



**“PLAN DE MARKETING PARA LA LINEA DE ACERO
INOXIDABLE DE LA EMPRESA TRADI S.A.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sr. Renzo Gamarra Vera

Asesor: Profesora Carla Pennano Villanueva

2019

A Cata, Jime y a todas aquellas personas que han encontrado en el acero un sustento de vida.

Resumen ejecutivo

Este trabajo propone un plan de marketing para la línea de acero inoxidable de la empresa Tradi S.A., en adelante Tradisa, empresa dedicada principalmente a la distribución y comercialización de productos siderúrgicos en todas sus formas.

Son 42 los años de experiencia que sitúan a Tradisa como uno de los líderes en el mercado del acero, convirtiéndola en uno de los principales importadores de acero en el Perú. Sin embargo, en la última década, el sector ha sufrido cambios bruscos y fuertes temporales que han causado estragos en muchas empresas del rubro, incluyendo a Tradisa.

Entonces, en Tradisa surge la necesidad de contrarrestar la situación, lo cual implicó explorar nuevas opciones de negocio, llegando así a la apertura de la nueva línea de acero inoxidable en el año 2016. El primer año, se logró penetrar al mercado con un volumen de ventas aproximado de 100 toneladas. Al año siguiente el volumen de ventas se incrementó en 15 % respecto del año anterior; sin embargo, el año 2018 la venta se contrajo al mismo nivel que el año de lanzamiento, lo cual dejó en zozobra las expectativas de crecimiento de esta nueva línea.

Es aquí cuando el presente plan de marketing toma forma, mediante el análisis, la investigación y la evaluación de la situación actual del mercado y su entorno, brindando propuestas y alternativas de solución que propicien el aumento en el volumen de ventas y la sostenibilidad de esta nueva línea de negocio.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	3
1.1. Entorno político.....	3
1.2. Entorno económico	4
1.3. Entorno social	5
1.4. Entorno tecnológico	6
1.5. Entorno ecológico	6
1.6. Entorno legal.....	7
2. Análisis del microentorno	7
2.1. Evolución y características del sector	7
2.1.1. Diamante de Porter.....	8
2.2. Análisis de los clientes.....	10
2.2.1. Empresa metalmecánica o industrial.....	10
2.3. Análisis de los competidores.....	11
2.3.1. JN Aceros.....	11
2.3.2. Polimetales	12
2.3.3. Jahesa	12
2.3.4. Discovery Inox	12
2.3.5. Inamesa	13
2.3.6. Multimet.....	13
2.4. Análisis 5 fuerzas de Porter.....	13
2.4.1. Compradores	13

2.4.2. Proveedores	14
2.4.3. Nuevos competidores	14
2.4.4. Productos sustitutos.....	15
2.4.5. Rivalidad entre competidores.....	15
2.5. Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)	16
2.5.1. Proveedores	16
2.5.2. Distribuidores.....	17
2.5.3. Colaboradores	17
3. Análisis interno de la empresa	17
3.1. Historia y evolución	17
3.2. Visión y misión	17
3.2.1. Misión	17
3.2.2. Visión.....	18
3.3. Organización y estructura	18
3.4. Productos y servicios que ofrece.....	19
3.4.1. Productos.....	19
3.4.2. Servicios.....	20
3.5. Análisis de la cadena de valor.....	20
3.5.1. Logística de entrada	20
3.5.2. Operaciones.....	21
3.5.3. Logística de salida.....	21
3.5.4. Marketing y ventas.....	22
3.5.5. Servicio al cliente.....	22
3.5.6. Infraestructura	22
3.5.7. Tecnología.....	23
3.5.8. Abastecimiento.....	23
3.5.9. Investigación y desarrollo	24
3.6. Situación financiera.....	24
4. Matriz FODA	24
5. Análisis situacional	25

5.1. Alta inestabilidad política	25
5.2. Competencia intensificada	25
5.3. Guerra de precios	26
Capítulo III. Investigación de mercado.....	27
1. Objetivos de la investigación	27
1.1. Objetivo principal	27
1.2. Objetivos específicos	27
2. Metodología de investigación	27
2.1. Investigación exploratoria.....	28
2.1.1. Entrevistas en profundidad.....	28
2.1.2. Fuentes secundarias.....	29
2.2. Investigación concluyente.....	30
2.2.1. Encuestas.....	30
2.2.2. Estimación de demanda.....	31
3. Principales hallazgos y conclusiones	32
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	34
1. Definición de los objetivos de marketing.....	34
2. Estrategia genérica	34
3. Estrategias de crecimiento.....	35
3.1. Corto plazo (hasta 1 año)	35
3.2. Mediano plazo (hasta 3 años).....	36
3.3. Largo plazo (4 a más años)	36
4. Estrategia de segmentación de mercado	36
5. Estrategia de posicionamiento.....	37
6. Estrategia de marca	38
7. Estrategia de clientes.....	39

Capítulo V. Tácticas de marketing	42
1. Estrategia de producto.....	42
2. Estrategia de precios	44
3. Estrategia de plaza	44
4. Estrategia de promoción.....	45
4.1. Marketing directo.....	46
4.2. Publicidad.....	46
5. Estrategia de personas	48
6. Estrategia de procesos	49
Capítulo VI. Implementación y control	51
1. Presupuesto	51
2. Proyección de ventas.....	52
3. Simulación	52
3.1. Flujo de caja.....	52
3.2. Estado de resultados.....	53
3.3. Análisis de sensibilidad.....	54
4. Plan de contingencias.....	55
Conclusiones y recomendaciones.....	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones.....	57
Bibliografía	59

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	3
Tabla 2.	Entorno económico.....	4
Tabla 3.	Entorno social.....	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	6
Tabla 6.	Entorno legal	7
Tabla 7.	Condiciones de los factores productivos	8
Tabla 8.	Poder de negociación de los compradores.....	14
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores.....	14
Tabla 10.	Principales proveedores de acero inoxidable en el mundo.....	16
Tabla 11.	Matriz FODA de Tradisa.....	24
Tabla 12.	Récord de ventas de la línea de acero inoxidable	26
Tabla 13.	Objetivos específicos por tipo de investigación	28
Tabla 14.	Diseño de entrevistas a profundidad.....	28
Tabla 15.	Relación de entrevistados	29
Tabla 16.	Estadística de importaciones de acero inoxidable al Perú desde el año 2016	29
Tabla 17.	Estadística de importaciones de acero inoxidable al Perú por tipo de productos ...	30
Tabla 18.	Diseño de muestreo para encuestas	31
Tabla 19.	Estimación de la demanda	31
Tabla 20.	Objetivos de marketing.....	34
Tabla 21.	Criterios de selección de cuentas clave	36
Tabla 22.	Segmentación de clientes objetivo	37
Tabla 23.	Perfil demográfico del comprador de acero inoxidable.....	37
Tabla 24.	Potenciales clientes identificados	40
Tabla 25.	Nuevo mix de productos.....	42
Tabla 26.	Proporción a mantener en <i>stock</i> por familia de productos.....	43
Tabla 27.	Plan de medios <i>offline</i>	46
Tabla 28.	Plan de medios <i>online</i>	47
Tabla 29.	Presupuesto de implementación	51
Tabla 30.	Proyección de ventas	52
Tabla 31.	Flujo de caja	53
Tabla 32.	Análisis VAN y TIR.....	53
Tabla 33.	Estado de resultados	54

Tabla 34. Plan de contingencias	56
---------------------------------------	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Resumen de las cinco fuerzas de Porter	16
Gráfico 2.	Organigrama actual de la empresa Tradisa.....	18
Gráfico 3.	Matriz de Ansoff.....	35
Gráfico 4.	Logo Tradisa.....	38
Gráfico 5.	Nuevo diseño del catálogo Tradisa.....	39
Gráfico 6.	Matriz de categorización de cuentas clave	40
Gráfico 7.	Modelo publicidad <i>online</i>	47
Gráfico 8.	Proceso de desarrollo de relacionamiento de cuentas claves.....	49
Gráfico 9.	Proceso de desarrollo de negocios.....	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Formato de encuesta realizada.....	62
Anexo 2.	Resumen de resultados más relevantes de las encuestas	67
Anexo 3.	Perfil requerido para ser considerado como un KAM.....	73
Anexo 4.	Análisis de sensibilidad	74

Capítulo I. Introducción

Actualmente la situación para línea de acero inoxidable de la empresa Tradisa es adversa, y el presente plan de marketing tiene como objetivo principal incrementar el volumen de venta y dar sostenibilidad al negocio.

El segundo capítulo brinda un análisis y diagnóstico de la situación actual, abarca el macro y microentorno del mercado del acero, así como también un análisis interno de la empresa y un análisis de la situación actual del mercado y, en particular, de la línea de acero inoxidable de Tradisa.

El tercer capítulo se centra específicamente en la investigación del mercado de acero inoxidable; se trazan unos objetivos de investigación a cumplir y se detalla la metodología de investigación utilizada, la investigación exploratoria, compuesta por entrevistas a profundidad y fuentes secundarias, y la investigación concluyente, la cual está compuesta por encuestas realizadas a empresas industriales y metalmecánicas que procesan o consumen acero inoxidable. Al final de este capítulo se obtienen hallazgos y conclusiones importantes que sirven de insumo para la elaboración del planteamiento estratégico.

El cuarto capítulo detalla el planteamiento estratégico a utilizar para la línea de negocio de acero inoxidable; se inicia estableciendo unos objetivos estratégicos coherentes que sirvan de guía para el resto de estrategias detalladas. Se establece un horizonte de corto, mediano y largo plazo, el cual sirve para la medición y control de resultados.

El quinto capítulo abarca estrategias para las siete P del marketing, que se alinean con la estrategia genérica y de crecimiento establecidas en el capítulo anterior.

El sexto capítulo abarca el tema económico y financiero, detalla el presupuesto, la proyección de ventas y la simulación financiera para la estrategia planteada. Adicional a ello, se brinda un análisis de sensibilidad a diferentes escenarios posibles y se resume el resultado financiero al cual conllevaría cada uno de estos escenarios. Por último, se resume un plan de contingencias ante posibles eventualidades que podrían darse en el desarrollo de la implementación de las estrategias propuestas.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llega después de haber elaborado este estudio.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1. Entorno político

Tabla 1. Entorno político

Variable	Descripción	Referencia	I	Decisión estratégica
Inestabilidad política nacional	El constante enfrentamiento entre poderes del Estado y la débil institucionalidad del Perú no permite tener un claro conocimiento respecto a la ejecución de proyectos de inversión que incentiven el consumo de acero.	Mongilardi (2018)	A	Ser conservadores en cuanto al crecimiento de la demanda de acero y al otorgamiento de crédito a empresas
Inestabilidad política internacional	Las distintas e inesperadas decisiones de Donald Trump han generado una guerra comercial entre EE.UU. y China, lo cual afecta directamente el precio internacional del acero, creando incertidumbre y alta especulación respecto a la tendencia del precio del acero a nivel mundial.	Swanson (2018)	A	Mantener niveles de inventarios razonables que vayan en función a la venta actual de la empresa

I: Impacto

O: Oportunidad

A: Amenaza

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que el entorno político, tanto nacional como internacional, es adverso para el mercado del acero. No se prevé que la situación política mejore ni en el corto, ni en el mediano plazo.

1.2. Entorno económico

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Descripción	Referencia	I	Decisión estratégica
Guerra de precios	El incremento en la oferta, debido a la proliferación de nuevos competidores y el paulatino estancamiento de la demanda han generado una guerra de precios entre empresas que mantienen su lucha por colocar sus productos en el mercado nacional.	Izaguire (2017)	A	Evitar la guerra de precios y mantener una política competitiva que garantice rentabilidad a la empresa
Volatilidad del precio internacional del acero	El mercado chino lidera el precio internacional del acero, y debido a los constantes cambios en sus políticas gubernamentales, se genera una alta especulación y volatilidad en el precio del acero.	Dirección de estudios y políticas públicas (2017)	A	Mantener niveles de inventarios razonables en función a la venta actual de la empresa
Tipo de cambio	Debido al enfriamiento de la economía peruana y al fortalecimiento del dólar a nivel internacional, el tipo de cambio ha mantenido una tendencia alcista en los últimos años.	SBS/Sunat (2018)	A	Prevalecer la facturación en dólares y facturar en soles de acuerdo con el tipo de cambio oficial del día de pago
Brecha en infraestructura	Diversos estudios indican que existe una gran brecha en infraestructura en diversos sectores del Perú, por lo cual se infiere que hay espacio para crecer a futuro.	Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico y AFIN (2015)	0	Brindar nuevos productos o servicios que generen valor en el desarrollo de la infraestructura en el país

Fuente: Elaboración propia

El balance del entorno económico da como resultado un mayor número de amenazas que de oportunidades, por lo que es prudente mantener una posición conservadora, evitando tomar riesgos que tengan una baja probabilidad de éxito.

1.3. Entorno social

Tabla 3. Entorno social

Variable	Descripción	Referencia	I	Decisión estratégica
Alto nivel de corrupción en el sector de infraestructura	Existe un alto índice de corrupción en el sector público y privado que les imposibilita a las empresas honestas competir, dejándolas en desventaja en licitaciones o concursos de venta.	Capeco (2017)	A	Mantener y promocionar una política de corrupción cero interna y externamente
Personal poco capacitado	Existe poco personal capacitado en el campo del acero, lo cual obliga a la empresa a capacitar constantemente al personal. Asimismo, dificulta la apertura de nuevas tecnologías o productos poco comunes en el mercado.	Fuente propia	A	Mantener un plan de capacitación anual
Paralización de proyectos mineros	Diversos conflictos sociales suspenden la ejecución de proyectos mineros que incentivarían el consumo de acero considerablemente.	Sanchez (2017)	A	Identificar hábitos de consumo de acero en empresas mineras y mantener un seguimiento constante sobre la ejecución del proyecto
Negocio muy tradicionalista y resistente al cambio	Gran parte del entorno (clientes, colaboradores, gerencia, procesos, productos) en el negocio del acero mantiene sus costumbres y es muy resistente al cambio.	Fuente propia	0	Crear innovación de fácil uso y acceso, que brinde valor agregado al cliente y a la empresa

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base del análisis del entorno social es posible concluir que es necesario mantener una sólida cultura institucional que mantenga firmes los valores como personas y estén abiertos a la innovación en pro de generar un impacto positivo para el entorno.

1.4. Entorno tecnológico

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Descripción	Referencia	I	Decisión estratégica
Elevado costo de activos	Implementar nuevas tecnologías para mejorar el servicio o la calidad de los productos implica una elevada inversión que el cliente, en la mayoría de los casos, no suele estar dispuesto a aceptar a cambio de un incremento en el precio.	Fuente propia	A	Buscar mejoras en los productos/servicios que no impliquen un alto impacto en el precio al comprador. Segmentar clientes que sí estén dispuestos a pagar y evaluar viabilidad
Bajo o inexistente comercio electrónico nacional de acero	La venta vía canal <i>web</i> es casi inexistente en el negocio del acero.	Fuente propia	O	Ser precursores en la venta <i>online</i> de acero en Perú

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que toda tecnología que beneficie al cliente y que no conlleve a una gran inversión para la empresa, o cuyo impacto en la estructura de precios sea imperceptible para el cliente, debe ser aplicado de inmediato.

1.5. Entorno ecológico

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Descripción	Referencia	I	Decisión estratégica
Política ambiental China	China ha decidido reducir sus emisiones de gas invernadero a toda costa, por lo cual ha anunciado un plan de recortes en la producción de acero, generando alta especulación respecto a la oferta y a la tendencia del precio de este producto.	Stanway (2018)	A	Ser cautelosos en las compras, evitando sobrestocks innecesarios y haciendo seguimiento constante a la tendencia del precio internacional

Fuente: Elaboración propia

Es de vital importancia estar al tanto de las decisiones del gobierno chino respecto de su política ambiental. El impacto directo que tiene sobre la oferta y el nivel de precio internacional obligan a que la empresa deba estar pendiente del rumbo que tome el gobierno respecto a este asunto.

1.6. Entorno legal

Tabla 6. Entorno legal

Variable	Descripción	Referencia	I	Decisión estratégica
Certificación OEA para importadores frecuentes	Las nuevas disposiciones establecidas por el Estado peruano para ser considerado como importador frecuente requieren de una certificación emitida por la OEA, la cual tiene un tiempo límite y exige cumplir con ciertos requisitos para obtenerla.	El Peruano (2018)	A	Certificarse a tiempo para no perder la categoría y beneficios de importador frecuente

Fuente: Elaboración propia

Se debe poner especial cuidado a la certificación exigida por el Estado peruano para no perder la categoría de importador frecuente, no cumplir con los requisitos de la OEA genera un alto impacto negativo en la empresa, haciendo que esta pierda competitividad en el mercado.

2. Análisis del microentorno

Se parte de la idea principal de que el microentorno es el mercado del acero, y bajo esta premisa, se entiende que ese mercado está compuesto por personas y empresas que compran, venden o consumen este producto.

2.1. Evolución y características del sector

Con la finalidad de contextualizar y dimensionar el microentorno se puede decir que el mercado del acero, a grandes rasgos, está compuesto por tres grandes grupos: acero negro y recubierto, acero inoxidable y aceros especiales. A continuación, se brinda una breve descripción de cada uno de los grupos anteriormente mencionados:

- Mercado de acero negro y recubierto: Es el mercado más grande de los tres en volumen de toneladas, alrededor de dos millones de toneladas anuales, de las cuales la mitad es acero producido localmente y la otra mitad es acero importado, de acuerdo con los reportes de producción manifestados en la Asociación Latinoamericana del Acero (Alacero) y de las importaciones registradas en la base de datos de aduanas del Perú, respectivamente. Los productos que componen este mercado son de uso más común en la industria y en el día a día; abarca desde un clavo para unir maderas hasta una viga para construir puentes.

- Mercado de acero inoxidable: Es el segundo en tamaño de mercado, alrededor de las 20 mil toneladas anuales de acuerdo con los registros de importación de la aduana del Perú. Los productos que conforman este mercado son un poco más sofisticados y de uso menos común; suelen ser utilizados por su inocuidad, durabilidad y su buen acabado estético.
- Mercado de aceros especiales: Es el mercado más pequeño en cuanto a volumen de toneladas importadas y el más sofisticado en cuanto a consumidores, está compuesto por productos muy especializados y específicos en su aplicación.

2.1.1. Diamante de Porter

- Condiciones de los factores

A continuación, se detallan los principales factores productivos de la empresa y se califica el nivel de competitividad de cada factor en función a lo que puede ofrecer el mercado:

Tabla 7. Condiciones de los factores productivos

Factor	Nivel de competitividad		
	Bajo	Medio	Alto
Infraestructura			x
Capacidad logística			x
Capacidad financiera			x
Velocidad de respuesta			x
Relacionamiento público		x	
Sistemas de la información		x	
Servicios complementarios	x		
Innovación	x		
Personal experimentado			x
Personal capacitado	x		
Personal motivado	x		

Fuente: Elaboración propia

- Condiciones de la demanda

La demanda de acero inoxidable se puede dar a través de dos formas:

- ✓ Modelo B2B (*Business to business*)
- ✓ Modelo B2C (*Business to consumer*)

Tradisa maneja ambos modelos. A continuación, se detallan a grandes rasgos las condiciones de la demanda según cada modelo:

- ✓ B2B (empresas metalmecánicas, empresas industriales, distribuidores, comerciantes)
 - Mayor conocimiento de la tendencia de precios en el mercado.
 - Más sensible al precio, dependiendo del segmento.
 - Tienen consumos periódicos más predecibles.
 - La decisión de compra es más meditada.
 - Exigentes en cuanto a la calidad del producto y del servicio.
- ✓ B2C (carpintero metálico, arquitectos, persona natural)
 - Menor conocimiento de la tendencia de precios en el mercado.
 - Menos sensible al precio.
 - Tienen consumos erráticos.
 - La decisión de compra es inmediata.
 - Flexibles en cuanto a la calidad del producto.

Para efectos prácticos, este estudio considerará de ahora en adelante solo el modelo de negocio “B2B”, enfocado específicamente en empresas metalmecánicas e industriales.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

No existe mucha diferenciación en cuanto a las propuestas de valor de las empresas que venden acero inoxidable. Casi el 90 % del mercado del acero inoxidable se concentra en 4 empresas.

- Sectores afines y auxiliares

Hay sectores afines que tienen vinculación con los productos de acero inoxidable debido a que lo consumen como, por ejemplo:

- Industria alimentaria
- Sector gastronómico
- Petroquímica
- Diseño de interiores

No existe una industria productora de acero inoxidable en el país, el nivel de competitividad en el mercado de acero inoxidable es relativamente bajo.

- El gobierno

Hay dos caras de la moneda en cuanto al rol del gobierno sobre la competitividad en el mercado del acero inoxidable; por un lado, incentiva el comercio eliminando el arancel a las importaciones de estos productos; pero por el otro lado, hay una alta carga burocrática que resta competitividad cuando las empresas quieren importar o exportar estos productos.

- El azar

La alta inestabilidad política nacional e internacional juega un papel importante en cuanto a la competitividad del sector. El seguir los acontecimientos y estar al tanto de las últimas movidas políticas puede ser un factor clave para aumentar o disminuir la competitividad de las empresas en el mercado.

2.2. Análisis de los clientes

Actualmente, el 70 % de los clientes de acero inoxidable de Tradisa son empresas comercializadoras, mientras que el 30 % restante son usuarios finales, tanto empresas como personas naturales. Como se detalló anteriormente, el presente plan de marketing se enfoca principalmente en el modelo “B2B”, específicamente en empresas metalmecánicas e industriales. A continuación, se dan detalles de los tipos de clientes que pueden encontrarse en el mercado:

2.2.1. Empresa metalmecánica o industrial

La mayoría son empresas formales que trabajan con el sector privado y público, trabajan de manera más estructurada, independizando responsabilidades por áreas. A continuación, se clasifica y detalla a las empresas metalmecánicas e industriales según su nivel de facturación (UIT = S/ 4200):

- a. Micro (menos de 150 UIT)
 - No suelen contar con página *web*.
 - Fuerza laboral: menos de 10 personas
 - Decisor de compra: el dueño o gerente

b. Pequeña (desde 150 UIT hasta 1700 UIT)

- Cuentan con página *web*.
- Fuerza laboral: más de 10 menos de 50 personas
- Decisor de compra: el dueño o gerente

c. Mediana (desde 1700 UIT hasta 2300 UIT)

- Cuentan con página *web*.
- Fuerza laboral: más de 50 menos de 100 personas
- Decisor de compra: el jefe o gerente de compras

d. Grande (más de 2300 UIT)

- Cuenta con página *web*.
- Fuerza laboral: más de 100 personas
- Decisor de compra: el jefe o gerente de compras

2.3. Análisis de los competidores

Se ha considerado como competidor directo de Tradisa, en el mercado de acero inoxidable, a toda empresa que importe, almacene y comercialice productos de acero inoxidable en el Perú. A continuación, se listan a las seis principales empresas y una breve información sobre estas:

2.3.1. JN Aceros

- Lema: “Especialistas en insumos de acero inoxidable para la industria”
- Vigencia: 31 años desde su constitución en febrero de 1987
- N° de trabajadores: 67 (hasta agosto 2018)
- Depósitos/sucursales: uno solo, ubicado en Av. Felipe Salaverry, Urb. El Pino, San Luis
- Servicios que ofrecen en su *web*:
 - o Atención personalizada
 - o Embalaje para envíos a provincias
 - o Despacho gratuito en menos de 24 horas, dentro de Lima y Callao
 - o Servicio de corte para tubos ornamentales

2.3.2. Polimetales

- Lema: “Pioneros brindando solidez a la industria peruana”
- Lema: “Aceros inoxidable, especiales y otros aceros”
- Vigencia: 49 años desde su constitución en octubre de 1969
- N° de trabajadores: 90 (hasta agosto 2018)
- Depósitos/sucursales: dos, ubicados en:
 - o Av. Argentina 1375, Lima
 - o Av. Argentina 2787, Lima
- Servicios que ofrecen en su *web*:
 - o Ofrecen 10 tipos de servicios industriales en su página *web* como corte de acero por plasma, corte por chorro de agua, ranurado de planchas y tubos, servicio de roscado, etc.
 - o Fabricación de bandejas y coches para la industria alimentaria, fabricación de niples, mecanizado de piezas, etc.

2.3.3. Jahesa

- Lema: “Aceros inoxidable”
- Vigencia: 36 años desde su constitución en abril de 1982
- N° de trabajadores: 95 (hasta agosto 2018)
- Depósitos/sucursales: tres, ubicados en:
 - Calle Lambda 180, Callao, Lima
 - o Av. Argentina 5971, Callao, Lima
 - o Calle Delta 222, Callao, Lima
- Servicios que ofrecen en su *web*:
 - o Corte por chorro de agua
 - o Corte por guillotina
 - o Servicio de doblez
 - o Reparto a Lima y Callao

2.3.4. Discovery Inox

- Lema: “Especialista en inoxidable”
- Vigencia: 17 años desde su constitución en octubre de 2001
- N° de trabajadores: 36 (hasta agosto 2018)

- Depósitos/sucursales: uno solo, ubicados en Av. Venezuela 2020, Chacrarios, Lima
- Servicios que ofrecen en su *web*: No menciona.

2.3.5. Inamesa

- Lema: “36 años al servicio de la industria peruana”
- Vigencia: 5 años desde su constitución en septiembre de 2013
- N° de trabajadores: 36 (hasta agosto 2018)
- Depósitos/sucursales: uno solo, ubicado en Calle 5 mza. 1 lote. 3b-b coop. de colonización las vertientes de la tablada de Lurín Villa el salvador, Lima
- Servicios que ofrecen en su *web*: No menciona.

2.3.6. Multimet

- Lema: “Importador de acero inoxidable”
- Vigencia: 25 años desde su constitución en marzo de 1993
- N° de trabajadores: 16 (hasta agosto 2018)
- Depósitos/sucursales: uno solo, ubicados en Jr. Manoa nro. 248 urb. chacra colorada, Breña, Lima
- Servicios que ofrecen en su *web*:
 - o Plastificado
 - o Corte con guillotina, plasma o cinta de sierra
 - o Doblez, perforado o repujado de acero
 - o Rolado y soldadura

2.4. Análisis 5 fuerzas de Porter

A continuación, se detalla el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

2.4.1. Compradores

Se considera que el poder de negociación de los compradores, segmentados por volumen de compra mensual, es el siguiente:

Tabla 8. Poder de negociación de los compradores

Cientes que compran:	Poder de negociación:
Más de 100 TM/mes (31 %):	Alto
Entre 5 y 100 TM/mes (48 %):	Medio/Alto
Menos de 5 TM/mes (21 %):	Bajo

(% de las ventas)

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que la mayor proporción de ventas de Tradisa es realizada por compradores cuyo poder de negociación es medio/alto.

2.4.2. Proveedores

El poder de negociación de proveedores, segmentados por nivel de confiabilidad, se considera de la siguiente manera:

Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores

Proveedores que son:	Poder de negociación:
Muy confiables (66 %):	Alto
Regularmente confiables (34 %):	Medio
Poco confiables:	Bajo

(% de las compras)

Fuente: Elaboración propia

Dado que el precio del acero mantiene una tendencia internacional y existe poco margen para la negociación, el poder de negociación de los proveedores se considera medio/alto.

2.4.3. Nuevos competidores

Para ingresar en el negocio del acero y convertirse en un competidor relevante se requiere:

- Altos niveles de inversión (activos fijos y corrientes)
- Solidez financiera
- Eficiencia logística
- Respaldo de marca(s)
- Experiencia y *know how*
- Amplia red de clientes y proveedores

Si bien existen muchas barreras de entrada, hay empresas con la suficiente solidez financiera y *know how* dispuestas a arriesgarse en invertir en este negocio. Es por ello que se considera que existe un nivel medio de amenaza de nuevos competidores.

2.4.4. Productos sustitutos

Para las diversas familias de productos de acero inoxidable que se comercializan, el nivel de amenaza de productos sustitutos es:

- Productos planos: Baja
- Barras: Baja
- Perfiles: Media/baja
- Tubos: Media/baja

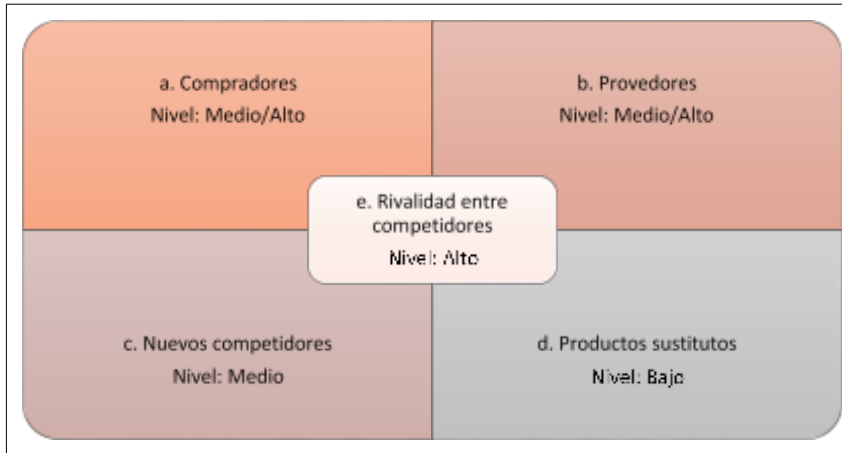
Por tratarse de un material casi imprescindible para la construcción moderna se considera que hay un nivel de amenaza bajo de productos sustitutos.

2.4.5. Rivalidad entre competidores

Se considera que hay un alto nivel de rivalidad entre competidores, debido al aumento de la oferta y el estancamiento o reducción de la demanda ocurrida en los últimos años.

De acuerdo con el análisis detallado de las cinco fuerzas de Porter, se puede resumir el nivel de fuerza de cada parte implicada en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Resumen de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.5. Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)

2.5.1. Proveedores

El mercado peruano no cuenta con siderúrgicas que laminen acero inoxidable y abastezcan el mercado local. Todos los productos de acero inoxidable son importados de distintas fábricas o *traders* ubicados alrededor del mundo. Los principales proveedores de acero inoxidable en el mundo son los siguientes:

Tabla 10. Principales proveedores de acero inoxidable en el mundo

Principales proveedores de acero inoxidable en el mundo	
Fabricante (origen)	Trader (origen)
Aperam (Brasil)	Duferco (Suiza)
Yieh Corp (Taiwán)	S-more (Taiwán)
Jiyoti (India)	CIEC (China)
Columbus Stainless (Sudáfrica)	
Froch Enterprises (China)	

Fuente: Elaboración propia

Cada proveedor tiene sus condiciones y particularidades para comercializar acero inoxidable, algunos se especializan más en algún tipo de productos que otros, tienen distintas cantidades mínimas para venta, tienen su propio procedimiento de manejo de reclamos, manejan distintas formas de pago, entre otros detalles.

Ningún proveedor mantiene exclusividad de suministro con alguno de los importadores en Perú.

2.5.2. Distribuidores

Se entiende por distribuidores todas las empresas que importan y comercializan productos de acero inoxidable, es decir, los competidores de Tradisa para su línea de acero inoxidable.

2.5.3. Colaboradores

De igual forma, todas las empresas distribuidoras o comercializadoras vendrían a ser colaboradores de Tradisa para su línea de acero inoxidable, dependiendo del grado de buena relación comercial que se mantenga con cada una de estas empresas.

3. Análisis interno de la empresa

3.1. Historia y evolución

Tradisa S.A. es una empresa constituida en el año 1976; desde su inicio ha desarrollado sus actividades en el campo de la comercialización de productos siderúrgicos y afines, tanto nacionales como importados.

Es uno de los principales distribuidores de los productos fabricados por la siderúrgica peruana Aceros Arequipa, asimismo, principal distribuidor del mayor fabricante de soldadura en el Perú, Soldexa, y de la fábrica de cementos Unacem.

Actualmente, Tradisa mantiene un volumen de venta anual de 250 mil toneladas aproximadamente, y una facturación cercana a los 160 millones de dólares sin IGV al año.

3.2. Visión y misión

3.2.1. Misión

Mejorar permanentemente la calidad de nuestros productos y servicios.

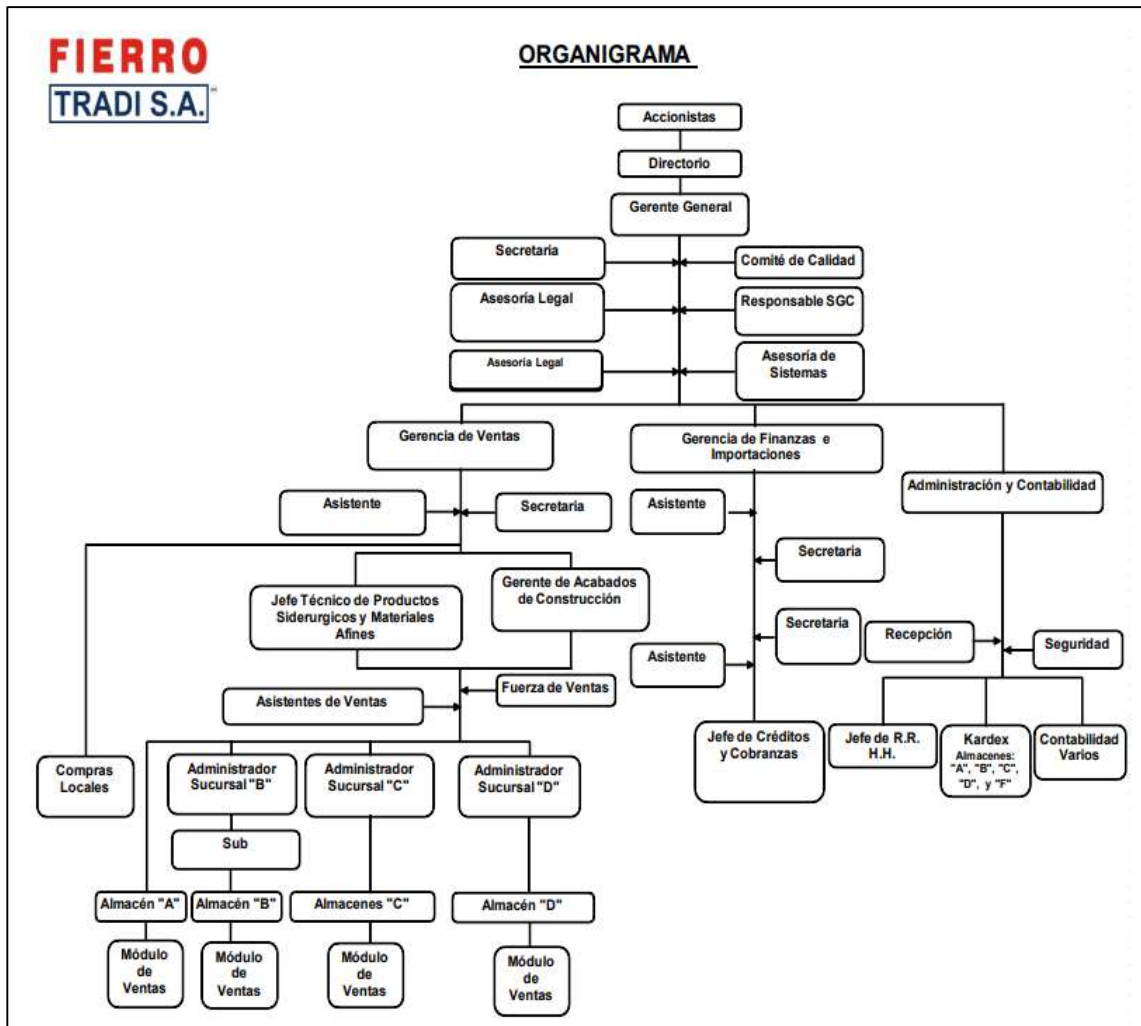
3.2.2. Visión

Lograr plena confianza de todos nuestros clientes.

3.3. Organización y estructura

Actualmente, la empresa cuenta en total con 298 colaboradores y 5 sucursales ubicadas estratégicamente en la ciudad de Lima. De acuerdo con la memoria anual de la empresa, publicada en la Superintendencia del Mercado de Valores, su organigrama se compone de la siguiente forma:

Gráfico 1. Organigrama actual de la empresa Tradisa



Fuente: Tradisa

3.4.Productos y servicios que ofrece

3.4.1. Productos

A continuación, se listan las familias de productos y las subfamilias que lo integran de ser el caso:

- a. Productos planos (planchas y bobinas)
 - Planchas y bobinas LAC
 - Planchas y bobinas LAF
 - Planchas y bobinas galvanizadas
 - Planchas estriadas
 - Planchas navales
 - Planchas antiabrasivas
 - Planchas de acero inoxidable

- b. Perfiles
 - Platinas
 - Ángulos
 - Tees
 - Barras cuadradas
 - Barras redondas

- c. Ejes y barras calibradas

- d. Barras de construcción (fierro corrugado)

- e. Alambrón
 - Alambrón liso y corrugado para construcción
 - Alambre negro recocido
 - Alambre galvanizado
 - Mallas electro soldadas

- f. Vigas y perfiles conformados en frío
 - Vigas H Standard Americano
 - Vigas I Standard Americano

- Canales U laminados
- Canales U plegados
- Canales C plegados
- Perfiles Z plegados

- g. Tubos de acero
 - Tubos sin costura API 5L
 - Tubos LAF redondos, cuadrados y rectangulares
 - Tubos LAC redondos, cuadrados y rectangulares
 - Tubos Galvanizados redondos, cuadrados y rectangulares
 - Tubos ISO 65 negros y galvanizados
 - Tubos contra incendio

- h. Soldaduras y discos de corte

- i. Cemento

3.4.2. Servicios

- a. Cizallas
- b. Pantógrafo CNC
- c. Línea de corte de bobinas
- d. Plegadoras
- e. Taladros

3.5. Análisis de la cadena de valor

3.5.1. Logística de entrada

La logística de entrada se clasifica en función al tipo de compra, que puede ser:

- Compra local
 - Alrededor del 40 % de las compras de acero realizadas por la empresa se realizan localmente.
 - El material se compra puesto en las instalaciones de la empresa o es despachado directamente al cliente, dependiendo del acuerdo comercial previamente pactado.

- Todos los productos para *stock* pasan por una inspección de calidad aleatoria o total, dependiendo del volumen, para reducir el riesgo de mantener productos no conformes.
 - Todos los productos comprados localmente para *stock* mantienen un área definida en sus respectivos locales la cual no varía.
- **Compra de importación**
 - Alrededor del 60 % de las compras de acero realizadas por la empresa son importadas del exterior, incluyendo el acero inoxidable.
 - El material se compra bajo incoterm CFR LO, puesto en el muelle del puerto del Callao.
 - Se realiza una triangulación entre el agente de aduanas, la empresa de transportes contratada y Tradisa para trasladar el material desde el puerto hasta las instalaciones de Tradisa.
 - Tradisa se encuentra dentro del régimen de importadores frecuentes, por lo que habitualmente la carga es nacionalizada antes de que el buque llegue a muelle.
 - Todos los productos pasan por una inspección visual y aleatoria para asegurarse de recibir lo requerido según contrato. Cualquier disconformidad es reclamada al seguro o al proveedor, según corresponda.

3.5.2. Operaciones

Las principales actividades que realiza Tradisa posteriores a su logística de entrada son:

- Clasificación, registro y correcto almacenaje de productos importados
- Corte de bobinas
- Corte y plegado de planchas

Estas tres actividades se manejan coordinadamente entre las áreas de calidad, operaciones, contabilidad y comercial.

Las dos primeras actividades son realizadas día a día y se priorizan en función a la estadística de venta, mientras que el corte y plegado de planchas se realiza una vez confirmado el pago del cliente.

3.5.3. Logística de salida

Se puede clasificar la logística de salida en dos partes:

- Interna: Se refiere a todos los traslados entre almacenes que realiza la empresa para el correcto abastecimiento de todas sus sucursales.
- Externa: Se refiere a todas las entregas de material por concepto de venta que puede ser puesto en Tradisa o puesto en el local del cliente.

3.5.4. Marketing y ventas

Con más de 40 años en el mercado, Tradisa ha logrado consolidarse como uno de los principales distribuidores de acero en el Perú destacando por su seriedad y compromiso en brindar un servicio de calidad, al igual que sus productos, a un precio muy competitivo. Esa mezcla de factores han sido sus principales herramientas de marketing para destacar y consolidarse en el mercado del acero.

La empresa maneja tanto el modelo B2B como B2C y cuenta con 3 canales de venta (personas): oficina (23), telemarketing (6) y vendedores (60); todos distribuidos estratégicamente entre las 5 sucursales que la empresa tiene dentro de Lima.

3.5.5. Servicio al cliente

La atención a los clientes es personalizada. Cada vendedor mantiene, según el canal de venta al cual pertenezca, una cartera de clientes por la cual vela por mantener totalmente satisfecha en cuanto a sus requerimientos de acero; para ello cuenta con todo el soporte logístico, técnico y administrativo de Tradisa a su disposición.

En cuanto se presenta una queja o disconformidad en cuanto al servicio, pasa directamente a la gerencia comercial, donde se encargan de dar pronta solución según corresponda.

Tradisa mantiene como principio la satisfacción total del cliente, por lo cual centra todos sus esfuerzos en resolver de inmediato cualquier disconformidad que pueda acontecer en el proceso de comercialización de acero.

3.5.6. Infraestructura

Tradisa cuenta con cinco sucursales en la ciudad de Lima, ubicadas en los siguientes distritos:

- La Victoria, oficina principal (3.428 m²)

- San Luis (2.285 m²)
- Chorrillos (6.280 m²)
- Independencia (22.192 m²)
- Callao (17.386 m²)

Sumando el área de las 5 sucursales dan un total de 51.571 m² utilizados como depósitos y oficinas para atención al cliente.

Para la manipulación de los productos de acero, cada depósito cuenta con sus respectivas grúas puente y montacargas de entre 5 y 30 toneladas de capacidad de carga.

Tradisa cuenta con una flota de 21 camiones utilizados para el reparto a clientes y para el abastecimiento de material entre sus sucursales.

3.5.7. Tecnología

En cuanto a tecnología de la información, Tradisa maneja su propio sistema ERP para el control de sus inventarios, facturación, créditos y contabilidad. Asimismo, maneja su propio *software* de cotizaciones para vendedores.

Adicionalmente, contrata un *software* de *datamining* para procesar y analizar todas sus estadísticas de venta.

3.5.8. Abastecimiento

En cuanto al abastecimiento de todas las sucursales, se establecen *stocks* de seguridad sobre la base de las estadísticas de venta de cada local.

Las sucursales del Callao e Independencia fungen, por su capacidad de almacenamiento, de centros de distribución para los locales más pequeños en cuanto a los productos importados.

Para los productos que son comprados localmente, los proveedores se encargan de despachar los materiales a cada local.

3.5.9. Investigación y desarrollo

Tradisa no cuenta con un área específica que se dedique a la investigación y desarrollo.

3.6. Situación financiera

Tradisa es una empresa financieramente sólida y que lista en la bolsa; de acuerdo al estado de situación financiera al 31 de marzo del 2018 publicado en la Superintendencia de Mercado de Valores se aprecia lo siguiente:

- Su índice de liquidez corriente es 1,77.
- Su ratio de endeudamiento es 0,65.
- Mantiene un patrimonio total de 342,3 millones de soles.

4. Matriz FODA

Tabla 11. Matriz FODA de Tradisa

Fortalezas	Oportunidades
-Solidez financiera -Amplia red de clientes y proveedores -Capacidad instalada y logística robusta -5 almacenes ubicados estratégicamente en Lima -Experiencia de 40 años en el mercado peruano de acero -Gran variedad y volumen de productos disponibles para entrega inmediata -Respaldo del fabricante local de acero más grande del Perú	-Baja presencia de Tradisa en provincias -Canal <i>online</i> de venta aún no explorado -Baja presencia en algunas líneas de negocio relacionadas al acero -Escaso aprovechamiento de las actuales y posibles alianzas estratégicas con proveedores, clientes o entidades
Debilidades	Amenazas
-Poca preparación y especialización de colaboradores -Reducida competitividad en ciertas líneas de negocios debido a la dependencia con el proveedor	-Fuga de información relevante a la competencia -Proliferación de la competencia -Proveedores poco fiables en el mercado internacional -Alta volatilidad del precio internacional del acero

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base del análisis FODA realizado se puede concluir que Tradisa es una empresa robusta, con una amplia capacidad instalada que le puede permitir explorar nuevos mercados. Como toda empresa, tiene debilidades y amenazas que, de no ser atendidas oportunamente, pueden significar el fracaso de los objetivos trazados, dado que son puntos relevantes que deben ser tomados en cuenta.

5. Análisis situacional

Se podría decir que la situación actual del mercado del acero, tanto a nivel nacional como internacional, es complicada. Es posible resumir la situación desde la perspectiva de Tradisa, son tres los principales factores que resumen la difícil situación actual, los cuales se detallan a continuación:

5.1. Alta inestabilidad política

La guerra comercial entre China y EE.UU., los recortes de producción de acero debido a la política ambiental china, las idas y vueltas de Donald Trump respecto a varios temas de índole internacional, la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski, los constantes enfrentamientos entre el Poder Legislativo y Ejecutivo en el Perú; ya sea de política internacional o nacional, la inestabilidad es un componente que ha tomado mayor relevancia y que en estos últimos años ha aparecido con mucha más frecuencia, afectando directamente al mercado del acero tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel internacional viene causando una mayor especulación respecto a la oferta y a la tendencia del precio del acero a nivel global, mientras que, a nivel nacional, los constantes enfrentamientos y la poca concertación de ideas ha generado mayor incertidumbre respecto al futuro de los proyectos y, por ende, se han afectado las expectativas de consumo de acero en el país.

5.2. Competencia intensificada

En la última década ha habido un incremento del número de empresas que solo se dedican a la comercialización de acero en el Perú en al menos 50 %.

Duferco, uno de los principales *traders* de acero a nivel mundial con sede en Suiza, y proveedor de Tradisa, adquirió en el año 2013 el 75 % de las acciones de la empresa Acetesa, empresa dedicada a la distribución y comercialización de acero en el Perú.

El fabricante peruano Corporación Aceros Arequipa, aliado estratégico de Tradisa y principal proveedor, buscó adquirir a Tradisa en dos oportunidades el año 2018, aunque sin éxito. En agosto del 2018 lograron cerrar la compra de la empresa Comercial del Acero, principal competidor de Tradisa.

5.3. Guerra de precios

En su intento por incrementar su participación de mercado, captar más clientes, obtener liquidez o simplemente deshacerse de su *stock* actual, muchos de los competidores actuales han optado por reducir sus precios de venta en el mercado del acero a niveles que, hasta cierto punto, vuelven insostenibles en el tiempo a una empresa.

En esta complicada situación, Tradisa ha visto conveniente como estrategia de diferenciación dedicar parte de su esfuerzo a retomar y dar mayor impulso a una línea de negocio que tiene afinidad al giro de la empresa, con alto potencial de crecimiento y en la cual los actuales y principales competidores de Tradisa no se encuentran presentes, la línea de acero inoxidable.

La venta de acero inoxidable se retomó en el año 2016. A continuación, se muestra el resultado de las ventas anuales en toneladas métricas:

Tabla 12. Récord de ventas de la línea de acero inoxidable

2016	2017	2018
112 TM	129 TM	112 TM

Fuente: Tradisa. Elaboración propia 2019

Claramente se aprecia que al cierre del año 2017 las ventas incrementaron en 15 % respecto al año anterior, pero la tendencia de crecimiento no se mantiene para el año 2018, habiendo cerrado el año en 112 toneladas vendidas, lo que significa una reducción de 13 % en las ventas respecto al año 2017 y manteniéndose en la misma cantidad de toneladas vendidas respecto al año 2016.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación

1.1. Objetivo principal

- Validar si la línea de negocio de acero inoxidable de la empresa Tradisa tendría aceptación por parte de las empresas metalmecánicas y que procesan acero inoxidable

1.2. Objetivos específicos

- Identificar las razones de preferencia de las empresas metalmecánicas para comprar acero inoxidable
- Conocer los hábitos de compra y consumo de acero inoxidable en las empresas metalmecánicas
- Identificar a los principales competidores y su participación en el mercado de acero inoxidable
- Conocer si la línea de acero inoxidable de Tradisa es conocida por las empresas metalmecánicas
- Estimar la demanda de acero inoxidable de las empresas metalmecánicas

2. Metodología de investigación

La metodología de investigación se ha dividido en dos partes: La investigación exploratoria que está compuesta por entrevistas a profundidad a expertos en el mercado del acero inoxidable e información obtenida de fuentes secundarias; y la segunda parte que es la investigación concluyente, la cual está compuesta por encuestas realizadas a las empresas metalmecánicas e industriales, potenciales clientes del acero inoxidable.

En la tabla 13 se encuentran los objetivos específicos por tipo de investigación.

Tabla 13. Objetivos específicos por tipo de investigación

Objetivo específico	Entrevista a expertos	Fuentes secundarias	Encuestas
Estimar la demanda de acero inoxidable de las empresas metalmeccánicas			X
Identificar las razones de preferencia de las empresas metalmeccánicas para comprar acero inoxidable	X		X
Conocer los hábitos de compra y consumo de acero inoxidable en las empresas metalmeccánicas	X		X
Identificar a los principales competidores y su participación en el mercado de acero inoxidable	X	X	
Conocer si la línea de acero inoxidable de Tradisa es conocida por las empresas metalmeccánicas	X		X

Fuente: Elaboración propia 2019

2.1. Investigación exploratoria

Con la investigación exploratoria se busca obtener información relevante y una mayor comprensión sobre la industria del acero inoxidable, con la finalidad de perfilar de la mejor manera la investigación concluyente y así lograr los objetivos de la investigación de mercado.

2.1.1. Entrevistas en profundidad

Mediante las entrevistas a profundidad se busca conocer particularidades en cuanto al consumo, hábitos de compra, usos y costumbres de todo lo relacionado al acero inoxidable. El diseño de las entrevistas se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Diseño de entrevistas a profundidad

Objetivo:	Proporcionar información y comprensión de la industria del acero inoxidable
Muestra:	Pequeña y no representativa de cuatro expertos en la industria del acero inoxidable. El criterio de selección fue por tamaño de empresa.
Técnica de muestreo:	Por conveniencia, no probabilístico
Cuestionario:	No estructurado

Fuente: Malhotra 2008. Elaboración propia 2019

La relación de entrevistados y empresas en las que trabajan se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Relación de entrevistados

Entrevistado	Cargo	Empresa	Tamaño de empresa	Giro de negocio
Víctor Huatuco	Apoderado	Inoxfase S.A.C.	Micro	Carpintero metálico
Marcos Silva	Gerente general	Inshe S.A.C.	Pequeña	Ascensores
Margarita Moreno	Gerente general	Corporación Moreno International Group S.A.C.	Mediana	Equipamiento médico
Miguel Lamas	Analista Comercial	MT Industrial S.A.C.	Grande	Fabricación de electrodomésticos

Fuente: Elaboración propia 2019

2.1.2. Fuentes secundarias

El uso de fuentes secundarias externas tiene como fin dimensionar el tamaño del mercado de acero inoxidable, sus principales participantes y sus hábitos de compra; para obtener esta información se utilizó la herramienta Datasur que es un programa que compila la base de datos de las aduanas del Perú.

Mediante la búsqueda de importaciones de las principales empresas comercializadoras de acero inoxidable en el Perú se logró dimensionar el volumen total del mercado en toneladas, el resumen de importaciones de los últimos tres años se encuentra en la tabla 16.

Tabla 16. Estadística de importaciones de acero inoxidable al Perú desde el año 2016

Toneladas anuales importadas de acero inoxidable por empresa (No incluyen accesorios)						
#	Empresa	RUC	Participación % 2018	2018 (TM)	2017 (TM)	2016 (TM)
1	JN Aceros	20100779740	34 %	8.317	6.134	8.193
2	Polimetales	20100456495	22 %	5.559	5.462	5.247
3	Jahesa	20101392369	20 %	4.999	3.462	3.908
4	Discovery Inox	20502900936	18 %	4.484	3.441	1.542
5	Inamesa	20554385282	3 %	848	756	883
6	Multimet	20101839444	2 %	385	358	344
7	Tradisa	20100087198	0,3 %	91	141	184
8	Maccinox	20510019076	0,1 %	30	36	5
9	Poliexport	20509435775	0,0 %	1	78	973
Total importado (TM) ---->>>>			100 %	24.714	19.868	21.279

Fuente: Datasur. Elaboración propia

Se puede apreciar que en el 2018 el volumen de importaciones de acero inoxidable al Perú se incrementó en 24 % respecto al año anterior, Tradisa, por el contrario, redujo su volumen de

importación de acero inoxidable en 35 % en el mismo periodo. Adicionalmente se analizaron todas las partidas arancelarias vinculadas a los productos de acero inoxidable para identificar los hábitos de compra de las empresas que importan acero inoxidable, a continuación, se detalla el resumen:

Tabla 17. Estadística de importaciones de acero inoxidable al Perú por tipo de productos

Toneladas importadas de acero inoxidable al Perú por familia de productos			
Familia\Año	2018 (TM)	2017 (TM)	2016 (TM)
Planos	19.028	15.173	16.832
Tubos	4.263	3.117	3.195
Barras	1.099	1.135	864
Perfiles	324	443	388
Total	24.714	19.868	21.279

Fuente: Datasur. Elaboración propia

Se puede apreciar que la familia de productos planos o planchas es la más importada y, por ende, la más comercializada en el Perú, seguido por la familia de tubos, barras y perfiles respectivamente.

2.2. Investigación concluyente

De acuerdo con los objetivos específicos y teniendo en cuenta la información obtenida de la investigación exploratoria, se elaboró una encuesta dirigida a las empresas metalmecánicas para obtener información que resulte concluyente para esta investigación de mercado. En el anexo 1 se puede apreciar el formato de la encuesta realizada.

2.2.1. Encuestas

El diseño de muestreo para ejecutar la encuesta se especifica a continuación en la tabla 18:

Tabla 18. Diseño de muestreo para encuestas

Población meta:	Asistentes de compras, jefes, gerentes, apoderados encargados de decidir las compras de acero inoxidable	
	Unidad de muestreo:	Empresa metalmecánica
	Extensión:	Perú
	Tiempo:	Periodo de encuesta
Marco de muestreo:	Base de datos Perú Top Publications de empresas cuyo código CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) sea de empresas cuya actividad económica sea metalmecánicas y/o carpintería metálica.	
Técnica de muestreo:	No probabilístico, por conveniencia	
Tamaño de muestra:	N = 30	
Realización:	Se utiliza la aplicación formularios de google para remitir encuestas vía correo electrónico a todas las empresas industriales y metalmecánicas posibles.	

Fuente: Malhotra 2008. Elaboración propia 2019

El resumen de los resultados más relevantes de las encuestas se muestra en el anexo 2.

2.2.2. Estimación de demanda

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas se ha logrado estimar la demanda de acero inoxidable para las pequeñas, medianas y grandes empresas metalmecánicas. Los resultados se muestran en la tabla 19.

Tabla 19. Estimación de la demanda

Descripción / Filtros	Cantidad de empresas formales del rubro metalmecánicas	%	Fuente
Universo	600		Perú Top Publications
F1: Estilo de vida (¿Es tu empresa una metalmecánica que se dedica al procesamiento o transformación de acero inoxidable?)	564	94 %	Encuesta
F2: Decisor de compra	367	65 %	Encuesta
F3: Disposición de compra	165	45 %	Encuesta + Fuentes Secundarias (Tradisa)
F4: Tamaño de empresa	16	10 %	Encuesta
Compra mensual promedio (en TM)	50		Encuesta
Demanda mensual estimada (en TM)	825		
Demanda anual estimada (en TM)	9.898		
Penetración de mercado acumulada estimada al comienzo del largo plazo	2 %		Tradisa
Mercado objetivo	198		
Precio de venta promedio, sin IGV	US\$ 3.300		Tradisa
Valor de mercado objetivo, sin IGV	US\$ 653.281		

Fuente: Elaboración propia 2019

De acuerdo con la penetración de mercado real obtenida en el primer año de apertura de la línea de 0,5 %, se estima que se podría llegar a un total de 2 % de penetración de mercado acumulado para el cuarto año, dándonos un total de mercado objetivo de 198 toneladas métricas.

3. Principales hallazgos y conclusiones

Todos los participantes de las entrevistas en profundidad desconocían que Tradisa vende acero inoxidable. Como refuerzo al hallazgo en las entrevistas en profundidad, del número total de encuestados, el 79 % considera que no ha comprado acero inoxidable en Tradisa, debido a que no sabían que Tradisa vendiese estos productos; el 21 % restante que no ha comprado acero inoxidable en Tradisa afirma no haberlo hecho debido a que Tradisa no cuenta con toda la variedad de productos. Se puede concluir que el bajo conocimiento respecto de la existencia de esta línea de acero inoxidable es el principal factor por el cual no le compran acero inoxidable a Tradisa, seguido por la poca variedad de productos de acero inoxidable.

De acuerdo con la información recopilada de las aduanas del Perú, el principal importador de acero inoxidable es la empresa JN Aceros, seguida por Polimetales, Jahesa y Discovery Inox respectivamente; estas cuatro empresas comercializadoras concentran más del 90 % del acero inoxidable que se importa al Perú. Las importaciones de acero inoxidable de Tradisa representan menos del 1 % del total importado. Se puede concluir que Tradisa tiene un alto potencial para hacer crecer la línea de acero inoxidable.

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas en profundidad la familia de productos más consumido en el mercado de acero inoxidable son las planchas o productos planos. Al contrastar dicho hallazgo con información secundaria obtenida de las aduanas, se corrobora en efecto que, del total de material importado en el año 2018 el 77 % son planchas o productos planos, seguido por la familia de tubos que representa un 17 % del total importado y por último las familias de barras y perfiles que juntas representan un 6 % del total importado en el año 2018. Las encuestas confirman que el 78 % de encuestados compra con mayor regularidad planchas, seguido por tubos que representa el 16 % y finalizando con perfiles que llega a 6 %.

Es posible concluir que el mix de productos ofrecidos por Tradisa en la línea de acero inoxidable no ha sido el más adecuado, dado que solo han ofrecido planchas y barras, cuando lo más consumido en el mercado son planchas, tubos, barras y perfiles, respectivamente.

De acuerdo con los resultados de las encuestas, los factores más importantes al momento de decidir una compra de acero inoxidable, ordenados en orden de importancia, son: el precio, la calidad del producto, la variedad y disponibilidad del producto, calidad en el servicio, rapidez de atención y trayectoria del proveedor, respectivamente.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

Los objetivos de marketing trazados para el presente trabajo se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 20. Objetivos de marketing

Objetivo	Indicador	Herramienta	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (3 años)	Largo plazo (4 años a más)
Incrementar el volumen de ventas	Toneladas vendidas al año	Estadística de venta	129 TM	170 TM	200 TM a más
Mantener las ventas de clientes año tras año	% de clientes que vuelven a comprar respecto al año anterior	Estadística de venta	60 %	70 %	80 %
Estar en el <i>top of mind</i> de clientes que compran acero inoxidable	% de encuestados que reconocen a Tradisa como proveedor de acero inoxidable	Encuestas	60 %	70 %	80 %
Mantener un nivel de satisfacción bueno a excelente entre los clientes de Tradisa	% de encuestados que califican el grado de satisfacción de servicio con un nivel bueno o excelente	Encuestas	70 %	80 %	90 %

Fuente: Elaboración propia 2019

Los objetivos establecidos en la tabla 20 buscan ser cumplidos mediante la aplicación de las estrategias detalladas líneas abajo; las herramientas de monitoreo de los dos primeros objetivos se darán sobre la base de la estadística de venta que se genere con el pasar de los años, mientras que las herramientas de monitoreo para los dos últimos objetivos serían encuestas al mercado.

2. Estrategia genérica

Se considera que la estrategia de diferenciación es la más adecuada para lograr los objetivos trazados. La asesoría personalizada que se brinda mediante el modelo de Key Account Management (KAM por sus siglas en inglés) o manejo de cuentas claves, sumado a su amplia variedad y disponibilidad de productos siderúrgicos repartidos en sus cinco sedes dentro de Lima, han sido los componentes principales que definen esta estrategia genérica.

Ganar participación en el mercado de acero inoxidable mediante la aplicación del modelo KAM enfocado a empresas metalmecánicas e industriales especializadas en el procesamiento o

consumo de acero inoxidable, a través de un equipo multidisciplinario preparado para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

3. Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento elegida en base a un análisis realizado a la matriz producto/mercado, o matriz de Ansoff, es la de penetración de mercado, dado que, tanto los productos ofrecidos como el mercado a atender son tradicionales.

Gráfico 2. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff 1990

Se ha visto conveniente diferenciar la estrategia de crecimiento en tres etapas, las cuales se detallan a continuación:

3.1. Corto plazo (hasta 1 año)

El objetivo al término de esta etapa es haber incrementado el volumen de ventas de la línea de acero inoxidable de la empresa en al menos 15 %; para lograr este objetivo, la estrategia a aplicar será la de enfocar los esfuerzos del equipo KAM en las grandes y medianas empresas metalmecánicas e industriales, previamente seleccionadas, cuyo potencial de compra de acero inoxidable es significativo como para llegar a cubrir la meta trazada.

Los parámetros para la selección de las cuentas claves serán:

Tabla 21. Criterios de selección de cuentas clave

Filtro	Criterio de aceptación
Tamaño de empresa	Mediana o grande
Vigencia en el mercado	Mayor a 15 años
Evaluación en el sistema financiero	Calificación AAA
Consumo aparente de acero inoxidable	Mayor o igual a 15 TM/mes

Fuente: Elaboración propia 2019

Para lograr esta etapa se considera vital lograr un relacionamiento básico entre empresas (McDonald y Woodburn 2007).

3.2. Mediano plazo (hasta 3 años)

El objetivo al término de esta etapa es haber aumentado en 50 % el volumen de venta respecto al año 2018. Es vital para el logro de este objetivo haber logrado un relacionamiento cooperativo entre empresas (McDonald y Woodburn 2007).

3.3. Largo plazo (4 a más años)

El objetivo al inicio de esta etapa es alcanzar las 200 toneladas anuales de venta de acero inoxidable y lograr posicionar a Tradisa como uno de los principales proveedores de acero inoxidable en la industria.

Para lograr esta etapa se considera necesario haber logrado un nivel de relacionamiento interdependiente, o en el mejor de los casos un relacionamiento integrado, y haber iniciado una relación colaborativa con las cuentas claves en desarrollo (McDonald y Woodburn 2007).

4. Estrategia de segmentación de mercado

Guardando relación con el objetivo de marketing y la estrategia de crecimiento planteados anteriormente, se ha visto conveniente hacer una segmentación de mercado sobre la base del sector y giro de negocio en el cual se encuentran agrupadas las empresas que tienen un mayor consumo aparente de acero inoxidable, a continuación, el detalle:

Tabla 22. Segmentación de clientes objetivo

Sector	Giro
Consumo masivo	Electrodomésticos y equipamiento del hogar
	Industria alimentaria y gastronómica
Construcción civil - Inmobiliaria	Ascensores y escaleras eléctricas
	Industria inmobiliaria
Salud	Equipamiento hospitalario
Energía y minas	Hidrocarburos y minería

Fuente: Elaboración propia 2019

La segmentación propuesta permite identificar con mayor claridad las oportunidades y amenazas que pueda presentar cada sector. Asimismo, llevar un mejor control y direccionamiento de esfuerzos de acuerdo con la situación actual de cada giro de negocio al cual se pretende atender.

En adición a la segmentación por sector propuesta se aplica el filtro de selección de clientes detallado en la estrategia de clientes. Haciendo un cruce de los sectores, giros y criterios de aceptación de clientes es posible inferir, el perfil demográfico aproximado del comprador de acero inoxidable, el cual se detalla a continuación:

Tabla 23. Perfil demográfico del comprador de acero inoxidable

Perfil demográfico del comprador de acero inoxidable	
Sexo	Mayoritariamente masculino
Rango de edad	Mayor a 30 años
Nivel educativo	Superior a más
Ocupación	Trabajador dependiente
Lugar de trabajo	Principalmente Lima Metropolitana

Fuente: Elaboración propia 2019

Este perfil puede ser de utilidad a la hora de definir qué medios y canales utilizar para dirigir con mayor eficacia la publicidad.

5. Estrategia de posicionamiento

El negocio del acero es un negocio orientado al precio; Tradisa, a pesar de ser muy competitivo en ese aspecto, nunca ha elegido mantener un posicionamiento orientado al precio, por el contrario, Tradisa ha mantenido su posicionamiento orientado al buen servicio, cultivando buenas relaciones entre empresas y colaboradores, bajo el lema, “creando confianza...”; detrás de este

lema hay una robusta capacidad instalada, una amplia variedad y disponibilidad de productos siderúrgicos que, sumado a las facilidades de financiamiento que Tradisa brinda y a su servicio orientado a la satisfacción del cliente, refuerzan el lema de Tradisa que lo mantiene vigente en este difícil y competitivo mercado por más de 40 años, líder en su sector y muy reconocido por su profesionalismo y compromiso en sus tratos.

Bajo esa premisa, y buscando mantener coherencia en el posicionamiento de esta nueva línea de negocio, se ha visto conveniente mantener la misma base de posicionamiento utilizado en el resto de líneas, pero haciendo énfasis en un componente que ha tenido relevancia en los resultados de las encuestas respecto a los factores decisivos que determinan una compra de acero inoxidable, la variedad y disponibilidad de productos.

6. Estrategia de marca

Tradisa S.A. es una marca registrada; desde sus inicios de actividad la marca siempre fue asociada por los clientes con la palabra “fierro”, debido a que en el Perú coloquialmente al acero en sus diversas formas suele llamársele así y cada vez que un cliente se refería a Tradisa S.A. antepone la palabra fierro; es por esta razón por la cual se vinculó desde sus inicios la palabra fierro a la marca registrada, dando como resultado el siguiente logotipo:

Gráfico 3. Logo Tradisa



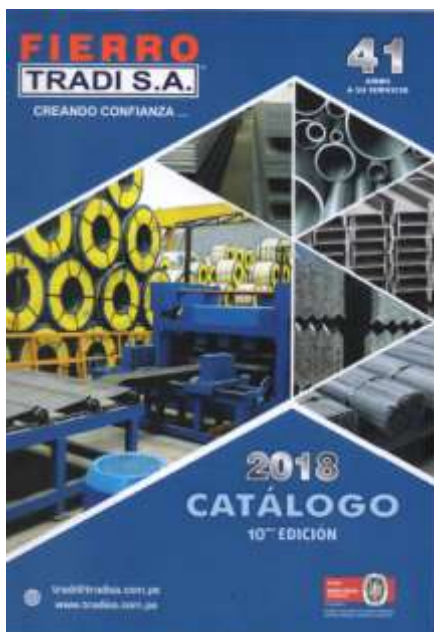
Fuente: Tradisa 2018

En la mayoría de casos, en el negocio del acero los productos que se manejan suelen ser estándar hasta llegar al punto de convertirse casi en *commodities*; es por esta razón, y tomando en cuenta la ecuación de Atractividad del Producto o Servicio del modelo ACAI*, que los atributos intangibles no suelen ser muy valorados por los clientes a la hora de decidir una compra, a diferencia de los atributos tangibles como la funcionalidad y los contactos que sí suelen tener una mayor relevancia al momento de decidir una compra. Por esta razón, la estrategia de marca es mantener la misma postura adoptada desde sus inicios y utilizando para el *merchandising* el lema

“creando confianza...” y aprovechando el logo de certificación ISO 9001 para sistemas de gestión de la calidad que mantiene la empresa Tradisa con una reconocida certificadora a nivel mundial, para fortalecer la imagen de calidad y seriedad que busca transmitir y que suele ser muy valorada en este negocio.

A continuación se muestra el diseño aplicado para el Catálogo Tradisa, décima edición, que forma parte del *merchandising*:

Gráfico 4. Nuevo diseño del catálogo Tradisa



Fuente: Tradisa 2018

7. Estrategia de clientes

Debido a que se ha elegido como estrategia genérica aumentar la participación de mercado mediante la aplicación del modelo KAM, la estrategia de clientes no puede ser otra que enfocarse principalmente en los clientes claves, es decir, en los clientes estratégicamente importantes, pero ¿cuáles son estos clientes?

De acuerdo con la estrategia de segmentación de mercado, se ha establecido los sectores y principales giros de negocio a los cuales se debe atender para lograr los objetivos de marketing, en consecuencia, la tarea pendiente está en identificar y ubicar, sobre la base de los factores de

atractividad de clientes aplicados en la estrategia de crecimiento, a cada cliente en los respectivos cuadrantes de la matriz de categorización de Key Accounts (McDonald y Woodburn 2007).

A continuación, se detalla una lista de cliente potenciales identificados:

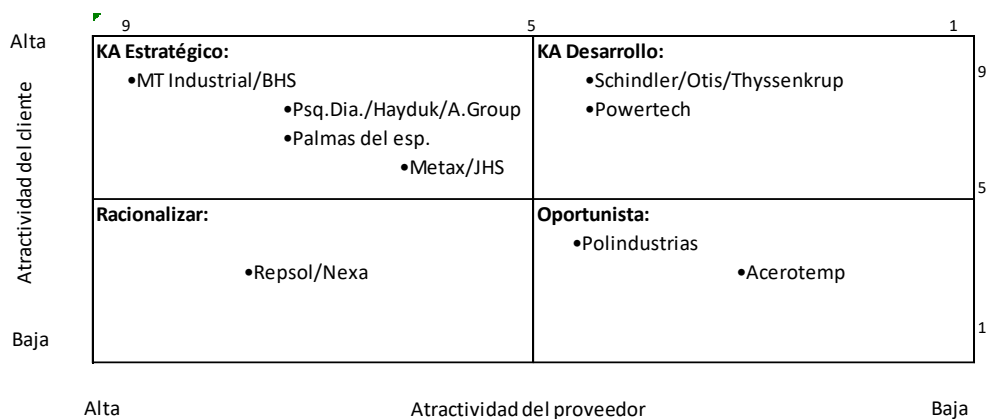
Tabla 24. Potenciales clientes identificados

Sector	Giro	Potenciales clientes
Consumo masivo	Electrodomésticos y equipamiento del hogar	MT Industrial BHS
	Industria alimentos y gastronómica	Polindustrias Palmas del espino Pesquera diamante Hayduk Austral group
Construcción civil - Inmobiliaria	Ascensores y escaleras eléctricas	Schindler Powertech Otis Thyssenkrup
	Industria inmobiliaria	Acerotemp
Salud	Equipamiento hospitalario	Metax Grupo JHS
Energía y minas	Hidrocarburos y minería	Repsol Nexa

Fuente: Elaboración propia 2019

A continuación, se muestra la matriz de categorización de cuentas claves que considera a los clientes previamente seleccionados analizados según su factor de atractividad:

Gráfico 5. Matriz de categorización de cuentas clave



Fuente: Elaboración propia 2019

De acuerdo con la matriz de categorización establecida, la estrategia de clientes se basa en enfocar la mayor parte del esfuerzo y dinero en los sectores de consumo masivo y salud previamente establecidos. Asimismo, se considera que deben desarrollarse relaciones comerciales con todos los fabricantes de ascensores y escaleras eléctricas para que pasen, en un futuro cercano, a ser parte de las cuentas estratégicas claves para la línea de acero inoxidable.

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, el 17 % de los encuestados considera no haber comprado acero inoxidable en Tradisa, debido a que no cuentan con toda la variedad de productos. Esto pudo corroborarse al revisar los hábitos de compra de los principales importadores de acero inoxidable, lo cual permitió inferir que el mix de productos de acero inoxidable que maneja Tradisa no es el más adecuado.

A raíz de este hallazgo se ha visto conveniente establecer un mix de productos más amplio, que considere todas las familias de productos que son comercializadas por los principales competidores y que contenga los principales productos que son consumidos por los clientes estratégicos, a continuación, se detalla el mix de productos a manejar:

Tabla 25. Nuevo mix de productos

Familia	Norma de fabricación	Calidad	Acabado	Descripción
Planos	ASTM A240	304L	2B	0,4x1220x2440
				0,5x1220x2440
				0,6x1220x2440
				0,8x1220x2440
				0,9x1220x2440
				1,2x1220x2440
				1,5x1220x2440
				2,0x1220x2440
				2,5x1220x2440
		3,0x1220x2440		
		3,0x1220x2440		
		3,0x1524x3048		
		4,5x1220x2440		
		4,5x1524x3048		
		6,0x1220x2440		
		6,0x1524x3048		
		9,0x1220x2440		
9,0x1524x3048				

Familia	Norma de fabricación	Calidad	Acabado	Descripción
Tubos	ASTM A312	304L	180 G	1/2" SCH10
				3/4" SCH10
				1" SCH10
				1 1/4" SCH10
				1 1/2" SCH10
				2" SCH10
				3" SCH10
				4" SCH10
	6" SCH10			
	ASTM A554	304L	400 G	Rd 19,05 x 1,5
				Rd 25,4 x 1,5
				Rd 31,75 x 1,5
				Rd 38,10 x 1,5
				Rd 50,8 x 1,5
				Sq 25 x 1,5
				Sq 38 x 1,5
				Sq 50 x 1,5
				Sq 75 x 1,5
				Sq 100 x 1,5
				Rt 25 x 50 x 1,0
Rt 25 x 50 x 1,5				
Rt 40 x 80 x 1,0				
Rt 40 x 80 x 1,5				
Rt 50 x 100 x 1,0				
Rt 50 x 100 x 1,5				
Barras	ASTM A276	304L	N1	1/4" - 2 1/2"
Perfiles	ASTM A276	304L	N1	Ang. 1"x1/8" - 2"x3/16"
				Plat. 1"x1/8" - 2"x3/16"

Fuente: Elaboración propia 2019

El volumen a mantener en *stock* por cada familia tendrá la misma proporción que el promedio de los últimos tres años del total de material importado al Perú, tal como se detalla a continuación:

Tabla 26. Proporción a mantener en stock por familia de productos

Familia	Promedio (TM)	%
Planos	17.011	77 %
Tubos	3.525	16 %
Barras	1.033	5 %
Perfiles	385	2 %
Total	21.954	100 %

Fuente: Elaboración propia 2018

Sobre la base de la estrategia de crecimiento definida anteriormente se establecerá el volumen de un mix inicial, el cual se detallará posteriormente.

2. Estrategia de precios

El factor precio es uno de los principales factores de decisión de compra, las encuestas lo confirman, y una adecuada estrategia de precios es vital para lograr los objetivos trazados de incremento de volumen y rentabilidad.

La estrategia de precios tendrá tres etapas, las cuales se delimitan por años sobre la base de la estrategia de crecimiento establecida y, a su vez, dos guías de referencia para toda toma de decisión de venta y fijación de precio: El precio de venta promedio actual en el mercado nacional y el costo de reposición promedio actual en el mercado internacional.

La primera etapa va alineada con la estrategia de crecimiento a corto plazo, se caracteriza por tener un precio competitivo, igual o ligeramente por debajo del precio promedio de la competencia siempre y cuando el costo contable lo permita, no toma en cuenta el costo de reposición actual del mercado internacional. La finalidad de esta etapa es aumentar participación de mercado.

La segunda etapa va alineada con la estrategia de crecimiento a mediano plazo, mantiene la posición de precio competitivo pero la diferencia es que toma en cuenta el costo de reposición actual del mercado internacional. La finalidad de esta etapa es mantener la participación de mercado garantizando la sostenibilidad de la línea.

La tercera etapa, alineada con la estrategia de crecimiento a largo plazo, mantiene las características de la segunda etapa y, sobre la base de los resultados obtenidos, buscará la eficiencia en los costos operativos mediante la inversión en tecnología o la mejora de procesos. La finalidad de esta etapa es ejercer liderazgo sin perder la sostenibilidad.

3. Estrategia de plaza

Una de las principales fortalezas de Tradisa es su capacidad logística y, en particular, sus cinco depósitos ubicados estratégicamente en la ciudad de Lima, algo que los demás competidores de acero inoxidable no tienen, pero eso no significa que se mantendrá *stock* de acero inoxidable en todos los locales de buenas a primeras.

La estrategia es mantener al inicio *stock* de todo el mix de productos de acero inoxidable solo en dos locales, ubicados en los distritos de Independencia y San Luis, a continuación, se detallan las principales razones:

- Ambos depósitos cuentan con suficiente espacio y condiciones para albergar todo el mix de productos de acero inoxidable.
- Los productos de acero inoxidable son muy delicados, una excesiva manipulación aumenta el riesgo de dañar el producto.
- Ambos locales manejan el mayor surtido de soldadura, incluyendo las soldaduras de acero inoxidable, lo cual significa una ventaja competitiva respecto a la competencia, quienes en su mayoría no venden soldadura.
- El local ubicado en el distrito de Independencia es el depósito principal, con la mayor cantidad de unidades de reparto disponibles para abastecer, en caso de ser necesario, al resto de locales pequeños que no manejan *stock* de todo el mix de productos.
- El local ubicado en el distrito de San Luis es el más cercano geográficamente al líder en el mercado de acero inoxidable, por lo que mantener un depósito cercano al líder da la oportunidad a los clientes al menudeo de la competencia a contar con una nueva alternativa de calidad y competitiva en precios.

4. Estrategia de promoción

Hay tres puntos claves a tomar en cuenta y que son de utilidad para determinar la estrategia de promoción:

- El 83 % de los encuestados desconocía la existencia de una línea de acero inoxidable en Tradisa.
- De acuerdo con la estrategia de posicionamiento, se requiere mantener el posicionamiento basado en servicio, no en precio, haciendo un énfasis en la variedad de productos disponibles y los beneficios que ello conlleva.
- Los clientes estratégicos definidos son empresas industriales y metalmecánicas cuyos giros de negocio difieren mucho entre sí.

Sobre la base de los puntos mencionados anteriormente se ha visto conveniente utilizar el marketing directo y los medios impresos, principalmente periódicos, para dar a conocer la existencia de la línea de acero inoxidable de Tradisa, la gran variedad de productos que ofrece y el ahorro en tiempo y dinero que conlleva comprar todo en un solo lugar.

4.1. Marketing directo

Cada asesor comercial buscará establecer contacto con los clientes potenciales y estratégicos mediante reuniones o almuerzos de trabajo que permitan presentar a Tradisa y en particular su línea de acero inoxidable. Estas reuniones serán el primer paso para afianzar la relación comercial y buscar establecer el modelo KAM entre empresas.

4.2. Publicidad

El principal objetivo de la publicidad será dar a conocer, a la mayor cantidad posible de personas, la nueva línea de acero inoxidable de Tradisa; para esto se ha considerado utilizar a la prensa escrita como canal primordial para cumplir este objetivo.

A continuación, se muestra el plan de medios a ejecutar para la línea de acero inoxidable:

Tabla 27. Plan de medios *offline*

Objetivo:	Incrementar el porcentaje de personas que conocen sobre la existencia de la línea de acero inoxidable en la empresa Tradisa
Público objetivo:	En su mayoría hombres, mayores a 30 años, con nivel educativo superior a más, dependientes, que vivan principalmente en Lima Metropolitana
Estrategia:	Mensaje directo, comunica sobre la línea de acero inoxidable y las familias de productos que se manejan, deja un número y correo de contacto con la finalidad de determinar el impacto efectivo de la publicidad impresa
Medio:	<i>Offline</i> , prensa escrita
Canal:	Grupo El Comercio (El Comercio, Gestión, Perú21)
Formato:	Full Color/ 6x3 módulos/columna
Presupuesto:	S/ 750 por aviso x 3 avisos año x 4 años = S/ 9.000
Frecuencia:	Inicios de Feb-Jun-Oct del 2019 al 2022

Fuente: Elaboración propia 2019

En adición a la publicidad impresa se tiene previsto utilizar Adwords por treinta días posteriores a la fecha de emisión del anuncio, con las palabras clave: Acero inoxidable, Inox, Tubos inox, Planchas Inox, Barras Inox. A continuación, se muestra el plan de medios digital:

Tabla 28. Plan de medios *online*

Objetivo:	Incrementar el porcentaje de personas que conocen sobre la existencia de la línea de acero inoxidable en la empresa Tradisa
Público objetivo:	En su mayoría hombres, mayores a 30 años, con nivel educativo superior a más, dependientes, que vivan principalmente en Lima Metropolitana
Estrategia:	Mensaje directo, comunica sobre la línea de acero inoxidable y las familias de productos que se manejan, deja un hipervínculo para que se acceda a la página web de Tradisa
Medio:	<i>Online, páginas web</i>
Canal:	Motor de búsqueda Google.
Formato:	Según ilustración
Presupuesto:	S/ 4.500 anuales x 4 años = S/ 18.000
Frecuencia:	Inicios de Feb-Jun-Oct del 2019 al 2022

Fuente: Elaboración propia 2019

Lo que se busca es analizar cuál es el impacto de las búsquedas en internet posteriores a la emisión de anuncios vía prensa escrita. En el siguiente gráfico se muestra el modelo de la publicidad *online* descrita.

Gráfico 6. Modelo publicidad *online*

The image shows a screenshot of a Google Ads campaign configuration interface. It is divided into four main sections:

- 2. Elija una audiencia objetivo:**
 - Ubicaciones:** Perú
 - Redes:** Red de Búsqueda, Red de Display
 - Palabras clave:** metal, tubos, acero, plasma cutter, lsc, inoxidable, inox, acero inoxidable, vigas, pantografo, metalico, fierro, estructuras, tubos inox, planchas inox, barras inox, aisi 304, aisi 316, 304l, 316l
- 3. Establezca su puja:**
 - Oferta:** Google Ads define de manera automática tus pujas para obtener el mayor número de clics posible sin sobrepasar el presupuesto.
- 4. Escriba su anuncio:**
 - Anuncio de texto:**

Productos de acero - La más amplia variedad
[Anuncio tradisa.com.pe](http://tradisa.com.pe)
 Bobinas, planchas LAC LAF GALV, tubos, vigas, perfiles, acero inoxidable,

Fuente: Elaboración propia 2019

5. Estrategia de personas

Mediante la implementación del modelo KAM se busca mantener una diferenciación en el servicio y generar una penetración de mercado que permita incrementar el volumen de ventas, para que esto sea una realidad, es necesario formar equipos de trabajo que estén alineados a la estrategia genérica y tengan claros los objetivos a lograr.

Actualmente, Tradisa cuenta con una fuerza de ventas comprendida por 50 vendedores libres, los cuales mantienen una cartera de clientes exclusiva a la cual dedican su tiempo. Asimismo, tiene una fuerza laboral administrativa de más de 150 personas, las cuales cumplen funciones específicas en su día a día para mantener el ritmo de ventas de la empresa.

El manejo de cuentas claves, o mejor conocido como KAM por sus siglas en inglés, consiste en administrar correctamente el manejo de las relaciones con los clientes claves, con el fin máximo de desarrollar nuevos negocios que sean de beneficio para ambas empresas. De acuerdo con KAM, *The definitive guide* de McDonald y Woodburn (2007), existen cinco niveles de relacionamiento entre empresas: exploratorio, básico, cooperativo, interdependiente e integrado.

El primer paso será definir un equipo multidisciplinario que sirva de apoyo para los administradores de cuentas clave a designar, el equipo será conformado por cuatro integrantes que liderarán los siguientes procesos: técnico comercial, finanzas, logística y contable.

El segundo paso será elegir cuatro vendedores que cumplan con el perfil establecido para administrador de cuentas claves, según anexo 3, quienes estarán organizados por giros de negocio de la siguiente manera:

- KAM 1: Electrodomésticos y equipamiento del hogar
- KAM 2: Industria alimentos
- KAM 3: Ascensores y escaleras eléctricas
- KAM 4: Equipamiento hospitalario

El tercer paso consiste en reunir a los equipos conformados para que se conozcan, así como también comunicar la estrategia, el modelo de trabajo y los niveles de relacionamiento a manejar con las cuentas claves para la línea de negocio de acero inoxidable. Se brindará una charla de capacitación técnica básica a los administradores de cuentas claves y se les orientará respecto al mercado y los clientes que tienen que atender.

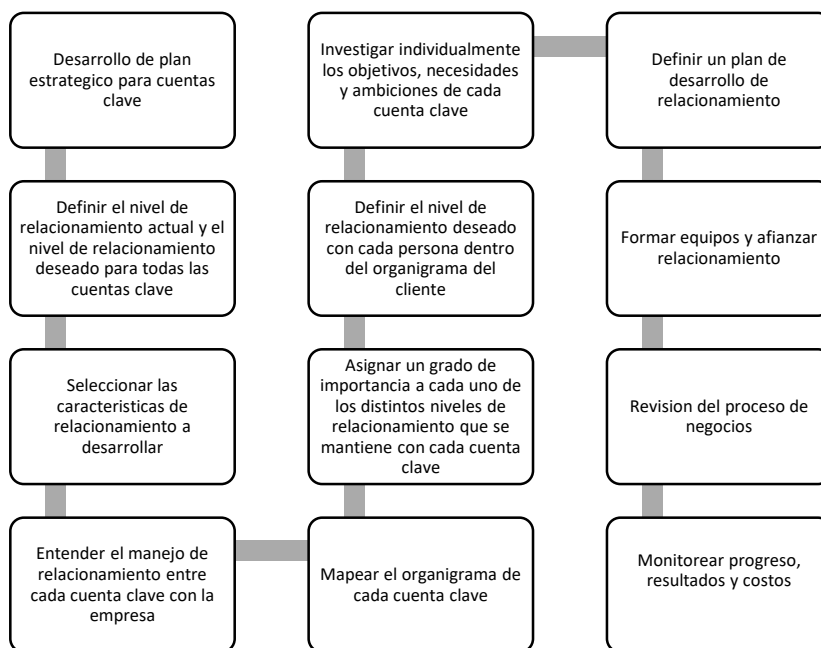
6. Estrategia de procesos

Serán claves dos tipos de procesos a desarrollar en la implementación del modelo KAM:

- El proceso de desarrollo de relacionamiento de cuentas claves
- El proceso de desarrollo de negocios

A continuación se muestra el flujo grama de cada uno respectivamente:

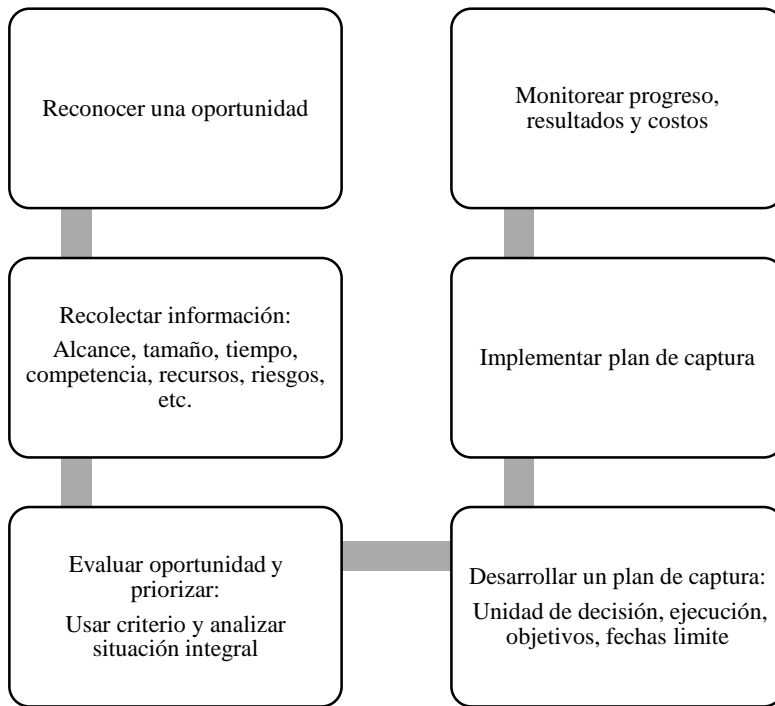
Gráfico 7. Proceso de desarrollo de relacionamiento de cuentas claves



Fuente: Elaboración propia 2019

Cada administrador de cuentas clave deberá seguir el proceso de desarrollo de relacionamiento descrito para lograr ordenadamente la implementación del modelo KAM. Este proceso será monitoreado por la gerencia comercial, quienes también estarán a cargo de hacer seguimiento al proceso de desarrollo de negocios, que se detalla a continuación:

Gráfico 8. Proceso de desarrollo de negocios



Fuente: Elaboración propia 2019

De igual forma, cada administrador de cuentas clave deberá aplicar el proceso de desarrollo de negocios apoyándose de su equipo multidisciplinario, la última palabra en cuanto a ejecutar o no un nuevo negocio estará a cargo de la gerencia comercial.

Capítulo VI. Implementación y control

Para la estimación del presupuesto, la proyección de ventas, flujo de caja y estado de resultados se han considerado los siguientes supuestos:

- El precio internacional del acero inoxidable, para ser importado en sus diversas formas, se mantiene estable a un nivel promedio de 2750 USD/TM CFR CY Callao.
- Se consideran cuatro años como periodo de proyección, lo cual equivale al inicio del largo plazo.
- El tipo de cambio se mantiene estable, sin generar pérdidas ni ganancias en los estados de resultado.
- El precio de venta se mantiene estable en un valor de 3542 USD/TM sin IGV.

1. Presupuesto

De acuerdo con el objetivo de marketing trazado, y manteniendo la estrategia de producto y de crecimiento a corto plazo definidos anteriormente, se ha estimado un mix inicial de productos y una serie de inversiones cuyas cantidades y montos se detallan a continuación:

Tabla 29. Presupuesto de implementación

Familia	Toneladas de acero inoxidable		
	Mix inicial propuesto	Actual en <i>stock</i>	Por importar
Planos	125	125	0
Tubos	25	0	25
Barras	8	7	1
Perfiles	3	0	3
Total	160	132	28
Costo promedio actual	\$/TM	2.750	
Total toneladas a importar	TM	28	
Total USD CFR	US\$	77.000	
Costo de nacionalización	US\$	7.700	
Presupuesto inicial mercadería	US\$	84.700	
Camión de reparto	US\$	20.000	
Publicidad (4 años)	US\$	10.000	
Total inversión	US\$	114.700	

Fuente: Elaboración propia 2019

2. Proyección de ventas

Sobre la base de la estrategia de crecimiento establecida anteriormente se ha considerado la siguiente proyección de ventas:

Tabla 30. Proyección de ventas

Año	2018	2019	2019	2020	2020	2021	2021	2022	2022
Periodo	Anual	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
TM	112	63	66	67	73	78	90	101	106
TM/mes promedio	9	11	11	11	12	13	15	17	18
% crecimiento vs 2018		13 %	17 %	20 %	30 %	40 %	60 %	80 %	90 %

Fuente: Elaboración propia 2019

Se puede ver que la proyección se establece cada seis meses, que es el tiempo promedio que tarda en llegar un embarque desde China o sudeste asiático, lugar del cual probablemente vendría la mayor cantidad de productos. Asimismo, se puede observar la venta por tonelada mensual promedio que se espera alcanzar, la cual sirve como medio de control para ver qué tan lejos o cerca se está de los objetivos de venta trazados.

3. Simulación

De acuerdo con la proyección de ventas estimada y al presupuesto inicial establecido se procedió a calcular el flujo de caja y el estado de resultados, los cuales se detallan a continuación:

3.1. Flujo de caja

Sobre la base de la proyección de venta estimada, a continuación se muestra el flujo de caja proyectado:

Tabla 31. Flujo de caja

	Año 0 Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Venta (TM)		129	140	168	207
Ingreso por ventas		US\$ 456.918	US\$ 495.880	US\$ 595.056	US\$ 733.194
Costo de ventas		US\$ -365.534	US\$ -396.704	US\$ -476.045	US\$ -586.555
Utilidad bruta		US\$ 91.384	US\$ 99.176	US\$ 119.011	US\$ 146.639
Gasto de ventas		US\$ -34.484	US\$ -37.212	US\$ -44.154	US\$ -53.824
Gasto de administración		US\$ -9.138	US\$ -9.138	US\$ -9.138	US\$ -9.138
Utilidad de operación		US\$ 47.761	US\$ 52.826	US\$ 65.719	US\$ 83.677
Ingresos financieros		US\$ 366	US\$ 397	US\$ 476	US\$ 587
Gastos financieros		US\$ -2.285	US\$ -2.479	US\$ -2.975	US\$ -3.666
Utilidad antes de IR		US\$ 45.842	US\$ 50.744	US\$ 63.220	US\$ 80.598
IR (impuesto a la renta)		US\$ -13.523	US\$ -14.969	US\$ -18.650	US\$ -23.776
Utilidad del año	US\$ -104.700	US\$ 32.319	US\$ 35.774	US\$ 44.570	US\$ 56.821

Fuente: Elaboración propia 2019

A simple vista se puede apreciar que el flujo de caja es positivo y genera utilidades para la empresa, pero para evaluar correctamente la rentabilidad de la línea de acero inoxidable, a continuación se muestra el resultado del VAN y la TIR del proyecto a partir del segundo año:

Tabla 32. Análisis VAN y TIR

Tasa de descuento	7 %
VAN 2 años	US\$ -40,420
TIR	-24 %
VAN 3 años	US\$ -6,417
TIR	4 %
VAN 4 años	US\$ 34.096
TIR	20 %

Fuente: Elaboración propia 2019

De los resultados obtenidos se puede inferir que el proyecto es rentable a partir del cuarto año, dando excedentes de ganancia por un valor de US\$ 34.096 con una TIR del 20 %.

3.2.Estado de resultados

De la misma forma que con el flujo de caja, a continuación se muestra el estado de resultados proyectado:

Tabla 33. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Venta (TM)	129	140	168	207
Ingreso por ventas	US\$ 456.918	US\$ 495.880	US\$ 595.056	US\$ 733.194
Costo de ventas	US\$ -365.534	US\$ -396.704	US\$ -476.045	US\$ -586.555
Utilidad bruta	US\$ 91.384	US\$ 99.176	US\$ 119.011	US\$ 146.639
Gasto de ventas	US\$ -34.484	US\$ -37.212	US\$ -44.154	US\$ -53.824
Gasto de administración	US\$ -9.138	US\$ -9.138	US\$ -9.138	US\$ -9.138
Utilidad de operación	US\$ 47.761	US\$ 52.826	US\$ 65.719	US\$ 83.677
Ingresos financieros	US\$ 366	US\$ 397	US\$ 476	US\$ 587
Gastos financieros	US\$ -2.285	US\$ -2.479	US\$ -2.975	US\$ -3.666
Utilidad antes de IR	US\$ 45.842	US\$ 50.744	US\$ 63.220	US\$ 80.598
IR (impuesto a la renta)	US\$ -13.523	US\$ -14.969	US\$ -18.650	US\$ -23.776
Utilidad del año	US\$ 32.319	US\$ 35.774	US\$ 44.570	US\$ 56.821
Margen de utilidad	7 %	7 %	7 %	8 %

Fuente: Elaboración propia 2019

Se puede apreciar que los flujos de caja son positivos y el margen de utilidad después de impuestos es 7 % en promedio.

3.3. Análisis de sensibilidad

Con la finalidad de analizar la línea de negocio de acero inoxidable mediante simulaciones en diferentes escenarios, a continuación, se detallan las situaciones y el resumen de los resultados, en el anexo 4 se muestra el detalle de cada simulación:

- Escenario 1
 - Periodo de análisis: Se mantiene en 4 años.
 - Volumen de venta: Se mantiene igual a la proyección inicial.
 - Costo de venta: Se mantiene igual a la proyección inicial.
 - Precio de venta: Es 9 % menor respecto al precio de la proyección inicial.
 - Tasa de descuento: 7 %
 - Resultado: Se obtendría flujos positivos de dinero en los 4 años y un margen de utilidad neto de 2 % en promedio. El valor presente neto proyectado hasta el cuarto año resultaría a pérdida por un valor de US\$ 66.474 y con una TIR negativa de 27 %.

- Escenario 2
 - Periodo de análisis: Se aumenta a 7 años
 - Volumen de venta: Igual a la proyección inicial, a partir del cuarto año se mantiene constante.

- Costo de venta: Igual a la proyección inicial, a partir del cuarto año se mantiene constante.
 - Precio de venta: Es 5 % menor respecto al precio de la proyección inicial.
 - Tasa de descuento: 7 %
 - Resultado: Se obtendría flujos positivos de dinero en los 7 años y un margen de utilidad neto de 4 % en promedio. El valor presente neto proyectado hasta el cuarto año resultaría a pérdida por un valor de cercano a los US\$ 26.000 y con una TIR negativa de 4 %. El valor presente neto proyectado al séptimo año resultaría en ganancias por un valor cercano a los US\$ 33.355 y con una TIR positiva de 15 %.
- Escenario 3
 - Inversión: El presupuesto de inversión en mercadería se triplica, dando a entender que se pretende iniciar con un *stock* de 216 toneladas de acero inoxidable.
 - Periodo de análisis: Se aumenta a 7 años
 - Volumen de venta: Se logra el objetivo a corto plazo de 129 toneladas anuales y a partir del segundo año se logra un volumen de venta constante de 216 toneladas.
 - Costo de venta: Mantiene la misma proporción respecto al ingreso por ventas de la proyección inicial.
 - Precio de venta: Se mantiene igual al de la proyección inicial.
 - Tasa de descuento: 7 %
 - Resultado: Se obtendría flujos positivos de dinero en los 7 años y un margen de utilidad neto de 8 % en promedio. El valor presente neto proyectado hasta el séptimo año resulta en ganancias por un valor cercano a los US\$ 29.740 y con una TIR positiva de 10 %.

4. Plan de contingencias

Como todo negocio, es necesario anticiparse a diferentes situaciones que puedan darse en el curso de acción de una estrategia.

A continuación, se detalla una serie de posibles escenarios y sus respectivos planes de contingencia:

Tabla 34. Plan de contingencias

Escenario	Herramienta de monitoreo	Plan de contingencia
Embarque defectuoso	- Reporte de calidad Tradisa - Reporte de <i>surveyor</i>	- Iniciar proceso de reclamo al proveedor. - Iniciar proceso de reclamo al seguro. - Rematar el material una vez recibido el monto compensatorio del reclamo establecido.
Estancamiento de la venta	- Reporte de TM/mes vendidas	- Obtener retroalimentación de parte de los administradores de cuentas clave para definir las posibles causas: precio/producto/servicio - Implementar solución sobre la base de la causa identificada.
Guerra de precios	- Cotizaciones de la competencia	- Evitar la guerra de precios, mantener la estrategia de precio competitivo siempre por debajo del precio promedio del mercado.
Costo de reposición por debajo del precio de venta en el mercado nacional	- Cotizaciones de proveedores internacionales	- Evitar reponer <i>stock</i> de proveedores internacionales y mantener precio de venta por encima del costo de las existencias, evitar guerra de precios.

Fuente: Elaboración propia 2019

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Como resultado del análisis Pestel se puede concluir que en el mercado del acero, en general, predominan las amenazas sobre las oportunidades.
- El nivel de competitividad de Tradisa para la línea de acero inoxidable es relativamente alto, su capacidad instalada, su fortaleza financiera y su rapidez de respuesta son sus principales ventajas.
- Existe un alto potencial de crecimiento para la línea de acero inoxidable de Tradisa, debido a la pequeña cuota de mercado que tienen a la fecha.
- De acuerdo con los resultados de las encuestas, la razón principal por la cual los encuestados no han comprado acero inoxidable en Tradisa es que desconocían que Tradisa vendiese estos productos, la siguiente razón por orden de peso es debido a que Tradisa no cuenta con todo el mix de productos de acero inoxidable.
- De acuerdo con los hábitos de consumo de los clientes, se puede concluir que el mix de productos ofrecidos en la línea de acero inoxidable de Tradisa no es el más adecuado.
- Sobre la base a la simulación financiera realizada, se puede concluir que la línea de acero inoxidable es rentable en el largo plazo.
- De acuerdo con el estudio realizado, los tres principales factores que definen una compra de acero inoxidable son: el precio, la calidad del producto y la variedad y disponibilidad de los mismos.

2. Recomendaciones

- Se recomienda estar constantemente informado sobre los últimos hechos de importancia en los distintos entornos que afectan directamente e indirectamente al mercado del acero; contar con la información de manera oportuna y veraz será un diferencial de éxito para la línea de acero inoxidable y para la empresa en general.
- Un factor clave para el éxito de esta línea de negocio es el manejo de cuentas clave y de publicidad, incrementar el conocimiento sobre la existencia de esta línea de negocio en el mercado permitirá aumentar las probabilidades de cumplir con las cuotas establecidas.
- Es imprescindible mejorar el mix de productos a ofertar, agregando la familia de tubos y perfiles; el no hacerlo implica reducir la cuota de mercado y bajar la probabilidad de éxito en el cumplimiento de los objetivos trazados.

- Debido a que se trata de una inversión rentable a largo plazo, es recomendable contar con el respaldo del directorio para que mantengan la línea de acero inoxidable y se asignen los recursos necesarios para que esta se desenvuelva correctamente según lo propuesto.
- Tal como se propone en este plan de marketing, se recomienda mantener un posicionamiento orientado al servicio y no al precio, haciendo énfasis en la variedad y disponibilidad de productos con los que se cuenta.

Bibliografía

Alacero (2018). Anuario de Comercio Exterior China América Latina. Fecha de consulta: 12/11/2018. <www.alacero.org>.

Ansoff, Igor (1990). *Implanting Strategic Management*. England: Prentice Hall Europe.

Dirección de Estudios y Políticas Públicas, M. d. (diciembre de 2017). www.cochiclo.cl. Fecha de consulta: 03/12/2018. <https://www.cochilco.cl/Mercado%20de%20Metales/Mercado%20internacional%20del%20hierro%20y%20el%20acero_VF.pdf>.

Mongilardi, Mario (2018). El Peruano. Fecha de consulta: 12/11/2018. <<https://elperuano.pe/noticia-inestabilidad-politica-trae-perjuicios-a-economia-64676.aspx>>.

Izaguirre, M. R. (27 de Setiembre de 2018). El Comercio. Obtenido de El Comercio. Fecha de consulta: 13/12/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-acero-peru-evolucionado-industria-noticia-461096>>.

Keller, K. L. y Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kuczynski, P. P. (05 de febrero de 2018). El Peruano. Fecha de consulta: 05/06/2018. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/se-deroga-el-decreto-supremo-n-193-2005-ef-referido-a-los-i-decreto-supremo-n-018-2018-ef-1614058-1/>>.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*, 5ª ed. México: Pearson Educación.

McDonald, M. y Woodburn, D. (2007). *Key Account Managment, The Definitive Guide*. Burlington: Elsevier Ltd.

New York Times (01 de marzo de 2018). The New York Times. Fecha de consulta: 15/10/2018. <<https://www.nytimes.com/2018/03/01/business/trump-tariffs.html>>.

Reyes, J. C. (05 de abril de 2019). Gestión. Fecha de consulta: 15/10/2018. <<https://gestion.pe/economia/capeco-empresas-rebajaron-estimado-crecimiento-sector-construccion-263455>>.

Sanchez, Fabiana (2017). “Grandes proyectos mineros parados suman US\$ 13,700 millones”. En: *Perú21*. 4 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 15/10/2018. <<https://peru21.pe/peru/grandes-proyectos-mineros-parados-suman-us-13-700-millones-374403>>.

Stanway, D. (06 de marzo de 2018). Reuters. Fecha de consulta: 14/10/2018. <<https://lta.reuters.com/article/worldNews/idLTAKCN1GI1T3-OUSLW>>.

Universidad del Pacífico y AFIN (2015). *Un plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025*. Lima: Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional.

Anexos

Anexo 1. Formato de encuesta realizada

Acero inoxidable

Agradezco de antemano tu atención, se trata de una breve encuesta sobre hábitos y preferencias de compra de acero inoxidable.

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

¿Cuál es el nombre de la empresa donde laboras? *

Tu respuesta

¿Es tu empresa una metalmecánica que se dedica al procesamiento o transformación de acero inoxidable? *

Sí

No

¿Qué cargo o puesto ocupa la persona que define la compra de acero inoxidable en tu empresa? *

Elige

¿Qué cargo o puesto ocupas en la empresa? *

Elige

SIGUIENTE

Página 1 de 5

Demanda y percepción

¿Con qué frecuencia tu empresa compra acero inoxidable? *

- Diario
- 2 a 3 veces por semana
- Una vez a la semana
- Una vez al mes

¿Cuál es el consumo aproximado de acero inoxidable en tu empresa? Ref.: (30 TM = 1 Traylor completo aprox.) *

- Menos de 5 TM al mes
- Entre 5 a 30 TM al mes
- Entre 30 a 60 TM al mes
- Más de 60 TM al mes

¿Qué familia de productos de acero inoxidable compran con mayor regularidad? *

- Planchas
- Tubos
- Perfiles
- Accesorios

¿Cuáles consideras son las principales razones para decidir comprarle a un proveedor de acero inoxidable? *

Tu respuesta

¿Cuál es tu dolor de cabeza al momento de comprar productos de acero inoxidable? *

Tu respuesta

¿Cuál consideras es tu principal proveedor de acero inoxidable? *

*

- Multimet
- Jahesa
- JN aceros
- Polimetales
- Discovery inox
- Tradisa
- Otro:

¿Has comprado alguna vez acero inoxidable en Tradisa? *

- Sí
- No

ATRÁS

SIGUIENTE



Página 2 de 5

Hábitos y preferencias

¿Qué medios utilizas mas para solicitar cotizaciones a tus proveedores de acero inoxidable? *

- WhatsApp
- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Reunión personal
- Otro:

En promedio, ¿Cuánto tiempo sueles esperar para recibir una cotización de productos de acero inoxidable? *

- Menos de 30 minutos
- Menos de 1 hora
- Menos de 1 día
- Menos de 3 días
- Otro: _____

¿A cuántos proveedores invitan a cotizar productos de acero inoxidable? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a más

¿Cuánto tiempo en promedio toman para decidir una compra? *

- Inmediato
- Menos de 1 día
- De 2 a 3 días
- Una semana

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 4 de 5

Calificación de factores de compra

Califica que tan importante son los siguientes factores al momento de decidir tu compra de acero inoxidable

Rapidez en la atención *

	1	2	3	4	5	
Menos importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Más importante

Calidad del producto *

	1	2	3	4	5	
Menos importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Más importante

Variedad y disponibilidad de productos *

	1	2	3	4	5	
Menos importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Más importante

Precio *

1 2 3 4 5

Menos importante Más importante

Calidad del servicio *

1 2 3 4 5

Menos importante Más importante

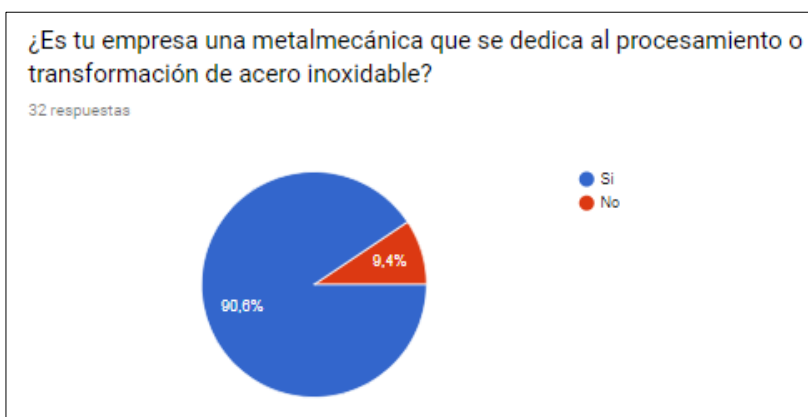
Trayectoria del proveedor *

1 2 3 4 5

Menos importante Más importante

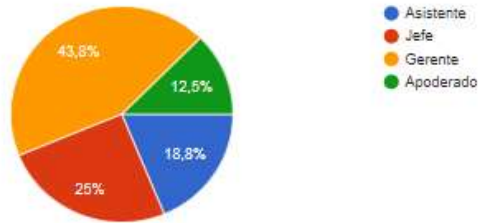
[ATRÁS](#) [ENVIAR](#) Página 5 de 5

Anexo 2. Resumen de resultados más relevantes de las encuestas



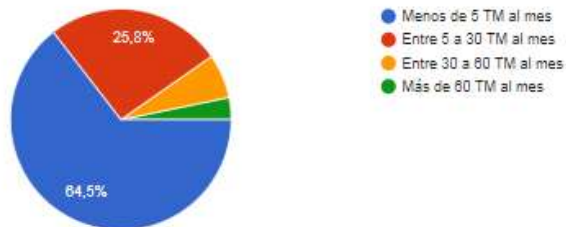
¿Qué cargo o puesto ocupa la persona que define la compra de acero inoxidable en tu empresa?

32 respuestas



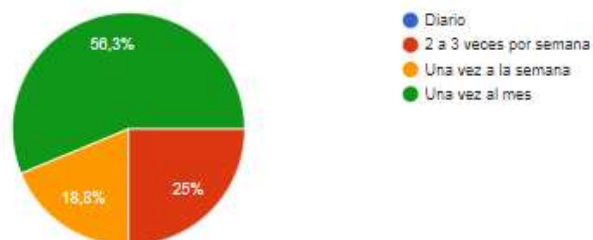
¿Cuál es el consumo aproximado de acero inoxidable en tu empresa?
Ref.: (30 TM = 1 Trayler completo aprox.)

31 respuestas



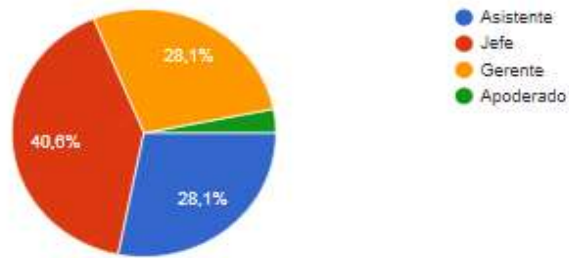
¿Con qué frecuencia tu empresa compra acero inoxidable?

32 respuestas



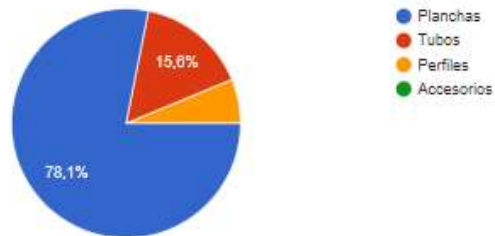
¿Qué cargo o puesto ocupas en la empresa?

32 respuestas



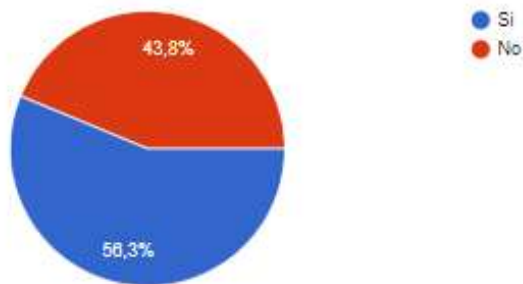
¿Qué familia de productos de acero inoxidable compran con mayor regularidad?

32 respuestas



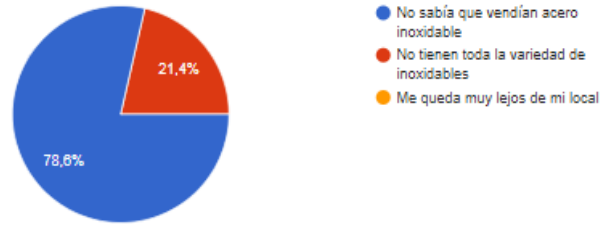
¿Has comprado alguna vez acero inoxidable en Tradisa?

32 respuestas



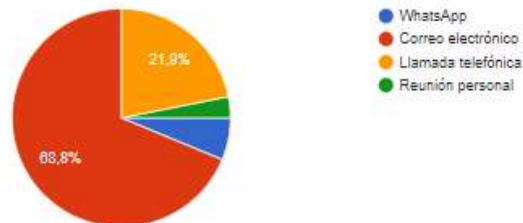
¿Cuál consideras sea el motivo por el cual no has llegado a comprar acero inoxidable en Tradisa?

14 respuestas



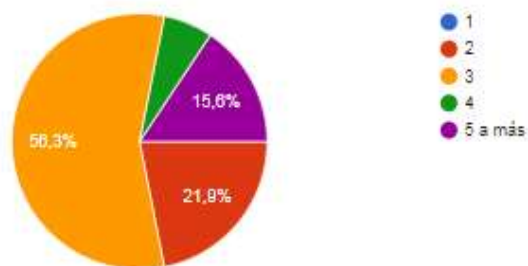
¿Qué medios utilizas mas para solicitar cotizaciones a tus proveedores de acero inoxidable?

32 respuestas



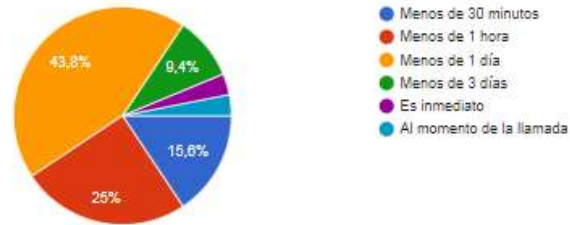
¿A cuántos proveedores invitan a cotizar productos de acero inoxidable?

32 respuestas



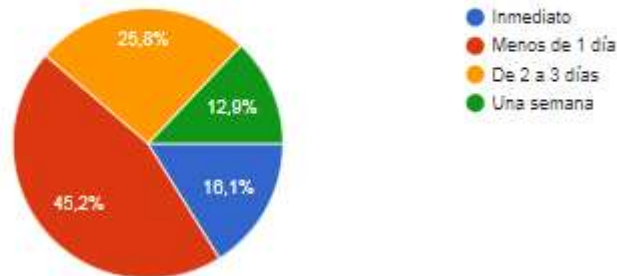
En promedio, ¿Cuánto tiempo sueles esperar para recibir una cotización de productos de acero inoxidable?

32 respuestas



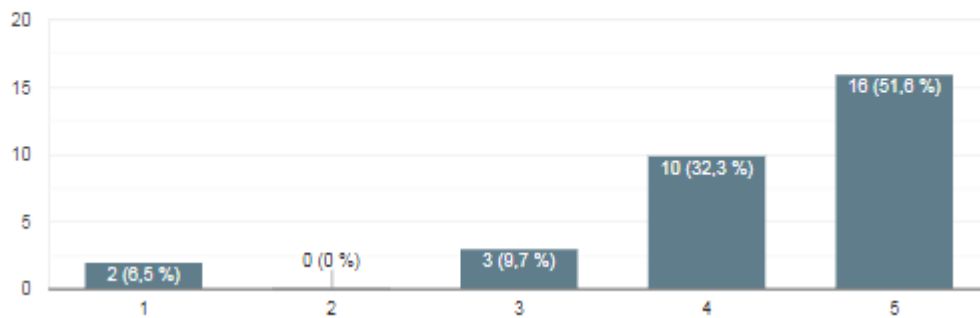
¿Cuánto tiempo en promedio toman para decidir una compra?

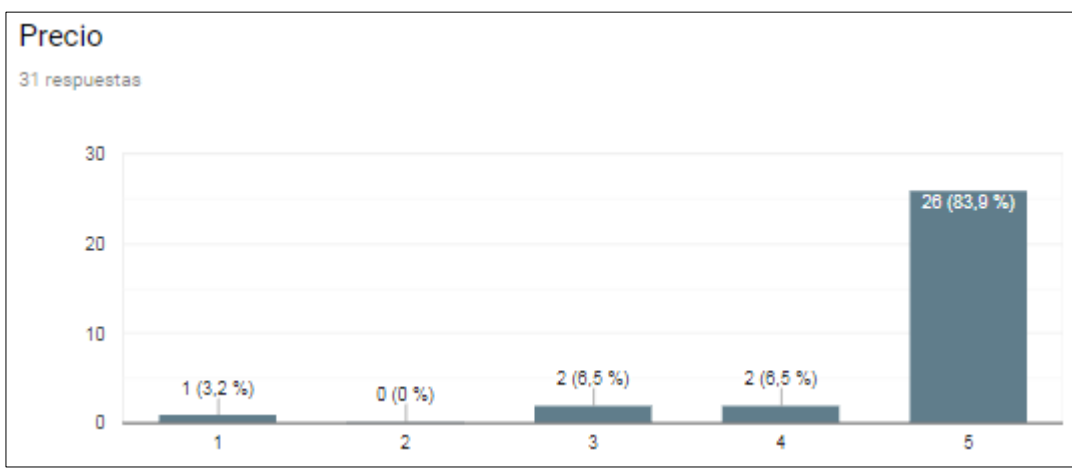
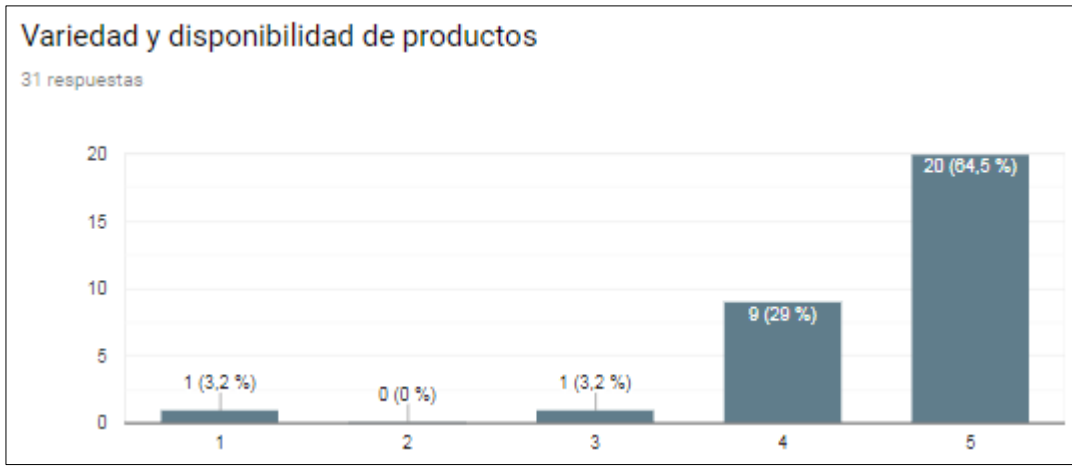
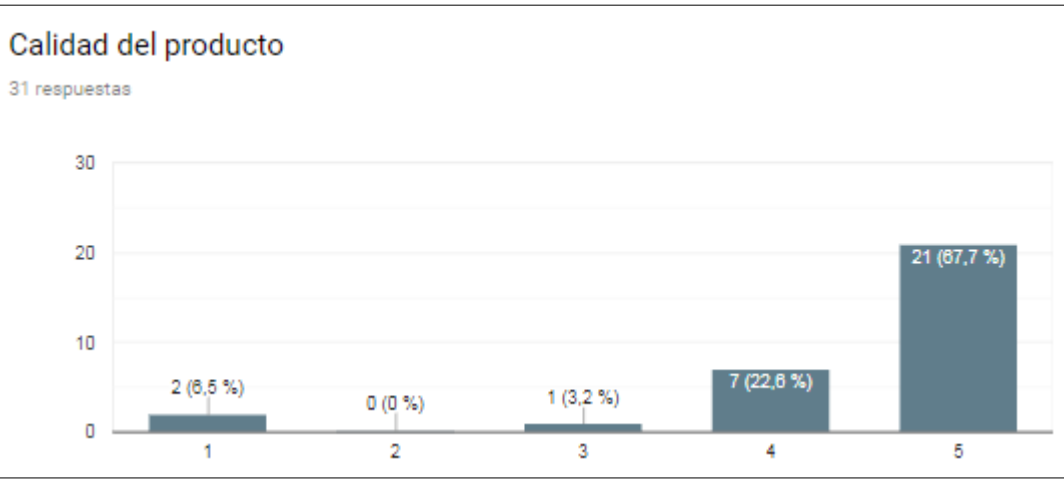
31 respuestas

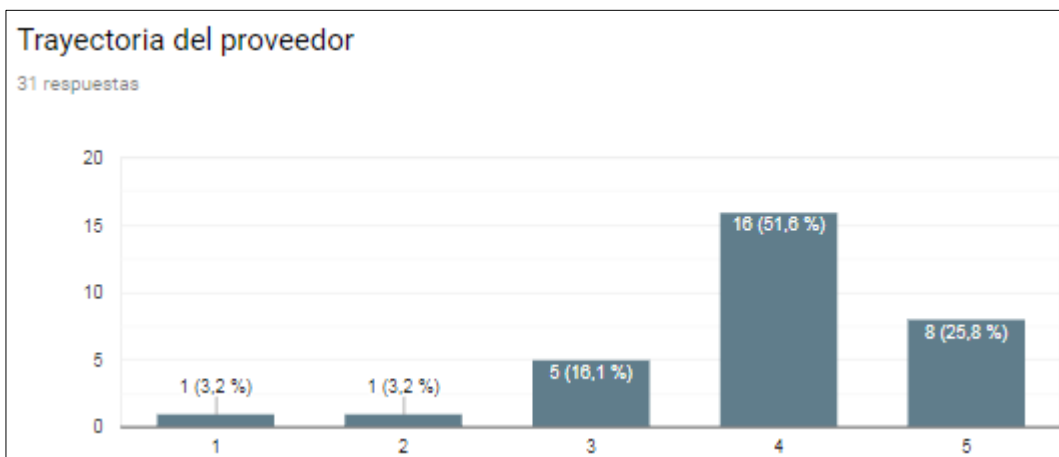
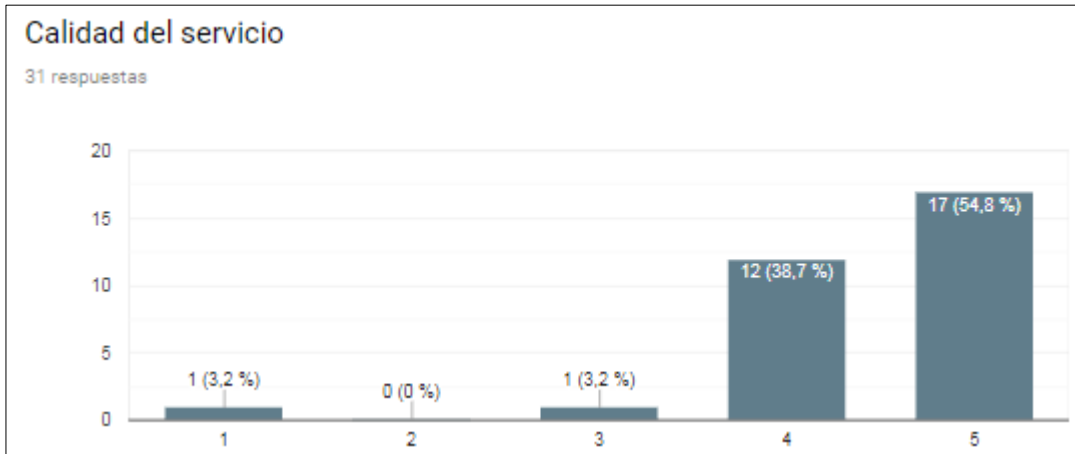


Rapidez en la atención

31 respuestas







Anexo 3. Perfil requerido para ser considerado como un KAM

Perfil y características mínimas para un KAM
Sexo: Indiferente
Contar con un alto nivel de liderazgo y desenvolvimiento
Ser profesional en Administración, Ingeniería o contar con mínimo 10 años de experiencia en el negocio del acero
Dominio de programas y sistemas computacionales
Excelentes relaciones interpersonales
Agilidad y rapidez para la toma de decisiones
Facilidad de comunicación escrita y verbal
Capacidad y pensamiento estratégico
Capacidad negociadora
Disponibilidad de tiempo para visitar clientes

Anexo 4. Análisis de sensibilidad

Escenario 1	Bajando 9% el precio de venta				
	Año 0 Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Venta (TM)		129	140	168	207
Ingreso por ventas		\$ 417,186	\$ 452,760	\$ 543,312	\$ 669,438
Costo de ventas		\$ 365,534	\$ 396,704	\$ 476,045	\$ 586,555
Utilidad bruta		\$ 51,652	\$ 56,056	\$ 67,267	\$ 82,883
Gasto de ventas		\$ 31,703	\$ 34,193	\$ 40,532	\$ 49,361
Gasto de administración		\$ 8,344	\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138
Utilidad de operación		\$ 11,605	\$ 12,725	\$ 17,597	\$ 24,384
Ingresos financieros		\$ 334	\$ 362	\$ 435	\$ 536
Gastos financieros		\$ 2,086	\$ 2,264	\$ 2,717	\$ 3,347
Utilidad antes de IR		\$ 9,853	\$ 10,823	\$ 15,315	\$ 21,573
IR (Impuesto a la renta)		\$ 2,907	\$ 3,193	\$ 4,518	\$ 6,364
Utilidad del año	\$ -104,700	\$ 6,946	\$ 7,630	\$ 10,797	\$ 15,209
Margen		2%	2%	2%	2%
Tasa de descuento		7%			
VAN 2 años		\$ -85,555			
TIR		-69%			
VAN 3 años		\$ -77,318			
TIR		-45%			
VAN 4 años		\$ -66,474			
TIR		-27%			

Escenario 2		Bajando 5% el precio de venta						
	Año 0 Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Venta (TM)		129	140	168	207	207	207	207
Ingreso por ventas		\$ 433,079	\$ 470,008	\$ 564,010	\$ 694,940	\$ 694,940	\$ 694,940	\$ 694,940
Costo de ventas		\$ 365,534	\$ 396,704	\$ 476,045	\$ 586,555	\$ 586,555	\$ 586,555	\$ 586,555
Utilidad bruta		\$ 67,544	\$ 73,304	\$ 87,965	\$ 108,385	\$ 108,385	\$ 108,385	\$ 108,385
Gasto de ventas		\$ 32,816	\$ 35,401	\$ 41,981	\$ 51,146	\$ 51,146	\$ 51,146	\$ 51,146
Gasto de administración		\$ 8,662	\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138
Utilidad de operación		\$ 26,067	\$ 28,765	\$ 36,846	\$ 48,101	\$ 48,101	\$ 48,101	\$ 48,101
Ingresos financieros		\$ 346	\$ 376	\$ 451	\$ 556	\$ 556	\$ 556	\$ 556
Gastos financieros		\$ 2,165	\$ 2,350	\$ 2,820	\$ 3,475	\$ 3,475	\$ 3,475	\$ 3,475
Utilidad antes de IR		\$ 24,248	\$ 26,791	\$ 34,477	\$ 45,183	\$ 45,183	\$ 45,183	\$ 45,183
IR (Impuesto a la renta)		\$ 7,153	\$ 7,903	\$ 10,171	\$ 13,329	\$ 13,329	\$ 13,329	\$ 13,329
Utilidad del año	\$ -104,700	\$ 17,095	\$ 18,888	\$ 24,306	\$ 31,854	\$ 31,854	\$ 31,854	\$ 31,854
Margen		4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%
Tasa de descuento		7%						
VAN 2 años		\$ -67,501						
TIR		-49%						
VAN 3 años		\$ -48,957						
TIR		-22%						
VAN 4 años		\$ -26,246						
TIR		-4%						
VAN 5 años		\$ -5,021						
TIR		5%						
VAN 6 años		\$ 14,816						
TIR		11%						
VAN 7 años		\$ 33,355						
TIR		15%						

Escenario 3		Mayor inversión en mercadería y mayor volumen de venta a partir del segundo año						
	Año 0 Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Venta (TM)		129	216	216	216	216	216	216
Ingreso por ventas		\$ 456,918	\$ 765,072	\$ 765,072	\$ 765,072	\$ 765,072	\$ 765,072	\$ 765,072
Costo de ventas		\$ 365,534	\$ 612,058	\$ 612,058	\$ 612,058	\$ 612,058	\$ 612,058	\$ 612,058
Utilidad bruta		\$ 91,384	\$ 153,014	\$ 153,014	\$ 153,014	\$ 153,014	\$ 153,014	\$ 153,014
Gasto de ventas		\$ 34,484	\$ 56,055	\$ 56,055	\$ 56,055	\$ 56,055	\$ 56,055	\$ 56,055
Gasto de administración		\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138	\$ 9,138
Utilidad de operación		\$ 47,761	\$ 87,821	\$ 87,821	\$ 87,821	\$ 87,821	\$ 87,821	\$ 87,821
Ingresos financieros		\$ 366	\$ 612	\$ 612	\$ 612	\$ 612	\$ 612	\$ 612
Gastos financieros		\$ 2,285	\$ 3,825	\$ 3,825	\$ 3,825	\$ 3,825	\$ 3,825	\$ 3,825
Utilidad antes de IR		\$ 45,842	\$ 84,608	\$ 84,608	\$ 84,608	\$ 84,608	\$ 84,608	\$ 84,608
IR (Impuesto a la renta)		\$ 13,523	\$ 24,959	\$ 24,959	\$ 24,959	\$ 24,959	\$ 24,959	\$ 24,959
Utilidad del año	\$ -264,100	\$ 32,319	\$ 59,649	\$ 59,649	\$ 59,649	\$ 59,649	\$ 59,649	\$ 59,649
Margen		7%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Tasa de descuento		7%						
VAN 2 años		\$ -169,903						
TIR		-46%						
VAN 3 años		\$ -124,397						
TIR		-22%						
VAN 4 años		\$ -81,869						
TIR		-8%						
VAN 5 años		\$ -42,122						
TIR		1%						
VAN 6 años		\$ -4,976						
TIR		6%						
VAN 7 años		\$ 29,740						
TIR		10%						