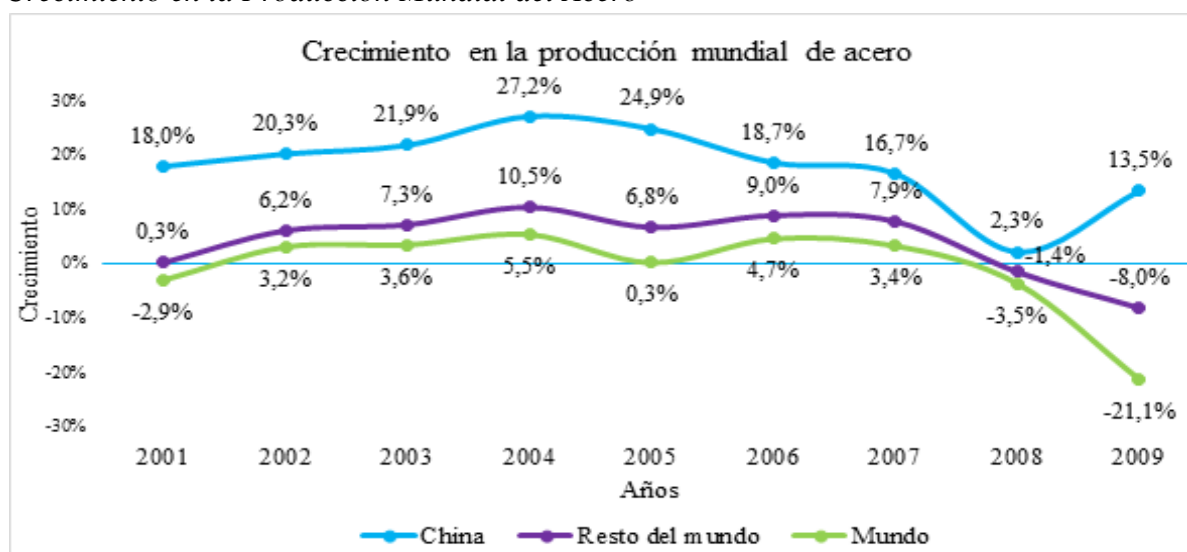


## ANEXOS

## ANEXO A. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE ACERO

Figura 1

*Crecimiento en la Producción Mundial del Acero*

Fuente: World crude steel output decreases by -8.0% in 2009- World Steel Association.

## Anexo B. PRODUCCIÓN DE ACERO EN EL MUNDO

Tabla 1

*Grandes productores de acero en el mundo.*

<b>Ranking de países productores de acero en el mundo (miles de toneladas métricas)</b>						
<b>Ranking</b>	<b>País</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
<b>1</b>	China	573.6	500.3	489.3	419.1	353.2
<b>2</b>	Japón	87.5	118.7	120.2	116.2	112.5
<b>3</b>	Estados Unidos	58.2	91.4	98.1	98.6	94.9
<b>4</b>	Rusia	60.0	68.5	72.4	70.8	66.1
<b>5</b>	India	62.8	57.8	53.5	49.5	45.8
<b>6</b>	Corea del Sur	48.6	53.6	51.5	48.5	47.8
<b>7</b>	Alemania	32.7	45.8	48.6	47.2	44.5
<b>8</b>	Ucrania	29.9	37.3	42.8	40.9	38.6
<b>9</b>	Brasil	26.5	33.7	33.8	30.9	31.6
<b>10</b>	Turquía	25.3	26.8	25.8	23.3	21.0

Fuente: World Steel Association- Producción de acero crudo, febrero 2011.

Tabla 2  
Principales empresas siderúrgicas en Latinoamérica.

K 2009	EMPRESA	PAÍS	VENTAS 2009 US\$ Millones	VARIACIÓN VENTA S 09/08 (%)	UTILIDAD NETA 2009 US\$ Millones	VARIACIÓN UTILIDAD AD 09/08 (%)	ROE (%)	ROA (%)	MARGEN NETO (%)	RK 2009
1	TECHINT	ARG	17.786,0	-31,5	N.D.	-	-	-	-	13
2	GERDAU	BRA	15.242,4	-15,0	644,4	-61,8	6,1	2,5	4,2	18
3	TENARIS	ARG	8.149,3	-32,8	1.161,6	-45,3	12,8	8,6	14,3	55
4	GRUPO ARCELO MITTAL	BRA	8.139,6	-4,1	1.566,4	156,8	23,7	10,9	19,2	56
5	CSN	BRA	6.305,1	5,2	1.492,5	-39,6	47,2	8,9	23,7	74
6	USIMINAS	BRA	6.273,9	-6,6	771,6	-44,1	8,8	5,2	12,3	75
7	TERNIUM	ARG	4.959,0	-41,4	767,1	-12,3	12,3	7,5	15,5	94
8	GERDAU AÇOS LONGOS	BRA	4.141,7	3,5	845,9	36,1	25,2	15,2	20,4	109
9	INDUSTRIAS PEÑOLES - METALS	MÉX	2.907,4	-17,1	N.D.	-	-	-	-	159
10	ALTOS HORNOS DE MÉXICO	MÉX	2.013,5	-22,0	72,2	-79,6	4,8	1,8	3,6	232

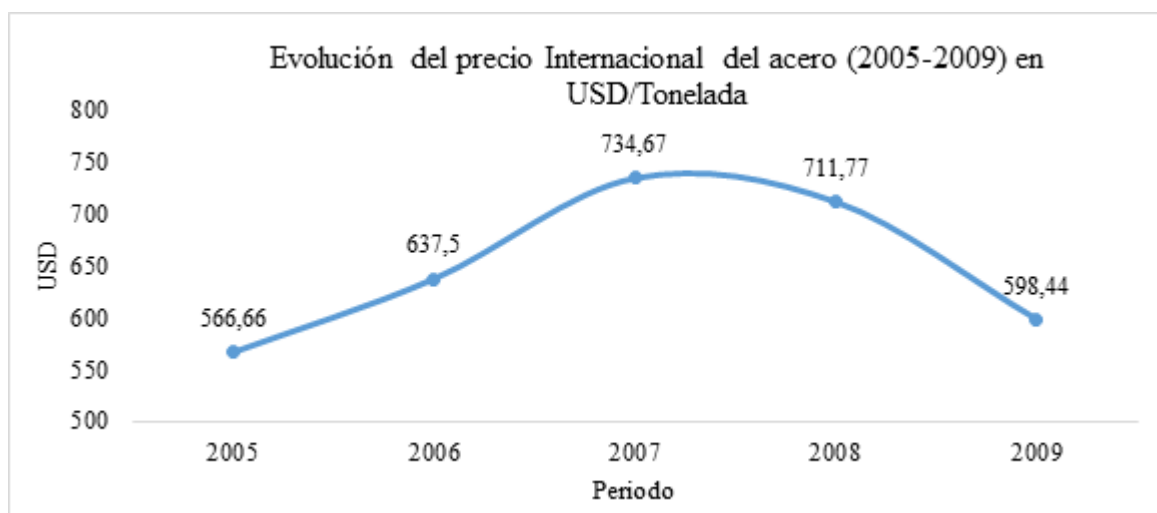
Fuente: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/sector-siderurgia.php>



## ANEXO C. PRECIO INTERNACIONAL DEL ACERO

Figura 2

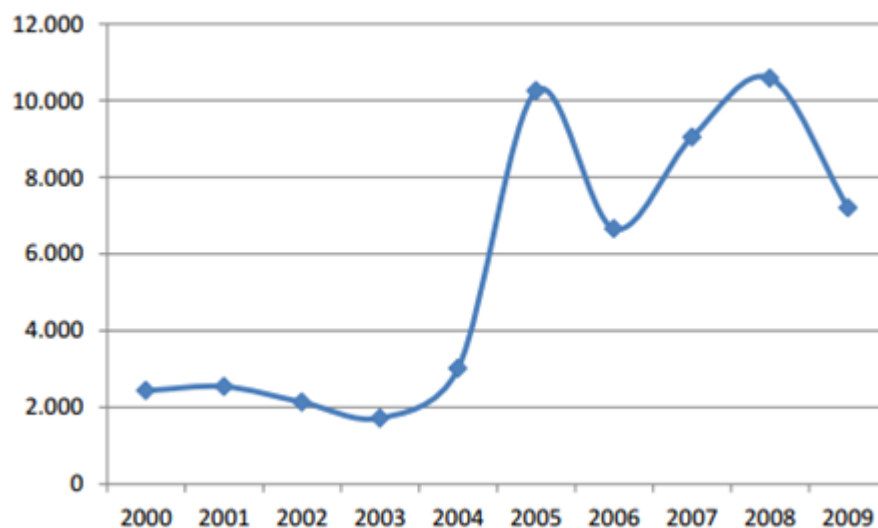
*Evolución del precio internacional del acero (2005 - 2009)*



Fuente: MEPS International Ltda. Análisis de la Industria del acero- precio internacional del acero.

Figura 3

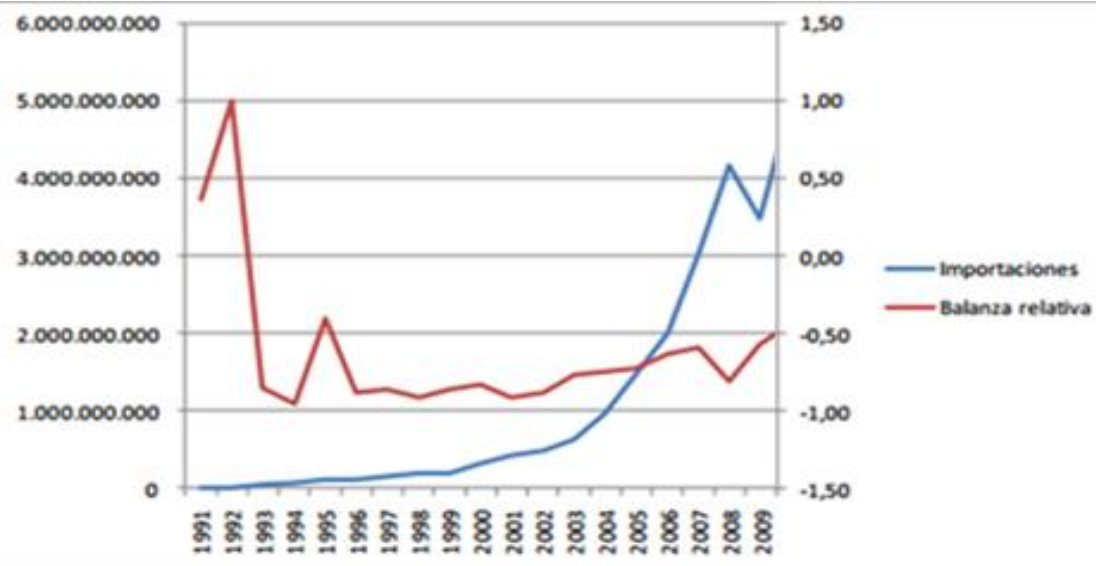
*Comportamiento de la Inversión Extranjera Directa en Colombia (M de US\$)*



Fuente: Centro de Estudios Económicos de la ANDI y el DANE

**ANEXO D. IMPORTACIONES COLOMBIANAS 2009**

Figura 4

*Importaciones Colombianas desde China en US\$ y Diferencia Porcentual*

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Julio 2010)

## ANEXO E. PRODUCCIÓN COLOMBIANA DE ACERO

Figura 5

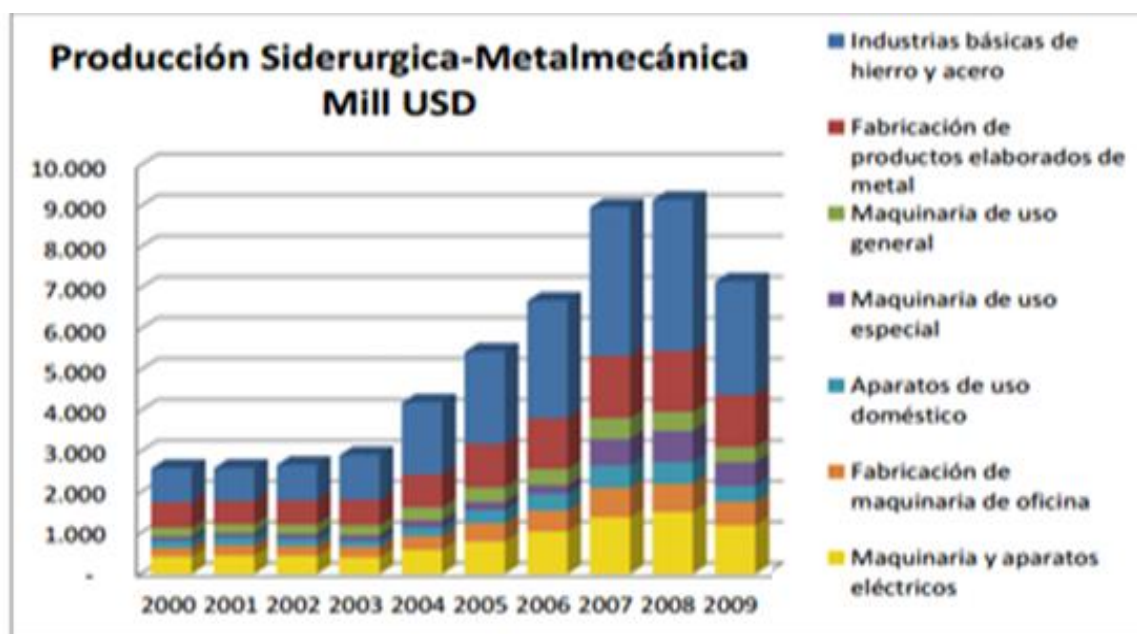
*Producción Real en Colombia 200-2009 en Millones de US\$*

Prod Bruta Mill USD		Años									
CIU	Descrip CIU 3 Díg	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
271	Industrias básicas de hierro y acero	837	806	868	1.092	1.759	2.254	2.862	3.630	3.683	2.770
280	Fabricación de productos elaborados de metal	620	569	591	624	806	1.063	1.245	1.520	1.495	1.278
291	Maquinaria de uso general	220	226	234	247	323	361	399	510	467	374
292	Maquinaria de uso especial	95	97	117	136	176	200	222	652	763	578
293	Aparatos de uso doméstico	187	196	181	153	211	322	401	546	535	390
300	Fabricación de maquinaria de oficina	214	256	241	253	337	451	515	725	688	578
310	Maquinaria y aparatos eléctricos	425	450	445	410	591	795	1.045	1.392	1.524	1.193
	<b>Total Sector</b>	<b>2.597</b>	<b>2.600</b>	<b>2.677</b>	<b>2.916</b>	<b>4.203</b>	<b>5.447</b>	<b>6.688</b>	<b>8.976</b>	<b>9.155</b>	<b>7.161</b>

Fuente: DANE (2010)

Figura 6

*Producción Siderúrgica y metalmecánica en Colombia. Valor y Distribución por Subsectores*



Fuente: DANE (2010)

## **ANEXO F. NOTAS DE ENSEÑANZA**

### **1. Temas Relacionados**

- Pensamiento estratégico
- Administración Estratégica
- Estrategia empresarial

### **2. Objetivos de aprendizaje**

#### **2.1. General**

Aplicar los conocimientos adquiridos en temas de administración y estrategia empresarial para determinar qué decisión puede ser más efectiva para que Agofer sea rentable y competitiva en un entorno turbulento.

#### **2.2. Específicos**

- Emplear los pasos de la administración estratégica para la toma de decisiones.
- Implementar herramientas para el análisis estratégico de una empresa como la herramienta DOFA y las cinco fuerzas de Porter.
- Identificar el impacto de la situación del entorno sobre Agofer.
- Comprender cuáles son las consecuencias de las alternativas que tenía Agofer sobre su operación.

### **3. Perfil del estudiante**

El caso está diseñado para estudiantes de segundo a cuarto semestre de carreras de pregrado como Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Administración en Logística y Producción y afines. Se requiere que los estudiantes tengan conocimientos básicos en pensamiento estratégico, estrategia empresarial y temas relacionados con administración y organización como:



- Teoría general de la organización.
- Negocios internacionales.
- Organizaciones.

#### **4. Dimensiones de aprendizaje del caso**

##### **4.1. Analítica**

- Los estudiantes deberán tomar decisiones estratégicas frente a situaciones de la empresa desarrollando su capacidad de análisis.
- Los estudiantes desarrollarán un pensamiento estratégico mediante el cual proveerán soluciones para la empresa de acuerdo con la teoría impartida en clase.
- Los estudiantes aprenderán a tomar información de herramientas de análisis del entorno empresarial (Matriz DOFA, 5 fuerzas de Porter) para desarrollar estrategias competitivas que sean de ayuda para la empresa descrita en el caso.

##### **4.2. Conceptual**

- Los estudiantes diferenciarán entre las herramientas de administración estratégica (Matriz FODA y modelo de las 5 fuerzas de Porter).
- Los estudiantes aplicarán conceptos de estrategia enfocados al análisis del entorno interno y externo de la empresa como lo son la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).
- Los estudiantes aplicarán el concepto del Diamante de Porter para el análisis del entorno empresarial, de esta manera identificaran las cinco fuerzas competitivas que influyen en el entorno de la empresa.

##### **4.3. Técnica**

- Los estudiantes realizarán una matriz DOFA como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.
- Los estudiantes realizarán un estudio de las cinco fuerzas de Porter para identificar el entorno externo de la empresa.

## **5. Bibliografía recomendada**

Henry, A. E. (2011). *Understanding Strategic Management*. (Segunda ed.). Nueva York. Capítulos. 2 y3.

## **6. Actividades**

### **6.1. Preparación individual antes de clase:**

- a. Leer previamente la bibliografía sugerida y el caso.
- b. Los estudiantes deben resolver las preguntas detonantes asignadas a la sesión de preparación individual.

### **6.2. Sesión en grupo (30 minutos)**

- a. Los estudiantes deben trabajar en grupos de 3 o 4 personas para responder a las preguntas asignadas a la sesión en grupos.

### **6.3. Sesión plenaria (45 minutos)**

- a. Posteriormente se abrirá la sesión para debatir y responder a las preguntas sugeridas para la sesión plenaria. Estas preguntas deben estar dirigidas por el profesor.

## **7. Preguntas detonantes**

### **7.1 Preparación individual**

- a. ¿Cómo podía la situación del mercado del acero afectar la operación de Agofer?

## **7.2 Sesión en grupo**

- a. ¿Cómo podría afectar la volatilidad del dólar a las ventas de Agofer?
- b. ¿Cómo podían Juan Guillermo y la administración de Agofer amortiguar la pérdida de rentabilidad de la compañía ocasionada por las sucursales que no generaban cifras positivas?

## **7.3 Sesión plenaria**

- a. ¿Qué decisiones podrían tomar Juan Guillermo y la junta de accionistas para garantizar competitividad y rentabilidad de la compañía?
- b. ¿Qué estrategias podría implementar Juan Guillermo, teniendo en cuenta el entorno interno y externo de Agofer?

## **8. Análisis del caso**

### **8.1. Preparación individual**

- a. **¿Cómo podía la situación del mercado del acero afectar la operación de Agofer?**

Agofer se vio afectada por la situación del mercado, debido a que después de la crisis financiera del 2008, se redujo considerablemente la demanda del acero, producto de los recortes de las industrias como la automotriz y el de la construcción. Esto ocasionó que en general el volumen de ventas de la industria disminuyera a nivel mundial y nacional y por ende el de Agofer.

Adicionalmente, apareció China como nuevo jugador a nivel mundial en el acero, que gracias a subvenciones desplazó a los líderes en la producción, otorgando precios del acero

inferiores a los de otras regiones del mundo. Por este nuevo liderazgo, bajó el precio del acero internacional haciendo que fuera mucho más barato importarlo que comprarlo a productores nacionales. Esta situación hizo que Agofer perdiera competitividad en el mercado nacional, porque por un lado compraba acero más costoso al interior del país y como no tenía el músculo financiero para importar mercancía a precios bajos, sus inventarios estaban perdiendo valor.

Así mismo, por esta evolución en la producción de acero a nivel mundial, las empresas productoras y comercializadoras de acero optaron por una estrategia de adquisición o fusión para consolidar un crecimiento dinámico de los flujos comerciales del sector y garantizar competitividad en los mercados locales. Esto hizo que los mismos proveedores de Agofer fueran poco a poco convirtiéndose en sus nuevos competidores, quitándole participación de mercado y haciendo que Agofer perdiera competitividad en el sector al manejar precios mucho más altos que los actuales rivales.

## **8.2. Sesión en grupo**

### **a. ¿Cómo podría afectar la volatilidad del dólar a las ventas de Agofer?**

Para cualquiera de las alternativas que tomase Juan Guillermo para hacer de la compañía una empresa rentable y competitiva, la volatilidad del dólar podría afectar las ventas de Agofer de la siguiente manera: Por un lado si se depreciaba el dólar, Agofer podría adquirir mercancía importada a precios mucho más competitivos siempre y cuando fuera un importador fuerte, de lo contrario al no contar con mercancía importada barata, debía seguir comprando mercancías a nivel nacional a un precio mayor que el internacional. Pese a que se incrementaran las ventas en volumen, en valor se verían perjudicadas por la reducción del precio del acero y por ende el inventario estaría perdiendo valor.

En caso tal de que se apreciara el dólar, para Agofer saldría mucho más barato comprar mercancía a nivel nacional. En caso de que Agofer realizara negociaciones con el trader internacional interesado en adquirir la compañía, las negociaciones tendrían un precio mucho mayor y por ende Agofer importaría en menor proporción para no adquirir mayores deudas con sus proveedores. En el caso en el que la empresa decidiera diversificar y fortalecer su portafolio y no realizar negociaciones con traders internacionales, se vería afectada si se hacía necesario importar para participar en los otros mercados diferentes al acero.

**b. ¿Cómo podían Juan Guillermo y la administración de Agofer amortiguar la pérdida de rentabilidad de la compañía ocasionada por las sucursales que no generaban cifras positivas?**

Para amortiguar las pérdidas que ocasionaban algunas sucursales de Agofer, Juan Guillermo y la administración de la compañía, por un lado, podían disminuir la cartera y mejorar la rotación de ésta para reducir parte de la deuda que se había adquirido con el sector financiero; con esto a mediano plazo la compañía podía apalancarse nuevamente para nuevas inversiones. Sin embargo, debido a que las negociaciones en la industria se hacían principalmente a crédito, el querer disminuir la cartera, implicaba que los clientes preferirían negociar con otros proveedores que ofrecieran un cupo de crédito mayor. Esto se podría traducir para Agofer en una pérdida de clientes y por ende en una disminución de sus ventas.

Por otro lado, la compañía podía aprovechar lo robusta que se encontraba su red de distribución a nivel nacional, para atender una cartera de clientes diversificada, con un portafolio de productos adecuado para cada tipo de cliente. De esta manera, aprovecharía cada una de las sucursales para ofrecer servicios específicos dependiendo de la región. Sin embargo, esto implicaba que Agofer incrementara su deuda al necesitar mayor capacidad financiera para robustecer el portafolio de productos.

### **8.3. Sesión plenaria**

**a. ¿Qué decisiones podrían tomar Juan Guillermo y la junta de accionistas para garantizar competitividad y rentabilidad de la compañía?**

Agofer tenía dos opciones: Por un lado, tenían la posibilidad de fortalecer su portafolio, diversificando y aumentando la cantidad y calidad de los servicios para generar mayor valor a otro tipo de clientes. De esta manera Agofer incurriría en el mercado de productos y servicios complementarios al acero, teniendo un servicio especializado de corte y figurado dependiendo de las necesidades de los clientes, y a su vez en diferentes productos como el cemento, cubiertas, materiales para ferretería liviana y en términos generales materiales para la construcción. De esta manera, apalancaría las ventas no solo en el mercado del acero sino también con otras líneas de productos. Lo anterior lo lograrían aprovechando su

reconocimiento a nivel nacional y su red de distribución y de clientes, al igual que fomentando alianzas con fábricas locales de estos nuevos productos robusteciendo la cadena de suministro y de esta manera brindando lo que ellos consideraban “los mejores servicios a sus clientes”.

Sin embargo, esta decisión implicaba que el incursionar en mercados desconocidos fuese bastante riesgoso y difícil para la compañía, pues no contaban con el *know how* o experiencia para entender el funcionamiento de otros mercados diferentes al acero. Adicionalmente, debían realizar una inversión importante tanto en maquinaria de corte como de infraestructura física para poder almacenar y darle el manejo apropiado a los otros productos. Esto llevaba a que Agofer incrementara su nivel de endeudamiento con el sector financiero debido a la inversión que se necesitaba realizar para la línea de productos complementarios.

Por otro lado, estaba la posibilidad de entablar negociaciones con un *trader* internacional que estaba interesado en adquirir Agofer. Con esto, la empresa contaría con el respaldo de un actor reconocido internacionalmente en el mercado del acero, tendría acceso a un mayor volumen de material importado a un precio competitivo y tendría acceso a mercados internacionales, tomando las mismas estrategias que sus competidores actuales.

Con esta alianza, Agofer tendría la posibilidad de fortalecer su músculo financiero para poder financiar a sus clientes y para realizar inversiones en mejoras en infraestructura y maquinaria. Así mismo, especializarse a través de metodologías y estrategias para darle un buen manejo a la mercancía que iba dirigida a sus clientes y de esta manera prestar un mejor servicio para fidelizarlos. Así esperaban ver a la compañía como una empresa sólida y rentable.

Sin embargo, esta decisión implicaba de alguna manera perder autonomía en las decisiones de la compañía y perder la posibilidad de ampliar su portafolio con otras líneas de producto, ya que la negociación sólo se realizaría con productos de acero. También, al ser parte de este *trader* y al realizar negociaciones en dólares para las importaciones de material de acero, estarían sujetos a la volatilidad del dólar. Adicional a lo anterior, estaba el riesgo de perder la tradición ferretera de la compañía, al cese en la operación de sucursales que para ese entonces reflejaban cifras negativas o la posibilidad de realizar una reestructuración del personal.

- b. ¿Qué estrategias podría implementar Juan Guillermo, teniendo en cuenta el entorno interno y externo de Agofer?**

### **Análisis Interno:**

#### **Fortalezas**

- La empresa se caracterizaba por tener una red de distribución robusta a nivel nacional contando con 7 sucursales en ciudades como Bogotá, Cali, Barranquilla, Ibagué, Santa Marta, Cartagena y Pereira. Permitiéndole atender a los clientes en cada una de las regiones sin incurrir en altos costos logísticos en la distribución de las mercancías.
- La familia Gómez durante muchos años había construido una tradición ferretera, especializándose en el comercio y distribución de productos de acero en el país.
- Agofer había construido una base de clientes estable y fidelizada, gracias a sus políticas de calidad y servicio al cliente.

#### **Debilidades**

- Por la naturaleza de Agofer, debía mantener un stock alto para cubrir todas las necesidades de los clientes. Sin embargo, como consecuencia de la caída de precios generales, el inventario se desvalorizaba en muy poco tiempo.
- Como Agofer no era una empresa fuerte en importaciones no podía conseguir acero a precios competitivos.
- Agofer mantenía un nivel de endeudamiento alto con el sector financiero, disminuyendo su capacidad para realizar inversiones para diversificar y fortalecer su portafolio.

### **Análisis Externo**

#### **Oportunidades**

Existía un interés por parte de traders internacionales por entablar negociaciones con productores y comercializadores del país como estrategia para expandirse a otros mercados. Gracias al liderazgo en la producción de acero de China, que desplazó a otros grandes productores como Estados Unidos y países de Europa, el precio del acero disminuyó

considerablemente. El incremento de la producción de acero a nivel mundial redujo los precios de éste considerablemente, haciendo que mercancías provenientes de países asiáticos fueran mucho más competitivas que los fabricados en el país.

## **9. 5 fuerzas de Porter para el sector**

### **Clientes (poder negociador)**

Los clientes por su parte, que en su mayoría eran del sector de la construcción y el automotor, tenían conocimiento sobre las variables que afectaban el mercado del acero, ya que se veían afectados por las fluctuaciones de precios de éste. No podían establecer el precio al cual comprarían pero sí tenían la capacidad para cambiar de proveedores debido a que era un mercado de *commodities*. Como los clientes decidían a cuál proveedor comprar, Agofer se encontraba en desventaja al ofrecer mercancías más costosas que sus principales competidores.

### **Proveedores (poder negociador)**

Teniendo en cuenta la situación que presentaba el mercado y que las grandes multinacionales adquirían a los proveedores, estos obtenían mayor poder de negociación en el mercado del acero, convirtiéndose en competidores directos de Agofer. La compañía al contar con menos proveedores nacionales, estos adquirían un poder de negociación alto frente a Agofer.

### **Sustitutos (bienes)**

Para el mercado siderúrgico, no había una amenaza fuerte de productos sustitutos, esto se debía a que el acero era una de las materias primordiales para la construcción y para el mercado automotriz y Agofer cubría gran parte de su oferta en dichos sectores.



### **Competidores (potencial entrada)**

Existía un potencial alto de entrada de nuevos competidores al mercado siderúrgico colombiano. Grupos internacionales de acero empezaron a tener negociaciones importantes con productoras y comercializadoras nacionales como estrategia para expandirse en mercados sudamericanos. Encontraron como oportunidad de adquisición, que las empresas colombianas se quejaban por la capacidad instalada limitada que tenían, los altos costos en materias primas y procedimientos complementarios para la elaboración del producto terminado (energía, mejores técnicas de elaboración), la poca relación y poder de negociación con proveedores, aparte del pequeño tamaño de las empresas con respecto a sus competidoras de Suramérica, factores de los cuales Agofer no era ajena.

### **Rivalidad interna**

Las siderúrgicas colombianas que se habían aliado con grupos internacionales del acero se habían vuelto más fuertes y competitivas con respecto a las empresas nacionales que aún no habían tomado esta estrategia. Al adquirir mercancías a precios más bajos que a nivel nacional y al contar con un respaldo de un grupo reconocido internacionalmente sus competidores contaban con una ventaja competitiva frente a Agofer lo que generaba que al final la rivalidad interna fuera un factor problemático para la empresa, pues cada día se estaban haciendo más fuertes.

<p><b>ESTRATEGIAS SEGÚN EL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importación de acero a precios competitivos.</li> <li>2. Interés de grupos internacionales por invertir en el país (estrategia geográfica)</li> <li>3. Incremento de la demanda de acero.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de competidores directos.</li> <li>2. Precios del acero nacional altos.</li> <li>3. Incremento del poder de negociación de los proveedores</li> <li>4. Volatilidad del dólar</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canal de distribución robusto.</li> <li>2. Know How en el mercado del acero colombiano.</li> <li>3. Base de clientes estable.</li> <li>4. Empresa con tradición ferretera.</li> </ol>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agofer podría realizar acuerdos comerciales con proveedores fuertes y de esta manera tener un canal de distribución más fortalecido.</li> <li>• La compañía podía especializarse en productos complementarios del acero para cubrir otros mercados.</li> <li>• Agofer podría renovar su base y buscar nuevos clientes a través de investigación de mercados y negociaciones con aliados.</li> <li>• Agofer podría ser aliado de un grupo internacional de acero para acceder a importaciones a precio competitivo.</li> </ul>	<p><b>Estrategias (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía podría robustecer su cadena de suministro mediante alianzas con productores nacionales para garantizar acuerdos comerciales con precios competitivos.</li> <li>• Podría atender nuevos clientes en diferentes regiones mediante el uso eficiente de su canal de distribución (con ayuda de un sistema de información adecuado)</li> <li>• La empresa podría diversificar el portafolio con productos y servicios complementarios al acero y personalizados dependiendo a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Disminuir la participación de las importaciones.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias(DO)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nivel de endeudamiento.</li> <li>2. Inventario perdiendo valor en bodega.</li> <li>3. Sucursales generando pérdida</li> <li>4. Poco capital de trabajo para manejo de importados</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agofer podría aliarse con un grupo internacional para aprovechar su capacidad de capital de trabajo y de esta manera mejorar su nivel de endeudamiento</li> <li>• La compañía podría aliarse con un grupo internacional para aprovechar los precios a la baja y mejorar los márgenes de rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juan Guillermo podría evaluar las sucursales menos rentables y venderlas para solventar la deuda</li> <li>• La compañía podría decidir si cerrar líneas de acero que fueran menos rentables y enfocarse en las que mejorasen el margen de rentabilidad.</li> <li>• El equipo logístico podría optimizar la capacidad de las bodegas para disminuir costos de almacenamiento y distribución</li> </ul>

## Epílogo

Después de varias reuniones para definir el futuro de la compañía, a finales del 2010, Juan Guillermo Gómez y la junta de accionistas de Agofer decidieron entablar negociaciones con el Grupo Duferco, un trader internacional de acero, para hacer parte de este grupo. De esta manera Agofer aprovecharía la extensa red comercial en el mundo de Duferco, para asegurar tanto el suministro permanente de una gama de materiales de acero, como para obtener las condiciones de precios que le permitiera ser más competitiva y rentable en el mercado nacional.

Durante todo el 2011, se inició un proceso de *due diligence*<sup>1</sup> por parte de Duferco para definir si Agofer contaba con buenas prácticas desde el punto de vista comercial, laboral, tributario, contable, etc, para hacer parte del grupo internacional.

Una vez superada esta etapa, se formalizó la firma de contratos y se posesionó Duferco en el mercado colombiano a través de Agofer. Gracias a esto, la compañía empezó a tener un suministro de una gama de acero a gran escala, permitiéndole incursionar en sectores como el industrial y el petrolero que demandaban una gran cantidad de acero. Con la adquisición de una participación importante de Duferco a Agofer, la empresa obtuvo materiales a precios competitivos y le permitió continuar siendo reconocida en el mercado.

A diciembre de 2016, Juan Guillermo seguía siendo el gerente general de Agofer, había llevado a que las 7 sucursales empezaran a mostrar cifras positivas y había garantizado que no se perdiera la tradición ferretera de la familia Gómez.

---

<sup>1</sup> Proceso mediante el cual un comprador potencial evalúa una empresa objetivo de cara a una adquisición.