forma directa la casa matriz y la ensambladora pues son quienes determinan el precio que debe pagar el distribuidor de la marca por la adquisición de sus productos, sin embargo el precio al cliente final tiene una intervención directa de los representantes de las marcas, quienes determinan el rango de precio promedio que se ubica dentro del rango sugerido por los productores. Claro que los representantes tienen voz

y voto en la fijación de costos de los productos que compran pues fijan porcentajes mínimos de utilidad que de no mantenerse no permitirían un comportamiento justo de la industria para todos en la cadena de valor y que finalmente se vería reflejado en el precio al cliente final.

La política de ventas y utilidad está auxiliada por los pronósticos de ventas realizados por la casa matriz y por las ensambladoras e importadoras, los cuales son determinados basados en históricos y en el comportamiento de crecimiento proyectado por diferentes organismos para la industria. Dentro de estas políticas se encuentran unos márgenes mínimos de utilidad que debe percibir cada factor dentro de la cadena de valor.

Adicionalmente, los distribuidores finales fijan políticas de forma democrática para asegurar un control de los precios en el mercado que afectará directamente las participaciones de cada uno, haciendo que los resultados dependan de la diferenciación en la oferta de servicio y no en el producto en sí, pues los productos para todos los distribuidores de una misma marca es el mismo, este aspecto es vigilado para cada unidad de negocio, en las cuales se establecen los rangos de precio y porcentajes mínimos de utilidad para asegurar una competencia justa, esto se regula de forma muy precisa en algunas marcas como en el caso de Mazda para Colombia, en la cual existe una política de precios rigurosa para todos los productos y servicios de las unidades de negocio. Esto se traduce en estabilidad de la marca que es percibida por el cliente final.

De todos modos, es innegable la influencia que ejerce el comportamiento general del mercado y el factor político-económico-social e incluso cultural en la fijación de los precios. El año 2008 es precisamente un año marcado fuertemente por la influencia de factores como la política arancelaria en acuerdos de libre comercio, la caída del dólar, el precio del petróleo, la relación Uribe-Chávez, la preocupación mundial en el tema medioambiental y otros microeconómicos como la inestabilidad del país causada por la guerra, el estado de extremo deterioro del parque automotor en movimiento, el índice de robos, el precio del usado (con gran influencia de la revista Motor) la entrada de

nuevas marcas muy competitivas en precio, la sobreoferta, entre otros factores. Es decir que aunque existen políticas de precios, éste es un aspecto muy sensible que se modifica de acuerdo al comportamiento del sector y de la misma marca, haciendo que se implementen campañas de promoción de ventas que atacan directamente al precio del producto o servicio.

Características del Mercado:

- **Frecuencia, cantidad y ocasión de la compra**

Las ensambladoras de carrocerías, dependen directamente de los concesionarios de vehículos, por lo que se ha creado una tendencia a formalizar alianzas comerciales para realizar la venta de carrocerías (estacas, furgones, platonos, otros) donde el concesionario funciona como un ente de intermediación que el cliente sólo percibe en el pago de la instalación de la carrocería.

Los clientes principales de este tipo de productos son en la mayoría de los casos empresarios y comerciantes independientes, quienes compran los vehículos como bienes de capital y no de consumo. En el caso de los comerciantes independientes, las ventas son esporádicas y se realizan sin una tendencia marcada a lo largo del año, es decir que no se presentan ciclos de compra claramente identificables que puedan servir como una base para la implementación de estrategias comerciales por períodos.

Por el contrario, las empresas que adquieren flotillas (más de 5 unidades de vehículos), especialmente en los segmentos de Pick-up, comerciales carga y comerciales pasajeros, presentan ciclos de compra que se relacionan a la actividad económica del sector en el que utilizarán los vehículos y a la ejecución del presupuesto anual que generalmente se presenta en dos períodos: Febrero y Agosto. Durante este tiempo, en el que las empresas realizan las licitaciones para la adquisición de vehículos por volumen, es cuando las ensambladoras de carrocerías deben gestionar su labor comercial.

La frecuencia de compra está muy ligado al desarrollo económico, especialmente industrial del país, existe una tendencia a la disminución del tiempo promedio de cambio de vehículo y ha incrementado considerablemente el número de vehículos vs. Número de habitantes lo que puede significar: que se está fortaleciendo la población con mayores ingresos, el fortalecimiento del PIB per cápita, vehículos más económicos, o el incremento de créditos colocados en el mercado.

Debido a que la compra de vehículos está estrechamente ligada a la actividad de las ensambladoras de carrocerías, a la venta de repuestos, autopartes y al número de entradas a los talleres de servicio posventa, se toma como punto de referencia el crecimiento del sector en general que es proporcionalmente directo al crecimiento de las actividades relacionadas ya mencionadas.

Estas dos últimas características han sido claramente las más definitivas para el cambio de vehículo en los colombianos, pues la población de altos ingresos no alcanza a ser el 6% y la tendencia del mercado demuestra que aún las marcas tradicionalmente más costosas como BMW y Audi están reevaluando sus precios en el mercado.

En los últimos 5 años, el sector financiero ha duplicado el número de créditos colocados, y la alianza entre financieras y distribuidores ha tenido como resultado la creación de planes comerciales que permiten a los colombianos tener un acceso más fácil a la compra de un vehículo.

También es importante ver cómo el precio del usado ha influenciado sobre la frecuencia de compra de vehículos nuevos en la clase media alta, las personas en su intento de perder la menor cantidad posible de dinero en la venta de su vehículo es consciente de la tendencia inevitable de devaluación del mismo y por esta razón aceleran la reposición.

La venta de vehículos en Colombia tiene su mayor participación de venta al detal en el segmento de automóviles, camperos y taxis, los cuales en conjunto conforman el 75% de las ventas totales del sector, sin tener en cuenta el

número de personas naturales y de comerciantes independientes que compran Pick-up, furgonetas y vehículos de pasajeros y de carga.

Lo anterior significa que generalmente la cantidad de vehículos que se venden en una negociación es de una unidad. Para el caso de las Pick-up, las furgonetas, comerciales de carga y pasajeros se venden en mayor proporción a empresas para el desarrollo o el mejoramiento de su objeto comercial y se vende comúnmente más de una unidad a un mismo cliente.

La ocasión de compra en el segmento de automóviles, camperos y taxis está marcada sólo por los meses pico ya mencionados de la misma forma que por la ciclicidad, influye mucho el cambio de año modelo y la introducción de nuevas líneas o versiones de una línea ya existente en el mercado, las personas se afanan por tener el vehículo de moda, aunque este factor no se puede medir de forma homogénea para el sector debido a que todo el tiempo se realizan introducciones de nuevos productos por parte de todas las marcas y de forma simultáneas.

- **Procedimientos y hábitos de compra:**

Los clientes son cada vez menos leales a las marcas, al tiempo que se reduce el tiempo promedio de reposición (de 4 años a 3.8 años, en gama media-alta) incrementan las barreras que tienen que superar las marcas para conservar sus clientes, por esta razón, tanto marcas como concesionarios han percibido la importancia y el alto impacto que tiene el mercadeo y el posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales, impulsando la oferta a través de la publicidad y más estrictamente de las acciones tendientes a la creación de una relación duradera con los clientes. El 2007, presencié cambios y evoluciones en la comunicación de las marcas, se hizo notorio el uso de las RR.PP y del publicity en medios masivos, siendo el más común el product placement y el brand placement en novelas de alto rating y un incremento de pautas comerciales en horario prime. El Internet como medio de comunicación se ha convertido rápidamente en el más importante y usado por la clase media y alta, reemplazando a la televisión.

Así como se han cambiado patrones de compra en productos de consumo masivo, el sector automotriz ha presenciado un cambio sustancial en la forma de comprar de los colombianos actuales, los niños tienen una mayor influencia en las compras de tipos de producto tecnológico y pueden hacer cambiar una decisión de compra de un mayor, además el Internet ha sido una herramienta que les ha facilitado la búsqueda de todo tipo de información incluyendo nuevas tecnologías en vehículos, siendo los juegos de video un factor de alta influencia, pues funcionan como modelos a escala con diseños y tecnologías idénticas; es más la incursión y presencia de algunas marcas de vehículos en juegos de video no es una casualidad sino que demuestran el resultado de este análisis.

Las mujeres por su parte, han incrementado de forma significativa su participación no sólo en la toma de decisión de compra sino en la compra misma, pues tradicionalmente los vehículos eran concebidos para uso masculino y esa tendencia está siendo modificada dando como resultado modelos con miras a la venta al público femenino.

De acuerdo con la ubicación geográfica de los establecimientos manufactureros, el 70,0% de estos estaba instalado en las áreas metropolitanas de Bogotá D.C. (40,7%), Medellín (17,2%) y Cali (12,1%); el 16,1% se concentró en: Barranquilla (4,5%), Bucaramanga (4,1%), Pereira (2,2%), Manizales (2,1%), Cúcuta (1,8%) y Cartagena (1,4%). El restante 14,0% de los establecimientos se localizaron en otras regiones del país.⁷

3.1.6.4 Canales de distribución

En Colombia, al igual que en el resto de Latinoamérica, el funcionamiento de la industria automotriz tiene un comportamiento similar, el manejo de los vehículo que se comercializan tienen dependencia organizacional del país originario de

⁷ Encuesta Anual Manufacturera. DANE. 2006. Fuente:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2006.pdf

la marca, mediado a través de las ensambladoras o importadoras según sea el caso, es decir tienen intervención en la administración de la marca por parte de la casa matriz.

Las empresas que ensamblan en Colombia (General Motors, Sofasa y la Compañía Colombiana Automotriz) no poseen líneas de ensamblaje para todos los vehículos que comercializa, lo que conlleva a las importaciones de algunas líneas especiales. Las importadoras por su parte, median la venta y realizan las actividades de publicidad y promoción basados en los estándares impuestos por la marca y con supervisiones continuas al igual que las importadoras.

Algunas de las marcas tienen producción y representación de diferentes empresas en el país, como en el caso de Toyota, marca que en Colombia es ensamblada por Sofasa e importada por Distoyota. Dentro de la cadena de valor representa una pieza muy importante la intervención uniforme de la marca, para mantener el estándar de la calidad de los procesos y especialmente en la atención al cliente.

Tanto ensambladoras como importadoras tienen representación en ventas y prestación de los servicios intermediada por concesionarios, quienes realizan los procesos ceñidos a los lineamientos de la marca que distribuyen y empresa que ensambla o los importa directamente, siempre bajo estos parámetros enmarcan su funcionamiento en el mercado, de tal forma que la administración de la marca tenga un estándar en cualquier lugar del mundo, permitiendo el fortalecimiento de la imagen percibida por el cliente.

Los concesionarios, para el caso de las ensambladoras, son una red que trabaja de forma semi - independiente, conservando la esencia de la marca y cuidando el uso adecuado por parte de todos los representantes para que la actividad de uno no afecte la de los demás, por esta razón muchas de las políticas de manejo administrativo de la marca en el país es regulado por las gerencias de los concesionarios, que son quienes tienen la información detallada del contacto directo con los clientes finales.

Constructor

El subsector de la construcción cuenta con diferentes variables que afectan directamente los indicadores de crecimiento, dentro de los cuales se encuentran: construcción de obras civiles y construcción de vivienda.

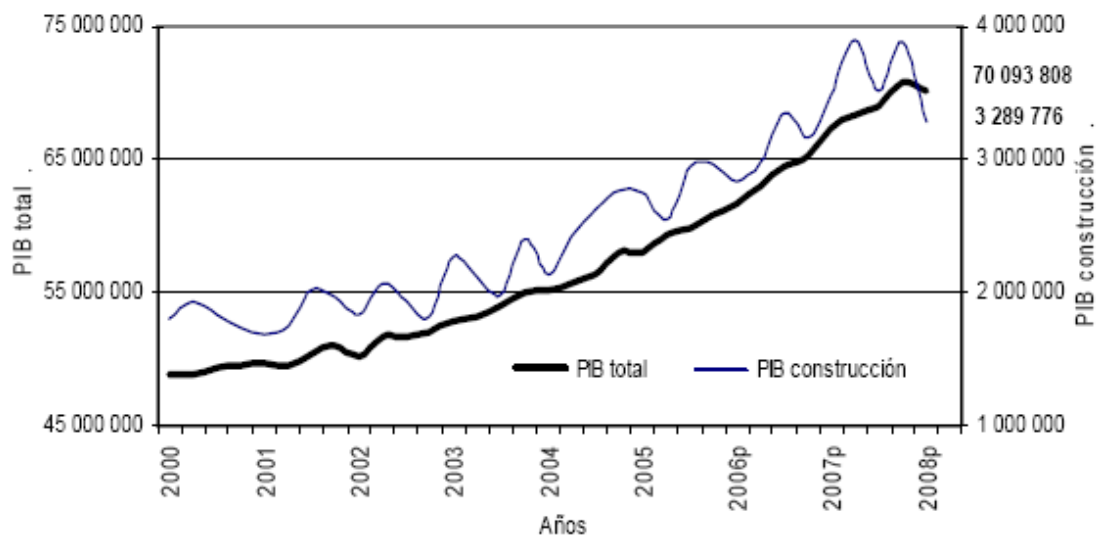
La construcción de obras civiles está ligada de forma directa a la asignación de licencias de construcción, mientras la construcción de viviendas está relacionado al índice general de crecimiento demográfico; los dos tipos de construcción, dependen directamente de la actividad del sector financiero, pues para el desarrollo de planes de edificación y construcción se requieren grandes inversiones, de las cuales aproximadamente un 80% del valor total proviene de financiación privada.

Tamaño real del Sector: PIB y Sector de la Construcción

Al finalizar el primer trimestre de 2008, el crecimiento del PIB fue de 4,1% comparado con ese mismo período del año 2007, en tanto el aporte del sector Construcción al PIB Nacional tuvo un comportamiento positivo respecto al período en el año 2007 y negativo respecto a la línea de tendencia que presentó un crecimiento sostenido durante el último trimestre de 2008.

Como se puede observar en el Gráfico 1.1 PIB Total y PIB Construcción, existe una tendencia similar en las dos líneas, reflejando puntos de crecimiento y decrecimiento en los mismos períodos y de impacto similar.

Gráfico 1.1
PIB total y PIB construcción (serie desestacionalizada)
Pesos constantes de 2000
2000 (I trimestre) - 2008 (I trimestre) ^p

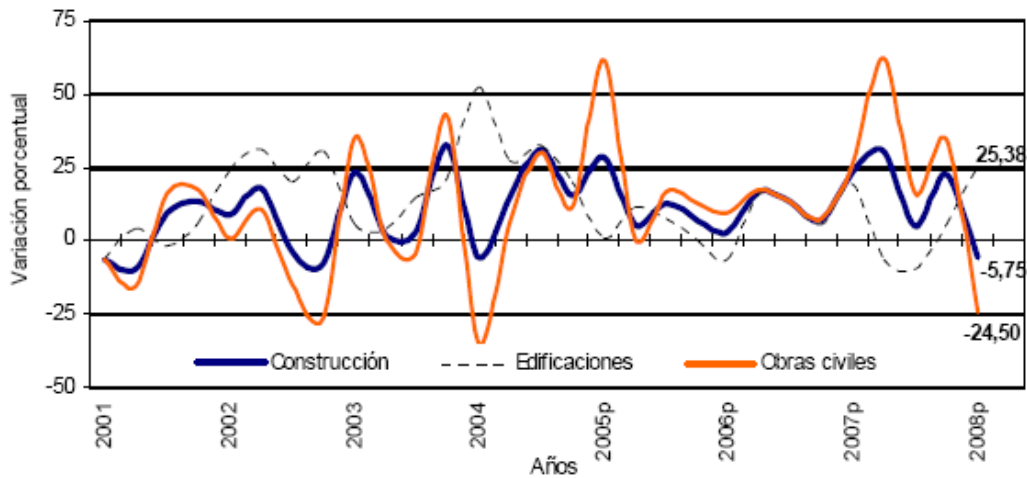


Fuente: DANE
^p preliminar

El PIB de Construcción, presentó un crecimiento en edificaciones del 25,38%, pero fue absorbido por la caída 24,50% de la construcción de obras civiles y del 5,75% de la construcción en general.

Por otra parte, se puede observar que existe un crecimiento de cada tipo de edificaciones en diferentes períodos, que para el caso de las edificaciones están muy ligados a los plazos de licencias y en el de obras civiles a la ejecución del presupuesto asignado.

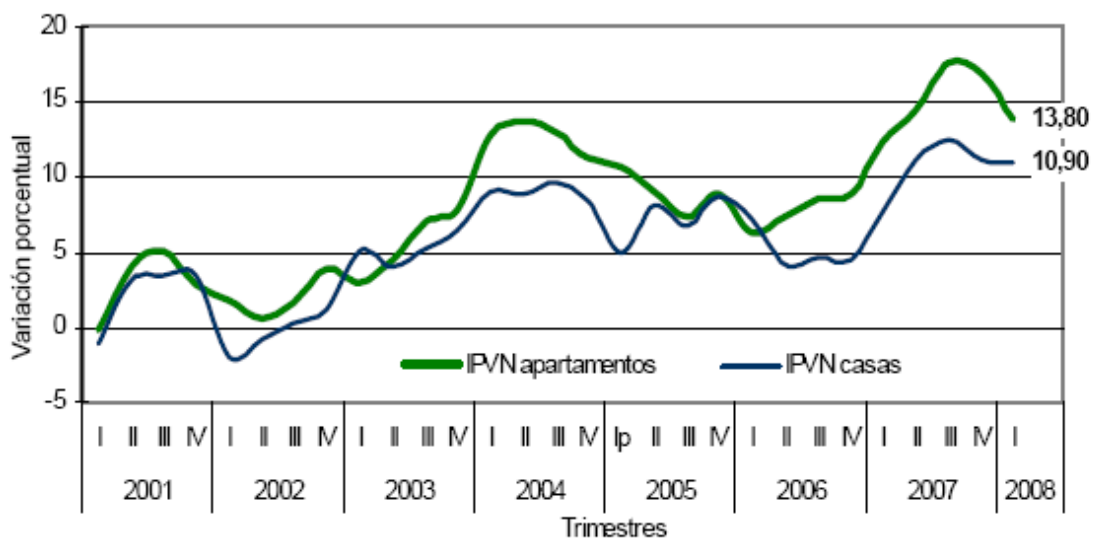
PIB de construcción, edificaciones y obras civiles (serie desestacionalizada)
Variación anual
2001 (I trimestre) - 2008 (I trimestre)^P



Fuente: DANF

La construcción de vivienda, presentó un decrecimiento tanto en construcción de casas como de apartamentos, pero el histórico refleja un crecimiento de 13,8% desde el año 2001 al año 2008, con caídas fuertes del año 2001 al 2002 y del año 2004 al 2005. Sin embargo, y pese al incremento en las tasas de interés efecto de la crisis hipotecaria en Estados Unidos, no se presentó una caída tan notoria como en los anteriores años, sino una desaceleración que para los meses de Febrero y Marzo se frenó en la construcción de casas.

IPVN. Casas y apartamentos
Variación anual
2001 (I trimestre) - 2008 (I trimestre)^P



Fuente: DANE

**Colombia, área aprobada para vivienda
77 municipios
1999 - 2008**

(metros cuadrados)

Años y meses	Total vivienda	Vivienda de interés social			Vivienda no VIS		
		Total	Casas	Apartamentos	Total	Casas	Apartamentos
1999	5 492 545	2 543 899	1 744 032	799 867	2 948 646	1 469 308	1 479 338
2000	5 772 976	2 320 024	1 854 375	465 649	3 452 952	1 969 695	1 483 257
2001	6 439 780	2 303 872	1 855 263	448 609	4 135 908	2 005 631	2 130 277
2002	8 529 807	3 133 991	2 158 345	975 646	5 395 816	2 294 564	3 101 252
2003	10 063 973	2 138 617	1 429 000	709 617 #	7 925 356	2 899 312	5 026 044
2004	9 243 329	2 033 783	1 571 073	462 710 #	7 209 546	2 617 331	4 592 215
2005	9 895 343	2 192 238	1 560 954	631 284 #	7 703 105	3 171 295	4 531 810
2006	12 072 331	2 683 062	1 687 492	995 570 #	9 389 269	3 361 822	6 027 447
2007	13 970 442	2 966 605	1 741 509	1 225 096 #	11 003 837	3 520 149	7 483 688
2008 Enero	1 186 973	185 554	86 072	99 482	1 001 419	356 382	645 037
Febrero	969 472	174 987	48 587	126 400	794 485	216 836	577 649
Marzo	752 927	128 247	73 165	55 082	624 680	237 127	387 553
Abril	938 629	173 757	135 211	38 546	764 872	223 763	541 109
Mayo	1 049 414	171 859	83 226	88 633	877 555	271 286	606 269
Junio	811 248	121 274	79 432	41 842	689 974	208 475	481 499

Fuente. DANE

Social:

El sector constructor depende de variables que están estrechamente relacionadas a las políticas de gobierno y a la asignación del presupuesto para el desarrollo social, tanto en la concesión de obras civiles tendientes a mejorar la calidad de vida de las personas de una comunidad, tales como la construcción y reparación de vías, parques, bibliotecas, colegios distritales, entre otros; de la misma forma en el sector privado se asignan licencias para la construcción de urbanizaciones, conjuntos residenciales y edificios con el fin de asegurar un desarrollo permanente que asegure mejoras en la infraestructura de vivienda.

El año 2008, se vio influenciado por el cambio de administración pública, del cual depende la asignación de presupuesto para los proyectos de construcción civil como la ampliación de las vías de Trasmilenio, proyecto que significa gran parte del presupuesto total para las obras civiles de la Capital.

Demográfico:

En el año 2007, Colombia disminuyó en un 0.7% su nivel de pobreza en el área urbana, y los índices de violencia se mantuvieron controlados en la zona rural, no presentaron crecimiento o disminución que afectara de algún modo a la

población. Fue un año marcado socialmente por la entrega de armas de paramilitares y su reincorporación a la sociedad por medio del plan de desmovilización impulsado por el presidente Uribe.

Tecnológico:

Como se mencionó anteriormente, Colombia aunque cuenta con la materia prima esencial para el desarrollo del sector metalmecánico, no produce maquinaria ni herramienta de última tecnología que permita la transformación de los metales, por lo que ha sido necesaria la importación desde países como China y Estados Unidos, los cuales son dos de los socios comerciales más importantes de nuestro país en este sector, pues entre los dos constituyen el 23% de la actividad total.

Es decir, que la tecnología es una variable de alto impacto en la actividad del subsector metalmecánico, pues depende de factores externos como la revaluación del peso frente al dólar, las relaciones político-sociales con los países socios, el establecimiento de tratados de libre comercio; y de otros factores controlables por el gobierno como las tasas de interés de las entidades financieras y el apoyo del a los nuevos proyectos privados.

Normativo:

La concesión de licencias en construcción civil relacionados al sector público en Colombia están regidas bajo parámetros legales que regulan y vigilan el proceso, desde la licitación hasta la entrega final del proyecto por parte del proveedor escogido, por parte de las entidades gubernamentales, debido a que la inversión en la construcción pública constituye la mayor parte de la asignación de presupuesto del plan de desarrollo social del país, y especialmente de la administración de la Alcaldía Mayor en el caso de Bogotá, la cual funciona como un gobierno semi-independiente que cuenta con presupuesto propio.

Totalización del tamaño del mercado

Debido a que se definieron dos segmentos atractivos del mercado, se estableció dentro de cada un perfil específico y un determinado número de establecimientos a los cuales se enfocará la estrategia de comercialización de los productos Anker, basados en el comportamiento de cada mercado.

Sector Automotriz:

No. Concesionarios de todas las marcas: 388

No. Ensambladoras de carrocerías: 124

No. Talleres de servicio Posventa Bogotá:

Autorizados (Directamente por la marca): 670

No Autorizados (Multimarca): 422

No. Almacenes de Repuestos y Autopartistas:

Autorizados: 960

No Autorizados: 720

Teniendo en cuenta que las cifras mostradas anteriormente corresponden al 100% del tamaño del mercado, industrias Anker pretende atacar el 1 o 2 por ciento de cada uno de los subsectores haciendo un énfasis importante en las ensambladoras de carrocerías en donde se pretende encaminar la mayor parte del esfuerzo comercial.

Sector Constructor Bogotá:

No. Constructoras: 267

No. Ferreterías grandes y medianas: 1670

En referencia al sector construcción, industrias Anker pretende atacar el 1 por ciento del total del sector, esto con la intención de dar inicio a relaciones comerciales y a su vez desarrollar una línea de negocio que en un futuro puede generar ingresos para la empresa.

3.1.7 Fijación de precios

ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Teniendo en cuenta que el precio de los insumos es el mismo para todos los competidores, como es el caso del precio del kilo de acero, que no tendrá un diferenciador aún en las compras por volumen; el mercado sí se mueve por el precio de los bienes intermedios que comercializa el sector metalmecánica.

Debido a lo planteado, es importante considerar una estrategia que le permita a Industrias Anker, ofrecer a los clientes potenciales descuentos en la compra por volumen, para incrementar la participación en el mercado y disminuir los costos de los insumos.

La estrategia que se plantea, parte de la planificación de la producción por medio de la demanda programada, de tal forma que se utilice el capital de trabajo con el que cuenta la empresa en los turnos completos, pues actualmente existe una subutilización de las máquinas y de la planta de un 65%, pues no existe una planificación de la producción, si no que se realizan las piezas sobre pedido, tampoco cuenta con un Stock de productos, ni siquiera de los de alta rotación.

Basados en la capacidad de producción con la que cuenta Industrias Anker actualmente se elabora un plan que contempla la disminución de costos de producción, la maximización del uso de los recursos disponibles y la programación de la demanda con beneficios de descuento en los productos de alta rotación.

La utilidad Neta actual de la mayoría de los productos del portafolio de Industrias Anker está entre el 25% y el 30%, y la capacidad utilizada en un 35%, lo cual significa que se está subutilizado la productividad de los equipos, de la planta y de la mano de obra. Los productos de alta rotación son los Volcos, los chasises, los cuales tienen alta demanda en el sector automotriz, y las varillas dobladas en la construcción.

El tiempo de producción de un Volco son 8 horas, y actualmente se están produciendo sobre pedido aproximadamente 10 al mes, lo que significa un desaprovechamiento del equipo de producción especial para la fabricación de este producto.

Teniendo en cuenta el histórico de ventas de los productos de alta rotación del portafolio, mencionados anteriormente, se fijó un margen del 10% del precio final, que se cederá como descuento a los clientes que compren determinados productos en una semana fijada por Industrias Anker, de tal forma que se pueda generar una programación de la producción y una vez cubierta la demanda programada, se puedan conseguir más clientes y se atienda la demanda ocasional. Es decir que se obtendrá una utilidad más baja, pero se incrementarán las ventas de productos de alta rotación, se maximizará el uso de los equipos de producción y se ofrecerán a un precio más bajo que el del mercado actual.

Para dar claridad a la estrategia, se plantea iniciar con los 3 productos mencionados, a modo de prueba piloto, durante tres meses, de la siguiente forma:

Se ofrecerá a un cliente actual que ensamble chasises, un descuento del 10% sobre el precio habitual si realiza la compra de 3 volcos o más la primera semana del mes; Se ofrecerá a otro cliente ensamblador de chasises el mismo descuento si realiza las compras de 3 o más volcos la segunda semana del mes, así sucesivamente hasta cubrir las 4 semanas del mes. Los clientes que realicen el pedido fuera del período de promoción asignado, serán atendidos sin margen de descuento.

Es decir que Industrias Anker, sabrá desde final de cada mes, qué cantidad de productos de alta rotación deberá producir, y los turnos sobrantes serán utilizados para cubrir la demanda ocasional y la producción de otro tipo de productos, así se logrará incrementar la productividad sin necesidad de recurrir a generación de Stock, pues no se puede asumir el costo de almacenamiento.

De la misma forma, se ofrecerán los productos de construcción a los Ingenieros Civiles que liciten en obras, pero se establecerán los períodos de acuerdo al histórico de demanda en el sector de construcción civil.

3.1.9 Recopilación de información

Teniendo en cuenta que Industrias Anker es una empresa de segundo nivel, es decir que no produce bienes finales, sino intermedios que son adaptados y transformados para uso en otros sectores diferentes al Metalmecánica, y comercializados posteriormente en el mercado; el instrumento de recolección de información para la ejecución de estrategias, debe ser especial y dirigido a los diferentes elementos de la cadena de valor así como a los competidores para posibilitar la implementación de Benchmarking.

Se descartó la aplicación de encuestas como instrumento de recolección, debido a que se requería información especializada y dirigida a personas con cargos específicos en el sector Metalmecánica, Automotriz y de Construcción. Adicionalmente, se pretendía desde un principio recoger información valiosa, especialmente aquella desconocida por Industrias Anker que contribuyera al diseño de estrategias efectivas, por tanto, dichas preguntas requerían respuestas de tipo abierto y con respuestas muy largas difíciles de tabular y agrupar por medio de herramientas estadísticas, por tanto se definió la entrevista a profundidad con un posterior análisis de tipo cualitativo.

Para tal efecto se diseñó un cuestionario para realizar encuestas a profundidad de tipo estructurado, es decir con preguntas estipuladas previamente a la entrevista y guiada por el entrevistador, no por el entrevistado, de tal forma que

se resuelvan los puntos requeridos para cubrir los temas pertinentes a este estudio de mercado.

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Tipo de Instrumento: Entrevista a Profundidad

Tipo de Entrevista: Estructurada

Número de preguntas: 12 -10 - 10

Duración: 45 minutos

Entrevistados:

Entrevista 1: Andrés Nova – Administrador “Talleres Perilla”

Cel: 317-667 47 70

Entrevista 2: Edwin Chaparro - Ingeniero Industrial, licitador de Obras Civiles

Cel: 310-338 43 59

Entrevista 3: Paola Henao – Directora Comercial “Dobladora Ricaurte”

Cel: 316-527 64 77

Instrumento Entrevista 1.

Cordial Saludo Señor Andrés. Agradecemos su colaboración en esta entrevista, con la que pretendemos estructurar un plan de negocios efectivo para Industrias Anker, empresa que se desempeñará en el sector Metalmeccánica, estamos seguros de que la información que logremos recoger por medio de esta entrevista será de gran ayuda a la consecución de nuestro propósito.

A continuación voy a realizarle algunas preguntas referentes a los productos del portafolio de Industrias Anker y a la situación actual del sector Automotor, específicamente relacionado a la venta de chasises y montaje de carrocerías.

1. Actualmente, ¿Qué tipo de carrocerías son los más vendidos por su empresa?

R/ Tipo Furgón.

2. Actualmente, ¿A qué tipo de vehículos se les instala en mayor proporción carrocerías?

R/ Generalmente a camionetas pick-up y camiones de más de 2 toneladas de capacidad.

3. ¿Quiénes intervienen en el proceso de venta de la carrocería?

R/ El dueño del vehículo se contacta con nosotros y ordena el tipo de la carrocería con las especificaciones necesarias.

4. ¿Qué tipo de chasis es el que su empresa emplea en mayor proporción?

R/ Para las pick-up el de LUV y para los camiones el NPR y JAC.

5. ¿Qué perfil de clientes ha definido su empresa para enfocar los esfuerzos comerciales?

R/ El perfil de cliente no está bien definido pero generalmente son ganaderos o agricultores, gente del campo con poder de compra.

6. ¿Cómo ha sido el comportamiento de las ventas de carrocerías en los últimos 5 años?

R/ Se ha mantenido, gracias a varias políticas de chatarrización el mercado ha tenido un buen margen.

7. ¿Cómo ha afectado la disminución de las ventas de vehículos a la venta de carrocerías?

R/ Pues creo que la disminución se ha presentado en el sector de los vehículos particulares, en el sector de los públicos de carga se ha mantenido.

8. ¿Existe algún tipo de estrategia comercial que utilicen para incrementar la participación en el mercado?

R/ No.

9. ¿Cuáles son los períodos de mayores ventas de carrocerías?

R/ No se puede predecir o tener algún tipo de dato histórico de estas ventas, generalmente las buenas épocas pueden venir en cualquier momento del año.

10. ¿Cómo se planea la producción de las carrocerías?

R/ No existe ningún tipo de planeación, las carrocerías se construyen así como se van recibiendo los pedidos.

11. ¿Qué requerimientos exige su empresa al proveedor del chasis básico para el montaje de la carrocería?

R/ Como trabajamos con marcas de trayectoria como CHEVROLET, no existe la necesidad de exigir alguna especificación, mas bien la carrocería se adapta al chasis.

12. ¿Qué característica cree que influiría de forma positiva en la relación del proveedor y su empresa?

R/ La satisfacción del cliente en cuanto a la relación de calidad entre el chasis y la carrocería, es importante que estos dos se complementen.

Instrumento Entrevista 2.

Cordial Saludo Señor Edwin Chaparro. Agradecemos su colaboración en esta entrevista, con la que pretendemos estructurar un plan de negocios efectivo para Industrias Anker, empresa que se desempeñará en el sector Metalmecánica, estamos seguros de que la información que logremos recoger por medio de esta entrevista será de gran ayuda a la consecución de nuestro propósito.

A continuación voy a realizarle algunas preguntas referentes a los productos del portafolio de Industrias Anker y a la situación actual del sector de la Construcción, específicamente relacionado a la construcción de obras civiles.

1. ¿Podría describir un panorama general de la situación actual de la construcción de obras civiles

R/ El actual gobierno ha realizado una inversión importante en infraestructura, en la ciudad están las obras del transmilenio, y a nivel nacional existen varios proyectos viales. Creo que se están presentando buenas oportunidades.

2. ¿Cómo cree que será el comportamiento de asignación de presupuesto para obras civiles en los próximos 5 años?

R/ No se, lo que creo es que gran parte del presupuesto estará encaminado a las obras de infraestructura del país.

3. ¿Qué tipo de obras civiles son realizadas con mayor frecuencia en Bogotá?

R/ Si no me equivoco son los colegios seguidos de las vías por lo del transmilenio.

4. ¿En qué períodos se ejecuta la mayor parte del presupuesto asignado para las obras civiles en Bogotá?

R/ No se, durante todo el año.

5. ¿Cómo es el proceso de compra de insumos para el desarrollo de la obra?

R/ Generalmente por licitación.

6. ¿Cómo y quién define los proveedores de insumos de la obra asignada?

R/ Por el proceso de licitación.

7. ¿Cuáles son los insumos metalmecánicos más demandados en la construcción de una obra civil?

R/ Lo más utilizado es la varilla corrugada, las tuberías estructurales y formaletas.

8. ¿Qué condiciones solicita usted a una empresa productora de insumos metalmecánicos para que pueda convertirse en proveedor?

R/ Adicional al precio, certificados de calidad de todos los materiales y servicios que presten, adicionalmente debe pasar por un proceso de selección en donde se definen cosas como los plazos de pago y la puntualidad en la entrega de los materiales ya que en el sector se trabaja con itinerarios exigentes.

9. ¿Qué valor agregado le parecería interesante en un proveedor de insumos de metal mecánica?

R/ para nosotros la calidad y la puntualidad son lo más importante.

Instrumento Entrevista 3.

Cordial Saludo Señora Paola Henao. Agradecemos su colaboración en esta entrevista. A continuación voy a realizarle algunas preguntas referentes a la situación actual del sector de Metal mecánica y a las perspectivas de crecimiento frente al comportamiento del mercado, relacionado al sector metalmeccanico.

1. ¿Cómo define usted el actual panorama del sector metalmecánica?

R/ Estable, a pesar del alto grado e competencia.

2. ¿Qué actividades puntuales que hayan sido exitosas, ha dirigido a sus clientes para incrementar la participación en el mercado?

R/ Además de la buena calidad en los productos y procesos, se ha venido manejando una política de descuentos la cual es bastante atractiva para los clientes.

3. ¿A qué sectores del mercado atiende su empresa?

R/ Sector automotriz y empresas que se encuentran en el sector de la manufactura (muebles), maquinaria industrial.

4. ¿Cuáles son los productos de mayor rotación en su empresa?

R/ El Hierro como materia prima para diferentes usos.

5. ¿Podría definir el proceso de producción, y si existe actualmente un plan de producción?

R/ Es difícil definir un proceso o plan de producción, la producción se realiza de acuerdos a las diferentes especificación de cada cliente.

6. ¿Cómo ha sido el comportamiento de las ventas de su empresa en los últimos cinco años? ¿A qué cree que se debe el crecimiento/decrecimiento de las ventas en este período?

R/ Ha sido bastante inestable, es un sector que depende mucho de variables como las variaciones del dólar y de la demanda que tenga el hierro internacionalmente.

7. ¿Qué estrategias ha implementado su empresa para disminuir los costos de producción y/o incrementar las ventas?

R/ En cuanto a las ventas, se optó por salir de la ciudad a ofrecer los productos en otras ciudades. En cuanto a los costos no se han implementado estrategias.

8. ¿Qué acciones comerciales relacionadas al precio ofrecido a sus clientes, ha realizado que hayan sido exitosas?

R/ Descuentos por pronto pago.

9. ¿Qué valor agregado ofrece su empresa en relación con lo que ofrecen las demás empresas del sector metalmecánica?

R/ Somos una empresa comprometida con el cliente, de allí que lo que ofrecemos es una excelente calidad en nuestros servicios y productos.

CONCLUSIONES

A continuación se exponen las conclusiones de los puntos más relevantes de la entrevista que consideramos cuyo contenido contribuye de forma relevante a la creación de estrategias efectivas dirigidas a cada una de los sectores considerados, asimismo la implementación de Benchmarking.

Conclusiones Entrevista 1. Sector Automotriz – Ensambladora de Carrocerías

- Es evidente que las ventas del sector automotor se han visto afectadas por varias circunstancias, en su mayoría no controlables por la empresa, incluso por el gobierno, como el precio del dólar y la situación socio-política con Venezuela. Estos fenómenos han frenado las ventas a todo nivel, incluso para los proveedores de carrocerías, quienes abastecen a los concesionarios en relación con este tipo de productos.
- Las carrocerías de mayor demanda actual son los furgones, ha sido una tendencia creciente el desplazamiento de las estacas como producto más demandado en el portafolio de las ensambladoras de carrocerías, los furgones para el transporte de alimentos congelados en especial.
- Los vehículos que demandan en mayor proporción instalación de carrocerías son las pick-up, los camiones comerciales de carga y los dobles troques, todos para uso comercial.
- El perfil del cliente final es de empresario independiente o de empresas de transporte comercial de carga, son personas que compran el vehículo como un bien de capital no como bien de lujo, es decir que de su uso se espera el incremento de ingresos. Se dejan influenciar fácilmente por el precio de la carrocería y en relación con la calidad evalúan en mayor proporción el componente de resistencia y las especificaciones requeridas para la carga, si es de alimentos congelados, material de construcción, productos de transporte de alto riesgo; todos requieren diferente tratamiento.
- Las estrategias comerciales para el sector son genéricas casi para todas las empresas de metalmecánica, debido a que el costo de los insumos es similar para todos; las estrategias de precio son particularmente enfocadas en comisiones a los concesionarios y a la fuerza de ventas del concesionario, y dependiendo del número de unidades solicitado se eleva la comisión, pero rara vez se trasmite al

cliente final, pues es el concesionario quien realiza todo el proceso de la venta, incluso de la carrocería.

- El valor agregado generalmente, es la oferta de tiempos cortos de instalación de la carrocería, pero debido a que no se cuenta con un stock de productos, son casi siempre los mismos, salvo que se presente una situación coyuntural que impida la entrega a tiempo, como los cuellos de botella producto del daño de una máquina.

Conclusiones Entrevista 2. Sector Construcción – Ingeniero Licitador Obras Civiles

- El proceso de licitación de una obra civil es generalmente largo, la decisión de asignar una obra depende de un ente público y por tanto está vigilado por el estado; debido a esto el control es muy alto y se deben presentar propuestas ajustadas a nuevos requerimientos con mucha frecuencia.
- La escogencia de un proveedor de insumos para la ejecución de una obra civil está estrechamente relacionada al precio, debido a que los productos son genéricos y los ofrecen todas las empresas de metalmecánica sin ningún diferenciador, por tanto quién podrá realizar la venta será quién tenga la mejor oferta; que además depende de la capacidad de producción, de los tiempos de entrega y del cumplimiento de las condiciones impuestas por el ejecutor de la obra.
- Los productos metalmecánicos de mayor demanda en la construcción varían de acuerdo al tipo de obra, en construcciones de puentes por ejemplo, son usualmente empleadas varias referencias de varillas dobladas y planchas de acero.
- La construcción de obras civiles tiene picos marcados referentes a ejecuciones del presupuesto asignado, el segundo período del año, presenta mayor cantidad de construcción que el primero.
- Aparte del precio, el aspecto más relevante en la compra de productos de metalmecánica a un proveedor es el cumplimiento de las especificaciones del pedido, referente a la cantidad y a la

referencia de cada producto, que sean idénticos al solicitado y además estandarizado en condiciones como forma, tamaño, color, peso, entre otros.

Conclusiones Entrevista 3. Sector Metalmecánica – Competidor Directo de Industrias Anker

- El sector de metalmecánica ha sido un sector importante en el desarrollo de la industria nacional, contribuyendo especialmente al fortalecimiento de regiones agrícolas y ganaderas, alrededor de las cuales se han beneficiado los municipios y se ha generado trabajo y proliferación económica a su alrededor.
- Los sectores que demandan en mayor proporción productos de metalmecánica son el de construcción y el automotriz; los cuales necesitan insumos básicos necesarios para la producción del bien comercializado al cliente final.
- Actualmente el proceso de venta se realiza a un nivel básico que no es controlado por la empresa, sino que depende de la solicitud de cada cliente, que debido a las especificaciones estrictas de cada uno hace muy difícil la estandarización de modelos de producción que resulten efectivos, sin obligar a la empresa a asumir costos financieros muy altos en almacenaje.
- La disminución en las ventas de vehículos han marcado una disminución en la demanda de chasises por parte de las ensambladoras de carrocerías, especialmente de chasises para pick-ups, las cuales tienen como clientes finales a comerciantes independientes, que han retrasado los períodos de cambio.
- El valor agregado que es importante para los clientes de productos metalmecánicos es el tiempo de entrega y el cumplimiento estricto de las condiciones solicitadas.

4. PLAN DE OPERACIONES

Industrias Anker es una empresa que desarrolla su labor comercial a través de órdenes de trabajo, es por esta razón que depende de sus ventas para la generación de procesos productivos. Como se describe a continuación es desarrollado el proceso:

1. Generación de orden de trabajo
2. Distribución en planta al proceso correspondiente

4.1 PROCESOS PRODUCTIVOS

Descripción de procesos

Proceso de corte:

En cizalla o maquina: Es generada la orden de trabajo se procede a cortar la lamina (Hr, Cr, Alfajor) según especificaciones dadas en esta, primero se ubica el material en planta, luego se procede al proceso de marcación y por ultimo es cortada de acuerdo a la orden de trabajo, si no es necesario continuar con mas procesos el material o pedido es ubicado en la zona de entrega o despachos de material.

Con oxicorte: similar al proceso de cizalla, la lamina es marcada de acuerdo a las indicaciones, pero es cortada a través de un equipo de corte llamado oxicorte, que trabaja de acuerdo a la mezcla de oxigeno y gas propano generando una llama de corte en un soplete. Este equipo es utilizado en material grueso o de acuerdo a indicaciones específicas, por ejemplos figuras redondas.

Con plasma: Similar a los dos anteriores, la lamina es marcada, luego cortada con equipo de plasma, el cual se destaca por su corte fino, a su vez es utilizado en corte de laminas delgadas. Su composición esta dada por la mezcla de aire generado por compresor y electricidad.

Proceso de doblado:

Después del proceso de corte la lamina es llevada a la mesa de dobles, donde según las especificaciones dadas en la orden de trabajo se procede a su marcación (entre las formas mas comunes de dobles se encuentran: L, U, o la figuraciones especiales), continuando el proceso los operarios pasan la lamina por la dobladora y generan el dobles. Si el material no necesita mas procesos será ubicado en la zona de entrega o despachos de material.

Perfileria:

Para el caso de la perfileria (vigas, tubos, platinas, ángulos), su despacho esta dado según orden de trabajo por cantidad y es llevada directamente de la planta a la zona de despacho o entrega de material. Debido a que no conlleva ningún proceso especial, es entregada de manera directa.

Métodos de producción

Proceso de Corte

El corte es una operación mecánica en la cual las hojas de lámina se introducen en una cortadora o cizalla, obteniendo piezas de las medidas requeridas. Se trabajan calibres desde 18 hasta 5/8", manejando corte de lámina hasta 6 Mts.

Proceso de Doblado

La lámina cortada es llevada a la dobladora, para realizar los pliegues o dobleces que sean requeridos por la pieza a fabricar. Se doblan piezas hasta 1/2" por 6 metros de largo

4.2 IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Nombres: Codiacero Acero y servicio

Ubicación: Bta., Cali, Duitama, B/quilla, V/cio, C/gena

PBX: 6498282

Descripción del material que suministra:

Laminas HR

CALIDAD CERTIFICADA ICONTEC NTC

5, 6,7, 1920, 3347

ESPECIFICACIONES GENERALES

Productos Laminados en Caliente

Calidad comercial: Uso final: perfiles, paneles, carpintería metálica, tubos, anillos y arandelas, accesorios de transformadores.

Calidad estampado: Uso final: válvulas, accesorios para tambores, tanques para gasolina, moto compresores para refrigeración.

Calidad tubería: Uso final: tubería de conducción de petróleo, gas, perforación y para agua.

Calidad estructural: Uso final: vigas soldadas, flejes, defensas y alcantarillas, galvanizados, tubos, implementos agrícolas.

Calidad automotriz: Uso final: partes automotrices: largueros, rines, aros, travesaños, diferenciales.

Calidad recipientes a presión: Uso final: tapas, fondos para bombonas, hidroneumáticos.

Calidad naval: Uso final: construcción y reparaciones navales.

Material lagrimado: Uso final: pisos y carrocería.

Perfiles:

Ángulos grado 50

DENOMINACIÓN

L A572.

DESCRIPCIÓN

Producto de acero micro aleado laminado en caliente, cuya sección transversal está formada por dos alas de igual longitud, en ángulo recto.

USOS

En la fabricación de estructuras de acero de alta resistencia y poco de peso, tales como: torres de transmisión, vigas, viguetas, pórticos de celosía. También se utiliza en plantas industriales, almacenes, techados de grandes luces, industria naval, carrocerías, etc.

PRESENTACIÓN

Se produce en longitudes de 6 metros. Se suministra en paquetones de 4 t, los cuales están formados por 4 paquetes de 1 t c/u.

Nombres: Fajobe S.A.

Ubicación: Cra. 22n.19 – 95

PBX: 2087210

Descripción del material que suministra:

Laminas: hot Rolled
Cold Rolled
Galvanizada
Aceitada y decapada

Perfileria estructural:
Tipo Europeo
Tipo Americano
Tipo Asiático
Equivalentes entre perfiles

Tuberías

Nombres: Ferrasa S.A

Ubicación: Bogotá Fontibón • Tel. (57) (1) 422 84 45 • Cra 128 #15A-36

Descripción del material que suministra:

Láminas
Vigas
Perlines y Canales
Cubiertas
Platinas
Tuberías
Acero para la Construcción
Ángulos
Otros Productos

4.3 RECURSO HUMANO

GERENTE GENERAL

Omar Giovanni Gómez Nova

Perfil: Nos orientamos a una persona con marcada vocación gerencial, con estudios del área de Administración. Entre sus principales funciones se destacan la gestión de las finanzas de la empresa y la eficiente administración de los flujos de cartera a corto, mediano y largo plazo. Así mismo serán sus responsabilidades la coordinación y supervisión de tareas ligadas a las áreas de Recursos Humanos y producción. Deberá ser una persona con amplio conocimiento de Productos Financieros y del sector ferretero. Dinámica, con muy buena capacidad de negociación y acción. Además, deberá contar experiencia en el manejo del personal, capacidad de liderazgo y excelentes relaciones interpersonales.

SUB GERENTE GENERAL

Olga Tatiana Gómez Nova

Perfil: Ing. Industrial, administrador de empresas o profesional en comercio internacional, 2 años de experiencia en áreas de planeación estratégica en empresas ferreteras, Habilidad numérica, Conocimientos Contables, manejo de office, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Alto grado de responsabilidad y compromiso, Buena actitud de servicio, habilidad de relacionarse, iniciativa, adaptabilidad al cambio, Habilidad de trabajo bajo presión.

ADMINISTRADOR (A)

Esperanza Ávila castellanos

Perfil: Personal con conocimientos en el sector ferretero, tres años mínimos de experiencia, excelentes relaciones interpersonales, manejo de inventarios, compras, cartera, ventas directas. Manejo de proveedores. Capacidad de liderazgo y con gran sentido de responsabilidad.

Jefe de planta

Nelson Parra Ibáñez

Perfil: Experiencia de 2 años mínimo en puestos similares. Capacidad de manejo de personal a su cargo. Sexo: masc. Edad: de 25 a 40 años. Con secundario completo (excluyente). Personalidad dinámica, proactiva. Predisposición para trabajar en equipo. Conocimientos en el sector ferretero y especialmente en el proceso de corte y dobles de lámina.

Vendedor

Marco tulio Ovando

PERFIL: joven preferiblemente estudiante con perfil Comercial, es excluyente haber comercializado intangibles y servicios. Experiencia en ventas, no necesariamente en este sector. Con capacidad de dialogo, convencimiento, y desenvolvimiento.

Operarios

Guillermo Nova

Adelmiro Rojas

Luis Eduardo Olarte

Perfil: Sexo masculino, edades entre 18 y 40 años, personas dinámicas, activas, fuertes físicamente, con capacidad de liderazgo propio, y gran sentido de responsabilidad.

4.4 SISTEMAS DE CONTROL

Sistemas de control en el proceso productivo

Para Industrias Anker es clave en su desarrollo comercial implementar control de calidad dentro de sus procesos productivos, si bien este control de calidad no es realizado por una persona experta, cada uno de los operarios que se involucran en los diferentes procesos revisa al inicio y al final de cada uno de ellos especificaciones como material, espesor, medidas las cuales inicialmente son entregadas por el cliente.

De esta manera se asegura que el producto final tenga exactamente las mismas especificaciones solicitadas por el cliente.

A continuación se indica un paso a paso de cómo se opera y las medidas de control de calidad que se toman:

Venta generada

Departamento de ventas genera orden de trabajo y es entregada al departamento de producción (para este caso supondremos que esta orden incurre en los tres procesos principales, corte, dobles de lamina y despacho de perfileria).

Jefe de producción entrega a operarios la orden para su desarrollo.

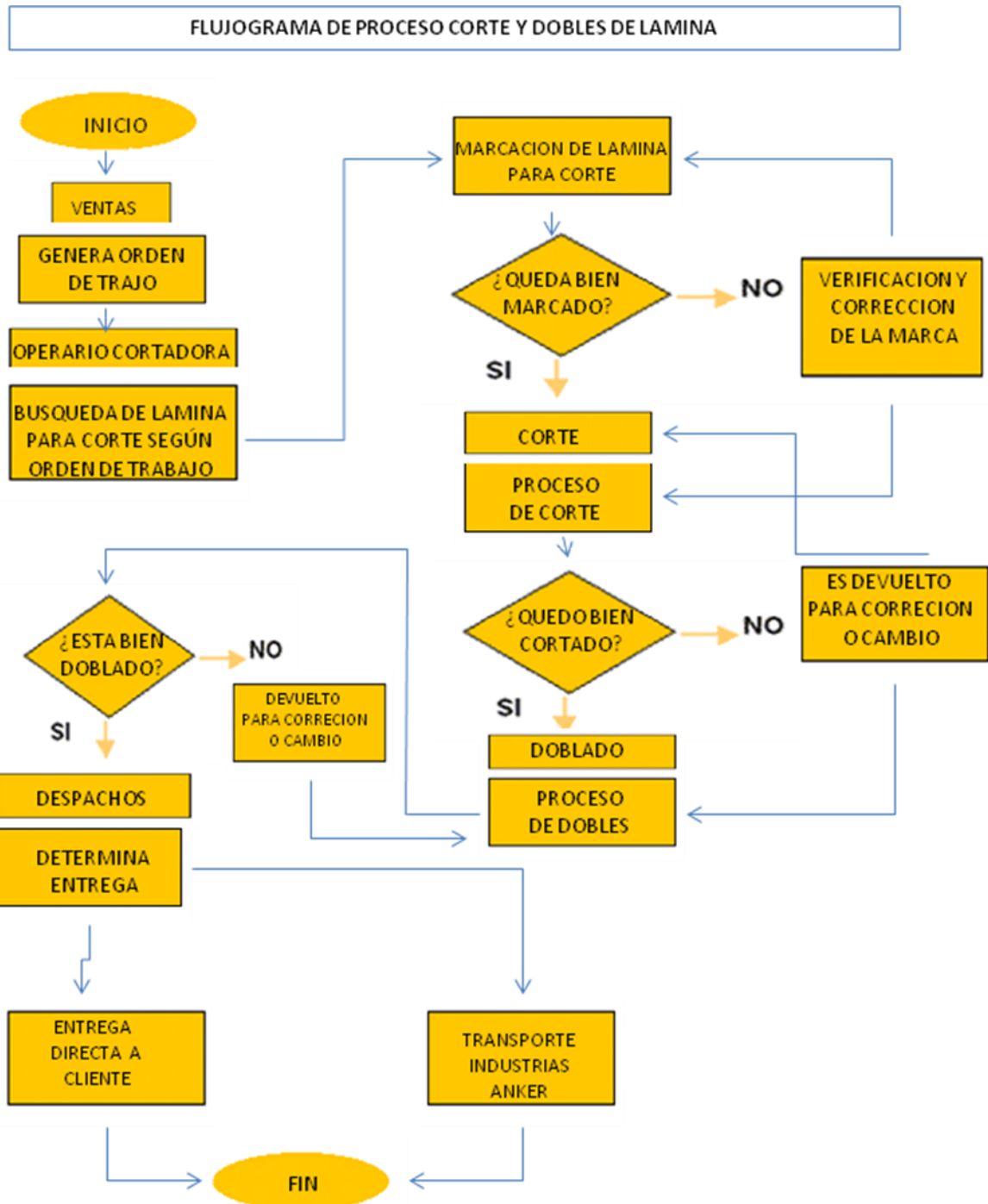
Proceso de corte: ubicación de lamina por espesor para corte, atendiendo a normas de calidad y de no desperdicio. La lamina es marcada (**1er control:** marcación para corte), se genera corte de lamina según marcado (**2do control:** corte de lamina), se genera verificación de medidas de corte, siendo este el **tercer control** dentro de este proceso. La lámina es llevada a la dobladora para continuar el trabajo.

Proceso de dobles: La lamina es marcada (**4to control:** marcación para dobles), se genera dobles de lamina según marcado (**5to control:** corte de lamina), se genera verificación de medidas de dobles, siendo este el **sexto control** dentro de este proceso. La lámina es llevada al área de despachos para entrega a cliente directo o envió según distribución ofrecida al cliente por el departamento de ventas.

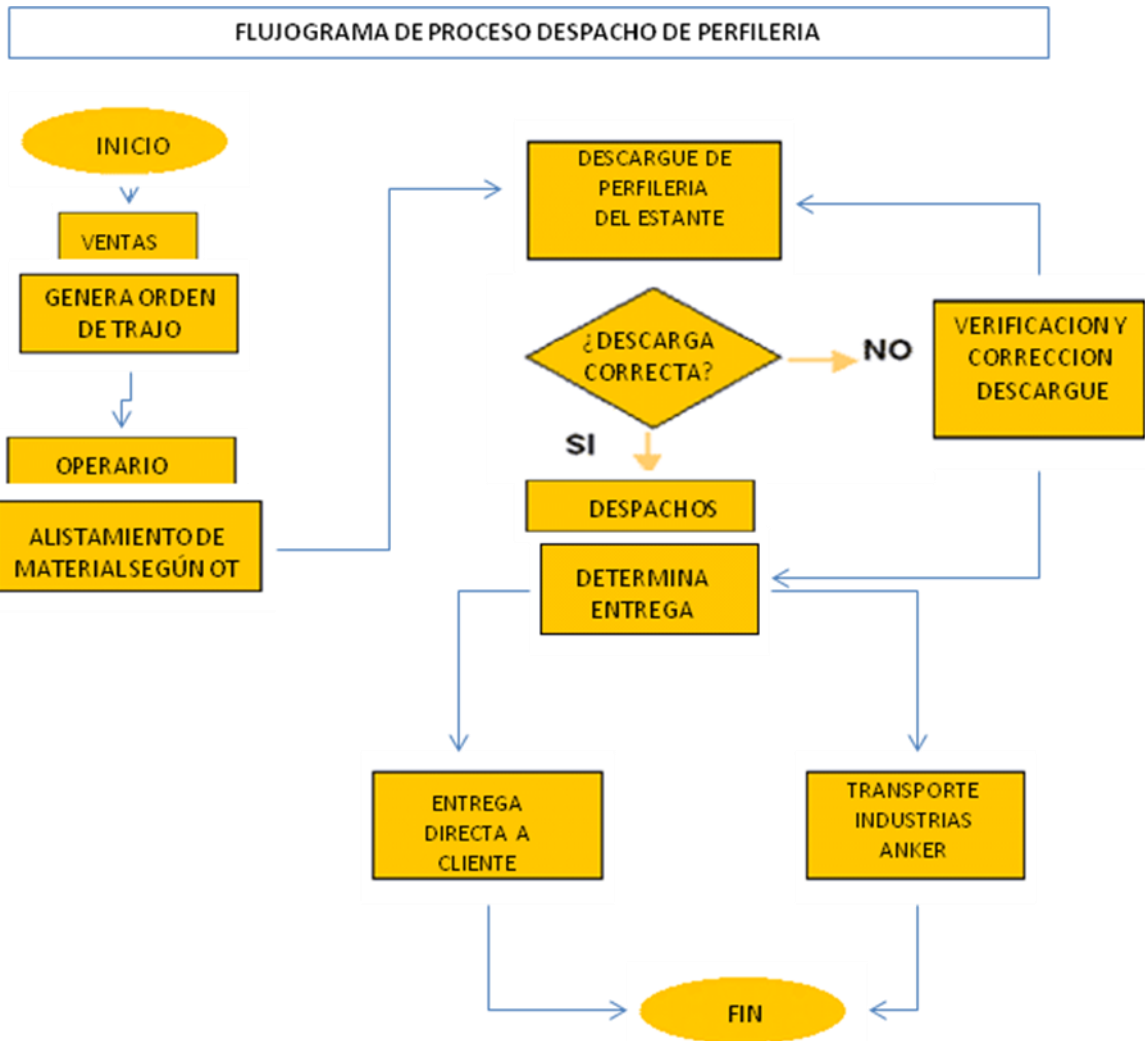
Proceso de perfilera: atendiendo a la orden de trabajo la perfilera es sacada del estante de perfilera y llevada al área de despachos para entrega a cliente directo o envió según distribución ofrecida al cliente por el departamento de ventas. Para este proceso el control es generado directamente por el operario quien determina que la perfilera cumpla con requisitos de calidad mínima como: material no oxidado, no presenta fisuras o golpes. Y su control es dado durante todo el proceso.

4.5 FORMAS DE OPERACIÓN

(Diagrama de Flujo del Proceso)

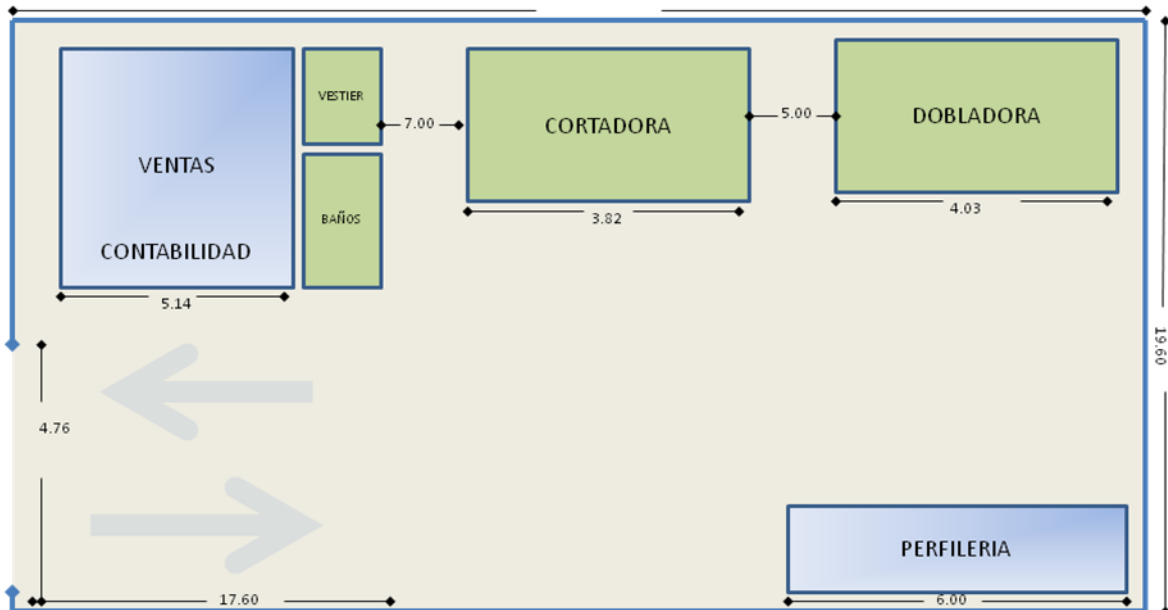


El anterior flujograma identifica cada uno de los procesos que se llevan a cabo al momento de prestar los diferentes servicios de corte y dobles de lamina, ya sea hierro o acero.



El anterior flujograma identifica cada uno de los procesos que se siguen al realizar la venta de un producto ya terminado.

4.6 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y EQUIPO



Industrias Anker es una empresa diversa en la cantidad y tipos de productos por tanto la generación de un diagrama de recorrido no aplica de manera directa. Debido a lo anterior es importante tener en cuenta que la empresa no se especializa en un solo tipo de producto sino por el contrario generar órdenes de trabajo diferentes de acuerdo a las necesidades del cliente, podríamos decir que cada orden de trabajo es diferente de la otra. Así como existen órdenes en las que incurren varios procesos, existen otras en las cuales solo aplica un tipo de proceso.

Es importante aclarar que el proceso es desarrollado generalmente por el mismo tipo de proceso:

- Departamento de ventas genera orden de producción.
- Jefe de producción indica a operarios proceso a continuar.
- Se genera proceso de corte y el material es llevado a la dobladora
- Se genera proceso de dobles y el material es llevado al área de despachos.
- Entrega de material directo a cliente o distribuido según lo acordado con este.

4.7 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

CAPACIDAD DE PRODUCCION		
Capacidad Diseñada:	168	H/Semana
Capacidad Efectiva:	42	H/Semana
Producción Real:	32	H/Semana

Capacidad Diseñada: La capacidad diseñada de Industrias Anker es calculada multiplicando los 3 turnos de 8 horas c/u (24 horas) por los 7 días de la semana, para este caso la capacidad diseñada de la empresa es de 168 Horas a la semana.

Capacidad Efectiva: Esta capacidad es el resultado de restar a la capacidad diseñada el tiempo que la empresa considera necesario para su normal funcionamiento y que no se puede evitar, para el caso de Industrias Anker estos tiempos son los siguientes:

120	H/Semana	2 Turnos que no se trabaja
2	H/Semana	Mantenimineto preventivo
4	H/Semana	Preparación por cambios de orden

Producción Real: Esta es la capacidad real de la empresa, es el resultado de restar el tiempo que se toman las actividades que la empresa no tiene programadas y que entorpecen el proceso. Industrias Anker Presenta las siguientes situaciones:

6	H/Semana	falta de material
4	H/Semana	ausentismo

La producción real de Industrias Anker entonces será de 32 horas a la semana, trabajando los 7 días de la semana un turno de 8 horas al día.

4.8 NORMA DE CALIDAD

Industrias Anker Ltda. Es una compañía que promueve el sector de la construcción, metalmecánica y sus afines, mediante la transformación, distribución de hierro y otros productos que complementan el desarrollo de la industria nacional, teniendo como prioridad el servicio y la calidad en su trabajo. A pesar de su poco tiempo en el mercado industrias Anker ya tiene como objetivo estratégico la búsqueda de certificación ISO 9001:2000.

Es importante aclarar que se está comenzando con la unificación de criterios y herramientas para lograrlo, es así como se está trabajando en la creación de catálogos de funciones, estrategias de seguridad industrial, y demás requerimientos exigidos por la norma. Se está buscando asesoría con la certificadora SGS de Colombia para que a largo plazo genere la auditoría de calidad y según este resultado se otorgue reconocimiento con el certificado de calidad ISO 9001:2000 en las actividades de Fabricación de hierro y Comercialización de Productos de Hierro y derivados.

5. PLAN ADMINISTRATIVO

5.1 ORGANIZACIÓN

5.1.1 Estructura básica (organigrama)



Actualmente en Industrias Anker se maneja un estilo de dirección democrático, en el cual se permite que el gerente resuelva los problemas fundamentales pero a su vez brinda la posibilidad a los subordinados de participar en la toma de decisiones.

5.1.2 POLITICAS ORGANIZACIONALES

- **Política de Ventas:** La venta de los productos y servicios se realiza de contado o a crédito, actualmente las ventas a crédito tienen un plazo de entre 30 y 60 días con lo que se asegura una rotación de cartera eficaz.

Adicionalmente, a estas ventas realizadas a crédito se les aplica un descuento ofrecido al cliente por el pago anticipado a la fecha de vencimiento de la factura (descuentos por pronto pago), este descuento oscila entre el 3 y el 5 por ciento teniendo en cuenta el plazo para pago pactado con el cliente.

5.2 PERSONAL

Industrias Anker da un lugar primordial al proceso de selección teniendo en cuenta que es allí, en el recurso humano donde se genera una de las principales ventajas competitivas del mercado: por tanto maneja dos puntos principales con relación a este concepto: confianza (creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones) y experiencia (forma de conocimiento o habilidad).

5.2.1 Selección, contratación y desarrollo

Para la selección de personal se ha generado un proceso básico:

- Solicitud de hoja de vida
- Presentación de entrevista
- Verificación de datos y referencias
- Firma de contrato de trabajo según lo acordado.

5.2.2 Competencias del personal

GERENTE GENERAL

- Conocimientos en administración de empresas
- Mínimo cinco años de experiencia en cargos afines.
- Capacidad de liderazgo, respeto, responsabilidad y generación de resultados.
- El gerente de Industrias Anker deberá poner a su servicio todas las potencialidades de su ser y su capacidad de relacionarse con los demás;
- El gerente actuara con visión empresarial y no personal, caracterizándose por su flexibilidad frente a las decisiones.
- El gerente deberá tener autoridad moral.

- El gerente debe ser consiente de sus fortalezas y debilidades,
- El gerente es un ser que hace y sabe del oficio, tiene metodología en la toma de decisiones, definiendo procesos y estableciendo prioridades, impulsando la ética corporativa y la integridad de las personas.

SUB GERENTE GENERAL

Perfil: Ing. Industrial, administrador de empresas o profesional en comercio internacional, 2 años de experiencia en áreas de planeación estratégica en empresas ferreteras, Habilidad numérica, Conocimientos Contables, manejo de office, Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Alto grado de responsabilidad y compromiso, Buena actitud de servicio, habilidad de relacionarse, iniciativa, adaptabilidad al cambio, Habilidad de trabajo bajo presión.

ADMINISTRADOR

Perfil: Personal con conocimientos en el sector ferretero, tres años mínimos de experiencia, excelentes relaciones interpersonales, manejo de inventarios, compras, cartera, ventas directas. Manejo de proveedores. Capacidad de liderazgo y con gran sentido de responsabilidad.

JEFE DE PRODUCCIÓN:

Perfil: experiencia de 2 años mínimo en puestos similares. Capacidad de manejo de personal a su cargo. Sexo: masc. Edad: de 25 a 40 años. Con secundario completo (excluyente). Personalidad dinámica, proactiva. Predisposición para trabajar en equipo. Conocimientos en el sector ferretero y especialmente en el proceso de corte y dobles de lámina.

Vendedor joven, preferiblemente estudiante con perfil Comercial, es excluyente haber comercializado intangibles y servicios. Experiencia en ventas,

no necesariamente en este sector. Con capacidad de dialogo, convencimiento, y desenvolvimiento.

Operarios: Sexo masculino, edades entre 18 y 40 años, personas dinámicas, activas, fuertes físicamente, con capacidad de liderazgo propio, y gran sentido de responsabilidad.

5.2.3 Políticas administrativas de personal

Industrias Anker presenta dentro de sus políticas administrativas el manejo de tipos de contrato con término definido por un año, es así como cada año es liquidable el contrato de cada trabajador. A su vez dentro de su política salarial maneja de una escala que va desde el salario mínimo legal vigente para operarios y en escala de ascenso según el organigrama mostrado anteriormente. Es importante resaltar que en el caso del vendedor este maneja un salario básico mas comisiones generadas por la venta y recuperación de cartera. Siendo este quizás el principal estímulo a su gestión en el área de ventas.

Para el caso de las prestaciones sociales la empresa se rige según los estatutos de normatividad laboral del Estado colombiano, generando junto con los trabajadores los pagos de salud, pensión y demás a los que se ven obligados legalmente.

Siguiendo los estatutos vigentes en Colombia, Industrias Anker responde al país con el pago de aportes parafiscales como lo son el pago de ICBF (Instituto colombiano de bienestar familiar), SENA (servicio nacional de aprendizaje), etc. Teniendo en cuenta que el pago de estos aportes permite un desarrollo integral del país, de la sociedad y en especial de la comunidad local a donde pertenecemos.

Frente a la seguridad social, Industrias Anker es una de las empresas afiliadas al sistema de administradora de riesgos profesionales (ARP) del Seguro Social.

Resaltando que debido al riesgo industrial que maneja la empresa es de vital importancia y obligatorio que todos los empleados estén afiliados a la ARP desde el inicio de su contrato de trabajo. Es decir que si no tiene afiliación de ARP no es posible generar las funciones para las cuales fue contratado.

5.3 ASPECTOS LEGALES

Tipo de sociedad

Industrias Anker es una sociedad **Limitada**, dentro de la legislación colombiana estas son las características de este tipo de sociedad:

- Debe contar como mínimo con dos socios, siendo el máximo 25;
- Los socios responden solidariamente hasta el monto de sus aportes;
- La sociedad debe constituirse por escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil correspondiente;
- El capital social se paga íntegramente al constituirse la sociedad y debe estar dividido en cuotas de igual valor; aunque no existe un capital mínimo, se sugiere establecer un monto razonable, no muy elevado, a efectos de servir de base para averiguaciones de carácter comercial y sobre capacidad financiera de la empresa que puedan hacer personas interesadas en negocios;
- La denominación de la sociedad debe incluir después del nombre La palabra "limitada" o la abreviatura "Ltda."

La representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales corresponden a todos y cada uno de los socios o a un gerente designado por la Junta de Socios. Al constituirse la sociedad, pueden designarse provisionalmente los diferentes cargos de administración, así como su responsabilidad y sus funciones, para ser nombrados en propiedad posteriormente por la Junta de Socios; En los estatutos de la sociedad deben incluirse las cláusulas restrictivas que quieran imponerse a los administradores en el ejercicio de sus funciones.

Fuente: <http://www.cideiber.com/infopaises/Colombia/Colombia-08-02.html>

Implicaciones tributarias

Para Industrias Anker es importante definir las implicaciones tributarias por eso a manera de información las mostramos a continuación:

Retención en la fuente

La retención en la fuente es un mecanismo de recaudo anticipado de impuestos, que consiste en restar de los pagos o abonos en cuenta un porcentaje determinado por la ley, a cargo de los beneficiarios de dichos pagos o abonos en cuenta.

Impuesto sobre las Ventas

El impuesto general sobre las ventas es un impuesto sobre el valor agregado en la venta de mercancías y en la prestación de algunos servicios específicamente indicados en la Ley No. 6826 del 8 de noviembre de 1982.

Pertenciente a Régimen común

El régimen ordinario del impuesto sobre las ventas es el Común y en principio en él deben estar inscritos todos los responsables. No obstante, la ley ha reconocido que existen algunos responsables que dado el volumen de operaciones no requieren cumplir con la regulación existente para el régimen común; por lo que se creó el Régimen Simplificado en el cual deben estar inscritos los responsables que cumplan ciertos requisitos. Quienes no cumplan con cada uno de los requisitos deberán inscribirse en el Régimen común.

Fuente: <http://www.gerencie.com/regimen-simplificado.html>

Régimen Común: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>

Impuesto de Industria y Comercio: El impuesto de industria y comercio es un gravamen de carácter municipal, que grava toda actividad industrial, comercial o de servicios que se realiza en Bogotá en forma ocasional o permanente, con establecimientos o sin ellos.

Registro Superintendencia de Industria y Comercio

Industrias Anker ya se encuentra registrada ante la superintendencia de industria y comercio ya que el objeto del registro mercantil es llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad, de conformidad con el Código de Comercio (artículo 26). A continuación se muestra copia de la cámara y comercio vigente de Industrias Anker. (Anexo)

Normas y procedimientos para comercializar productos

Industrias Anker estará regida por dos códigos principales vigentes en Colombia:

Código de comercio: Es un conjunto unitario, ordenado y sistematizado de normas de Derecho mercantil, es decir, un cuerpo legal que tiene por objeto regular las relaciones mercantiles.

El código de comercio establece para los comerciantes una serie de deberes, entre los que se encuentran el registrar los libros sobre los que se exija dicha formalidad.

Código laboral (Código sustantivo de trabajo)

El régimen laboral colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan. La Ley n.º 50 de 1990

modificó este Código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral y permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo. El propósito inmediato de la reforma era el de promover la inversión de carácter privado e incentivar la generación de empleo a través de una mayor flexibilidad de la contratación laboral. En términos generales, el régimen laboral colombiano es muy flexible en los aspectos relacionados con las formas contractuales, en la estipulación de las jornadas laborales, en los pagos salariales y en la terminación del contrato de trabajo. Se divide en dos grandes bloques: el régimen laboral individual, que reglamenta las relaciones entre el empleador y cada trabajador; y el régimen laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores.

Estatuto tributario:

El sistema fiscal colombiano se encuentra regulado por el Decreto n.º 624 de 1989, denominado genéricamente "Estatuto Tributario". El sistema tributario comprende impuestos de carácter nacional, departamental y municipal. Los impuestos de carácter nacional son los de la renta, el impuesto al valor agregado (IVA), el de ganancias ocasionales, el impuesto del timbre y el impuesto de las remesas; los impuestos departamentales son el de la gasolina y el de consumo de licores; por último, los municipales son el impuesto predial y el de industria y comercio.

5.3.1 ANALISIS SOCIAL

Impacto en la sociedad: En términos generales Industrias Anker generara una nueva opción de empleo directo en Bogotá, con características de empleo fijo por el momento son ocho. Sin embargo en Pro de un desarrollo social se buscara aumentar esta cantidad de empleo a medida que aumente la demanda de materiales por parte de la clientela.

En términos de salud la empresa se rige a estatutos legales por tanto la empresa cubre un 8.5% y el empleado el 4% para completar así el 12.5%

correspondiente. Como lo mostramos anteriormente en la parte de impuestos la empresa se rige por los estatutos tributarios vigentes.

En el sentido ambiental, podemos decir que si bien la empresa incurre en contaminación auditiva en baja medida, también se encuentra ubicada en un sector industrial, donde no afecta de manera directa a una comunidad residencial. Este punto es bueno destacarlo ya que no se afecta a una sociedad directamente.

5.3.2 CONSIDERACION CREACION DE EMPRESA EN COLOMBIA

Disponibilidad de nombre

Este proceso ya fue realizado por la empresa a través de la solicitud del formulario adicional de registro con otras entidades, demostrando allí la posibilidad de generar el nombre y apellido o razón social: **Industrias Anker Ltda.** Sigla Anker Ltda.

Acta de constitución y estatutos (Anexo)

Registro cámara y comercio (Anexo)

Registro Único tributario. (Anexo)

Cuenta bancaria

Actualmente industrias Anker tiene una cuenta corriente con el banco **Bancafé**, donde se generan todos los movimientos económicos de la empresa.

Formulario RID. (Anexo)

Caja de compensación, Sena e ICBF. (Anexo)

Administradora de Riesgos Profesionales

Dentro de la legislación actual industrias Anker a establecido la relación directa con la ARP Seguros Bolívar como parte del Sistema General de Riesgos Profesionales y del Sistema de Seguridad Social instaurado por la ley, ya que cumple con las disposiciones y normas vigentes en salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y el mejoramiento de las condiciones de salud y trabajo de la población laboral afiliada.

Dentro de los criterios por los cuales se eligió esta ARP están:

- Manejo de novedades y pagos por Internet.
- Cobertura en toda Colombia.
- Autorización ágil y rápida de descuentos de incapacidades, abonados directamente a la cuenta bancaria de la empresa.

En la actualidad el Teléfono Verde de Seguros Bolívar (línea 01-8000), así como la ARP Bolívar, está Certificado por la Norma de Calidad NTC ISO-9001-2000.

Cobertura en el exterior con ANDIASISTENCIA.

Reconocimiento a la Gestión en Salud Ocupacional. Evento anual que busca resaltar el compromiso de las empresas en el desarrollo del Programa de Salud Ocupacional.

Flexibilidad en la programación y ejecución del cronograma de actividades en Salud Ocupacional de común acuerdo con la empresa, según necesidades y priorización. (Plan de Acción Conjunto Táctico Ocupacional.)

Pensiones

Cumpliendo con la ley 100 de 1993 que rige la seguridad social integral de los trabajadores de Colombia se brinda la posibilidad a cada empleado elegir la empresa que administre su pensión, siendo obligación de la empresa cumplir

con este aporte y respetar la decisión del empleado; es así como industrias Anker presenta actualmente una relación con las siguientes administradoras de pensiones:

ARTICULO Objeto del Sistema General de Pensiones.

El Sistema General de Pensiones tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la presente ley, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de población no cubiertos con un sistema de pensiones.

Fuente: <http://www.gerenciasalud.com/ley100colombia.htm>

Seguro social: Seguro Social Pensiones es la Administradora del Seguro Social del Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida, sistema en el cual los aportes de los afiliados constituyen un fondo común de naturaleza pública y el monto de la pensión se calcula a partir del salario base de cotización y las semanas cotizadas.

Fuente: <http://www.iss.gov.co/Pensiones/empresa.htm>

Porvenir: PORVENIR S.A., es una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías, que inició a partir de las reformas introducidas por el Estado con la expedición de la Ley 50 de 1990 y posteriormente de la Ley 100 de 1993, obteniendo permiso de funcionamiento mediante resolución No. 3970 de 1991.

Fuente:

http://www.porvenir.com.co/portal/page?_pageid=813,4301662&_dad=portal&_schema=PORTAL

Protección: La Pensión Obligatoria, como su nombre lo dice es un pago de carácter vitalicio y obligatorio, que tiene como fin amparar a las personas contra riesgos derivados de la vejez, invalidez y muerte.

Estos pagos son financiados a través de las cotizaciones que obligatoriamente realizan tanto trabajadores independientes como dependientes, los afiliados al Sistema General de Pensiones podrán escoger el régimen de pensiones que prefieran. Una vez efectuada la selección inicial, estos sólo podrán trasladarse de régimen por una sola vez cada cinco años, contados a partir de la selección inicial. Después de un año de la vigencia de la presente ley, el afiliado no podrá trasladarse de régimen cuando le faltaren diez años o menos para cumplir la edad para tener derecho a la pensión de vejez.

EPS

Cumpliendo con la ley 100 de 1993 que rige la seguridad social integral de los trabajadores de Colombia se brinda la posibilidad a cada empleado elegir entidad promotora de salud, siendo obligación de la empresa cumplir con este aporte y respetar la decisión del empleado; es así como industrias Anker presenta actualmente una relación con las siguientes EPS: **Salud total, Compensar.**

6. PLAN ECONOMICO

6.1 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

PRESUPUESTO DE INVERSION	
Activos fijos	
Terrenos	\$ 0
Construcción en curso	\$ 0
Maquinaria y equipo	\$ 218.800.000
Cortadora	\$ 120.000.000
Dobladora	\$ 95.000.000
Equipo de Oxicorte	\$ 2.500.000
Herramienta	\$ 1.300.000
Muebles y enseres	\$ 1.500.000
Archivador	\$ 250.000
Escritorio	\$ 450.000
Locker	\$ 300.000
Sillas	\$ 130.000
Estante	\$ 370.000
Equipo de cómputo	\$ 2.400.000
Computador Compaq	\$ 1.700.000
Impresora Epson	\$ 700.000
Vehiculos	\$ 0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 222.700.000
Diferidos	
Estudios tecnicos (Valor Proyecto)	\$ 1.000.000
Estudios economicos	\$ 0
Gastos de constitución	\$ 1.133.000
Minuta	\$ 400.000
Autenticacion	\$ 50.000
Matricula Camara de Comercio	\$ 673.000
Transportes	\$ 10.000
Gastos puesta en marcha	\$ 4.460.000
Arriendo 1er mes	\$ 3.000.000
Pintura	\$ 250.000
Ladrillos y Arena	\$ 95.000
Montacarga/dia	\$ 250.000
Sistema electrico	\$ 510.000
Mangueras	\$ 65.000
Transportes maquinaria	\$ 290.000
Otros	\$ 2.178.000
Papeleria	\$ 98.000
Poliza	\$ 1.000.000
Publicidad	\$ 80.000
Avisos	\$ 1.000.000
TOTAL DIFERIDOS	\$ 8.771.000
TOTAL PPTO INVERSION	\$ 231.471.000

6.2 INGRESOS POR VENTAS O SERVICIOS

PRONOSTICO DE VENTAS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Cantidades Kg.	200.000	207.900	216.112	224.648	233.522	1.082.183
Precio	3.150	3.318	3.495	3.681	3.877	3.100
TOTAL	630.000.000	689.790.371	755.255.167	826.932.923	905.413.281	3.807.391.742

* Las cantidades se proyectaron con base al crecimiento promedio de sector Metalmecánico durante los últimos tres años (2004-2007). Este fue del 3,95%.

Fuente DANE

* El Precio se proyectó con base a la variación del IPC de los últimos tres años (2004-2007). Este fue del 5,33%. Fuente DANE

6.3 COSTOS DE FABRICACIÓN

6.3.1 Presupuesto de Materias Primas

PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidades Kg.	200.000	207.900	216.112	224.648	233.522
Costo	2.204	2.321	2.445	2.576	2.713
TOTAL	440.800.000	482.634.278	528.438.853	578.590.528	633.501.864

* El Costo se proyectó con base a la variación del IPC de los últimos tres años (2004-2007). Este fue del 5,33%. Fuente DANE

6.3.2 Presupuesto de Mano de Obra Directa

PRESUPUESTO MOD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidades a Producir Kg.	200.000	207.900	216.112	224.648	233.522
Horas x Kilo	0,0115	0,0115	0,0115	0,0115	0,0115
Total de Horas	2.305	2.397	2.491	2.590	2.692
Costo x Hora	14.967,71	15.765,49	16.605,79	17.490,88	18.423,14
Principal Corte	4.414,58	4.649,88	4.897,72	5.158,77	5.433,73
Operario Corte	3.218,75	3.390,31	3.571,01	3.761,35	3.961,83
Principal Dobles	4.115,63	4.334,99	4.566,04	4.809,41	5.065,75
Operario Dobles	3.218,75	3.390,31	3.571,01	3.761,35	3.961,83
TOTAL	34.507.685	37.782.649	41.368.424	45.294.509	49.593.200

* El Costo x Hora se proyecta con base a la variación del IPC de los últimos tres años (2004-2007). Este fue del 5,33%. Fuente DANE

6.4 Gastos Indirectos de Fabricación

PRESUPUESTO GIF					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciacion	21.880.000	21.880.000	21.880.000	21.880.000	21.880.000
Servicios Publicos	5.596.000	5.894.267	6.208.431	6.539.341	6.887.887
Mantenimientos	1.485.000	1.564.151	1.647.520	1.735.333	1.827.826
Seguros	-	-	-	-	-
Impuestos	5.811.840	6.121.611	6.447.893	6.791.566	7.153.556
Amortizacion Diferidos	1.754.200	1.754.200	1.754.200	1.754.200	1.754.200
Arrendamientos	33.540.000	35.327.682	37.210.647	39.193.975	41.283.014
Contribuciones y Afiliaciones	1.961.144	2.065.673	2.175.773	2.291.742	2.413.892
Total	72.028.184	74.607.583	77.324.465	80.186.156	83.200.375

6.5 Gastos de Ventas

PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nomina	9.537.000	10.045.322	10.580.738	11.144.691	11.738.703
Depreciación Eq. Computo	800.000	800.000	800.000	-	-
Publicidad	1.500.000	1.579.950	1.664.161	1.752.861	1.846.289
Total	11.837.000	12.425.272	13.044.899	12.897.552	13.584.992

6.6 Gastos de Administración

PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACION					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nomina	19.881.000	20.940.657	22.056.794	23.232.421	24.470.710
Administrador	11.958.000	12.595.361	13.266.694	13.973.809	14.718.613
Secretaria	7.923.000	8.345.296	8.790.100	9.258.613	9.752.097
Depreciacion Muebles y Ens.	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Total	39.912.000	42.031.315	44.263.589	46.614.843	49.091.419

* La proyección de la nomina correspondientes a ventas y administración se realizaron teniendo como base el la variación del IPC (5,33%). Fuente DANE

6.7 COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCION

COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCION						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Costos de Fabricacion	547.335.868,92	595.024.510,46	647.131.742,41	704.071.192,64	766.295.439,66	3.259.858.754,09
MP	440.800.000,00	482.634.278,28	528.438.853,38	578.590.527,72	633.501.864,26	2.663.965.523,63
MOD	34.507.684,92	37.782.648,83	41.368.424,34	45.294.509,14	49.593.200,38	208.546.467,61
CIF	72.028.184,00	74.607.583,35	77.324.464,68	80.186.155,79	83.200.375,03	387.346.762,84
						-
Gastos Ventas	11.837.000,00	12.425.272,10	13.044.899,10	12.897.552,23	13.584.991,76	63.789.715,19
Gastos de Administraciòn	39.912.000,00	42.031.314,60	44.263.588,67	46.614.842,94	49.091.419,07	221.913.165,29
						-
Total Costos de Operaciòn	599.084.868,92	649.481.097,16	704.440.230,18	763.583.587,81	828.971.850,50	3.545.561.634,56

7. PLAN FINANCIERO

7.1 RENDIMIENTO FINANCIERO

7.1.1 VALOR PRESENTE NETO

VPN Valor presente neto

INVERSION INICIAL 231.471.000,00

FNE

AÑO 1 8.052.886,44
 AÑO 2 32.528.511,30
 AÑO 3 57.279.633,20
 AÑO 4 82.074.475,23
 AÑO 5 103.887.657,00

CO 5,00%

235.575.606,60 $(C3/((1+.05)^1)+C4/((1.05)^2)+C5/((1.05)^3)+C6/((1.05^4))+C7/((1.05^5))))$

VPN

AÑO 1 7.669.415,66
 AÑO 2 29.504.318,64
 AÑO 3 49.480.300,79
 AÑO 4 67.522.873,89
 AÑO 5 81.398.697,64
 235.575.606,60

VPN= 4.104.606,60 Favorable

El proyecto maximizara la inversion en \$ a una tasa de descuento del 5%

7.1.2 TASA INTERNA DE RETORNO

TIR Tasa interna de retorno

INVERSION INICIAL 231.471.000,00

	FNE
AÑO 0	(231.471.000,00)
AÑO 1	8.052.886,44
AÑO 2	32.528.511,30
AÑO 3	57.279.633,20
AÑO 4	82.074.475,23
AÑO 5	103.887.657,00

TIR= 0,05
TIR= 5%

Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad igual que la rentabilidad mínima requerida.

7.1.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO

CO 5,00%

	FN INGRESOS		FN EGRESOS
AÑO 1	800.000.000,00	AÑO 1	791.947.113,56
AÑO 2	621.811.333,45	AÑO 2	589.282.822,15
AÑO 3	680.729.650,34	AÑO 3	623.450.017,14
AÑO 4	746.239.630,71	AÑO 4	664.165.155,48
AÑO 5	816.871.953,34	AÑO 5	712.984.296,34

VPN \$ 3.167.919.578,84

VPN \$ 2.932.343.972,24

RELACION B/C= $\frac{3.167.919.578,94}{2.932.343.972,24}$

RELACION B/C= 1,080 Los ingresos recibidos por el proyecto superan a los egresos en un 8%.
Lo que indica que el proyecto aconsejable.

7.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

7.2.1 Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas 90% contado	567.000.000	620.811.333	679.729.650	744.239.631	814.871.953
aportes	40.000.000				
Intereses CC	1.000.000	1.000.000	1.000.000	2.000.000	2.000.000
PRESTAMOS BANCARIOS	192.000.000	-	-	-	-
DISPONIBILIDAD EFECTIVO	800.000.000	621.811.333	680.729.650	746.239.631	816.871.953
EGRESOS					
COMPRAS MATERIALES	352.640.000	386.107.423	422.751.083	462.872.422	506.801.491
REMUNERACION MANO DE OBRA DIRECTA	32.157.685	35.307.394	38.761.238	42.548.360	46.700.682
COSTOS INDIRECTOS FABRICACION	48.393.984	50.973.383	53.690.265	56.551.956	59.566.175
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.612.000	40.670.020	42.837.732	45.120.983	47.525.931
Montaje	231.471.000				
GASTOS DE VENTAS	10.487.000	11.045.957	11.634.707	12.254.836	12.908.019
K intereses	38.400.000	38.400.000	38.400.000	38.400.000	38.400.000
CANCELACION INTERESES	39.785.445	26.778.646	15.374.993	6.416.598	1.081.998
TOTAL EGRESOS	791.947.114	589.282.822	623.450.017	664.165.155	712.984.296
SALDO FINAL EFECTIVO	8.052.886	32.528.511	57.279.633	82.074.475	103.887.657

7.2.2 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 630.000.000	\$ 689.790.371	\$ 755.255.167	\$ 826.932.923	\$ 905.413.281
(-) Devoluciones y descuentos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos Operacionales	\$ 630.000.000	\$ 689.790.371	\$ 755.255.167	\$ 826.932.923	\$ 905.413.281
(-) Costo de ventas	\$ 547.335.869	\$ 595.024.510	\$ 647.131.742	\$ 704.071.193	\$ 766.295.440
Utilidad Bruta Operacional	\$ 82.664.131	\$ 94.765.860	\$ 108.123.425	\$ 122.861.730	\$ 139.117.842
(-) Gastos Operacionales de administración	\$ 39.912.000	\$ 42.031.315	\$ 44.263.589	\$ 46.614.843	\$ 49.091.419
(-) Gastos operacionales de ventas	\$ 11.837.000	\$ 12.425.272	\$ 13.044.899	\$ 12.897.552	\$ 13.584.992
Utilidad Operacional	\$ 30.915.131	\$ 40.309.273	\$ 50.814.937	\$ 63.349.335	\$ 76.441.431
(+) Ingresos no operacionales	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
(-) Gastos no operacionales	\$ 39.785.445	\$ 26.778.646	\$ 15.374.993	\$ 6.416.598	\$ 1.081.998
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 7.870.314	\$ 14.530.628	\$ 36.439.944	\$ 58.932.737	\$ 77.359.433
(-) Impuesto de renta y complementarios	\$ 271.258	\$ 4.940.413	\$ 12.389.581	\$ 20.037.131	\$ 26.302.207
Utilidad Líquida	-\$ 8.141.572	\$ 9.590.214	\$ 24.050.363	\$ 38.895.606	\$ 51.057.226
(-) Reservas	\$ 0	\$ 0	\$ 12.025.181	\$ 19.447.803	\$ 25.528.613
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$ 8.141.572	\$ 9.590.214	\$ 12.025.181	\$ 19.447.803	\$ 25.528.613

7.2.3 Balance General Projectado

BALANCE GENERAL			
Año 1			
ACTIVO CORRIENTE	71.052.886	PASIVO CORRIENTE	92.481.258
Efectivo	8.052.886	Obligaciones laborales	4.050.000
Cuentas por cobrar	63.000.000	Cuentas por pagar	88.160.000
		Impuestos por pagar	271.258
		PASIVO NO CORRIENTE	153.600.000
ACTIVO NO CORRIENTE	206.886.800	Obligaciones financieras LP	153.600.000
Propiedad Planta y Equipo	222.700.000	TOTAL PASIVO	246.081.258
Depreciación	-22.830.000		
Preoperativos - Diferidos	7.016.800	PATRIMONIO	31.858.428
TOTAL ACTIVO	277.939.686	Capital	40.000.000
		Reserva	
		Utilidad del periodo	-8.141.572
		TOTAL PATRIMONIO	31.858.428
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	277.939.686

BALANCE GENERAL			
Año 2			
ACTIVO CORRIENTE	80.079.177	PASIVO CORRIENTE	105.733.134
Efectivo	11.100.140	Obligaciones laborales	4.265.865
Cuentas por cobrar	68.979.037	Cuentas por pagar	96.526.856
		Impuestos por pagar	4.940.413
		PASIVO NO CORRIENTE	115.200.000
ACTIVO NO CORRIENTE	182.302.600	Obligaciones financieras LP	115.200.000
Propiedad Planta y Equipo	222.700.000	TOTAL PASIVO	220.933.134
Depreciación	-45.660.000		
Preoperativos - Diferidos	5.262.600	PATRIMONIO	41.448.643
TOTAL ACTIVO	262.381.777	Capital	40.000.000
		Reserva	0
		Utilidad periodos anteriores	-8.141.572
		Utilidad del periodo	9.590.214
		TOTAL PATRIMONIO	41.448.643
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	262.381.777

BALANCE GENERAL			
Año 3			
ACTIVO CORRIENTE	107.151.193	PASIVO CORRIENTE	122.570.587
Efectivo	31.625.676	Obligaciones laborales	4.493.236
Cuentas por cobrar	75.525.517	Cuentas por pagar	105.687.771
		Impuestos por pagar	12.389.581
		PASIVO NO CORRIENTE	76.800.000
ACTIVO NO CORRIENTE	157.718.400	Obligaciones financieras LP	76.800.000
Propiedad Planta y Equipo	222.700.000	TOTAL PASIVO	199.370.587
Depreciación	-68.490.000		
Preoperativos - Diferidos	3.508.400	PATRIMONIO	65.499.005
TOTAL ACTIVO	264.869.593	Capital	40.000.000
		Reserva	12.025.181
		Utilidad periodos anteriores	1.448.643
		Utilidad del periodo	12.025.181
		TOTAL PATRIMONIO	65.499.005
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	264.869.593

BALANCE GENERAL			
Año 4			
ACTIVO CORRIENTE	149.348.373	PASIVO CORRIENTE	140.487.961
Efectivo	66.655.081	Obligaciones laborales	4.732.725
Cuentas por cobrar	82.693.292	Cuentas por pagar	115.718.106
		Impuestos por pagar	20.037.131
		PASIVO NO CORRIENTE	38.400.000
ACTIVO NO CORRIENTE	133.934.200	Obligaciones financieras LP	38.400.000
Propiedad Planta y Equipo	222.700.000	TOTAL PASIVO	178.887.961
Depreciación	-90.520.000		
Preoperativos - Diferidos	1.754.200	PATRIMONIO	104.394.612
TOTAL ACTIVO	283.282.573	Capital	40.000.000
		Reserva	31.472.985
		Utilidad periodos anteriores	13.473.824
		Utilidad del periodo	19.447.803
		TOTAL PATRIMONIO	104.394.612
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	283.282.573

BALANCE GENERAL			
Año 5			
ACTIVO CORRIENTE	203.289.397	PASIVO CORRIENTE	157.987.559
Efectivo	112.748.069	Obligaciones laborales	4.984.979
Cuentas por cobrar	90.541.328	Cuentas por pagar	126.700.373
		Impuestos por pagar	26.302.207
		PASIVO NO CORRIENTE	0
ACTIVO NO CORRIENTE	110.150.000	Obligaciones financieras LP	0
Propiedad Planta y Equipo	222.700.000	TOTAL PASIVO	157.987.559
Depreciación	-112.550.000	PATRIMONIO	155.451.838
Preoperativos - Diferidos	0	Capital	40.000.000
TOTAL ACTIVO	313.439.397	Reserva	57.001.597
		Utilidad periodos anteriores	32.921.627
		Utilidad del periodo	25.528.613
		TOTAL PATRIMONIO	155.451.838
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	313.439.397

8. PLAN DE PUESTA EN MARCHA

Posterior a la realización del estudio de factibilidad del negocio, en donde los socios han decidido realizar los trámites correspondientes para su apertura, es necesario crear un plan de puesta en marcha el cual se detalla a continuación:

1. Cotización y compra de la maquinaria (Cortadora y Dobladora). Esta maquinaria debe ser importada por lo que el tiempo de entrega oscila entre uno y dos meses.
Fecha: 03 al 07 de septiembre de 2007.
2. Búsqueda de la bodega, esta se realizará en el sector de fontibón.
Fecha: 20 de agosto al 15 de septiembre de 2007.
3. Adecuación de la bodega de manera que se facilite la instalación de la maquinaria la cual se encuentra en camino.
Fecha: 20 de septiembre al 05 de octubre de 2007.
4. Llegada de la maquinaria, instalación de la misma en la bodega.
Fecha: 05 de octubre de 2007.
5. Proceso de contratación del personal, se realiza la búsqueda de dos ayudantes de bodega y un vendedor.
Fecha: 05 de octubre al 10 de octubre de 2007.
6. La contratación de un abogado para la creación en la minuta la cual debe ser autenticada para posteriormente llevar a cámara de comercio, en donde hacen la entrega de un pre RUT.
Fecha: 21 de septiembre de 2007.
7. Realizar el proceso de inscripción en el Régimen Único Tributario RUT.
Fecha: 17 de octubre de 2007.
8. Dirigirse a la DIAN a solicitar la resolución de facturación.
Fecha: 17 de octubre de 2007.

9. Realizar la inscripción al Registro de información tributaria RIT.

Fecha: 23 de octubre de 2007.

10. Inscripción de la empresa a las entidades prestadoras de servicio de salud, fondo de pensiones, A.R.P. y caja de compensación familiar.

Fecha: 15 de octubre a 15 de noviembre de 2007.

11. Apertura de la empresa.

Fecha: 10 de octubre de 2007.

9. PLAN DE CONTINGENCIA

Dentro del contexto de este tipo de negocio, existen varios problemas que si no se resuelven de manera inmediata o se tiene un plan de contingencia para ello podrían entorpecer el funcionamiento de la empresa.

A continuación se describen las situaciones que pueden ser contingentes en la organización.

Situación 1.

El precio del hierro aumenta en los mercados internacionales, lo que disminuye el nivel de importaciones del material al país. Gracias a esto dentro del mercado local se percibe una escasez de materia prima (lamina), lo que entorpece las ventas y a su encarece el material.

Contingencia:

Industrias Anker establece relaciones comerciales con otras empresas del sector para vincularse a una cooperativa la cual realiza directamente la importación de materia prima (hierro), y a su vez posee unos inventarios que subsanan en cierta medida la escasez en el mercado.

Situación 2.

La demanda por los productos y servicios prestados requiere que la empresa disponga de medios de transporte de carga para satisfacer la premura de los clientes. Industrias Anker no posee los recursos físicos para satisfacer por completo a todos los clientes lo que generaría malestar comercial en la empresa.

Contingencia: Gracias a las buenas relaciones con empresas del sector (Industrias Titan Ltda.), Anker creara una alianza comercial que permitirá que industrias Titan Ltda. Preste el servicio de fleteo en los casos que la empresa lo necesite, con esta alianza Anker se asegurara de cumplir los tiempos de entrega como valor agregado para el cliente.

Situación 3.

En el diario operar de la empresa se pueden presentar situaciones que afectan el normal funcionamiento, una de ellas son los cortes frecuentes de energía causados por sobrecargas en el sistema eléctrico dispuesto para esta zona. Ya que las maquinas de cortado y doblado funcionan con energía eléctrica, estas situación afecta seriamente el cumplimiento para con el cliente.

Contingencia: Industrias Anker establecerá alianzas con empresas del sector las cuales le prestaran los servicios de doblado y cortado a muy bajos costos, lo que le permitirá cumplir con la demanda de sus clientes.

10. CONCLUSIONES

Al finalizar este proyecto plan de negocios para la creación de una empresa dobladora y cortadora de lamina Industrias Anker Ltda. Podemos concluir que el trabajo en equipo de personas emprendedoras fortalece las actividades productivas dando un mayor valor agregado, es así como se logro plantear la propuesta de creación de empresa en la cual definimos las directrices estratégicas relacionadas con la situación actual, económica, social y política de país, pero a su vez se generó un modelo organizacional acorde con las directrices estratégicas donde se mostró la jerarquía, el tamaño y la forma en la cual la empresa está coordinada.

Con este tipo de iniciativas como Industrias Anker Ltda. Se define que todos los integrantes de la organización generen crecimiento económico, empleo, distribución del ingreso, productividad, innovación, pero a su vez creen una cultura empresarial, que permita no solo la creación de empresa sino su buen gestionamiento para el entorno económico y productivo del sector metalúrgico de Bogotá y de Colombia.

Podemos decir que la administración tiene que ser emprendedora en sus iniciativas, estableciendo políticas de apoyo, dotando de los recursos necesarios y fomentando el desarrollo y la innovación en la creación de empresas, así como en su actualización y mejora.

A su vez de acuerdo a los análisis financieros generados en el proyecto se pudo demostrar la viabilidad económica y financiera de este, siendo relevante que a pesar de llevar 12 meses en el mercado comercial, Industrias Anker ha demostrado una actividad económica con beneficios para todos sus integrantes, no solo para la empresa sino también para sus clientes y proveedores.

11. BIBLIOGRAFIA

Guía técnica institucional para elaborar un plan de negocios, Castro Amaya Francisco, centro de innovación y gestión empresarial, Politécnico Gran colombiano, Bogotá – Colombia.

Evaluación de proyectos, Baca Urbina Gabriel, editorial Mc Graw Hill.

Creación y consolidación de empresas. Teoría, practica y aplicación, Zuluaga Ramiro Antonio, editorial Ecoe y Udca, Bogotá 2007.

Manual para la creación de una empresa, ANDI, Asociación nacional de empresarios de Colombia.

Administración estratégica, Hitt, Irelan, Hoskkison, Editorial Delta

Administración y futuro: de los 90 en adelante, Drucker Peter Ferdinand.

Administración de recursos humanos, Idalberto Chavenato, Editorial Mac Graw Hill, 2007.

Fundamentos de marketing, Stanton, Mac Graw Hill, 2007.

Fundamentos de administración financiera, Besley, Mac Graw hill,2000

Paginas en internet

http://www.elcorreo.eu.org/esp/article.php3?id_article=2154

[http://www.indexmundi.com/es/colombia/producto_interno_bruto_\(pib\).HTML](http://www.indexmundi.com/es/colombia/producto_interno_bruto_(pib).HTML)

<http://colombia.indymedia.org/news/2008/01/78524.php>

Articulo: (EMPLEO EN COLOMBIA: 2.281.000 COLOMBIANOS SIN TRABAJO Y 7.100.000 EN EL “REBUSQUE”, www.radiosantafe.com)

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=761&idcompany=1>

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=5896&idcompany=1>

www.codiacero.com

www.ferrasa.com

<http://www.cideiber.com/infopaises/Colombia/Colombia-08-02.html>

<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>

<http://www.gerencie.com/regimen-simplificado.html>

<http://www.gerenciasalud.com/ley100colombia.htm>

<http://www.iss.gov.co/Pensiones/empresa.htm>

http://www.porvenir.com.co/portal/page?_pageid=813,4301662&_dad=portal&_schema=PORTAL