



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL HOLDING COLORES DEL PACIFICO
PARA EL PERIODO 2013-2016**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

RAFAEL ANDRES SILVA MUÑOZ

**PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTÓN HELD BARRANDEGUY
FELIPE FEDELE ALIAGA**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2013**

RESUMEN

Este trabajo aborda la planificación estratégica del Holding Colores del Pacífico, controlado por la familia Izquierdo Menéndez, el cual aglutina las marcas de pinturas Ceresita, Sipa, Chilcorrofin y Soquina. Cabe destacar que este grupo se consolida como líder en ventas de la industria.

Inicialmente, Ceresita fue adquirida por sus actuales accionistas, el grupo familiar Izquierdo Menéndez. Posteriormente, la familia adquiere las empresas Pinturas Soquina S.A. y Sociedad Química Chilcorrofin, para finalmente, fusionarse con Pinturas Sipa S.A. Cada una de estas empresas destina sus esfuerzos en producir y comercializar pinturas tanto al sector decorativo como industrial. El crecimiento del grupo y su participación de mercado, son el resultado de estrategias de crecimiento inorgánico, basado en sucesivas fusiones y adquisiciones.

El estudio está estructurado en base a las siguientes etapas: análisis de la organización, descripción y análisis del entorno en la cual se describe el atractivo de una industria de ciclo lento, se identifican competidores, la relevancia de los distribuidores y atributos de diferenciación competitiva, orientado a la excelencia en el servicio -en términos del suministro de productos en el lugar y momento adecuado-, favoreciendo la descomoditización del producto y fortaleciendo relaciones de largo plazo con los principales distribuidores. Posteriormente, se elabora el diagnóstico de la situación actual evaluando la coherencia de la estrategia de negocios con las oportunidades del mercado y atributos estratégicos de los competidores, se analiza la cadena de valor y la solidez de las ventajas competitivas.

A partir del análisis descrito, se despliega la propuesta de desarrollo a través de la formulación estratégica alternativa a la vigente, incluyendo declaraciones estratégicas, estrategia de negocio, elementos de diferenciación basada en el modelo Delta y estrategia de adquisiciones. A continuación y para apoyar el proceso de implementación de la estrategia de excelencia en el servicio, se incluye una definición de etapas cronológicas, cambios en la estructura organizacional e indicadores claves para el control basado en el cuadro de mando integral en función de los objetivos estratégicos identificados en la etapa de formulación.

Finalmente y para facilitar la toma de decisiones relacionada con la implementación del proyecto, se incluye una evaluación económica la cual compara beneficios y costos incrementales del proyecto respecto de la situación actual. De esta forma, se sugiere implementar el proyecto pues se obtienen beneficios adicionales aproximados a MM \$3.060 en un horizonte de planeación de 3 años, período luego del cual, se sugiere revisar la vigencia de la estrategia y someterse nuevamente a un proceso de administración estratégica.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y amigos.

A los profesores del Departamento de Ingeniería Industrial por su dedicación y entrega.

A mis nuevos e incondicionales amigos que conocí durante el Magíster.

Y por supuesto, a Fernanda, mi eterna co. .

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS	11
3. MARCO CONCEPTUAL	12
4. METODOLOGÍA	15
5. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	17
5.1 DESCRIPCIÓN DEL GIRO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
5.2 RESULTADOS	20
6. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO	29
6.1 DESARROLLO DEL MERCADO	30
6.2 ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA	33
6.3 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO Y DESCRIPCIÓN DE SEGMENTOS	37
6.2.2 PRINCIPALES ACTORES DE LA INDUSTRIA.....	45
6.2.3 RIVALIDAD Y DINAMICA COMPETITIVA.....	51
6.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO Y PROYECCIONES.....	55
7. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	58
7.1 REVISION DE LA ESTRATEGIA.....	58
7.2 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	62
7.3.1 CADENA DE VALOR.	68
7.3.2 ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	76
7.4 ANALISIS DE ESTRATEGIA DE ADQUISICIONES.....	78
8. PROPUESTA DE DESARROLLO	83
8.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	83
8.2 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.....	85
8.3 DETERMINACIÓN DE RECURSOS INTERNOS Y CADENA DE VALOR.....	92
8.4 GESTIÓN DE CAMBIO.....	94
8.6 ELABORACIÓN DE MAPA ESTRATEGICO	102
8.5 FACTORES CRITICOS CRÍTICOS DE ÉXITO	103
9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	106
9.1 ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES Y TIPO DE CONTROL DE GESTIÓN.....	106
9.2 ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	108
9.3 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	120
10. EVALUACION ECONÓMICA	122
11. CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	134

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional del Holding	20
Figura 2: Evolución de las ventas totales del Holding.....	21
Figura 3: Composición de las ventas totales (medidos en MM\$ y galones) del Holding por marca.....	21
Figura 4: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Ceresita.....	22
Figura 5: Curva ABC de utilidades por clientes agrupados por canal de distribución para la marca Ceresita.....	23
Figura 6: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Sipa.	23
Figura 7: Curva ABC de utilidades por clientes agrupados por canal de distribución para la marca Sipa.	24
Figura 8: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Soquina.....	25
Figura 9: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Soquina.....	25
Figura 10: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Chilcorrofin....	26
Figura 11: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Chilcorrofin....	26
Figura 12: Distribución de precios unitarios promedio	28
Figura 13: Distribución de empresas de pinturas por tamaño, Región Metropolitana.....	31
Figura 14: Distribución de empresas de pinturas por región.....	31
Figura 15: Esquema con resumen de los aspectos revisados en las fuerzas de Porter.....	36
Figura 16: Participación de mercados de la industria pinturas en Chile al 2005....	38
Figura 17: Estimación de participación de mercados de la industria pinturas en Chile al 2012.....	39
Figura 18: Formato de ventas de Sodimac, según de acuerdo a su propia declaración	43
Figura 19: Distribución de ingresos del Holding Codelpa a fine del 2011.	45
Figura 20: Distribución de ingresos del segmento decorativo del Holding Codelpa a cierre del 2011.	46
Figura 21: Distribución de ventas del Grupo Tricolor por segmentos al 2011.	47
Figura 22: Distribución de ventas del segmento decorativo por canales de venta.	48
Figura 23: Mapa de posicionamiento de grupos estratégicos en la industria de pintura en el mercado nacional en la última década.....	50
Figura 24: Distribución del mercado actualizado a mayo de 2012	50
Figura 25: Evolución de la distribución de ingresos del Grupo Tricolor	51
Figura 26: Áreas críticas relacionadas con diferenciación por niveles de servicio para una empresa de pinturas en Chile.	57
Figura 27: Modelo básico para identificar el negocio de la empresa y la rentabilidad de la misma.....	59
Figura 28: Modelo básico para identificar el negocio de la empresa y la rentabilidad de la misma.....	60
Figura 29: Integración de la estrategia de negocios y estrategia funcional como resultados de la definición de misión y visión.	62
Figura 30: Mapa de posicionamiento de las marcas que integran el Holding Codelpa.	63

Figura 31: Definición de segmentos de producto-mercado y alternativa para estrategias de crecimiento.	67
Figura 32: Esquema simplificado de las actividades principales destinadas a la fabricación y comercialización en Codelpa.	69
Figura 33: Esquema con resumen del diagnóstico la cadena de valor	75
Figura 34: Estrategia implementada por Codelpa en función de alcance de mercado y ventaja competitiva señalada en la misión.	76
Figura 35: Resultado de las combinaciones de los criterios de ventaja competitiva sostenibles en Codelpa.	78
Figura 36: Resultado de las combinaciones de criterios higiénicos y motivacionales en Codelpa como producto de las adquisiciones y fusiones.....	82
Figura 37: Modificación de la estrategia de negocios	86
Figura 38: Alcance del producto en escala de prioridades para Ceresita en segmento decorativo.	89
Figura 39: Alcance del producto en escala de prioridades para Sipa en segmento decorativo.	90
Figura 40: Alcance del producto en escala de prioridades para Soquina en segmento decorativo.	91
Figura 41: Alcance del producto en escala de prioridades para Chilcorrofin en segmento decorativo	91
Figura 42: Atributos claves de la cadena de valor que respaldan la disciplina estratégica de estrechamiento de relaciones con el cliente.	92
Figura 43: Dimensiones del plan de gestión de cambio.....	94
Figura 44: Cadena de valor.....	95
Figura 45: Mapa estratégico para la implementación de la estrategia basado en estrechamiento de relaciones con el cliente	102
Figura 46: Modificación de la estructura organizacional de Codelpa para implementación de la estrategia	107
Figura 47: Cuadro de mando integral de Codelpa, elaborado para la gerencia de primera línea (nivel 1)	109
Figura 48: Relación entre programas de acción y actividades de cadena de valor.	119
Figura 49: Programación de etapas y actividades en el horizonte definido para la implementación de la estrategia.	121

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento, aborda los siguientes tópicos: revisión de los aspectos claves para desarrollar el Holding Colores del Pacífico (en adelante, Codelpa), formulación de un proceso de administración estratégica alternativa a la vigente, proposición de un modelo de control de gestión para controlar el cumplimiento de la estrategia y una evaluación económica para apoyar la decisión de implementar este proyecto de re-estructuración estratégica.

Las pinturas cubren una doble función: decorar y proteger. En consecuencia, el mercado se suele segmentar en dos grandes dimensiones: pinturas decorativas con aplicación para el hogar y construcciones urbanas, y pinturas industriales en que se privilegia la protección de la superficie, utilizadas en diversas industrias como por ejemplo: maderera, automotriz, industria sanitaria, industria marítima, etc. Actualmente, el mercado está formado por una veintena de empresa, aunque el 80% de la participación de mercado se distribuye entre los siguientes grupos empresariales: Codelpa, Grupo Tricolor y Sherwin Williams Chile S.A.

En particular, previo a la constitución del Holding Codelpa, la familia controladora solo poseía la empresa Industrias Ceresita S.A., la que posteriormente adquiere las empresas Pinturas Soquina S.A. y Sociedad Química Chilcorrofin, para finalmente, fusionarse con Pinturas Sipa S.A. Cada una de estas empresas destina sus esfuerzos en producir y comercializar pinturas tanto al sector decorativo como industrial. Las sucesivas adquisiciones y especialmente, con la última fusión llevada a cabo el 2009, han permitido que Codelpa se posicione como el actor con mayor porcentaje de ventas de la industria nacional, líder de venta en el segmento decorativo y sublíder del segmento industrial. Sus principales competidores son Tricolor S.A. en el segmento decorativo y Sherwin William en el segmento industrial.

A pesar de los resultados de Codelpa, no ha estado exento de dificultades, los que motivan este trabajo y a su vez, serán abordados en el mismo. Al respecto, cabe

mencionar: La definición de la estrategia del Holding no se ha actualizado tras las fusiones y adquisiciones (permanece sólo la de Ceresita), no se tiene claridad acerca de la política de adquisiciones, no hay políticas orientadas en homogeneizar las culturas de las diversas empresas adquiridas y fusionadas, no dispone de programas de gestión de cambio, se ha llevado a cabo una compleja implementación de un software ERP para integrar la operación de las cuatro empresas que componen el holding, se ha producido un estancamiento de las ventas de la marca principal (Ceresita) en los últimos 3 años, las actividades de planificación de producción no está adecuadamente coordinada con la área de ventas -generando quiebres de stock o elevados niveles de stock-, el departamento de desarrollo es un organismo netamente técnico que presta soporte a la gerencia de producción y está enfocada principalmente en la “obtención del color adecuado” y evaluación de materias primas. Finalmente, no se dispone de un sistema de control de gestión integrado.

En resumen, se espera abordar y proponer alternativas de gestión en las siguientes áreas:

- La definición de la estrategia del Holding no se ha actualizado tras las adquisiciones (permanece sólo la de Ceresita)
- Poca claridad acerca de la política de adquisiciones e inexistencia de políticas orientadas en homogeneizar las culturas de las diversas empresas adquiridas.
- Inexistente programa de gestión de cambio.
- Inadecuada implementación de un software ERP para integrar la operación de las cuatro empresas que integran el holding.
- Estancamiento de las ventas de la marca principal en los últimos 3 años.

- Las actividades de planificación de producción no está adecuadamente coordinada con el área de ventas, generando quiebres de stock o elevados niveles de stock.
- El departamento de desarrollo es un organismo netamente técnico que presta soporte a la gerencia de producción y no enfocada en desarrollar nuevos productos.
- Inexistente sistema de control de gestión.

Este trabajo, abordará los puntos mencionados mediante la formulación de una nueva estrategia para el Holding Codelpa. En particular, el estudio incluye:

- Análisis de recursos estratégicos: En esta etapa se desarrolla en análisis de los siguientes recursos estratégicos para la formulación del proceso de administración estratégica:
 - Descripción y reseña de la organización: describe la historia de cada una de las empresas que forman parte del Holding, a la vez que se detalla su proceso de adquisición y/o fusión.
 - Recursos Internos del holding, destacando sus competencias centrales.
 - Recursos externos y análisis de oportunidades y amenazas presentes en el entorno.
- Formulación de la estrategia del Holding Codelpa: En esta etapa se desarrolla la formulación estratégica del Holding Codelpa en función de sus distintos componentes en función del modelo propuesto por el autor Michael A. Hitt:
 - Dinámica competitiva
 - Estrategia de adquisiciones
 - Formulación de visión y misión
 - Estrategia de negocios

- Objetivos estratégicos
 - Variables críticas de éxito
 - Mapa estratégico y elaboración de métricas de control.
-
- Implementación de la estrategia del Holding Codelpa: En esta etapa se abordan dos aspectos claves para una adecuada implementación de la estrategia: definición de la estructura organizacional y se elabora un modelo de control de gestión basado en modelo Balanced Scorecard.
 - Evaluación económica: En esta etapa se valorizan los beneficios, costos e inversiones incrementales como resultado de la implementación del proyecto respecto del estado “sin proyecto”. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones.

2. OBJETIVOS

Objetivo general: Diseñar un proceso de administración estratégico para el Holding Codelpa, elaborar un modelo de control de la estrategia y evaluar su factibilidad económica.

Objetivos específicos:

- Elaborar un estudio del entorno de la industria de pinturas en Chile para diagnosticar oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis de la dinámica competitiva de los principales actores de la industria y sus factores de diferenciación.
- Elaborar un diagnóstico del Holding basado en análisis de cadena de valor, estrategia de negocios y estrategia de fusiones-adquisiciones.
- Formulación de una propuesta de planificación estratégica alternativa a la implementada.
- Generar un modelo control de gestión basado en Balanced Scorecard para abordar el control de la estrategia de manera integrada, incluye a todas las empresas que forman parte del Holding.
- Evaluar económicamente el proyecto de re-estructuración estratégica y a partir de los resultados obtenidos, elaborar recomendaciones.

3. MARCO CONCEPTUAL

Este trabajo se basa en tres modelos, los cuales se describen a continuación:

- Modelo de administración estratégica de los autores Michael Hitt, - Ireland – Hoskisson:

Este modelo se basa en una planificación de una serie de etapas que determinan los recursos estratégicos que explican la rentabilidad de la empresa, basado tanto en el atractivo de la industria como en las competencias centrales necesarias para la implementación de la estrategia. Como resultado de los antecedentes citados, se elaboraron las declaraciones estratégicas misión – visión.

A partir de las declaraciones, se elaboran las acciones estratégicas divididas en los siguientes aspectos:

- Formulación de la estrategia (sólo se mencionan las que pertenecen al alcance de este trabajo): en este punto se incluyen acciones lógicas para determinar la estrategia de negocios, rivalidad competitiva y estrategia de adquisiciones.
 - Implementación de la estrategia (sólo se mencionan las que pertenecen al alcance de este trabajo): para concretizar la formulación estratégica, se revisan elementos de estructura organizacional y métricas de control / comunicación.
- Modelo Delta del autor Arnoldo Hax

El modelo Delta se basa en las limitaciones del modelo de ventaja competitiva de Michael Porter y el modelo basado en las competencias internas de los autores Prahalad & Hamel, ampliando la fuente de liderazgo en productos y costos, a una basada en servicio integral al cliente y estrategia de plataformas de sistemas.

El modelo describe las fuentes de rentabilidad y etapas de creación de valor. En consecuencia, de menor a mayor agregación de valor, se ordenan como sigue:

- Diseño dominante: el producto es atraído y valorado por el cliente, este excede sus expectativas ya sea por atributos del producto o porque presente bajos costos. A juicio del autor, la lealtad de los clientes está asociada únicamente a los atributos del producto y éstos se cambian rápidamente cuando alguien les ofrece características superiores.
- Lock-in de cliente: Los clientes son atraídos inicialmente debido a los atributos del producto, pero luego son retenidos por un conjunto de externalidades que se crean con el uso del producto, se valora la customización y se generan beneficios como consecuencia de la cercanía del cliente, adecuando el producto/servicio, y además incentiva al cliente a aprender cómo obtener lo mejor del servicio. Esta estrategia asegura una relación de largo plazo con el cliente
- Lock-in de competidores: Esta estrategia no sólo está centrada en el cliente sino también aborda aspectos para crear barreras significativas para el ingreso de competidores al negocio. Cabe mencionar: Restricciones de los canales de distribución, marcas, innovaciones restringidas y patentes
- Propiedad de estándares (system lock-in): esta estrategia es la más sólida y permite importantes ventajas competitivas, aunque se requiere elevadas capacidades internas para implementarla. Para tener éxito se sugiere algunas de las siguientes alternativas: debe estar basado en una plataforma abierta a las empresas complementarias, debe haber un lock-in entre el estándar y el producto de las empresas complementarias (puede ser el resultado de interfaces complejas o nodos de intercambio), debe ser propietario de manera de que sea posible apropiarse de las rentas económicas del sistema

- Balanced Scorecard / Cuadro de mando integral de los autores Robert Kaplan y David Norton

Este modelo complementa los descritos anteriormente, pues se concentra en la coherencia e implementación de la estrategia. En consecuencia, se utiliza para gestionar y monitorear la estrategia a largo plazo. Dentro de sus beneficios se puede citar:

- Clarificar y traducir la estrategia: clarificar la visión – misión para generar consenso en el quipo directivo – gerencial.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: establecer y comunicar los objetivos, vinculación de recompensas en virtud del cumplimiento de los objetivos.
- Planificación y establecimiento de objetivos: establecimiento de objetivos, planificación de actividades y recursos para la implementación de las iniciativas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos.
- Feedback estratégico: facilitar la revisión de la estrategia.

De esta forma, el modelo traduce y comunica la estrategia en una serie de indicadores financieros y no financieros que inducen a su cumplimiento. Estos indicadores representan equilibradamente y bajo una relación causa-efecto, tanto los resultados como sus inductores en las perspectivas financieras – clientes – procesos internos – aprendizaje. Dicho de otra manera, los indicadores permiten monitorear el cumplimiento de objetivos de aprendizaje que conducirán a la propuesta de valor, valorada por cierto segmento de cliente y que reditúan finalmente, en variables de tipo financieras para los accionistas.

4. METODOLOGÍA

Un proceso de administración estratégica integra una serie de definiciones y acciones orientadas en alinear, guiar y controlar a la organización en pro de un objetivo común, para asegurar la sustentabilidad de la organización a largo plazo. Incluye la determinación de oportunidades y amenazas del entorno, las cual serán aprovechadas o neutralizadas, al igual que los recursos que darán forma a la implementación de estrategias de negocios y estrategias funcionales a las distintas áreas de la empresa.

Este trabajo comienza con la justificación del proyecto y descripción del Holding Codelpa. En esta etapa se definen la justificación y objetivos que dan origen al proyecto. Además, se desarrollo una descripción del Holding Colores del Pacifico, se analizan sus resultados comerciales en base a criterios ABC.

En una segunda etapa y en base modelo de planificación estratégica desarrollado por Hitt – Ireland – Hoskisson, se analizarán las condiciones del entorno externo en que está inmersa la organización. De forma similar, en la tercera etapa se analizan los recursos internos, destacando especialmente el estudio de las competencias centrales. Ambas etapas generan los recursos estratégicos necesarios para elaborar un diagnostico de la estrategia implementada actual en el Holding. En particular, se abordan temas tales como:

- Revisión de visión – misión y estrategia de negocios, ambos puntos analizados exhaustivamente en función de modelos elaborados por los autores Arnoldo Hax y Nicolas Majluf.
- Cadena de valor y existencia de competencias centrales
- Estrategia de adquisiciones.

A continuación, se elabora una propuesta de formulación estratégica, la cual incluye una revisión de variables críticas de éxito, re formulación de misión y visión, elaboración de una estrategia de negocios alternativa y los proyectos que se requieren para que organización transite gradualmente desde su estado actual a un nuevo estado de desarrollo estratégico.

Finalmente, se desarrollan aspectos necesarios para la implementación de la estrategia, limitado su alcance a la definición de una estructura organizacional coherente con la propuesta estratégica y el uso de metodologías de control que permitan concretizar y realizar seguimiento a la misma, en base al cuadro de mando integral desarrollado por los autores Kaplan y Norton.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Este capítulo aborda la descripción del giro del Holding, las empresas que la componen, estructura organizacional y el despliegue de resultados como por ejemplo: niveles de facturación, ventas por canal de distribución de acuerdo a sistemas ABC, precios promedios por marca y estructura de ingresos.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL GIRO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Holding Codelpa actualmente agrupa a 4 empresas (y marcas) de pintura nacional. A saber: Industrias Ceresita S.A (en adelante Ceresita), Pinturas Sipa S.A. (en adelante Sipa), Pinturas Soquina (en adelante Soquina) y Sociedad Química Nacional Chilcorrofin S.A (en adelante Chilcorrofin). Todas estas corresponden a sociedades anónimas cerradas¹.

Inicialmente, Ceresita, fue fundada en 1933 por inversionistas alemanes, cuyos productos se orientaban a producir y comercializar pinturas para proteger y decorar. Tras una serie de sucesos, en 1987, la compañía fue adquirida por sus actuales accionistas, el grupo familiar Izquierdo Menéndez y bajo su control Ceresita fue completamente re-estructurada, tanto en el aspecto de la Administración Gerencial como el gerenciamiento técnico.

Posteriormente, hacia el 2002 adquiere el 100% de la propiedad de Soquina, cuyos puntos de venta se distribuyen en canales relacionados con ferreterías (canal ferretero MTS, ferreterías individuales y constructoras). Sus productos se diferencian por tener bajos precios, privilegiando el concepto de oportunidad. Hasta ese momento, Industrias Ceresita S.A. contaba con dos plantas industriales, ambas ubicadas en Santiago de Chile, una de ellas en la calle Gabriel Palma N° 82 0, comuna de Recoleta (fabrica en que operaba Ceresita) y la otra en calle Pedro Antonio González 3702, comuna de Estación Central (fabrica en que operaba Soquina). Su Bodega de Productos Terminados se encuentra ubicada en el Parque Industrial de Quilicura. Además, cuenta

¹ Se incluye un detalle de la historia de cada empresa en Anexos

con agencias de venta en las principales ciudades del país: Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Viña del Mar, Concepción, Temuco y Puerto Montt.

Hacia el 2005, se concreta una segunda adquisición, mediante la compra de la empresa Chilcorrofin, cuyas ventas se distribuye en los segmentos decorativos e industriales de nicho y sus principales productos se relacionan con piscinas, anticorrosivos y productos especiales.

Finalmente, el 2010 se efectúa la fusión de Industrias Ceresita S.A. (Ceresita, Soquina y Chilcorrofin) con Pinturas Sipa S.A. la que viene a complementar la oferta de pinturas en el segmento decorativo, privilegiando la relación precio / calidad.

Actualmente el Holding trabaja activamente en tres proyectos para integrar definitivamente las 4 marcas:

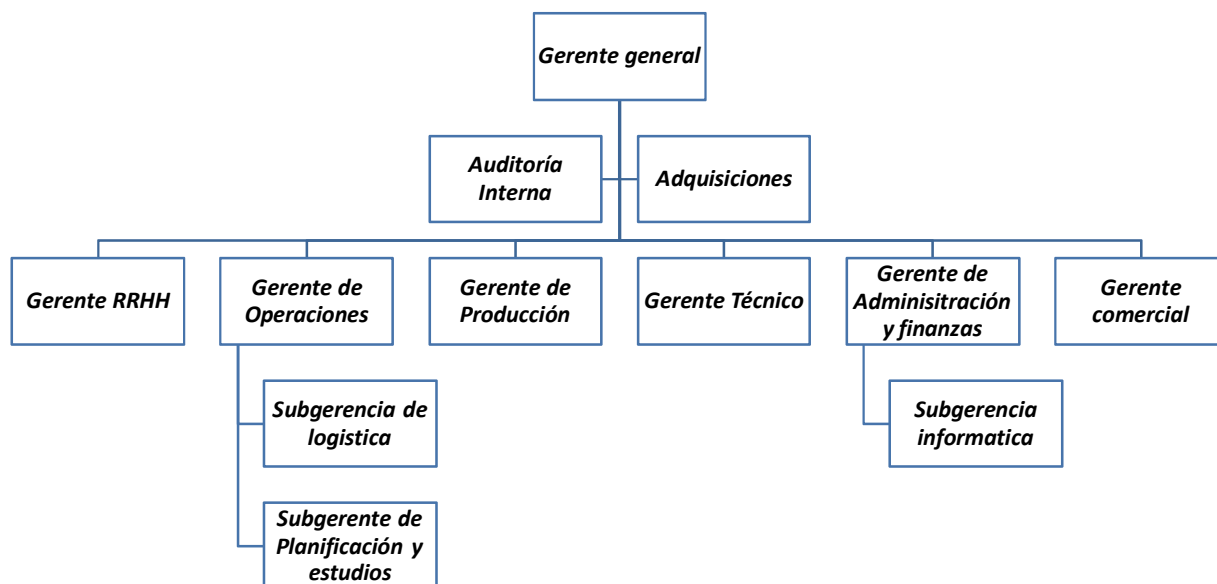
- Segunda etapa y final del proceso de re-estructuración tanto de la plana directiva, ejecutiva y operativa como resultado de la fusión con Pinturas SIPA.
- Implementación de un ERP que integre la operación y controles los procesos internos de la organización, mediante procesos integrados como foco de eficiencia operativa. Este proceso su puso en marcha parcialmente hacia el 2011 y se espera concluirlo a fines de 2012.
- Especialización de las plantas de tal forma que cada produzca determinados productos para las 3 marcas con mayor volumen de ventas (Ceresita, Sipa y Soquina). Esto es, una planta para productos en base acuosa, otra para los productos base solvente (ambos tipos de productos se producen mayoritariamente contra stock) y finalmente, una tercera planta para los productos a pedido.

La estructura organizacional está integrada para las 4 empresas que componen Codelpa, es decir, las gerencias están definidas a nivel corporativo. La gestión la

encabeza el gerente general, con contacto directo de auditoría interna y el departamento de adquisiciones. Por otra parte, las gerencias que componen a la organización son las siguientes:

- Gerencia de recursos humanos: compuesto por subgerencias de remuneraciones, gestión de recursos humanos (capacitación y selección de personal) y departamento de bienestar.
- Gerencia de operaciones: está compuesta por la subgerencia de distribución – logística y la subgerencia de planificación – estudios, la cual cumple tanto la función de planificación agregada de producción y requerimiento de materiales, como de la generación de información de gestión, productiva y comercial.
- Gerencia de producción: está dedicada a la planificación y programación de la producción. Además, cuenta con un gerente por planta.
- Gerencia técnica: sus funciones incluyen la generación de nuevos productos, control de calidad y apoyar a la gerencia de producción en la generación de acabados en la pintura (alcanzar estándares de colores, viscosidad, etc).
- Gerencia de administración y finanzas: clásica gerencia de administración, de la cual depende la subgerencia contabilidad, tesorería, crédito y cobranza y adicionalmente, la subgerencia de Tecnología de Información.
- Gerencia comercial: gerencia coordina una serie de subgerencias comerciales divididas por canales de distribución.

Figura 1: Estructura organizacional del Holding



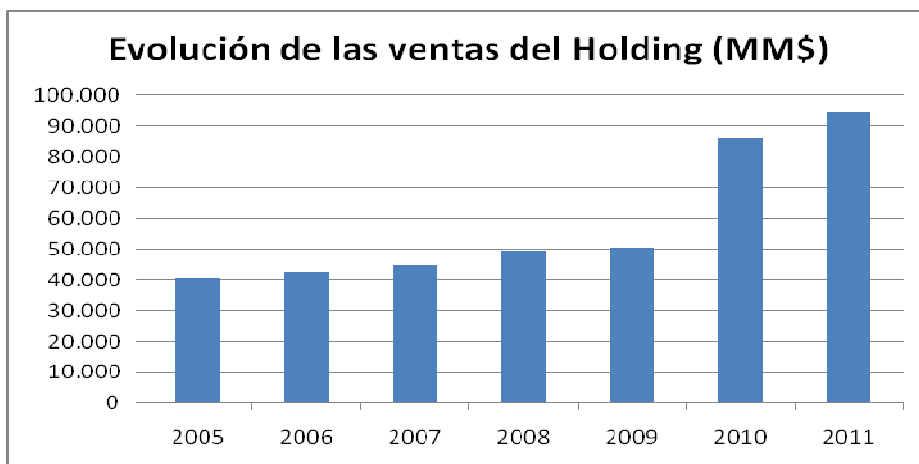
Fuente: Información generada al interior de Codelpa

5.2 RESULTADOS

Una de las formas más clásicas que permite analizar el resultado de Codelpa es mediante la evolución de las ventas totales.

Para el año 2005, el Holding está compuesto por Ceresita, Soquina y Chilcorrofin. Todas ellas acumulaban ventas ligeramente superiores a los MM\$ 40.000. Posteriormente bordea los MM \$ 50.000 durante el 2009, sin embargo, logra incrementar sus ventas en un 70% aproximadamente a partir de la fusión con Sipa. Finalmente, en los últimos 6 años, las ventas crecen alrededor de un 130%.

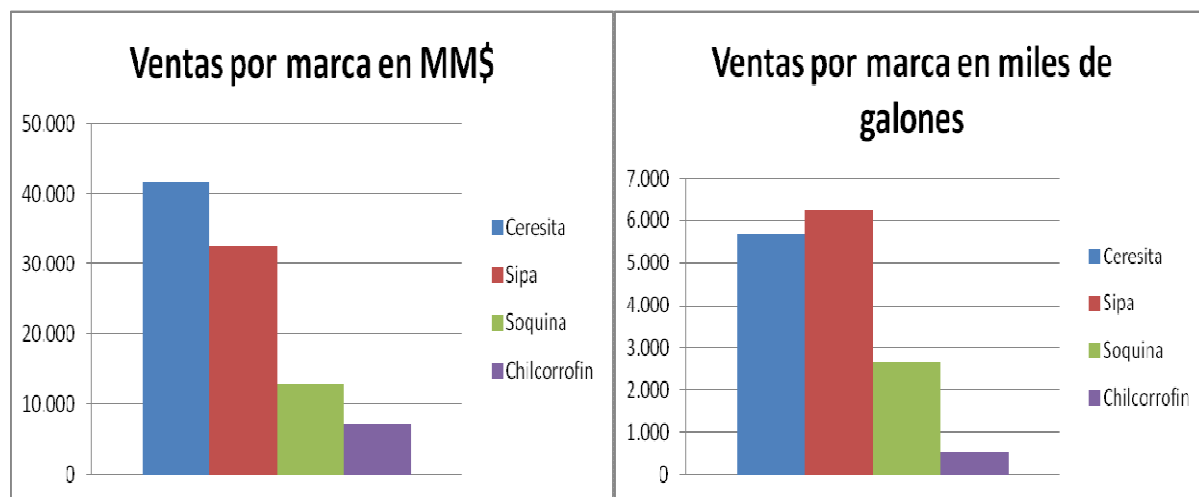
Figura 2: Evolución de las ventas totales del Holding.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Respecto de la composición de las ventas al 2011, las marcas Ceresita y Sipa agrupan aproximadamente el 80% de las ventas (medidas en pesos y en galones).

Figura 3: Composición de las ventas totales (medidos en MM\$ y galones) del Holding por marca.

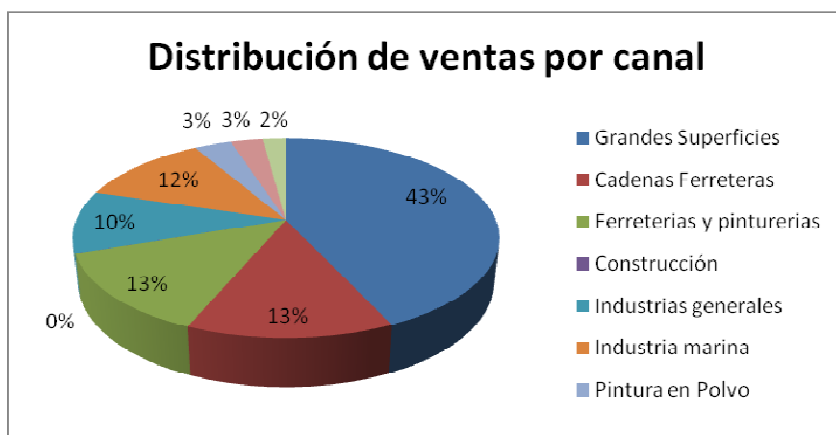


Fuente: Información generada al interior de Codelpa

A continuación, se despliegan resultados de ventas por canales de distribución para cada marca del Holding.

La marca Ceresita concentra sus ventas en el segmento decorativo, con fuerte presencia en las grandes superficies (Easy y Sodimac), seguido por las cadenas ferreteras y ferreterías menores. Sin embargo, el 41% de sus ventas proviene del segmento industrial, incluye Industrias generales, industria marina y pintura en polvo.

Figura 4: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Ceresita.

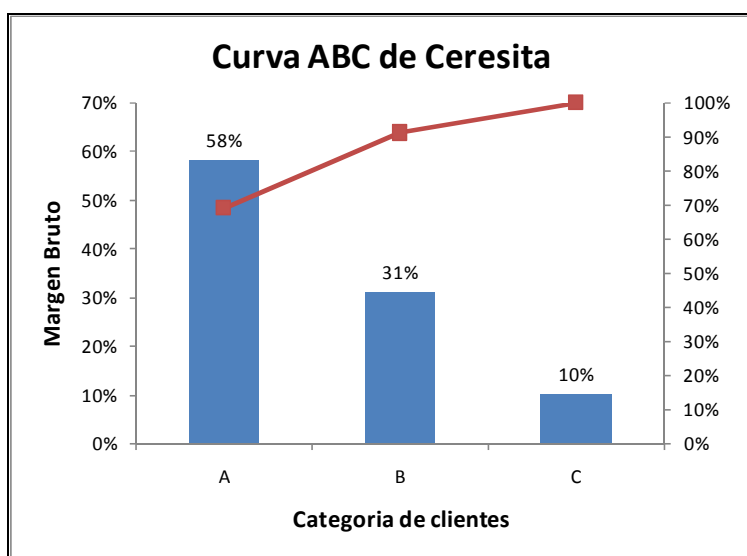


Fuente: Información generada al interior de Codelpa

En términos agregados, el 69% de las ventas se concentran en los Retailers (Easy y Sodimac), las cadenas ferreteras (Construmart, Cadena MTS, Cadena Chilemat y cadena imperial) las pequeñas ferreterías (las cuales incluyen aproximadamente 200 locales) presentan un margen de utilidades brutas² del 58%, todos estos clientes pertenecientes al segmento decorativo. Por otro lado, las industrias generales e industria marina concentran el 23% de las ventas con un margen bruto del 31%. Finalmente, 9% de las ventas se distribuye entre empresas constructoras y tiendas propias, cuyo margen es ligeramente inferior a 10%.

² El margen bruto es el precio de venta al canal menos los costos de materias primas

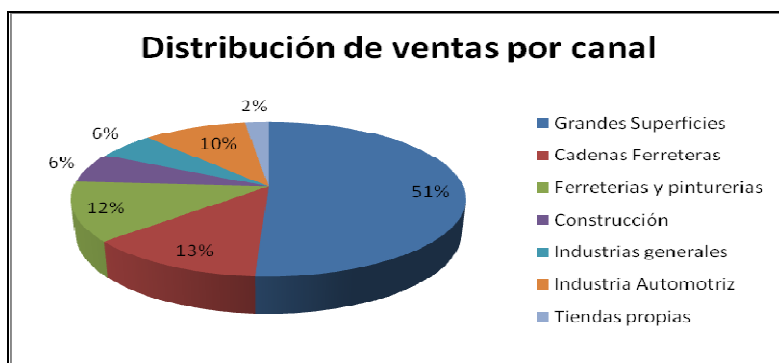
Figura 5: Curva ABC de utilidades por clientes agrupados por canal de distribución para la marca Ceresita.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Por su parte, la marca Sipa concentra sus ventas en el segmento decorativo con un 64%, aunque es notable la concentración de las ventas en las grandes superficies con 51% de las ventas totales. Cabe mencionar el elevado poder negociador de estas empresas y en consecuencia, los recursos que Codelpa debe destinar para el adecuado despacho de sus productos. Por otra parte, 34% de sus ventas proviene del segmento industrial.

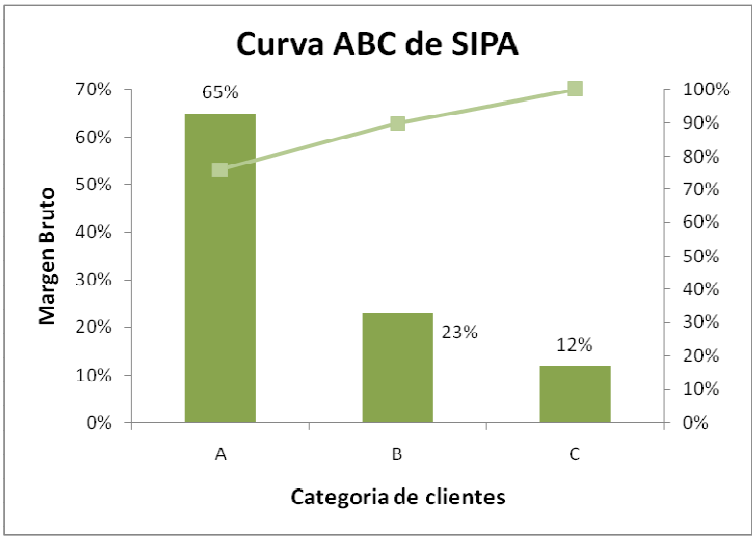
Figura 6: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Sipa.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Los clientes de Sipa agrupados en el grupo A concentran el 76% de las ventas y están formados básicamente por los grandes Retailers, grandes cadenas ferreteras (Construmart, Cadena MTS, Cadena Chilemat y cadena imperial) y pequeñas ferreterías, la cual concentran el 65% de las utilidades brutas, nuevamente todos clientes estos pertenecen al segmento decorativo. A continuación, construcción e industria generales concentran el 14% de las ventas y agrupan el 23% de las utilidades brutas. Finalmente, la industria automotriz justifica el 10% de los ingresos y el 13% de las utilidades brutas.

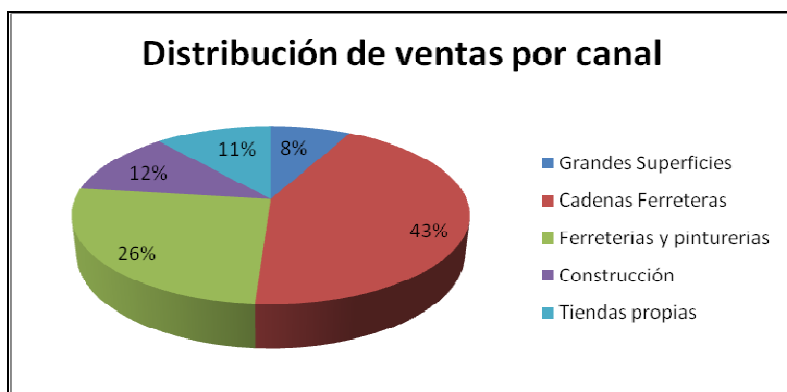
Figura 7: Curva ABC de utilidades por clientes agrupados por canal de distribución para la marca Sipa.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

La marca Soquina presenta sólo un 8% de sus ventas en los grandes Retailers, siendo las cadenas ferreteras (Construmart, Cadena MTS, Cadena Chilemat y Cadena Imperial) y pequeñas ferreterías las que proveen el 77% de sus ingresos. También, destaca el 12% de las ventas en el canal construcción y 11% en las propias que dispone la empresa, adyacente a las plantas. Cabe notar que Soquina no tiene clientes en el segmento industrial.

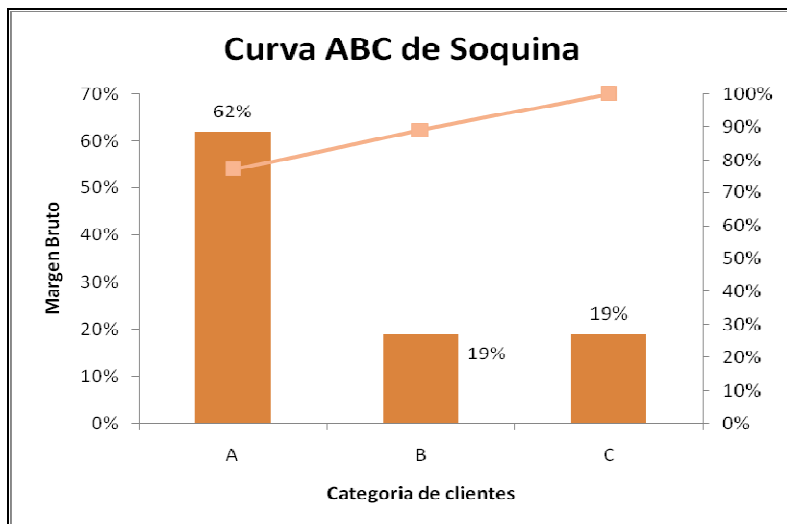
Figura 8: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Soquina.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

El primer grupo de clientes incluyen el 77% de las ventas, lo integran los grandes Retailers, las cadenas ferreteras y las pequeñas ferreterías y pinturerías. En conjunto presentan un margen de utilidades brutas del 62%. El grupo B de clientes está compuesto por empresas constructoras y tiendas propias las cuales presentan el 12% de las ventas y un margen bruto de 19%. El grupo C se compone de tiendas propias con el 11% de las ventas y 19% de las utilidades.

Figura 9: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Soquina.

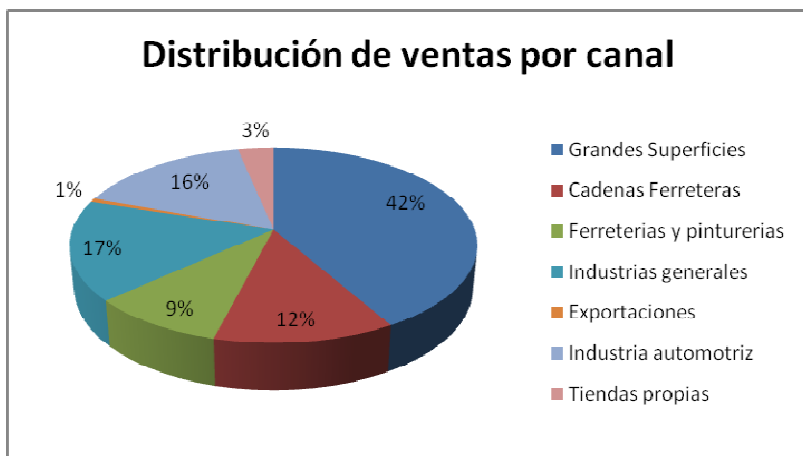


Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Chilcorrofin, al igual que Ceresita y Sipa, concentra sus ventas en los grandes Retailers, seguido por las cadenas ferreteras (Construmart, Cadena MTS, Cadena Chilemat y

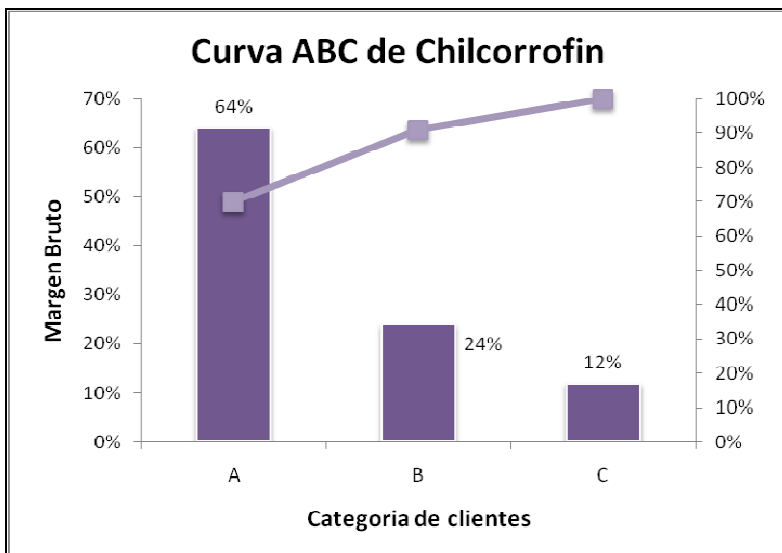
cadena imperial) y la industrias generales, agrupando el 70% de las ventas y un margen bruto de 64%. Por otro lado, el grupo de clientes B, concentran el 21% de las ventas a la industria automotriz, pequeñas ferreterías y exportaciones presentan un margen bruto de 24%.

Figura 10: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Chilcorrofin.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Figura 11: Distribución de ventas por canal al 2011 para la marca Chilcorrofin.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

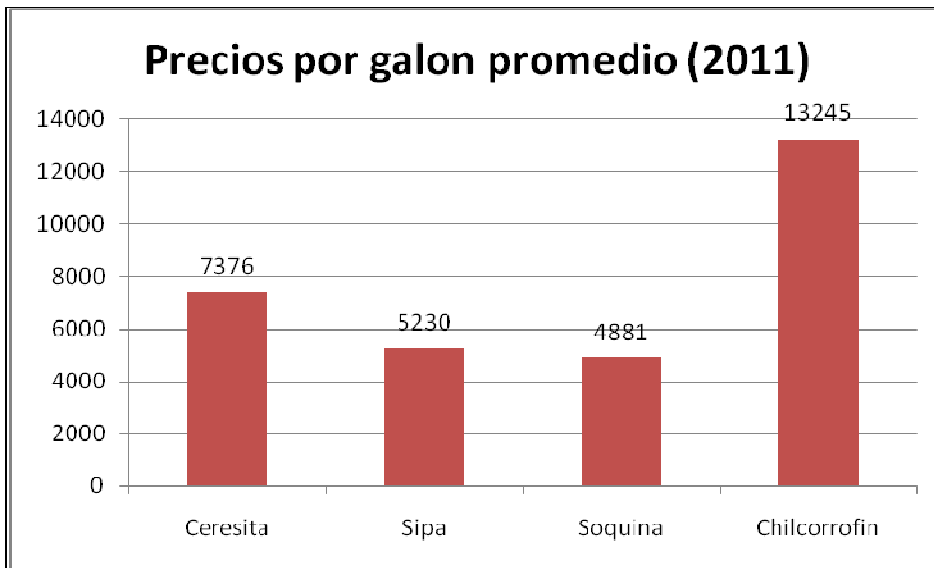
Otro aspecto que resulta atractivo analizar es la relación de precios unitarios³, medidos en el formato de un galon, para las distintas marcas. Se observa que las 3 marcas que disponen de una amplia cartera de productos, los precios fluctúan entre los \$4.881 y \$7.376, siendo Ceresita la que alcanza el mayor precio. Con esta información, se realizan esfuerzos por posicionar a esta última como una marca de calidad en donde los hogares privilegian “el sentido del hogar” por sobre características de conveniencias y relación calidad / precio, representativas de Sipa y Soquina. Chilcorrofin, dada la especialidad de sus productos, comercializa sus productos a un precio promedio marcadamente mas elevado, superando en un 80% el precio promedio de Ceresita.

En conclusión, los resultados de ventas de las distintas marcas del Holding, son coherentes con el enfoque estratégico actual, el cual se concentra en desarrollar, fabricar y comercializar productos al segmento decorativo, con especial dedicación a los clientes que compran en los canales identificados como Grandes superficies y grandes cadenas ferreteras.

Finalmente y reforzando lo anterior, los canales descritos concentran un máximo de ventas del 64% en Sipa y 51% en Soquina. Y a la vez, aportar entre un máximo de 50% en Soquina y un 70% en Sipa de los márgenes brutos. Especial dedicación requiere la marca Soquina, pues sus ventas en las grandes superficies se limitan a un 8% y sus precios podrían afectar la imagen del Holding.

³ Estos precios corresponden a la venta sell-in, es decir, venta neta al distribuidor

Figura 12: Distribución de precios unitarios promedio



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

6. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

En términos generales, La actividad económica de fabricación de pinturas se desarrolla bajo la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, CIIU 3521 “Fabricación de pinturas, barnices, barnices de fondo y lacas, esmaltes”.

En Chile la pintura es prácticamente un commodity, pues no existen grandes diferentes técnicas entre ellas, utilizan en un 95% los mismos insumos, no requiere tecnología de punta y se utiliza en todas las superficies como paredes de casas y calles, muebles de madera, herramientas de construcción, barcos, maquinaria industrial y automóviles. La razón principal por la que se pinta una superficie es la protección y decoración. Sin embargo el color, textura y brillo ha ido adquiriendo mayor importancia para el consumidor nacional.

Por otro lado, respecto a los segmentos que caracterizan a la industria, esta se puede dividir en dos grandes dimensiones: pinturas decorativas utilizadas mayoritariamente en aplicaciones decorativas para hogar y construcciones urbanas, y pinturas industriales en que se privilegia la protección de la superficie cubierta con la pintura. Es usada en diversas industrias como por ejemplo: maderera, automotriz, industria sanitaria, industria marítima, etc. Otra forma de clasificar las pinturas dicen relación con el producto usado como base para su fabricación: agua y solventes. Los primeros son usados especialmente al interior de los hogares (esmalte al agua y latex) y los últimos, usados en exteriores y de uso industrial (esmalte sintético, oleo, stain, etc).

Según lo anterior, la industria nacional se encuentra dividida principalmente en dos segmentos:

Segmento industrial, incluyendo las siguientes industrias:

1. Industria automotriz y del transporte.
2. Industria de electrodomésticos, de artículos eléctricos/electrónicos.

3. Industria de grifería y sanitarios.
4. Industria de muebles.
5. Industria de la construcción pesada.

Segmento decorativo (pinturas de uso domestico).

6. Mejoramiento del hogar (re-pintado)
7. Industria de la construcción de casas y edificios (primer pintado).

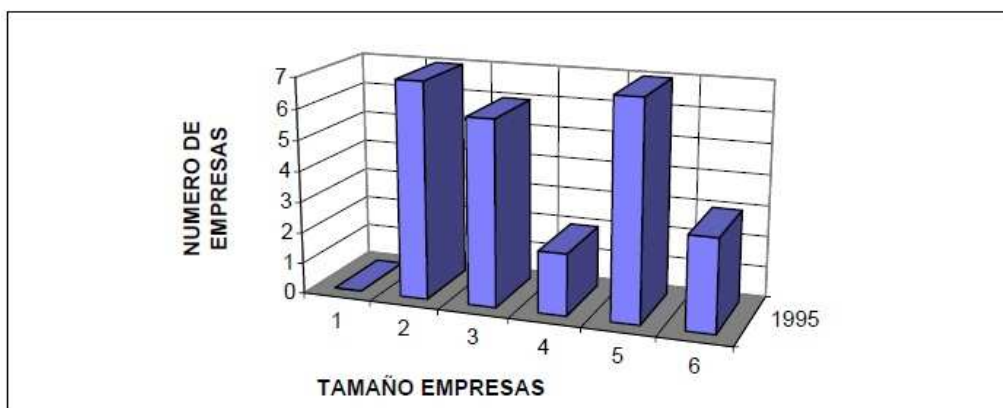
Las empresas han diversificado sus productos para satisfacer a cada uno de sus clientes, es por ello que además elaboran aditivos para preparación de superficies previo al pintado y también envasan solventes para ser usados como diluyentes del producto principal.

6.1 DESARROLLO DEL MERCADO

Para el año 1998, existía en Chile más de una treintena de empresas dedicadas a la fabricación de pinturas en base a solvente o agua, una en la primera Región, cuatro en la Vª Región y el resto en la Región Metropolitana, aunque concentradas preferentemente en la ciudad de Santiago. Para ese entonces, cerca de la mitad de las empresas eran de tamaño pequeño o mediano (ver Figura 1). De acuerdo con datos del I.N.E., en 1992 la producción de pinturas en base agua fue de 27.323 toneladas, en tanto que la producción de pinturas en base solvente alcanzó las 27.669 toneladas⁴.

⁴ Guía para el control y prevención de la contaminación ambiental en Industria elaborados de pinturas, Conama, 1998

Figura 13: Distribución de empresas de pinturas por tamaño, Región Metropolitana.



Fuente: Guía para el control y prevención de la contaminación ambiental en Industria elaborados de pinturas, Conama, 1998

Tamaño 1= 5-9 empleados, Tamaño 2= 10-19; Tamaño 3= 20-49; Tamaño 4= 50-99; Tamaño 5= 100-199; Tamaño 6= 200-499.

Figura 14: Distribución de empresas de pinturas por región.

Región	Número de Empresas	
	Año 1992	Año 1995
I	1	1
V	5	6
RM	23	25

FUENTE: DIRECTORIO INDUSTRIAL INE 1992 y 1995

Posteriormente, para el año 2005 la industria de pinturas en Chile, facturaba alrededor de US\$200 millones anuales, muy por debajo de lo proyectado desde el 2002. En 2003 la industria presentó un crecimiento de sólo un 1,6%. A julio de 2004 la producción de pinturas se había reducido en un 10,2% y las ventas en 4,3%⁵.

Hacia el 2005, el segmento decorativo concentraba el 64,5% de las ventas totales, con montos por US\$129 millones y los productos que presentan mayores volúmenes de ventas son esmaltes (sintético y al agua), látex y óleos. Los preparados en base a agua no requieren solventes ni diluyentes y se venden principalmente en ferreterías y tiendas de grandes superficies.

⁵ <http://www.fitchratings.cl/Upload/A-tricolor0305.pdf>

En tanto, las pinturas industriales presentaban ventas por US\$61 millones anuales, con lo que representa aproximadamente un 30,5% del mercado. Entre estas se encuentran las pinturas marinas, que se utilizan para pintar barcos y las redes de salmones de manera de evitar la proliferación de algas. La minería por su parte, también es una gran demandante de pinturas protectoras para sus herramientas y maquinarias; mientras que la industria de los muebles y maderas en general requieren de barnices y pinturas que aíslen a la madera de la humedad y plagas como las termitas. Además, existen barnices sanitarios que se utilizan para recubrir los tarros de conservas, y anticorrosivos para evitar la oxidación de los fierros. La industria automotriz por su parte, utiliza las pinturas para proteger las partes metálicas de los autos, donde además el color es un aspecto relevante para el cliente.

El 5% restante corresponde a importaciones, principalmente desde Estados Unidos y Brasil, las que en su mayoría incluyen productos para la protección de maderas, como vitrificadores para piso flotante.

Cabe señalar que el segmento más sensible en la industria es el decorativo y en particular el nicho más sensible es el de re-pintado, debido a que no es considerado de mantenimiento de primera necesidad y tiene un consumo muy estacional. De hecho, entre los meses de octubre y marzo es el período en que se concentra la venta de productos para el hogar. Sin embargo, hay otros nichos del mercado como aquellos ligados a la construcción y la minería, en que se esperaba pueden repuntar hacia fines del 2005 y principios del 2006 dada la reactivación de las inversiones en ambos rubros.

En el caso de las pinturas ligadas a la construcción, estas debieran tener un repunte luego que se concreten los nuevos proyectos inmobiliarios, dada el alza sostenida de las ventas de propiedades en lo que primeros meses del 2005. Más adelante, en el punto "5.3 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO Y DESCRIPCIÓN DE SEGMENTOS" se incluyen mayores detalles del mercados al igual que se despliega información reciente.

6.2 ANALISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

El sector de pinturas en Chile está compuesto por empresas que fabrican y comercializan pinturas y aquellos que fabrican productos sustitutos. El análisis del entorno permite identificar los factores que afectan el mercado donde se desarrolla la industria de pinturas, también apunta a determinar el potencial de este, permite identificar los factores claves que permitirán lograr ventajas competitivas, sustentables en el tiempo. Además, permite identificar amenazas y oportunidades del negocio. Estas oportunidades se transforman en una ventaja diferenciada, al diseñar las medidas estratégicas adecuadas, mientras que las amenazas deben ser cubiertas o consideradas como parte de la estrategia. El análisis de las fuerzas de Porter permite entender el medio externo de una industria. En resumen, los resultantes esperados de este análisis son los siguientes:

- Expectativas de rentabilidad de largo plazo de la industria.
 - Rentabilidad a largo plazo de los diferentes segmentos, su tamaño y crecimiento.
 - Los competidores más significativos por segmento y sus industrias.
-
- Amenaza de nuevos participantes: el factor más relevante en la determinación de la amenaza de nuevos participantes en la industria está relacionado con las barreras de entrada. En particular, aspectos de economías de escala: dado que las empresas mantienen elevados costos fijos destinados a financiar recursos internos de apoyo a las actividades principales (gestión de tecnología, manejo de información, apoyo jurídico, recursos humanos, planificación financiera, facturación y contabilidad, investigación y desarrollo de productos, etc), lo cual dificulta el ingreso de nuevos participantes. Sumado a lo interior y dado que la industria posee 3 actores relevantes, estos pueden acceder a atractivos precios de insumos dado su poder negociador y a la vez, permite la posibilidad de disminuir los precios al cliente final.

Por otra parte, se suman otros aspectos que disminuyen la posibilidad de ingreso de nuevos actores como son: elevados niveles inversión en publicidad -la

diferenciación de productos basada principalmente en factores emocionales, de uso (dado que el producto básico podría ser considerado un commodity) y marca- y elevados costos de cambio del cliente, dado que un porcentaje importante de clientes del segmento decorativo y especialmente el segmento industrial, demanda pintura para servir a terceros, disminuyendo los incentivos de cambio por un eventual proveedor.

Sin embargo, un aspecto importante que aumenta la posibilidad que ingresen nuevos actores al mercado se relaciona con distribuidores que implementen sus propias fábricas. De hecho, se concretó el ingreso de la marca Kolor, asociada a Sodimac, en períodos recientes. El poder de los distribuidores, permite que grandes retailers –Easy y/o Sodimac en la actualidad- puedan desarrollar marcas en una determinada línea de productos (básicamente pinturas decorativas demandadas por clientes que compran en sus tiendas) y con una profundidad de línea de productos acotada, que asegure elevados niveles de rotación, logrando proyectar la demanda con mayores niveles de certeza, minimizando sus inventarios de productos terminados, disminuyendo sus costos publicitarios y finalmente, disponer en sus góndolas, productos a precios comparativamente menores que los grandes actores de la industria⁶.

- Amenaza de sustitución: en general el potencial de los productos sustitutos está asociado a los costos de cambio y la relación de precios de estos. En particular, la industria de pinturas no ha presentado ni presenta la introducción de productos sustitutos. Y en caso que estos se produzcan en el futuro, enfrentarían dificultades por enfrentarse con un producto commodity.
- Poder de negociación de los clientes (distribuidores): en este punto, resulta notablemente distinto identificar el potencial negociador de clientes asociados al segmento decorativo respecto del segmento industrial. Los primeros, están compuestos por un elevado número de clientes sin capacidad de negociación (redes ferreteras y pequeñas ferreterías). Sin embargo, resulta notable el poder

⁶ En el punto “canales de distribución” se cita a un actor recientemente ingresado a la industria de pinturas en Chile asociado a grandes retailers.

negociador de los grandes Retailers. Por otra parte, el segmento industrial está compuesto por un reducido número de clientes con elevados niveles de compra y demanda estable durante el año. En consecuencia, el poder negociador es intermedio tanto para el segmento decorativo como el industrial. En adelante, no se vislumbran antecedentes que modifiquen los antecedentes descritos.

- Poder de negociación de los proveedores: las principales acciones que pueden tomar un proveedor es recurrir a aumentos de precios o disminuir la calidad de sus productos. Este poder se ve incrementado si el mercado está denominado por unos cuantos actores, si no existen insumos sustitutos, si los insumos son fundamentales para la obtención de las pinturas y si sus clientes presentan altos costos de cambio. Dos de los principales actores nacionales –Codelpa y Tricolor– se proveen de insumos importados y envases fabricados por escasos productores nacionales. El único actor relevante, relativamente inmune a estos efectos es Sherwin Williams pues cuenta con proveedores que si bien no son exclusivos, le dan cierta preferencia en el suministro de envases.
- Intensidad de Rivalidad entre Competidores: la rivalidad en la industria de pinturas es media-baja, ya que existe un pequeño número de competidores y su tamaño es desequilibrado⁷.

Otro aspecto relevante para evaluar la rivalidad de los competidores consiste en analizar la velocidad de crecimiento de la industria. La industria nacional de pinturas muestra niveles de crecimiento fuertemente correlacionados con los niveles de actividad económica y se espera siga creciendo pues el consumo per cápita de pintura alcanza aproximadamente un 22% respecto de países desarrollados.

Sin embargo, una serie de aspectos incrementa los niveles de rivalidad:

- Altos costos fijos o costos de almacenaje, dado que para generar economías de escala los competidores requieren aumentar sus volúmenes de venta y por ende,

⁷ En el punto 5.5 “Distribución del mercado” se cita información que acredite la afirmación.

incrementar la dotación de personal y recursos de apoyo a la fabricación y comercialización.

- Ausencia de diferenciación: tal como se mencionó en los puntos anteriores, la pintura decorativa es productos commodity donde la diferenciación está enfocada en el tipo de aplicación y la inversión en publicidad. De esta forma, un importante número de empresas están enfocadas en ofrecer una relación precio / calidad atractiva al cliente.

- Altas barreras de salida: si bien en la industria de pinturas los activos presentan bajos niveles de especialización, los elevados costos fijos (contratos de personal y ejecutivos) podrían tener cierta influencia como barreras de salida. En resumen, las barreras de salida identificadas son relativamente intermedias - bajas. Sin embargo, a medida que se lleven adelante otras operaciones de adquisiciones y/o fusiones, irán aumentando las barreras de salida por los elevados niveles de capital invertido.

Figura 15: Esquema con resumen de los aspectos revisados en las fuerzas de Porter.

EVALUACION GENERAL	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Barreras de entrada	Actual				
Barreras de salida	Actual				
Rivalidad entre competidores	Actual				
Poder de negociación de los clientes	Actual				
Amenazas de sustitución	Actual				
Poder negociador de proveedores	Actual				
	Futuro				

Fuente: elaboración propia

En resumen, del análisis descrito, entregue la siguiente información:

- La rivalidad entre competidores actuales es intermedia dado que la industria se encuentra en constante crecimiento, los actores poseen tamaños desequilibrados y las barreras de salida son relativamente bajas, sin embargo, enfrentan elevados costos fijos y no existen atributos diferenciados entre productos.

- El poder negociador de proveedores es medio-alto dado que suministran insumos claves para la fabricación y empaque de pinturas.

- En general el poder negociador de los clientes (distribuidores) es intermedio tanto en clientes industriales como para clientes decorativos, sin embargo, los grandes Retailers tienen un poder negociador elevado. En consecuencia, para los principales actores del segmento decorativo –Codelpa y Grupo Tricolor- el cumplimiento de los despachos a tiempo, es una actividad crítica.

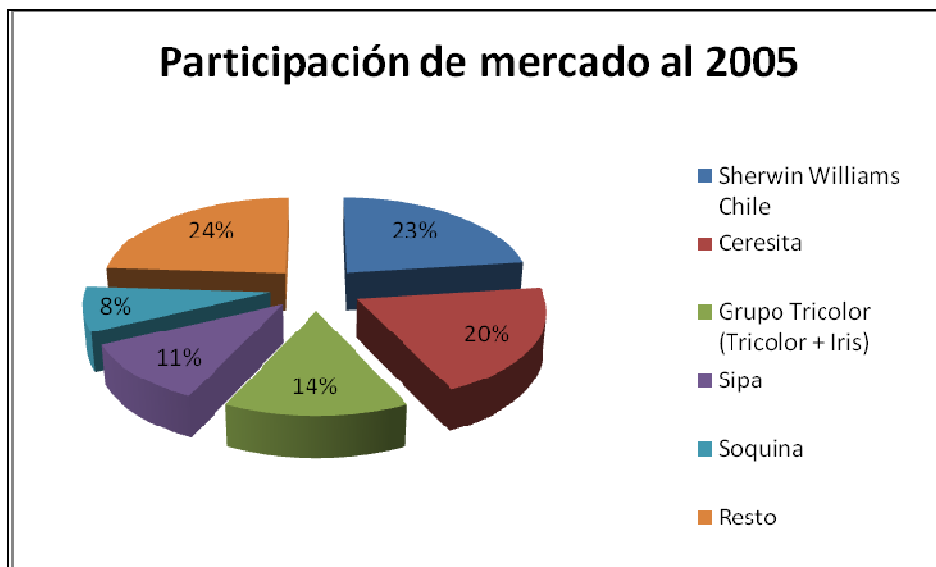
- La amenaza de nuevos competidores y sustitutos es baja (elevada inversión)

En resumen, tanto las barreras de salida y entrada son altas. Ante este escenario, se proyecta una rentabilidad promedio alta y variable.

6.3 DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO Y DESCRIPCIÓN DE SEGMENTOS

Si bien, una de las principales razones para pintar una superficie es la protección, durante la última década se lanzan al mercado diversos productos diferenciados por color, textura y brillo, elementos relevantes para el consumidor. A continuación, la gráfica describe la participación de mercado para el año 2005:

Figura 16: Participación de mercados de la industria pinturas en Chile al 2005⁸

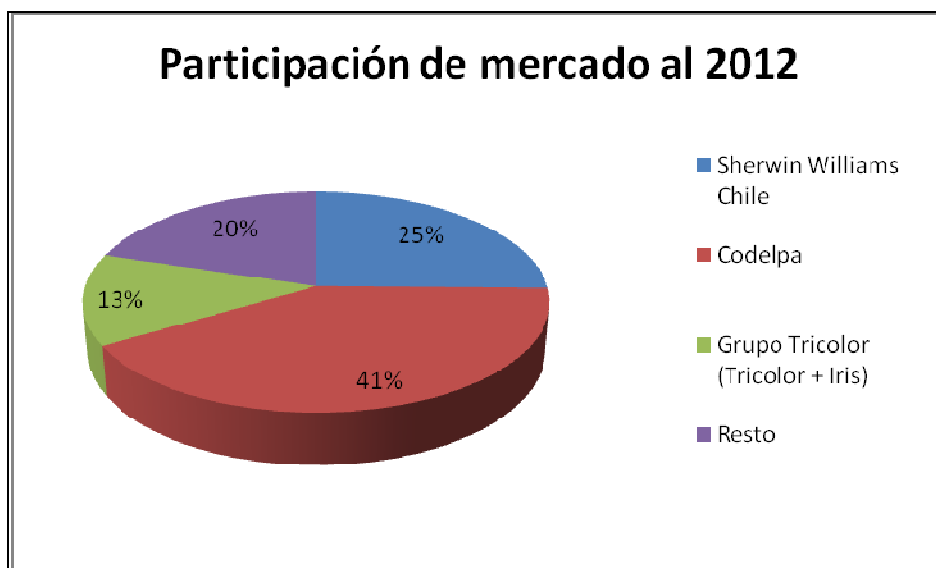


Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Para ese entonces y tomando en cuenta que las empresas Ceresita y Soquina forman parte de la propiedad de la familia Izquierda Menéndez, agrupan el 28% del total de volumen de venta de la industria (medido en galones), posicionando a la familia Izquierdo como el grupo empresarial líder de la industria. Cabe destacar que el 95% de los productos se elaboran en Chile, pues las filiales de la americana Sherwin Williams Chile y de la brasilera Renner, poseen fábricas en el país. Por otra parte, el mercado se ha ido concentrando notoriamente, ya que de las 15 empresas de mayor tamaño presentes en 1998, actualmente existen 9 grupos empresariales en 2012.

⁸ Estudio de la calificadora de riesgo Fitch al grupo Tricolor

Figura 17: Estimación de participación de mercados de la industria pinturas en Chile al 2012.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Las pinturas arquitectónicas, utilizados en la decoración de los hogares, son los productos más expuestas a la competencia y publicidad. Por esto, los esfuerzos de las compañías por lograr introducir niveles de diferenciación a su cartera de productos (se ha concretado por ejemplo el lanzamiento de pinturas que incorporan insumo como teflón, lo que hace que la pintura sea lavable y tenga una duración mayor). Dentro de las pinturas de decoración, están las de primer pintado, que son las vinculadas a la construcción y las de re-pintado, que son las que familias utilizan para cambiar o retocar sus casas.

El segmento decorativo concentra el 64,5% de las ventas totales, con montos por US\$129 millones. Los productos que presentan mayores volúmenes de ventas son esmaltes (sintético y al agua), látex y óleos. Por su parte, las pinturas industriales tienen ventas por US\$61 millones anuales, con lo que obtienen una participación de mercado de 30,5%.

Un importante hito sacude este mercado, concretado la última semana de 2011: el grupo Brescia anunció su ingreso al rubro de las pinturas en Chile, con la compra de

Grupo Tricolor. El holding peruano debuta así de la mano de una de los tres grupos más importantes del mercado nacional.

Finalmente, a comienzos del 2012, el consumo anual de pinturas en Chile mueve entre 50 y 60 millones de galones al año⁹ (3,8 litros per cápita), de los cuales, aproximadamente el 32% corresponde a Codelpa (alrededor de 15.000.000 galones anuales).

En base a antecedentes del 2012, el 60% de las ventas corresponde a pinturas industriales (para grandes compañías) y el 40% restante es de carácter decorativo. Aún más, dentro del segmento decorativo, sólo 17% es adquirido por los hogares. El resto corresponde a compras de profesionales y constructoras. De esta manera, sólo 3,4 millones de galones son adquiridos por hogares, es decir, 7% del total. Desagregando aún más, de ese 7%, el 4% va a pintar dependencias por primera vez, y el resto es repintado. "El segmento más relevante y, a la vez, más susceptible a los ciclos económicos es el de repintado, debido a que no es un bien de primera necesidad y tiene un consumo muy estacional (entre octubre y marzo)", dice un informe de Fitch Chile¹⁰. Al respecto, cabe destacar que si se incluyen las medianas y grandes empresas constructoras al segmento decorativo, la proporción de ventas se mantiene relativamente constante en 60% decorativo, 35% industrial.

Actualmente, la industria tiene grandes proyecciones, ya que el consumo per cápita es muy bajo. Según un informe de la clasificadora Humphreys, en Chile se compran cuatro litros de pintura decorativa por habitante al año, mientras que en las naciones desarrolladas esa cifra supera los 17 litros.

Esto "permite presumir que la industria debiera experimentar un crecimiento sostenido en el largo plazo", dicen en Humphreys. Según estimaciones realizadas por la Fitch en 2009, el mercado de pinturas movía alrededor de US\$ 200 millones al año. En Penta Research afirman que el 35% de los hogares adquiere pinturas marca Ceresita y 20%, Tricolor. El tercer actor es Sherwin Williams.

⁹ Reportaje "Los hogares explican solo el 7% de la venta de pinturas en Chile", Diario La Tercera, 4 enero 2012

¹⁰ Reportaje "Los hogares explican solo el 7% de la venta de pinturas en Chile", Diario La Tercera, 4 enero 2012

Por su parte, en el segmento industrial, Sherwin Williams Chile es el protagonista, con 23% del mercado. Le sigue Ceresita, con 22%. Según precisan en el mercado, un galón de pintura puede costar entre \$ 13.000 y \$ 16.000 a particulares. El precio puede ser bastante inferior si es al por mayor a constructoras. En el área decorativa, la venta se realiza principalmente por dos vías: de manera directa al fabricante o en grandes superficies, como los retailers. En este último lugar compra el 82% de los hogares, y sólo el 31% de los profesionales. Al revés, menos del 5% de los hogares compra vía venta directa. "Este mercado es bastante sensible a todo lo que es el crecimiento de la construcción y, por ende, del PIB".

Finalmente y para apoyar la información mencionada en los párrafos anteriores, Penta Research dispone de estudio para caracterizar el consumo de pinturas en Chile. Entre sus resultados se menciona lo siguiente:

- Destaca la elevada inversión en actividades publicitarias en capturar al segmento masivo, el cual compone aproximadamente un 17% del mercado.
- El público profesional (comprendido por contratistas, empresas y profesionales en general), compran aproximadamente un 83% de pintura decorativa.
- Actualmente las principales empresas de este mercado invierten fuertemente en medios con el fin de aumentar la recordación y posicionamiento de sus marcas en el consumo masivo fortaleciendo ejes de salud de la marca como diferenciación energizada, relevancia, estima y familiaridad¹¹.
- "Los proveedores están frente a una gran oportunidad de negocio en el nicho de instaladores y constructoras medianas y pequeñas, los que representan respectivamente el 15,1%, 23,8% y el 33% del consumo de pintura decorativa en el segmento profesional".

¹¹ Se incluye un mayor análisis en la sección: estrategia de negocios.

En conclusión, la empresa que comercialice productos en el segmento decorativo¹² debe destinar sus esfuerzos por ingresar a los canales identificados como grandes retailers, canal en que compra el 82% de los hogares y el 31% de los profesionales. El restante grupo de profesionales compra en grandes cadenas ferreteras o en pequeñas ferreterías. Por otro lado, dado que solo un 7% de las ventas totales de la industria de pinturas es adquirido por hogares, se sugiere re-evaluar la estrategia de inversión publicitaria enfocada en el segmento masivo, especialmente aquella dedicada a los hogares.

6.2.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

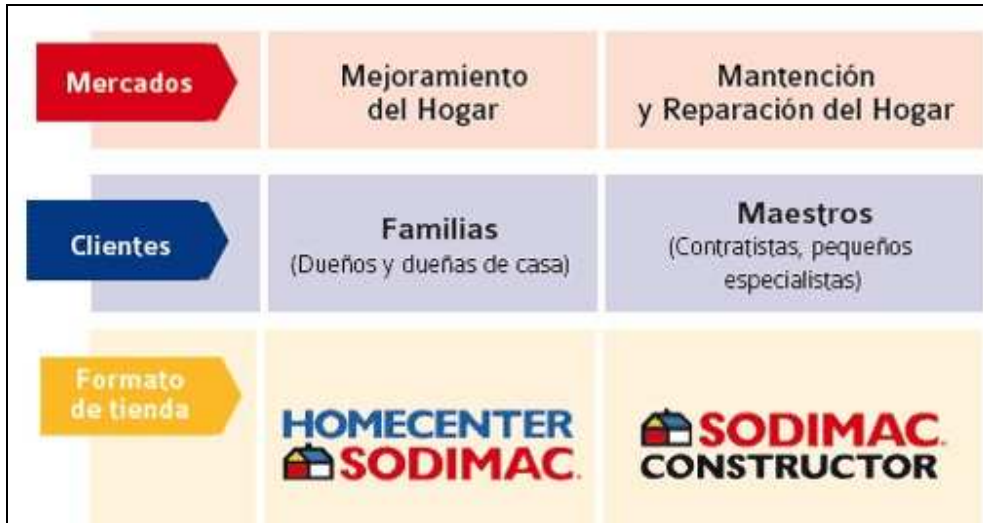
Si bien no se dispone de cifras de los canales de distribución en forma agregada, se tiene una buena aproximación de los resultados. A continuación se detalla los diversos canales del segmento decorativo:

Grandes retailers:

- Sodimac: este canal incluye la venta minorista en tiendas distribuidas a lo largo del país. “Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio, integridad en su trabajo y un fuerte compromiso con la comunidad”. Está ligada al grupo Falabella, posee 58 tiendas en Chile, ya sea en formato Homecenter o Constructor. 21 de estas, se concentran en la región metropolitana. Cabe destacar que el año 2010, Sodimac lanzó al mercado la marca de pintura Kolor, focalizada en el segmento decorativo para el hogar.

¹² Coldepa concentra el 71% de sus ventas en el segmento decorativo. Se complementa esta información en el punto Canales de distribución.

Figura 18: Formato de ventas de Sodimac, según de acuerdo a su propia declaración



Fuente: Página web de Sodimac (www.sodimac.cl)

- Easy: al igual que Sodimac, este canal incluye la venta minorista en 23 tiendas distribuidas a lo largo del país, 11 de las cuales se encuentran en la región metropolitana. “Como especialistas en la construcción, remodelación y equipamiento de la Casa y el Jardín, nos orientamos a entregar soluciones integrales para que cada persona pueda llevar a cabo sus propios proyectos. Nuestros productos, nacionales e importados, se distinguen por su calidad y buenos precios”. Está ligada al grupo Cencosud.

Cadenas ferreteras y ferreterías individuales:

- Construmart: es una red ferretera ligada a la construcción y obra gruesa cuyo controlador corresponde al Holding SMU. Se define como un canal para “especialistas” y en base a su propia definición: “expertos en el mercado de la construcción, cercana a sus clientes y estrechamente involucrada en el negocio de ellos”. Posee 32 tiendas a lo largo del país, de las cuales 7 se localizan en la región metropolitana.
- Imperial: también corresponde a un canal ligado al negocio ferretero y materiales de construcción, cuyos principales clientes son maestros, contratistas y

constructores. Imperial se proyecta como una empresa líder en el rubro de la distribución de tableros de madera, materiales de construcción, fierro, terminaciones y artículos de ferretería, ofreciendo variedad y disponibilidad de productos y servicios junto a una excelente atención a sus clientes. Cuenta con 6 sucursales en la Región Metropolitana, una en la Quinta Región y una en la Octava Región las que ponen a su disposición una variada oferta en artículos de ferretería, materiales de construcción, terminaciones, fierros y tableros de maderas entre otros.

- MTS: la red ferretera MTS, cuyo objetivo es reunir a las ferreterías más importantes del país y así lograr forma un importante poder de compra, agrupa a 42 empresas ferreteras y más de 100 puntos de venta, las cuales comercializan productos especializados. El cliente de esta cadena es similar al de red Imperial y Construmart.
- Chilemat: red de ferretería que agrupa 46 ferreteros con 117 locales. Sus productos están orientados al sector construcción, mejoramiento del hogar, mantenimiento de jardines y fitting. Además, la red presta capacitación comercial y logística a sus asociados.
- Pequeñas tiendas de ferretería y pinturería: en este canal se encuentran todas las restantes ferreterías y pinturerías del país, que no se encuentran agrupadas en redes. Es común encontrarlas en sector residenciales y sus clientes son especialistas que compran al detalle.
- Construcción: si bien no constituyen un canal como tal, pues compran directamente sin intermediarios, se les categoriza de esta forma en un sentido estadístico y dado que los productos suelen ser similares a los demandados por los hogares. Lo integran constructoras de diversos tamaños, cuyos pedidos de compra están directamente relacionados con los proyectos en los que participan. Las ventas en este canal presentan una fuerte estacionalidad, con bajas ventas en los meses de invierno.

Por otra parte, los clientes del sector industrial compran directamente sin intermediarios. No presentan una agrupación homogénea, sino mas bien, se suelen agrupar en función del tipo de requerimiento:

- Industria automotriz y del transporte.
- Industria de electrodomésticos, de artículos eléctricos/electrónicos.
- Industria de grifería y sanitarios.
- Industria de muebles e industria maderera
- Industria de la construcción.
- Industria marítima.

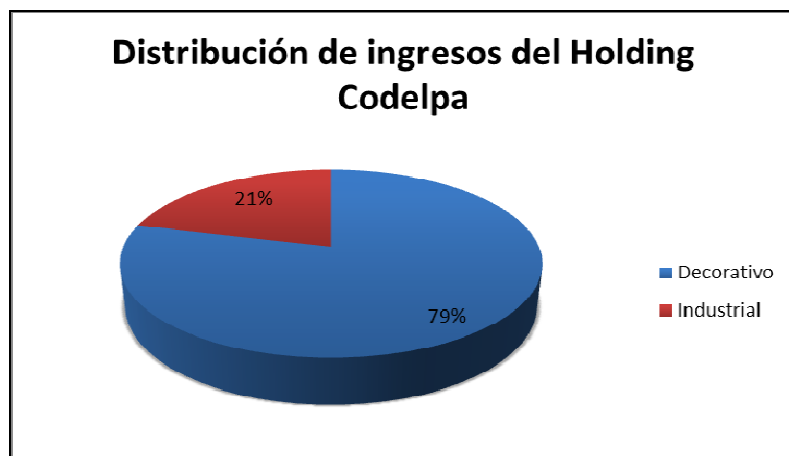
De acuerdo a lo expuesto, es disponible encontrar cifras para los 2 principales productores de pinturas y extrapolarlo al resto del mercado:

6.2.2 PRINCIPALES ACTORES DE LA INDUSTRIA.

Holding Codelpa:

Para diciembre de 2011, el Holding Codelpa percibía un 79% de sus ingresos en el segmento decorativo y sólo un 21% del segmento industrial.

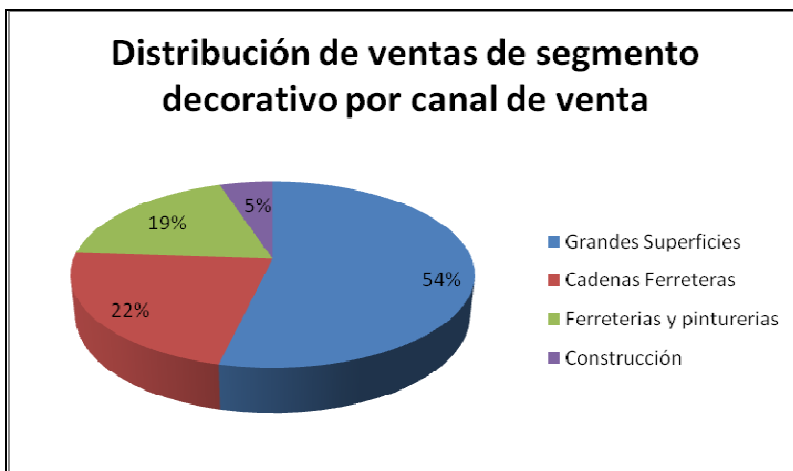
Figura 19: Distribución de ingresos del Holding Codelpa a fine del 2011.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Codelpa se concentra básicamente en la venta de los grandes retailers (Sodimac e Easy) con un 54% del segmento decorativo. Por debajo, con un 22% de las ventas del segmento se encuentra las grandes cadenas ferreteras (Construmart, Imperial, MTS y Chilemat). Posteriormente, le siguen con un 19% de las ventas, las pequeñas ferreterías y pinturerías.

Figura 20: Distribución de ingresos del segmento decorativo del Holding Codelpa a cierre del 2011.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Grupo Tricolor Chile:

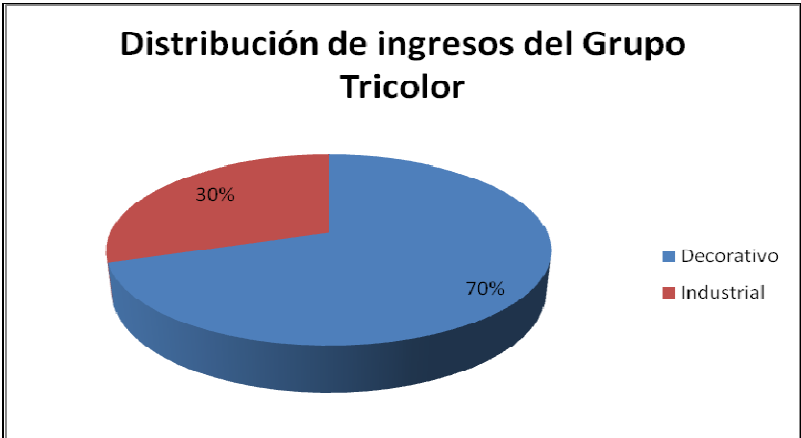
Fundada en 1962, Tricolor es una de las compañías líderes a nivel nacional en la producción y comercialización de pinturas decorativas. Con casi \$57 mil millones de activos consolidados a septiembre 2010, la compañía posee operaciones tanto a nivel nacional (alrededor del 50% de ventas consolidadas) como también en Perú a través de su filial, Industrias Tricolor Perú S.A., la cual cuenta con una importante participación de mercado centrada principalmente en el área de pinturas, aunque también desarrolla el negocio de tintas gráficas en dicho país.

Se dedica a la fabricación y comercialización tanto de pinturas decorativas bajo su marca Tricolor, como de pinturas industriales y, en menor medida, pinturas para la

construcción, bajo sus marcas Tricolor, Iris y Revor. La diversidad de productos de la empresa abarca la totalidad de los diferentes tipos de pintura, tales como látex, óleos, esmaltes, barnices, anticorrosivos, pinturas industriales, revestimientos y otros. Además, Tricolor produce pinturas en polvo termo-convertibles para el sector metalmeccánico. Los clientes de pinturas decorativas Tricolor son en su mayoría ferreterías y canales masivos de distribución tales como Sodimac - Easy y MTS. En el caso de pinturas industriales, los clientes se concentran principalmente en empresas del sector de la construcción y contratistas. Tricolor cuenta con presencia en el resto del país a través de oficinas comerciales en Antofagasta, Concepción y Temuco.

Para marzo de 2009, el Grupo Tricolor percibía un 76% de sus ingresos a partir del segmento decorativo y un 24% del segmento industrial, gracias al posicionamiento de su marca Iris. Al 2011, las ventas al segmento decorativo concentraban el 70%.

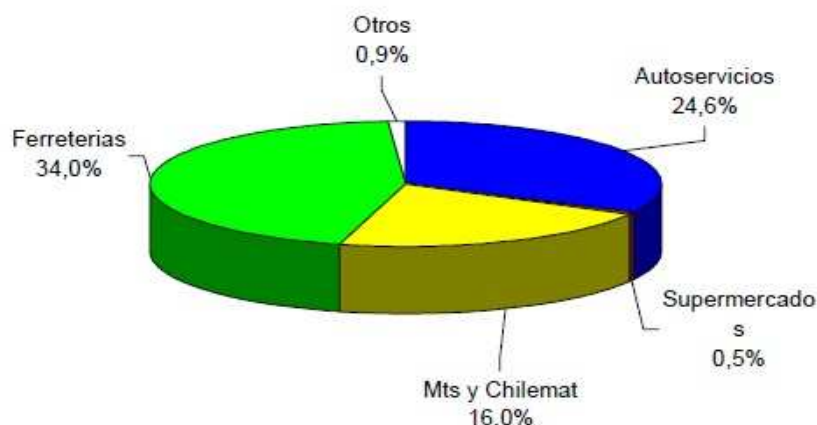
Figura 21: Distribución de ventas del Grupo Tricolor por segmentos al 2011.



Fuente: Informe clasificadora de riesgo Fitch Rating 2011

A continuación, se muestra un detalle de la distribución de ventas del segmento decorativo en función del canal de distribución.

Figura 22: Distribución de ventas del segmento decorativo por canales de venta.



Fuente: Informe clasificadora de riesgo Fitch Rating 2011

Del cuadro anterior se aprecia la contribución que tienen las ferreterías en el Grupo Tricolor, alcanzando un 34% de las ventas, seguido de los Retailers (identificados como autoservicio) con un 24,6% y las cadenas ferreteras MTS y Chilemat, las cuales concentran el 16% de las ventas del segmento.

La estrategia competitiva de Tricolor es “brindar soluciones de un alto valor para los consumidores, con un énfasis en la diferenciación de productos y servicios. Nuestro compromiso es seguir innovando y desarrollando nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores”.

Sherwin Williams Chile:

Durante casi 150 años Sherwin-Williams ha fabricado pinturas para el hogar y la industria. Posee un reconocido prestigio a nivel internacional.

En el período 1996-1997 se instala en Chile, luego de la adquisición y fusión de las empresas Baco, Marson, Pinturas Steirling y Andina. Actualmente, concentra sus productos en el segmento industrial, si bien no se tienen cifras precisas, se entiende que es el líder indiscutido del segmento industrial, seguido por Ceresita e Iris (del Grupo Tricolor). Dentro de su línea de productos se destacan: pinturas marinas, industria de

alimentos, minería y automotriz. Por otro lado, para el segmento decorativo posee pinturas para la construcción, maderas interiores y exteriores.

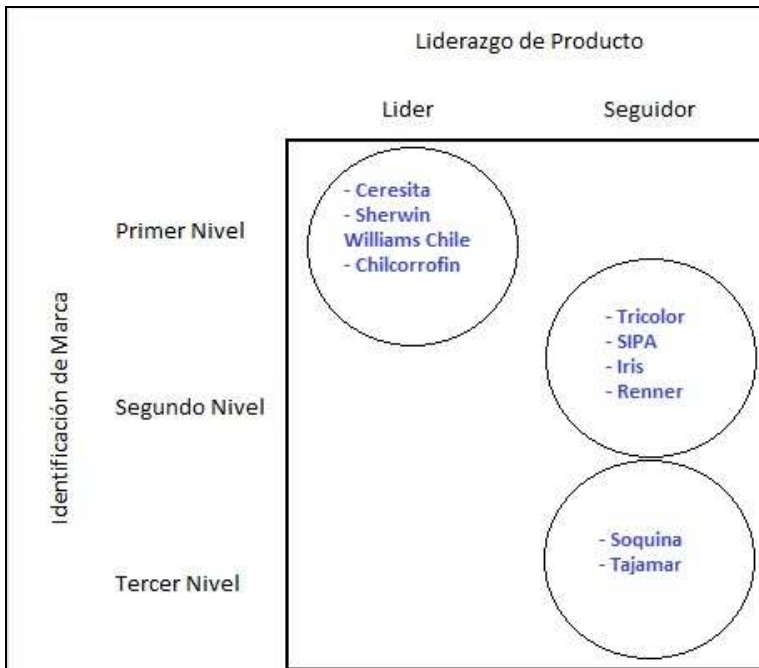
Pinturas Renner:

El cuarto grupo con mayores ventas en Chile, corresponde a Pinturas Renner Controlado por el Grupo PPG Industries, la cual cuenta con más de cien años y más de 10.000 empleados en 44 fábricas repartidas por toda Europa, Asia, África y América. En particular, PPG arquitectura es una referencia mundial en pinturas, colorantes y especialidades para el mercado arquitectónico en el industrial, comercial y de mantenimiento (residencial). En América Latina, PPG arquitectónica tiene fábricas en Brasil, Chile, Argentina y Uruguay. Basa su participación en el segmento decorativo con productos para el hogar, piscina y construcción.

Otro aspecto que permite diferenciar las estrategias de negocios de los distintos competidores de la industria de pinturas es mediante la identificación de marca y liderazgo de producto. El primer atributo permite diferenciar la marca en diferentes niveles, en función de prestigio de la misma, los tipos de clientes, el precio, y la competencia en productos y servicios asociados. En el primer grupo se encuentran Sherwin Williams, identificado como competidor directo en el segmento industrial. En el segundo grupo se encuentra las pinturas del Grupo Tricolor (Tricolor, Iris), competidores directos del segmento decorativo. Finalmente, en el tercer grupo, Soquina sólo tiene competencia de Pinturas Tajamar.

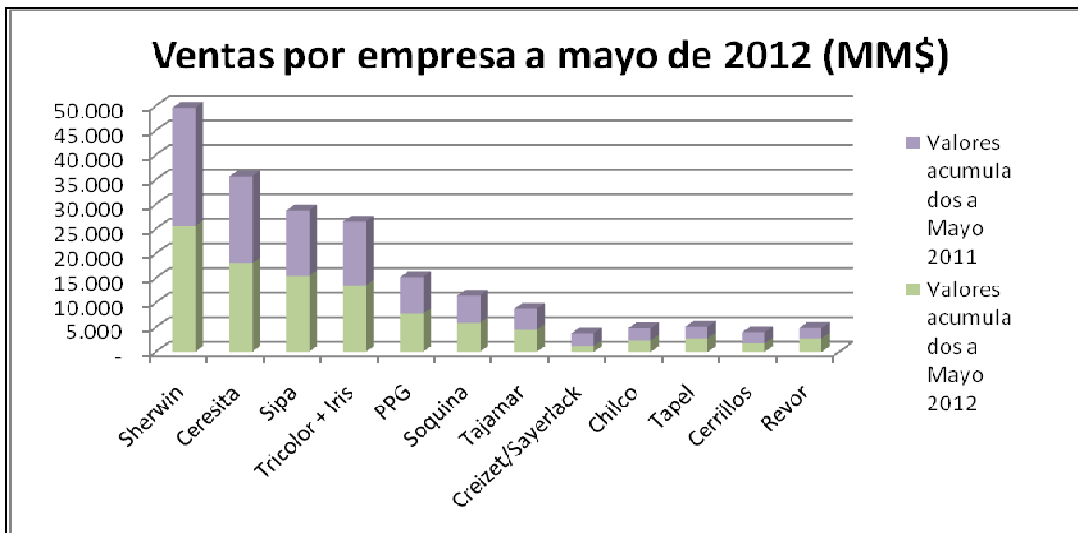
Por otro lado, el liderazgo producto se describe en función de la estrategia de líder o seguidor en cuanto a la fabricación de productos diferenciadores. Las marcas con estrategia de liderazgo en producto se encuentran Sherwin Williams, Chilcorrofin y Ceresita, estas marcas son proveedoras de productos de nicho en términos comparativos. Por otro lado, en la estrategia de seguidor se agrupan las restantes empresas de la industria.

Figura 23: Mapa de posicionamiento de grupos estratégicos en la industria de pintura en el mercado nacional en la última década.



Fuente: elaboración propia

Figura 24: Distribución del mercado actualizado a mayo de 2012



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

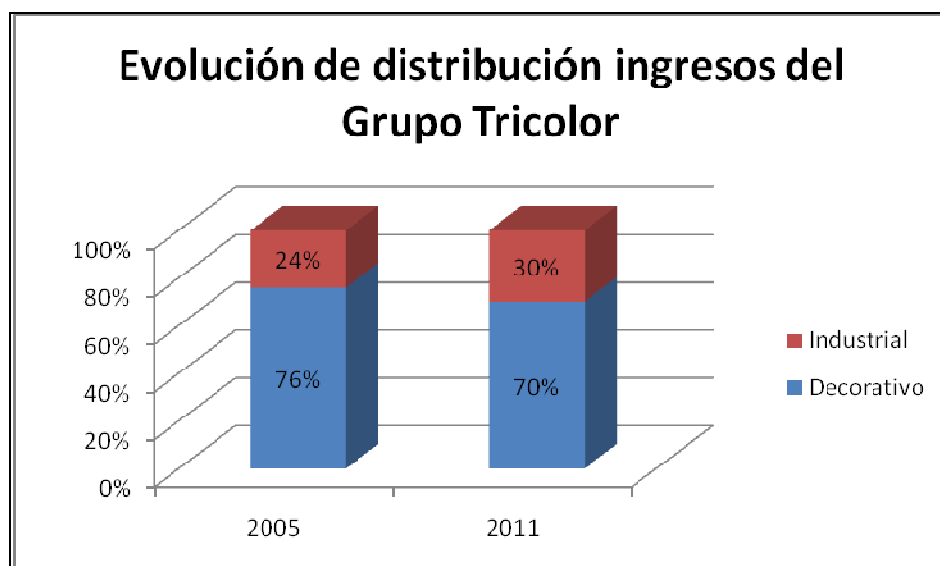
6.2.3 RIVALIDAD Y DINAMICA COMPETITIVA.

Una de las formas para analizar la competencia dentro de una industria es considerar los siguientes aspectos: mercados en común (y/o segmentos) y similitud de recursos. A continuación, se amplían ambos puntos:

- Mercados y segmentos en común: la bibliografía enuncia que la rivalidad de los competidores disminuye a medida que participan en múltiples mercados y segmentos.

Se mencionó anteriormente que en la industria de pinturas nacional, aproximadamente un 60% de las ventas la concentra el segmento decorativo y un 35% al segmento industrial. Al respecto, los tres principales grupos tienen presencia en ambos segmentos pero con distinta participación relativa. Mientras Codelpa concentra el 79% de sus ventas en el segmento decorativo, Grupo Tricolor lo hace en un 70%. Por otro lado, los principales competidores del segmento industrial son Sherwin Williams con 23% de las ventas, seguido por Codelpa con 22% y Tricolor en tercer lugar.

Figura 25: Evolución de la distribución de ingresos del Grupo Tricolor



Fuente: Informe clasificadora de riesgo Fitch Rating, Informe 2005 e informe 2011

En virtud de lo expuesto, Codelpa presenta la mayoría de los segmentos de mercado en común con sus principales competidores, Tricolor en segmento decorativo y Sherwin Williams Chile en el segmento industrial, se desprende que podría existir una intensa rivalidad entre los competidores. Sin embargo, dado que estas empresas no están diversificadas en otras industrias y comparten la mayoría de los segmentos, es menos probable que inicie un ataque, pero es más probable que actúe de forma muy agresiva cuando es atacada¹³ o si arriesga el posicionamiento en un grupo de cliente o canal determinado.

- Similitud de recursos

La similitud de recursos puede asociarse como los recursos tangibles e intangibles de una empresa son comparables con las del competidor en términos de categoría y volumen. Considerando la pintura como un producto commodity, los recursos tangibles de los actores de la industria suelen ser muy similares. Sin embargo, las empresas se esfuerzan por conseguir grados de diferenciación ya sea en base a costos, vía asociación de sentimientos de familia, diferenciación por uso, respaldo de la marca y capacidad para responder ante los clientes, etc. Es decir, la diferenciación se basa en ciertos atributos otorgados por recursos intangibles. De esta forma se puede concluir que si bien las empresas son similares en recursos tangibles, difieren en volumen y recursos intangibles.

Rivalidad competitiva

Dentro de los principales impulsores de acciones y respuestas competitivas cabe mencionar: reconocimiento, capacidad y desigualdad de recursos.

En la industria de pinturas, existe conocimiento de las capacidades, recursos y productos comercializados por los competidores, especialmente en el segmento decorativo, donde es posible revisar los productos, publicidad e incluso márgenes que

¹³ Administración estratégica: competitividad y globalización, Hitt-Ireland-Hoskisson.

manejan cada uno de los clientes en sus respectivos canales de distribución. Además, dado que la participación de mercado se ha mantenido relativamente invariable en el tiempo –los grupos controladores aumentan su participación de mercado más bien vía fusiones y adquisiciones-, cada competidor privilegia ciertos clientes y nichos de mercado, donde el competidor posee un acceso limitado. En particular, resulta notables contratos firmados entre las principales empresas de la industria y las pequeñas cadenas ferreteras donde esta última se compromete a mantener en sus góndolas, preferentemente pinturas de la empresa que firma como contraparte. Por otra parte, los Grandes Retailers como Easy y Sodimac, seleccionan a sus proveedores y cartera de productos, no sólo de la calidad de estos últimos, sino también, por acuerdos de precios y niveles de servicio.

La capacidad y desigualdad de recursos también afectan las acciones y respuestas competitivas. En efecto, las acciones se ven debilitadas por la desigualdad de tamaño de las competidores de la industria.

Dinámica competitiva

En esta etapa del análisis, es necesario incluir aspectos relacionados la velocidad competitiva de la industria de pinturas en Chile, pues esto determina el atractivo de los nuevo productos introducidos al mercado, el ciclo de vida un producto o la temporalidad con que las empresas logran mantener sus ventajas (o recursos) competitivas.

La industria de pinturas podría definirse como “industria de ciclo lento” caracterizados por los largos períodos en que las empresas logran mantener y cautelar sus ventajas competitividad y de esta forma, mantener su presencia en el mercado. La forma en que se cautelan estas ventajas es manteniendo barreras de entrada en determinados nichos o canales, ya sea para resguardarse de los actuales competidores o evitar el ingreso de nuevos competidores. Entre las alternativas cabe mencionar: firma de licencias (en páginas anteriores se mencionó la licencia que mantiene Ceresita con JOTUN noruega, lo que le permite competir favorablemente en el segmento industrial), retención de

ejecutivos claves que han tenido éxito en empresas competidores, sistemas de información gerencial para gestionar eficientemente la producción, stock y ventas, capacidades de marketing que permita diferenciar sus productos respaldados por el nombre de la marca y niveles de servicio asociado a los sistema de logística y despacho. Dichas acciones tienen por objetivo básicamente proteger, mantener y eventualmente ampliar las ventajas competitivas. De esta forma, las estrategias de adquisiciones han tenido éxito, se han masificado en esta industria y presentan menos riesgo que los mercados de ciclo rápido.

En resumen, las principales marcas de Codelpa, Ceresita y Sipa, compiten directamente con las marcas del Grupo Tricolor (Tricolor e Iris) en el segmento decorativo pues ambos grupos concentran respectivamente un 71% y 70% de sus ventas en dicho segmento. Sin embargo, de las ventas en el segmento decorativo del Grupo Tricolor, sólo el 24,6% provienen de los Grandes Retailers (identificados como nicho de autoservicio), antecedente que justifica su menor participación de mercado.

Por otro lado, el segmento industrial es liderado por Sherwin Williams con un 23% de participación, seguido de Ceresita con un 22% de participación. Es interesante notar como en este segmento la estrategias son similares, ambas empresas destacan en aspectos de calidad, innovación y adoptan estrategias de liderazgo para el desarrollo y comercialización de productos. Sin embargo, Codelpa tiene la oportunidad de robustecer su propuesta para este segmento, mediante la agilidad de su cadena de suministro, tal que permita la fabricación y despacho de pinturas a un menor tiempo que su competidor.

Finalmente, una vez que las empresas de esta industria lanzan un producto exitoso, como por ejemplo: Latex Extracubriente de Sipa, explotan durante el mayor tiempo posible esta ventaja, comercializando un producto en base a segmentación por usos con una atractiva relación precio / calidad, hasta que otro competidor lanza un producto similar al mercado.

6.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO Y PROYECCIONES.

La industria de pinturas en Chile aún se encuentra en fase de crecimiento, a pesar de su varias décadas con las que cuenta desde su lanzamiento. Para 1992 se contaba con una treintena de empresas, las que se fueron adquiriendo y fusionando bajo el control de 3 grandes grupos empresariales: Codelpa, Grupo Tricolor y Sherwin Williams, dado que se logran economías de escala y mayor poder negociador con proveedores y distribuidores.

El mercado se suele dividir en dos segmentos: decorativo e industrial, el primero de ellos es demandador ya sea por hogares, profesionales, contratistas o medianas – grandes empresas constructoras, estando íntimamente ligada a los niveles del gasto interno del país, y siendo especialmente sensible a los períodos recesivos. Sin embargo, Chile presenta estabilidad macroeconómica y una menor ralentización del producto interno, para luego crecer en torno al 5% por los próximos 3 años. Finalmente, entendiendo la diferencia entre mantención necesaria y mantención útil (como el repintado del hogar), el consumo de pintura para repintado no presentaría rasgos de decrecimiento.

Esta industria es atractiva pues posee bajos niveles de amenaza por la sustitución del producto y a la vez, reducidas posibilidades de ingreso de nuevos actores, ya que la pintura es básicamente es commodity y se requiere elevados niveles de inversión respectivamente. El poder negociador de los clientes es intermedio en ambos segmentos, sin embargo, el poder negociador de los distribuidores asociados a los Grandes Retailers es elevado. De hecho, hacia el 2010, este canal lanza al mercado la marca Kolor, comercializándola únicamente en sus góndolas, exacerbando su poder negociador.

El segmento decorativo compone aproximadamente un 60% del total de las ventas de la industria, cuyos principales canales de distribución son los Grandes Retailers, los cuales concentran el 82% de los hogares y el 31% de los profesionales. Ingresar a estos canales es una oportunidad para quienes están fuera e implica un desafío por

mantener su participación, a las empresas que forma parte del mismo. De acuerdo a lo expuesto, el enfoque estratégico actual de Codelpa concentrado en proveer al segmento decorativo, con especial dedicación a los clientes que compran en los canales identificados como grandes superficies y grandes cadenas ferreteras, es coherente con el tamaño y atractivo del segmento descrito.

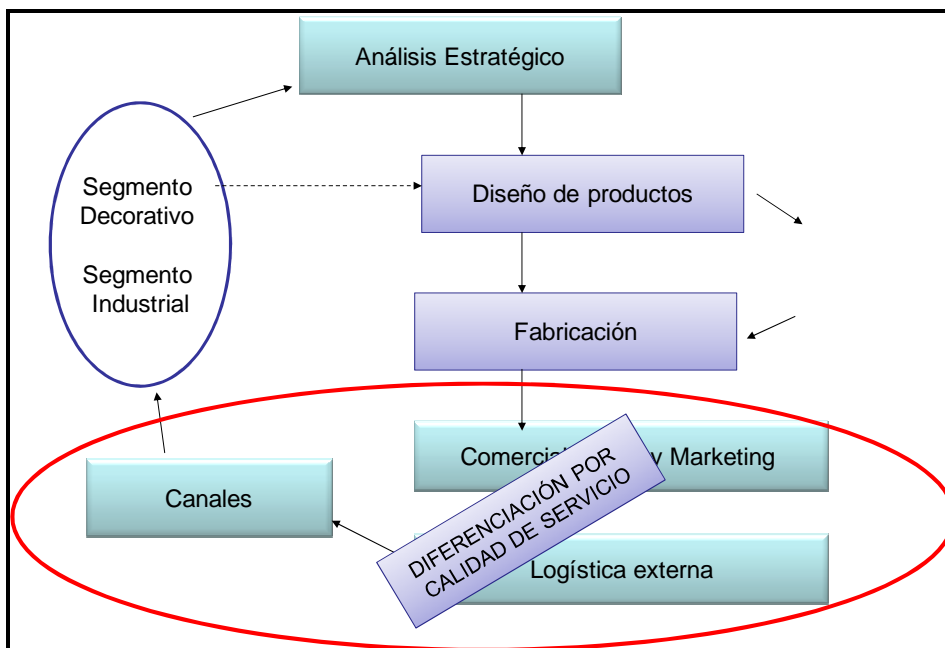
Por otra parte, el segmento industrial está influenciado especialmente por las propiedades de uso específicas de cada industria. Es relevante el poder negociador de los clientes y de los proveedores. Por esto, parece necesario cautelar las buenas relaciones con estos clientes, especialmente en niveles de servicio: cumplir con las propiedades del producto, en el lugar y momento oportuno.

Los principales actores, ya sea del segmento decorativo e industrial compiten con similares estrategias de diferenciación, basadas en calidad e innovación. Especialmente destacado es la estrategia de los líderes del segmento industrial, donde no solo comparten las estrategias de diferenciación descritas sino también, comparten la estrategia de líder en el lanzamiento de productos al mercado. Lo anterior, resalta la oportunidad de generar nuevos atributos diferenciadores que permitan incrementar la participación de mercado.

Dado que esta industria corresponde a una de ciclo lento, las ventajas competitivas se cautelan ya sea mediante patentes, inversión en publicidad, desarrollo de productos orientados al cliente o aglutinamiento recursos humanos estratégicos. En consecuencia, los recursos y capacidades que darán forma a la ventaja competitiva están relacionados con las adquisiciones y desarrollo de recursos intangibles. En particular, existe evidencia de los elevados márgenes de publicidad orientados en cautivar a los clientes que adquieren pintura para mantener y decorar el hogar, es decir, pintura decorativa de repintado, no tienen un correlato en el tamaño de este nicho. De hecho, sólo un 7% de las ventas se asocian a las compras de hogares. Sin duda, esto plantea una oportunidad para replantear la estrategia de negocios de Codelpa tanto en la definición del mix de productos como en la diferenciación de las marcas que la componen.

Por otro lado, una de las fuentes más robustas de diferenciación en la industria en que el producto es básicamente un commodity, están relacionadas con los niveles de servicio, es decir, cumplir con los requerimientos del distribuidor, despachar pedidos completos en tiempos acotados, minimizar los quiebres de stock y mantener una comunicación activa a lo largo de toda la cadena de suministro. En caso contrario, no sólo acota sus posibilidades de diferenciación sino también, se arriesga a multas de los principales distribuidores del segmento decorativo como son Easy y Sodimac; y permite que otros competidores ingresen en unos de los canales más relevantes de la industria, como son los grandes Retailers.

Figura 26: Áreas críticas relacionadas con diferenciación por niveles de servicio para una empresa de pinturas en Chile.



Fuente: elaboración propia, basado en apuntes de Dirección de Operaciones, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Finalmente, el consumo de pintura per cápita de Chile es alrededor de un 22% del consumo de un país desarrollado. En consecuencia, se espera que el consumo de pintura continúe incrementándose en sintonía con el crecimiento del PIB.

7. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

El presente capítulo está orientado a analizar tanto los resultados como la estrategia del Holding y como esta logra permear a las gerencias funciones. En particular, se analiza la visión, misión y su coherencia con la cadena de valor actual. Se revisan las fortalezas y deficiencias de las actividades principales de la organización y finalmente, las implicancias en la sustentabilidad de largo plazo.

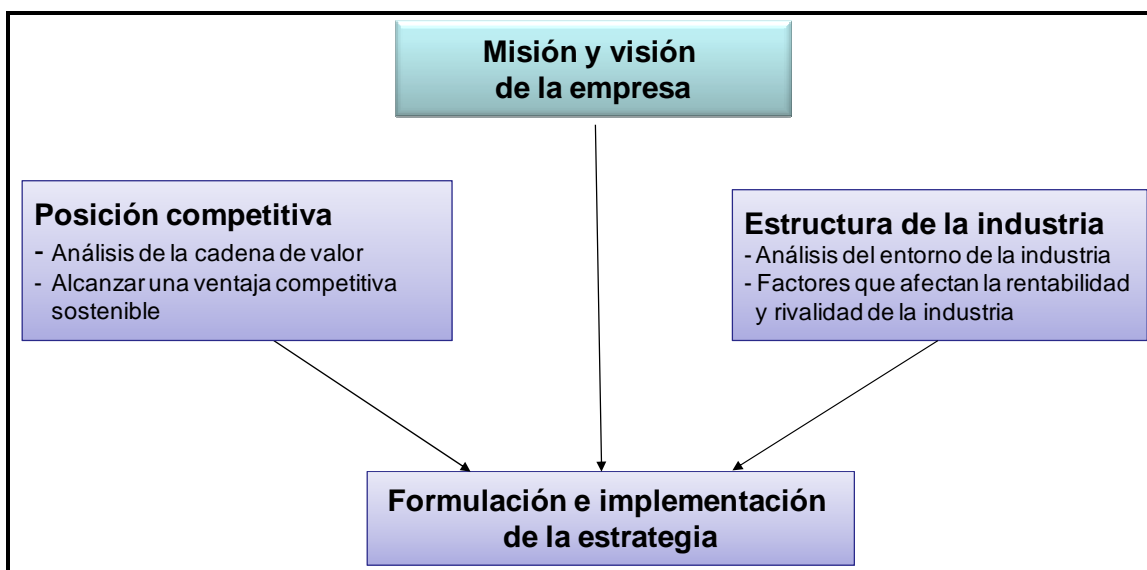
7.1 REVISION DE LA ESTRATEGIA

Entendiendo la formulación, comunicación e implementación de la estrategia como un proceso formal por el que las empresas deben transitar para el logro de sus objetivos y la sustentabilidad en el largo plazo, resulta vital revisar tanto el negocio en el que se encuentran inmersa como sus aspiraciones.

De acuerdo a ciertos autores la visión corresponde a la articulación de las aspiraciones que la organización o negocio tiene sobre la mejor forma de operar. Para que la estrategia sea motivadora para todos integrantes de la organización se recomienda que sea desafiante, optimista y factible. Por su parte, la misión podría entenderse como el fin último que justifica la existencia de una organización, negocio, etc. Es una declaración sobre los valores, propósitos esenciales y negocio en el que participa para un horizonte temporal definido. En otras palabras, “la misión de la empresa aborda la esencia de lo que ella es en realidad. Tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio, y las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y seguirá cultivando en el futuro¹⁴”.

¹⁴ Arnold Hax y Nicolas Majluf, Estrategia para el liderazgo competitivo

Figura 27: Modelo básico para identificar el negocio de la empresa y la rentabilidad de la misma.



Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo, Arnoldo Hax, Nicolas Majluf

En definitiva, una adecuada formulación e implementación de la estrategia, guiará a la empresa desde su estado actual a un estado futuro, permitiendo mantener y potenciar sus ventajas competitivas y asegurar su permanencia en el mercado.

A continuación, se presenta la visión y misión de Codelpa:

VISIÓN

Visualizamos a Colores del Pacífico S.A. como una empresa líder en todos los sectores en los que opera, orientada a satisfacer las necesidades de protección y decoración de sus clientes y reconocida por la calidad de sus productos y servicios, conformada por personas altamente calificadas, competentes y con sólidos principios y valores.

MISIÓN

- a) Entregar a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad

- b) Tener el más alto estándar tecnológico, apoyado por la investigación y desarrollo de pinturas para el mercado nacional e internacional
- c) Ser una empresa responsable con la comunidad y el medio ambiente, cumpliendo con las normativas aplicables.
- d) Desarrollar nuestro trabajo en un ambiente laboral seguro, que logre motivar a los trabajadores a contribuir en el mejoramiento de sus tareas, logrando cumplir tanto con los objetivos de la empresa como con los propios

Al respecto, cabe mencionar que la estrategia descrita en los párrafos precedentes, estaba definida inicialmente para la empresa Ceresita en el año 2009 y posteriormente, se le traspasó al Holding, sin cambio alguno.

A continuación, se analizará la disciplina estratégica, claridad y alcance de la estrategia del Codelpa:

- Disciplina estratégica: La metodología Balanced ScoreCard sugiere como base para la construcción de la propuesta de valor la consideración de tres estrategias genéricas las que se describen a continuación:

Figura 28: Modelo básico para identificar el negocio de la empresa y la rentabilidad de la misma.

POSICIONAMIENTO	DISCIPLINA
<i>el menor costo total para el cliente</i>	<i>Excelencia operacional: oferta de la mejor relación calidad y precio, a un precio competitivo.</i>
<i>el mejor producto</i>	<i>Líder de producto: diferenciación por las funcionalidades ofrecidas en el producto, oferta de productos exclusivos;</i>
<i>la mejor solución total a las necesidades del cliente</i>	<i>Cercanía con el cliente: énfasis en el conocimiento del cliente y sus necesidades, atención personalizada, relaciones de calidad;</i>

Fuente: Apuntes curso Control de gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile

Además, se sugiere seguir las siguientes reglas¹⁵:

- Regla 1: Proporcionar la mejor oferta en el mercado, sobresaliendo en una dimensión específica de valor.
- Regla 2: Mantener los estándares mínimos en otras dimensiones de valor.
- Regla 3: Domine su mercado mediante la mejora de valor año tras año.
- Regla 4: Construir un modelo operativo bien afinado dedicado a ofrecer un valor sin igual.

En consecuencia, la misión descrita está enfocada en proporcionar al mercado “el mejor producto”. De hecho, describe a la innovación y desarrollo como componente esencial para generar productos con elevados factores tecnológicos y valorados por el cliente. Sin embargo, se menciona el servicio como parte esencial del negocio, otorgándole la misma relevancia que la diferenciación por mejor producto¹⁶. ¿En qué aspecto se puede diferenciar una empresa de pinturas basado en servicio?. Simplemente en un elaborado sistema de trazabilidad y logística que permita asegurar que los productos estén en lugar y momento preciso para los clientes. En resumen, la misión mezcla y distrae el liderazgo estratégico en dos áreas: “El mejor producto” y “la mejor solución total al cliente”.

- Alcance: No se mencionan alcances de producto ni mercado. No se especifican segmento de mercado y tampoco los países en los que comercializa sus productos (alcance geográfico)
- Pertinencia y marco temporal: La visión es relativamente ambigua al definir sus aspiraciones: ¿Qué significa realmente buscar ser el líder de la industria?. Al parecer, ser el líder en calidad o volúmenes de venta. Nuevamente no se aclara quiénes son sus clientes pues, todos quienes consumen pinturas la utilizan para proteger o decorar superficies. Finalmente, el marco temporal no parece claro,

¹⁵ Michael Treacy, Fred Wiersema, The Discipline of market leaders.

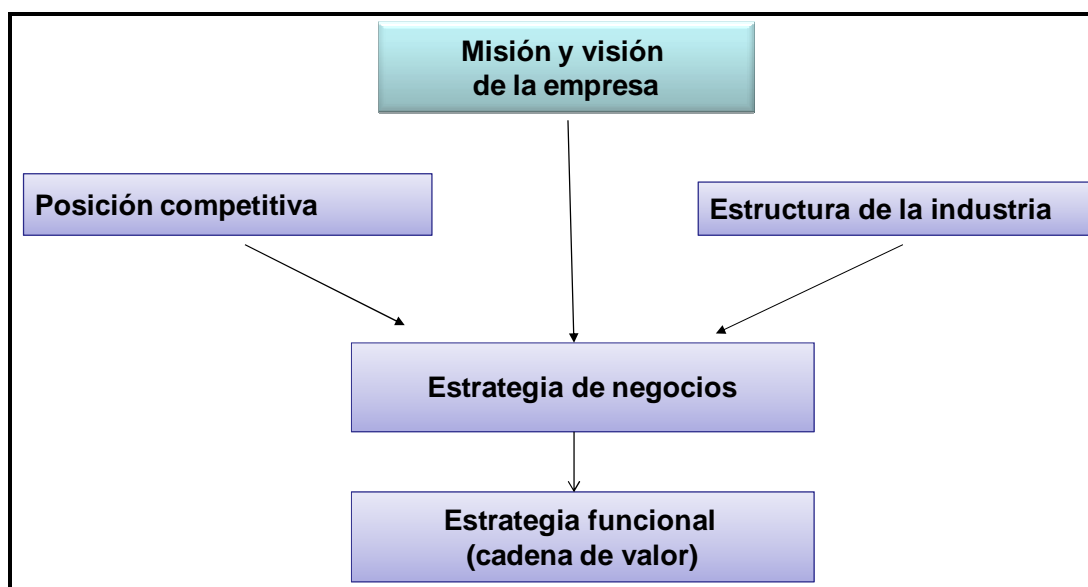
¹⁶ En análisis de la cadena de valor se analizarán las actividades orientadas a verificar si las competencias centrales están orientadas a la diferenciación por mejor producto y servicio se forma simultánea.

aunque se podría entender como “demasiado prolongado” conduciendo al Holding, a una planificación totalmente especulativa y poco clara.

7.2 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Una definición formal de estrategia de negocios se entiende como “conjunto integrado y coordinado de compromiso y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos¹⁷”.

Figura 29: Integración de la estrategia de negocios y estrategia funcional como resultados de la definición de misión y visión.



Fuente: Elaboración propia en base a Estrategias para el liderazgo competitivo, Arnoldo Hax, Nicolas Majluf

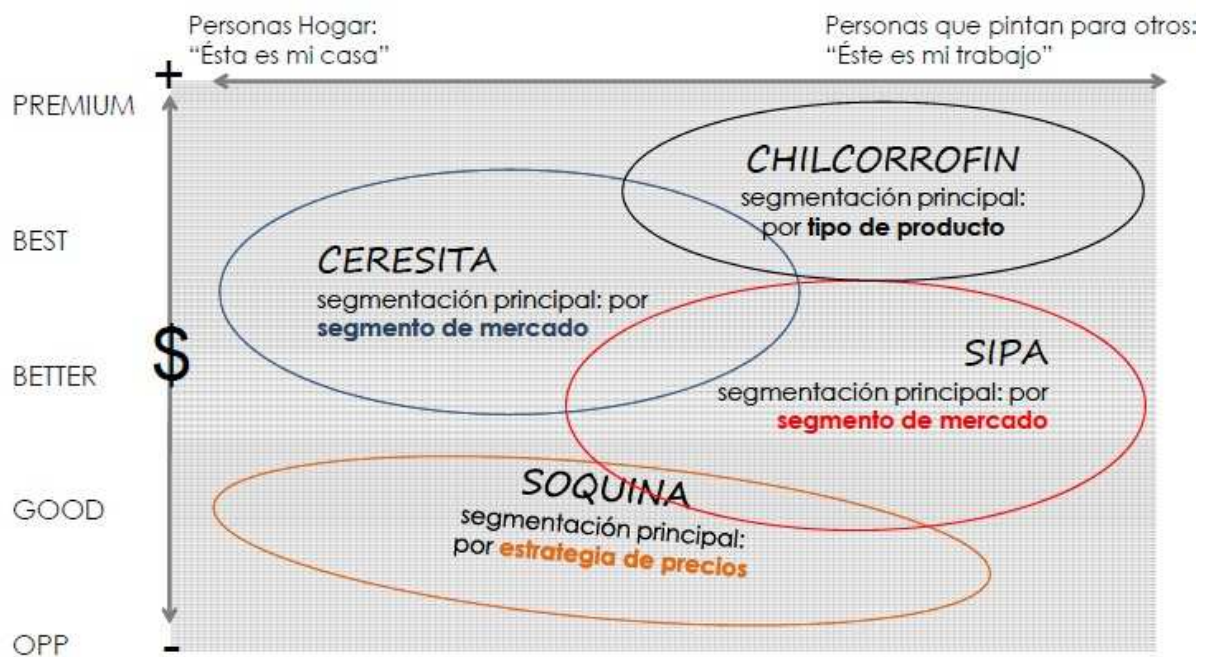
En definitiva, incluye una determinada segmentación de clientes, a los cuales entregarle una propuesta de valor atractiva. Está determinada primordialmente por las condiciones del mercado, las que orientan las acciones funcionales para permitir que sea implementada la propuesta de valor al cliente. Algunas de las claves de segmentación en la industria de pinturas podrían ser:

¹⁷ Hitt – Ireland – Hoskisson. Administración estratégica (competitividad y globalización)

- Clientes domésticos y clientes industriales
- Situación socio económica (Precios o relación calidad / precio)
- Calidad / estilo
- Hábitos de compra asociados a los canales de distribución
- Atributos según uso
- Condiciones de suministro (especialmente crítico en grandes canales con venta al público y cliente industriales)

Al respecto, el siguiente esquema muestra el posicionamiento de las marcas que componen el Holding en función de sus atributos de segmentación:

Figura 30: Mapa de posicionamiento de las marcas que integran el Holding Codelpa.



Fuente: Información generada al interior de Codelpa

Este esquema describe la base de macro segmentación que permite diferenciar las marcas y evitar la canibalización entre las mismas. En esta, se muestra una mezcla de segmentación mixta que integra: funciones que se busca satisfacer, a que clientes y como se les satisface. Si además, se toma en cuenta la declaración de la misión: “(ser) una empresa líder en todos los sectores en los que opera, orientada a satisfacer las

necesidades de protección y decoración de sus clientes y reconocida por la calidad de sus productos y servicios“, el resultado no es claro. Esto pues, no identifica el tipo de cliente que satisface y mezcla de manera no exhaustiva la segmentación.

En particular, el posicionamiento implementado y su análisis para cada una de las marcas es el siguiente:

Ceresita

Criterio de Segmentación: Segmento de Mercado /Personas

PARA QUIÉN ES	PERSONAS QUE QUIEREN RENOVAR O MANTENER SUS PROPIAS CASAS. MUJER (principal comprador) "Quiero pintar porque este es mi lugar"	PERSONALIDAD Mago Lúdico, alegre Sorpresa, transformación, innovación
QUÉ BUSCAN	Sentirse bien en un lugar que parece nuevo, que se ve mas bonito o que cambió. Orientación para imaginar la mejor idea Y definir la solución que necesitan. "Quiero tener mi casa linda, bonita y luminosa"	
QUÉ OFRECE	Calidad Innovación/tendencias (color) Asesoría	
RTB	Desarrollo de productos con nuevos beneficios Trayectoria y experiencia de la marca	

Fuente: Información generada al interior de Codelpa

- A quien atender (bases de segmentación): personas que desean mantener sus propias casas, es decir, está dirigido al segmento de repintado del hogar, destacando de manera particular, el lugar que ocupa la mujer como actor principal en el proceso de decisión de compra. Está basado en una segmentación conductual basado tanto en beneficios, estatus del usuario y actitud hacia el producto. De acuerdo al tamaño del segmento decorativo de repintado, no parece prudente focalizar la segmentación exclusivamente en este nicho.
- Que necesidades tienen los clientes que se atenderán: autoestima, humor, estado de ánimo.

- Como serán satisfechas estas necesidades: mediante la disposición de productos de alta calidad, bajo el concepto “da vida a tu hogar”.
- Identidad y posicionamiento de marca: se destacan aspectos de personalidad como alegría y sorpresa.

Sipa

Criterio de Segmentación: Segmento de Mercado/ Especialistas

PARA QUIEN ES	PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL RUBRO DE LA CONSTRUCCIÓN ESPECIALISTA (maestros y contratistas) "Necesito pintar porque este es mi trabajo"	PERSONALIDAD Socio / Guerrero Trabajador, emprendedor Leal, confiable
QUE BUSCAN	Productos que garanticen su trabajo: de calidad y bien hecho Productos que optimicen su tiempo y su bolsillo (rendimiento, precio-calidad)	
QUE OFRECE	Rendimiento La mejor ecuación precio-calidad Confianza y seguridad: "una marca que cumple"	
RTB	Latex extra-cubriente Soluciones para las distintas necesidades de trabajo	

Fuente: Información generada al interior de Codelpa

- A quien atender (bases de segmentación): personas o técnicos que trabajan en el rubro de la construcción, ya sea maestro o contratistas. Si bien define claramente al cliente final, solo describe que buscan una atractiva relación precio-calidad. Sin embargo, carece de una segmentación en criterios de ocasión, factores y frecuencias de uso).
- Que necesidades tienen los clientes que se atenderán: disponer de productos de calidad a un atractivo precio / calidad.
- Como serán satisfechas estas necesidades: mediante la disposición de productos que facilitan la aplicación de la pintura (el Latex Extracubriente es el producto más vendido del Holding) y precios atractivos.
- Identidad y posicionamiento de marca: se destacan aspectos de la personalidad asociados a la confianza.

Soquina

Criterio de Segmentación: Segmento de precios

PARA QUIEN ES	BUSCADORES DE PRECIO (personas Hogar y especialistas) "esta es mi oportunidad"	PERSONALIDAD Compañero Simple Cercano Con sentido del humor
QUE BUSCAN	Una alternativa accesible y económica para pintar y renovar los espacios	
QUE OFRECE	Soluciones económicas / precio	
RTB	Línea de productos básicos Precios bajos siempre	

Fuente: Información generada al interior de Codelpa

- A quien atender (bases de segmentación): personas y especialistas técnicos que trabajan buscando un producto a bajo precio, surge el concepto de "oportunidad". Está basado en una segmentación que mezcla aspectos conductuales (factores y frecuencias de uso) y psicográfico (clase social)
- Que necesidades tienen los clientes que se atenderán: disponer de productos a un bajo precio.
- Como serán satisfechas estas necesidades: mediante la disposición de productos básicos a bajo precio.
- Identidad y posicionamiento de marca: se destacan aspectos de la personalidad asociados a la cercanía.

Chilcorrofin

Criterio de Segmentación: Tipo de productos

PARA QUIEN ES	ESPECIALISTA "ESPECIALISTA"(piscina, vitrificados, etc) "soy el experto en productos de protección"	PERSONALIDAD Sabio Experto
QUE BUSCAN	Productos especiales para trabajos especiales El mejor producto para resolver problemas de protección	
QUE OFRECE	Expertise, calidad premium Tecnología, innovación	
RTB	Productos reconocidos en su especialidad	

Fuente: Información generada al interior de Codelpa

- A quien atender (bases de segmentación): Si bien se destaca la especificación y calidad del producto, no se especifica con claridad quienes son los clientes. Está basado en una segmentación conductual basado en beneficios, la cual no descrito exactamente quienes serán los usuarios finales.
- Que necesidades tienen los clientes que se atenderán: disponer de productos de máxima calidad y de especialidad.
- Como serán satisfechas estas necesidades: mediante la disposición de productos reconocidos por su especialidad y calidad.
- Identidad y posicionamiento de marca: se destacan aspectos de la personalidad asociados a expertice.

En resumen, a pesar que definen con cierta claridad los segmentos a lo que se destinan los esfuerzos de comercialización, no existe claridad de la frecuencia de compra, evolución del tamaño del segmento y más aún, estos no están vinculados necesariamente con la misión del Holding.

Figura 31: Definición de segmentos de producto-mercado y alternativa para estrategias de crecimiento.

	ALCANCE EXISTENTE DEL MERCADO	NUEVO ALCANCE DEL MERCADO
ALCANCE EXISTENTE DEL PRODUCTO	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
NUEVO ALCANCE DEL PRODUCTO	Desarrollo de productos	Diversificación

Fuente: Elaboración propia en base a Estrategias para el liderazgo competitivo, Arnoldo Hax, Nicolas Majluf

De acuerdo a lo definido en la misión y a los objetivos por marca, la estrategia de crecimiento del Holding está asociada a mantener a los clientes actuales (alcance existente del mercado) e ir ampliando indefinidamente el desarrollo de nuevos productos (nuevo alcance de producto). Sin embargo, la misión no hace ninguna

mención al conocimiento de los clientes, en consecuencia, es complejo definir nuevos alcances de productos sin conocer en detalle a dichos clientes.

Finalmente, a pesar que sólo el 21% de los ingresos provienen del segmento industrial, sólo la marca Chilcorrofin muestra ciertos atisbos de segmentación orientada a dicho segmento. Por el contrario, las marcas restantes no hacen mención al respecto.

7.3 ANALISIS DE RECURSOS INTERNOS Y CADENA DE VALOR

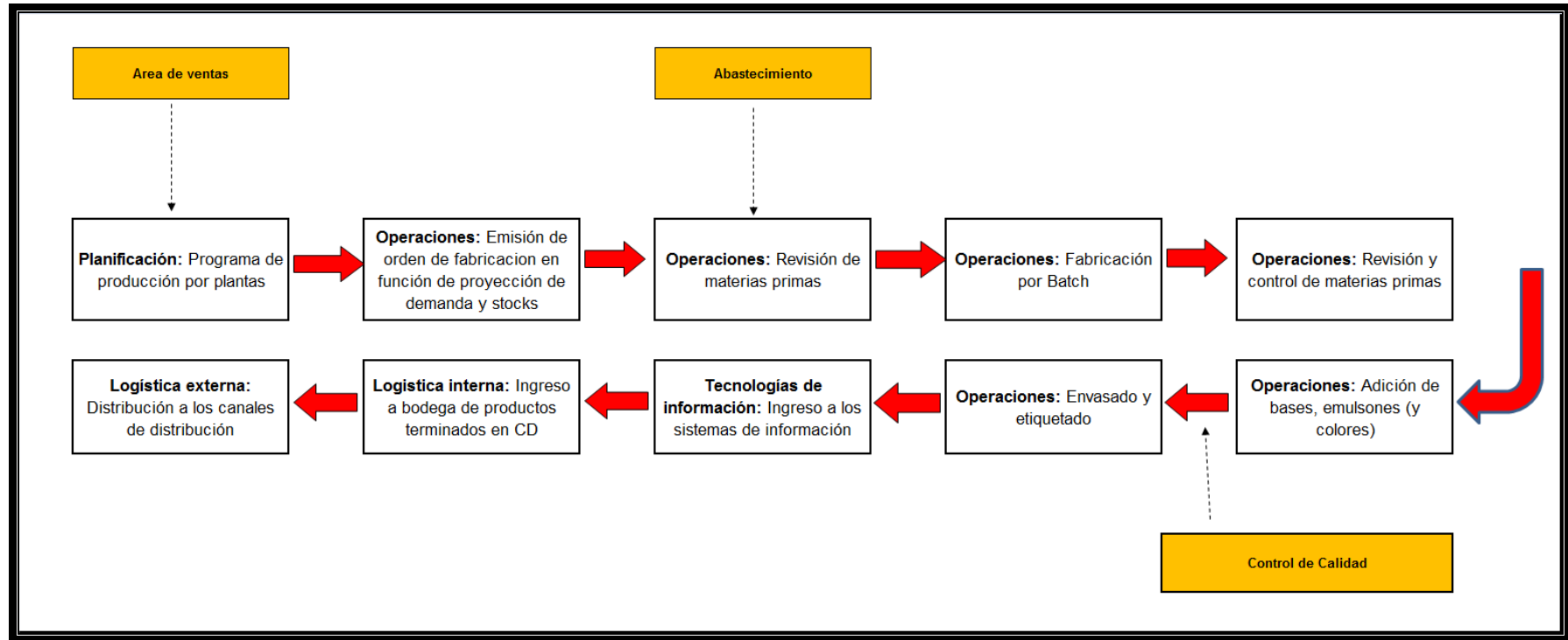
Para analizar de manera sistemáticas la forma que tienen la empresa para lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible, se requiere desagregar las actividades, gerencias o departamento. Un marco valioso para este objetivo corresponde al análisis de la cadena de valor, separando de modo tradicional, las actividades primarias y actividades de apoyo. Esto pues, cada una de estas unidades dará forma a la implementación de la estrategia funcional, relacionada directamente con los negocios en que la empresa participa y la forma de posicionarse en la industria (definido en la estrategia de negocios).

7.3.1 CADENA DE VALOR.

Este análisis permite ver que partes de la cadena de valor de Codelpa agrega valor y cuáles no. Dicho de otra forma, permite identificar las partes de la cadena de valor que responder a la definición estratégica y a la estrategia de negocios.

La producción de pinturas se realiza actualmente en 3 plantas: Planta “Santa Marta” cuya dedicación mayoritariamente es la fabricación de pinturas en base acuosa para todas las marcas Ceresita, Sipa y Soquina. Planta “Pedro Antonio Gonzalez”, la cual está dedicada casi exclusivamente a la fabricación de pinturas en base a solventes para las marcas Ceresita, Sipa y Soquina. Y finalmente, Planta “Lo Echevers”, la cual fabrica mayoritariamente productos de la marca Chilcorrofin, de las cuales un porcentaje importante se fabrica a pedido.

Figura 32: Esquema simplificado de las actividades principales destinadas a la fabricación y comercialización en Codelpa.



Fuente: Elaboración propia en base a manuales de gestión de calidad de Codelpa.

7.3.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias serán analizadas en función de las actividades genéricas, los cuales no corresponden necesariamente a las gerencias que cumplen una determinada función en Codelpa.

- Logística interna: esta actividad esta relacionadas con la recepción y distribución a bodegas de productos terminados (ya sea a las bodegas de las plantas o directamente al centro de distribución). Una vez que los productos terminados son introducidos a los sistemas informáticos para su contabilización como parte del inventario, la actividad de logística se encarga de su traslado a las bodegas de productos terminados. En particular, desde comienzos del 2012, la mayoría del inventario de productos terminados se traslada a un centro de distribución para gestionar eficientemente los productos de las 4 marcas del Holding.
- Operaciones: Esta actividad es la encargada de transformar las materias primas en productos terminados. La producción se realiza en cada una de las 3 plantas de las que dispone Codelpa. Específicamente, esta labor comienza con un plan de producción basado en proyecciones agregadas por familias de productos desplegadas por el área comercial. Las que luego, cada planta se encarga de proyectar la ventas por sku de acuerdo a criterios particulares. Posteriormente, se emiten órdenes de producción en función del nivel de stock definido por la alta gerencia (típicamente se mantiene stock para 60 días de venta en los productos de alta rotación). Posteriormente, se fabrican bases y finalmente se agregan emulsiones y colores, basado en criterios de calidad y para obtener los productos finales.

Se considera que este punto es uno de los que genera mayor valor para el cliente, puesto que es la actividad principal del proceso productivo, es decir, la que permite que los insumos se transformen el producto final. Los costos de la actividad, se distribuyen aproximadamente en un 80% de insumos y 20% en recursos humanos y costos indirectos de fabricación.

Esta actividad junto con las asociadas a innovación y desarrollo de nuevos productos está en el corazón de la actual estrategia del Holding.

A continuación, se analizará las actividades de operaciones en los siguientes aspectos:

- Información de la fabricación: la información proporcionada por el área comercial es deficiente y no existe completa certeza de los métodos de proyección de demanda y la actualización de la distribución de productos (A-B-C).
- Capacidad: actualmente las 3 plantas se encuentran operando al límite de su capacidad teórica (en torno a los 16 millones de galones anuales totales). Se está trabajando en automatizar ciertos procesos para aumentar la capacidad de las mismas instalaciones.
- Gestión de calidad: sólo la planta en la que inicialmente operaba la empresa Ceresita mantenía acreditación en norma ISO 9001:2000. Sin embargo, una vez que las plantas han sido especializadas y se han integrado los recursos humanos de las empresas restantes, se ha ido transfiriendo el conocimiento destino a gestionar procedimiento de calidad. Actualmente se está trabajando por renovar y acreditar las normas de calidad descritas.
- Integración vertical: no existe ningún grado de integración vertical. En este sentido, se han mantenido los proveedores de materias primas y envases durante décadas y tampoco se contempla la incorporación de estas actividades a la cadena de valor de la organización.
- Logística externa: Esta actividad está destinada al despacho de productos terminados a los distintos canales de distribución, programaciones de despachos, descarga del producto y autorizar las devoluciones. Un factor crítico, corresponde al despacho para los Grandes Retailers pues concentran el 54% de las ventas del segmento decorativo y un 43% de las ventas totales del Holding. Estos despachos se coordinan diariamente bajo modalidad cross-docking.

Durante el 2012, Codelpa ha presentado deficiente calidad de servicio, medidos por indicador de fill rate, el cual fluctúan en torno al 85%, pues no existe una

adecuada coordinación con el área de operaciones y ventas. Es importante recalcar, que en el caso que Sodimac e Easy presenten elevados niveles quiebres de stock, no sólo existen ventas perdidas sino también, estos cobran elevadas multas¹⁸ a los proveedores que presentan resultados deficientes en relación a los establecidos en los contratos acordados entre las partes.

Finalmente y de acuerdo al análisis de la industria –centrado en la fabricación y comercialización de un producto commodity- una robusta fuente de diferenciación está centrada en la integración con los canales de distribución y la gestión de la cadena de suministro, de tal forma de minimizar los quiebres de stock.

- Marketing y ventas: las actividades de estas aéreas se centran en: recepcionar pedidos de clientes, generar cotizaciones, negociar precios y productos que serán distribuidos en los canales de distribución, cerrar negocios con cadenas, proveer promotores en los puntos de venta, mantener contacto permanente con los clientes industriales para mantenerse información actualizada de sus proyecto y por ende, de sus requerimientos, diseñar e implementar Publicidad, promoción y elaborar planes de marketing.

Es importante destacar las dificultad que ha presentado la gerencia comercial que atiende a los grandes Retailers por las resultados de venta de la marca Ceresita -resultados medidos mensualmente respecto del mismo periodo del año anterior- en circunstancia que el posicionamiento de esta, se orienta a hogares que buscan pintar por primera vez o desean repintar sus propiedades, los cuales conforman apenas un 7% de las ventas totales de la industria.¹⁹

¹⁸ Las multas se especifican en los contratos de suministro como una forma de indemnización de perjuicios por el incumplimiento de dicho contrato, destacado como causa penal acordada por las partes para prevenir futuros litigios que pudieran darse. Los contratos de suministro son contratos en virtud del cual una parte se obliga a proporcionar o a entregar a otra, en forma sucesiva, por un determinado tiempo o por una época indeterminada ciertos bienes consumibles o físicamente intangibles. En particular, los contratos con grandes Retailers disponen de estas condiciones.

¹⁹ Se incluye un detalle completo en el punto 5.3 “DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO Y DESCRIPCIÓN DE SEGMENTOS”

- Servicio: actualmente las únicas actividades de servicio están restringidas básicamente a gestionar despachos de clientes directamente desde las bodegas de plantas (o centro de distribución) o para corregir despachos enviados con errores, ya sea por volumen o especificaciones de producto. En consecuencia, esta actividad no cumple con lo declarado en la misión.

6.3.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO

- Adquisiciones: Su principal función es abastecer de materias primas nacionales e importadas, necesarias para la fabricación de pinturas. Para esto, se coordina con las áreas de planificación de cada planta, cotiza, negocia y adquiere los insumos con los proveedores. En caso de modificar la estrategia de negocios desde “mejor producto” a una estrategia de tipo “servicio integral al cliente” esta actividad sería crítica pues debe asegurar de mantener adecuados niveles de stock de materias primas, las que posteriormente dará origen a productos terminados a los volúmenes, lugares y tiempos requeridos por el cliente. Adicionalmente, selecciona a los proveedores.
- Desarrollo tecnológico: esta actividad está orientada básicamente a cumplir los siguientes objetivos:
 - Desarrollo de nuevos productos: en base a criterios definidos entre los clientes y el área de ventas, se establecen criterios para desarrollar nuevos productos. Sin embargo, no existe una metodología para la implementación de nuevas iniciativas. No se cuenta con un área que formule, pruebe, mejore e implemente el lanzamiento de nuevos productos de acuerdo a criterios objetivos como por ejemplo: generación de ideas – depuración de ideas – desarrollo de pruebas – desarrollo de estrategia de marketing – análisis de negocios – desarrollo de producto – mercado de prueba – comercialización. Independiente de la metodología utilizada, sería recomendable que participara un equipo multidisciplinario con reuniones periódicas.

- Gestión de calidad: asegurar que se sigan protocolos de calidad tanto a los insumos como a los productos terminados.
- Gestión de la información: proveer de sistemas de información para Integrar los procesos para generar economías de escala y evitar la duplicación de funciones, generar información de la cartera de productos de las diferentes marcas para la toma de decisiones, la integración y control de procesos internos desde la nota de venta hasta el despacho de los productos terminados. Con este objetivo se implementó el sistema ERP Microsoft Dynamics Ax.
- Administración de recursos humanos: esta actividad cumple 3 labores secundarias: contratación de nuevos técnicos o profesionales, gestionar el pago de remuneraciones y diseñar actividades de bienestar como por ejemplo: ayudar a técnicos más necesitados, gestionar servicios complementarios en fechas especiales (navidad, aniversario del Holding, etc). Sería recomendable que esta gerencia aborde actividades como gestión de cambio, aspecto crítico no considerado durante la implementación del ERP durante en el período 2011-2012 y durante la re-estructuración como resultado de las sucesivas adquisiciones y fusiones que sufrió el Holding,
- Infraestructura gerencial: estas actividades están asociadas a la expertice gerencial para la implementación de la estrategia. Al igual que el impacto que significó la implementación del ERP, las adquisiciones y fusiones citadas anteriormente si bien fueron lideradas por la gerencia general, carecieron de un plan de comunicaciones lo que provocó incertidumbre entre los trabajadores acerca de la continuidad de sus labores y de sus cargos.

Figura 33: Esquema con resumen del diagnóstico la cadena de valor

EVALUACION GENERAL	Gran debilidad	Debilidad leve	Equilibrados	Fortaleza leve	Gran fortaleza
Logística interna	Actual				
	Futuro				
Operaciones	Actual				
	Futuro				
Logística externa	Actual				
	Futuro				
Comercialización y ventas	Actual				
	Futuro				
Servicio	Actual				
	Futuro				
Adquisiciones	Actual				
	Futuro				
Desarrollo de tecnología	Actual				
	Futuro				
Gestión de recursos humanos	Actual				
	Futuro				
Infraestructura gerencial	Actual				
	Futuro				

Actual	Actual
Futuro	Futuro

Fuente: elaboración propia

En conclusión, de acuerdo a la misión del Holding, la ventaja competitiva debería concentrarse en la diferenciación de productos en un mercado amplio. Sin embargo, presenta deficiencias a lo largo de la cadena de valor que no permite asegurar que esta estrategia asegure la sustentabilidad de la empresa. En el siguiente punto, se analizan las fuentes de ventaja competitiva actuales.

Figura 34: Estrategia implementada por Codelpa en función de alcance de mercado y ventaja competitiva señalada en la misión.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		VENTA EN COSTOS	VENTAJAS POR DIFERENCIACIÓN
ALCANCE DEL MERCADO	AMPLIO	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	RESTRINGIDO	Concentración en costos	Concentración en diferenciación

Fuente: elaboración propia basado en modelo de ventaja competitiva diseñado por Michael Porter

7.3.2 ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS.

Para analizar la existencia de ventaja competitivas al interior de la organización se analizarán cuatro criterios: capacidades valiosas, capacidades singulares, capacidades costosas de imitar y capacidades insustituibles.

- Capacidades valiosas: entendiendo que son capacidades que ayudan a neutralizar amenazas o aprovechar oportunidades
- Capacidades gerenciales y de gobierno corporativo para aprovechar las sinergias generadas con las adquisición de Soquina y Chilcorrofin; y la fusión con la empresa Sipa. Y a la vez, aumentar su poder negociador con clientes y proveedores.
- Capacidad para integrar a ejecutivos de empresas competidoras a la organización, ejecutivos de empresas competidoras.

- Valor de las marcas que componen el Holding: dado los altos costos de cambio que presentan los clientes contratistas del segmento decorativo y los industriales en general, existe una base importante de clientes fidelizados.
- Capacidades singulares: entendiendo que son capacidades de que no poseen muchos competidores.
 - Acceso a los canales de distribución: si bien los clientes industriales son atendidos en forma directa, en el segmento decorativo el acceso a los canales de distribución es una importante barrera de entrada. Si bien los grandes Retailers despliegan en sus góndolas, pinturas ya sea de Coldepa, Sherwin Williams Chile y Grupo Tricolor, la proporción es marcadamente desigual, siendo mayoritaria en favor de Codelpa.
- Capacidades costosas de imitar:
 - La implementación de la estrategia de operaciones cuyo objetivo es la especialización de las plantas, sumado a la diferenciación retardada, genera economías de escala y agregación de capacidades intelectuales diferenciadas para la producción, genera beneficios asociados a disminución de costos e incrementos de productividad.
 - Relaciones interpersonales que generan confianza entre el Holding y los canales de distribución y/o proveedores, gracias a las habilidades de los gerentes comerciales y adquisiciones respectivamente.
- Capacidades insustituibles: Sin equivalente estratégico.
 - Codelpa no presenta capacidades insustituibles ni una estrategia competitiva diferenciadora respecto de sus principales competidores.

Figura 35: Resultado de las combinaciones de los criterios de ventaja competitiva sostenibles en Codelpa.

¿El recurso o la capacidad son valiosos?	¿El recurso o la capacidad son singulares?	¿El recurso o la capacidad son costosos de imitar?	¿El recurso o la capacidad son insustituibles?	Consecuencia para la competencia	Implicancias para el desempeño
SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	Rendimiento entre promedio y superiores al promedio

Fuente: Elaboración propia en base al esquema de criterios de construcción de competencias centrales, Hitt - Ireland – Hoskisson.

7.4 ANALISIS DE ESTRATEGIA DE ADQUISICIONES

En particular, previo a la constitución del Holding Codelpa, la familia controladora solo poseía la empresa Industrias Ceresita S.A., la que posteriormente adquiere las empresas competidoras Pinturas Soquina S.A. y Sociedad Química Chilcorrofin, para finalmente, fusionarse con Pinturas Sipa S.A, esta última llevada a cabo el 2009, han permitido que Codelpa se posicione como el actor con mayor porcentaje de ventas de la industria nacional, líder de ventas en el segmento decorativo y sublíder del segmento industrial. Sus principales competidores son Tricolor S.A. en el segmento decorativo y Sherwin Williams Chile en el segmento industrial.

Dentro de las motivaciones que guiaron las estrategias de adquisiciones horizontales y fusiones se puede citar:

- Mayor poder de mercado: Codelpa podría incrementar su poder de negociación con proveedores como resulta de compras equivalentes a los insumos de las 4 marcas, sin embargo, este proceso está recién en etapa de desarrollo, pues

requiere la re-configuración de la gestión y registro de la información en forma integrada. A la vez, permite aumentar el poder negociador con los principales distribuidores.

- Superar barreras de entrada: Acceder a una base de clientes de las empresas adquiridas.
- Generar economías de escala: dado que las plantas están especializadas, se generan menores costos de fabricación. Por otro lado, los recursos de apoyo se comparten para las 4 marcas (equipo gerencial, adquisiciones, gestión de recursos humanos).
- Incorporación de ejecutivos: incorporación de capacidades intangibles por medio de ejecutivos con dilatada trayectoria en la industria.
- Menores costos en desarrollo de nuevos productos: el hecho de tener contacto directo con un único gerente comercial, facilita los conductos de comunicación y a la vez, disminuye los costos de manejo de proyectos y la consolidación de los resultados.
- Consolidación y reconfiguración de la cartera de productos del Holding: a medida que se han ido incorporando las empresas al Holding, se amplía la cartera de productos, logrando gestionarla para evitar la canibalización entre las marcas y poder ofrecer al cliente una cartera de productos amplia en función de atributos diferenciadores y precios.

A pesar que las motivaciones apuntan en el sentido correcto, el problema para consolidar el éxito estuvo influenciado por la carencia de un programa de gestión de cambio dificultando la integración, la capacidad y retraso para lograr las sinergias descritas.

¿Por qué es necesario implementar un programa de gestión de cambio?. Para integrar de manera armoniosa culturas organizacionales disímiles, homogeneizar contratos laborales, relaciones laborales efectivas que propicien la interdependencia para sentir que todo ellos son parte de Codelpa y no una empresa específica. Si bien este efecto se ha atenuado en el tiempo, aún permanece vigente en los operarios de las plantas.

Al momento de las adquisiciones, los diferentes grupos de la organización, tienen preocupaciones distintas, las que no fueron alineadas correctamente. A saber:

- Preocupaciones de la plana ejecutiva:
 - Diferencias de responsabilidades, pre y post implementación
 - Dificultades para comunicar los cambios
 - Preocupación en los cambios en su jerarquía en la organización o derechamente, su reemplazo
 - Generación de ansiedad por estar informado

- Preocupaciones del equipo implementador y usuarios clave
 - ¿Son suficientes los recursos para la implementación del proyecto?
 - Preocupación por saber si los ejecutivos están involucrados
 - ¿Qué esperan exactamente de mí?
 - ¿Existe el necesario compromiso en el resto de la organización?
 - ¿Qué pasará con mi cargo una vez que se implemente el proyecto?

- Preocupaciones del resto de los trabajadores
 - Ser reemplazados y posteriormente despedidos
 - No poder adaptarse
 - ¿En qué me beneficia esto?
 - ¿Cómo se medirá en adelante?
 - Sentirse parte de un engranaje y perder autonomía
 - ¿Qué herramientas y apoyo tengo?

Si se entiende la motivación como el proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos, la teoría de Motivación – Higiene de F. Herzberg proporciona un marco conceptual para evaluar los resultados descritos:

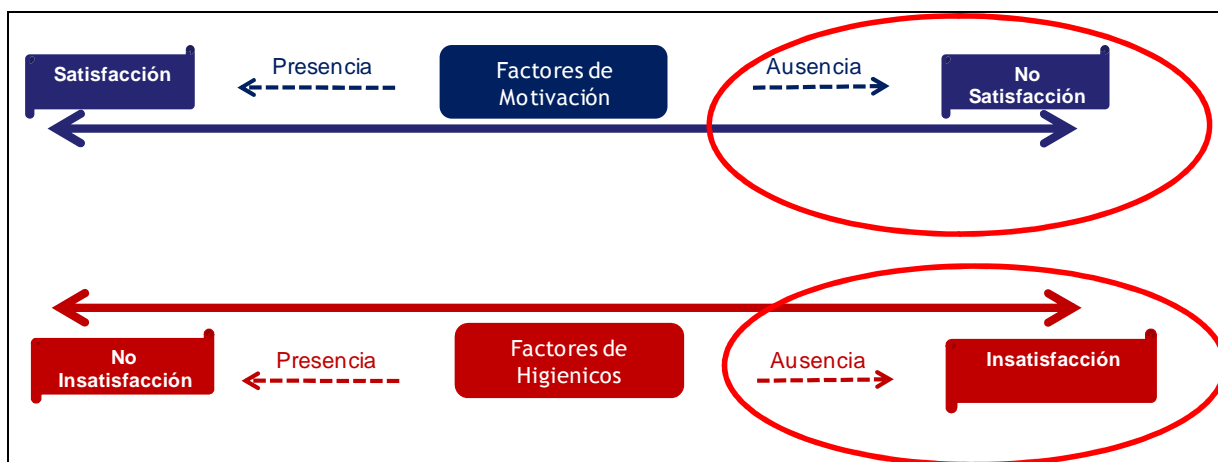
Factores de Motivación, en cuya ausencia se genera no-satisfacción:

- Trabajo Estimulante y sentido de autorrealización: la inestabilidad e inseguridad imposibilita el sentido de realización, más bien contribuye a la incertidumbre de saber si el trabajo agrega valor.
- Reconocimiento: Dada la escasa comunicación, se genera ansiedad por no saber si será removido o reconocido.
- Logros y cumplimiento: Al igual que los puntos anteriores, no se tiene certeza de la forma en que será evaluado y compensado.
- Responsabilidad Mayor: La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo, sin embargo, no se implementó una adecuada capacitación.

Factores de Higiene, en cuya su ausencia se genera insatisfacción y rechazo con el trabajo:

- Factores económicos: incertidumbre de sueldos, salarios, prestaciones.
- Seguridad: incertidumbre de condiciones laborales como: privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
- Factores Sociales: Incertidumbre por no conocer con anticipación de nuevos cargos, actividades y nivel jerárquico en un determinado equipo de trabajo.

Figura 36: Resultado de las combinaciones de criterios higiénicos y motivacionales en Codelpa como producto de las adquisiciones y fusiones.



Fuente: elaboración propia en base a apuntes del curso Comportamiento organizacional, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile

Las preocupaciones descritas generan cierta reticencia dentro de la organización, y más aún, procesos psicológicos y sicosociales que afectan el clima laboral, se genera rechazo a la integración de culturas y se procura el resguardo de la situación mediante la cercanía con los pares, dificultando el trabajo con el resto del equipo del Holding. En resumen, la implementación careció de un plan de comunicación y capacitación y por supuesto, el involucramiento de la alta gerencia y la gerencia de recursos humanos.

8. PROPUESTA DE DESARROLLO

Este capítulo está orientado al desarrollo de la formulación estratégica del Holding, mediante la declaración de visión – misión - valores, la elaboración de una estrategia de negocios alineada con las directrices estratégicas, que permita aprovechar las oportunidades del entorno. Posteriormente, se determinan las variables críticas de éxito y la generación de un mapa estratégico que permita visualizar los objetivos estratégicos, propiciará la generación de un cuadro de mando integral para el control y seguimiento de dichos objetivos. Finalmente, se definen los recursos internos necesarios para propiciarán la entrega de valor al cliente y se formula una estrategia de adquisiciones.

8.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A partir de los antecedentes citados en el diagnóstico de la situación actual, la pregunta estratégica consiste básicamente en: ¿Cómo abordar incrementos de participación de mercado y ventajas competitivas en la industria de pinturas en Chile?.

De acuerdo al análisis externo, la fuente de diferenciación en la industria en que el producto es básicamente un commodity, están relacionadas con los niveles de servicio (despachar en tiempos acotados, minimizar los quiebres de stock y mantener una comunicación activa a lo largo de toda la cadena de suministro). Esta cobra especial relevancia en los grandes Retailers donde Codelpa concentra el 42% de sus ingresos y facilita la comunicación y servicio con los clientes industriales, minimizando por un lado los quiebres de stock y reduciendo los tiempos entrega en caso de requerir un producto bajo pedido, para los clientes industriales.

Por otro lado, los atributos diferenciados mencionados en la estrategia de Pinturas Tricolor y la estrategia implícita de Sherwin Williams, están enfocados en la diferenciación por innovación de productos y calidad de los productos respectivamente.

A modo de resumen, la forma de ampliar la participación de mercado, está asociada a ampliar la distribución y generar ventajas competitivas por diferenciación en calidad de servicio.

En base a las oportunidades y amenazas del entorno y el análisis de principales aspectos que darán una ventaja competitiva sostenible que permita obtener rendimientos por sobre el promedio de la industria, se proponen las siguientes declaraciones estratégicas:

VISIÓN

Ser la compañía de pinturas decorativas e industriales líderes en volúmenes de ventas y reconocida en el mercado nacional por sus elevados estándares de calidad de servicio, manteniendo el bienestar de los grupos de interés y proveedores, y de esta forma, asegurar la rentabilidad de los accionistas y la sustentabilidad de la organización.

MISIÓN

Proveer al mercado nacional, pinturas decorativas a industriales que maximicen la satisfacción del cliente mediante la calidad de servicio e integración con los clientes, manteniendo los estándares de calidad de sus productos.

VALORES

- Vocación por la excelencia. De esta forma, seremos la empresa preferida por nuestros clientes y atraeremos a personas altamente calificadas, competentes y con sólidos principios y valores.
- Ser una empresa responsable con la comunidad y el medio ambiente, cumpliendo con las normativas aplicables.

- Desarrollar nuestro trabajo en un ambiente laboral seguro, que logre motivar a los trabajadores a contribuir en el mejoramiento de sus tareas, logrando cumplir tanto con los objetivos de la empresa como con los propios.

8.2 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

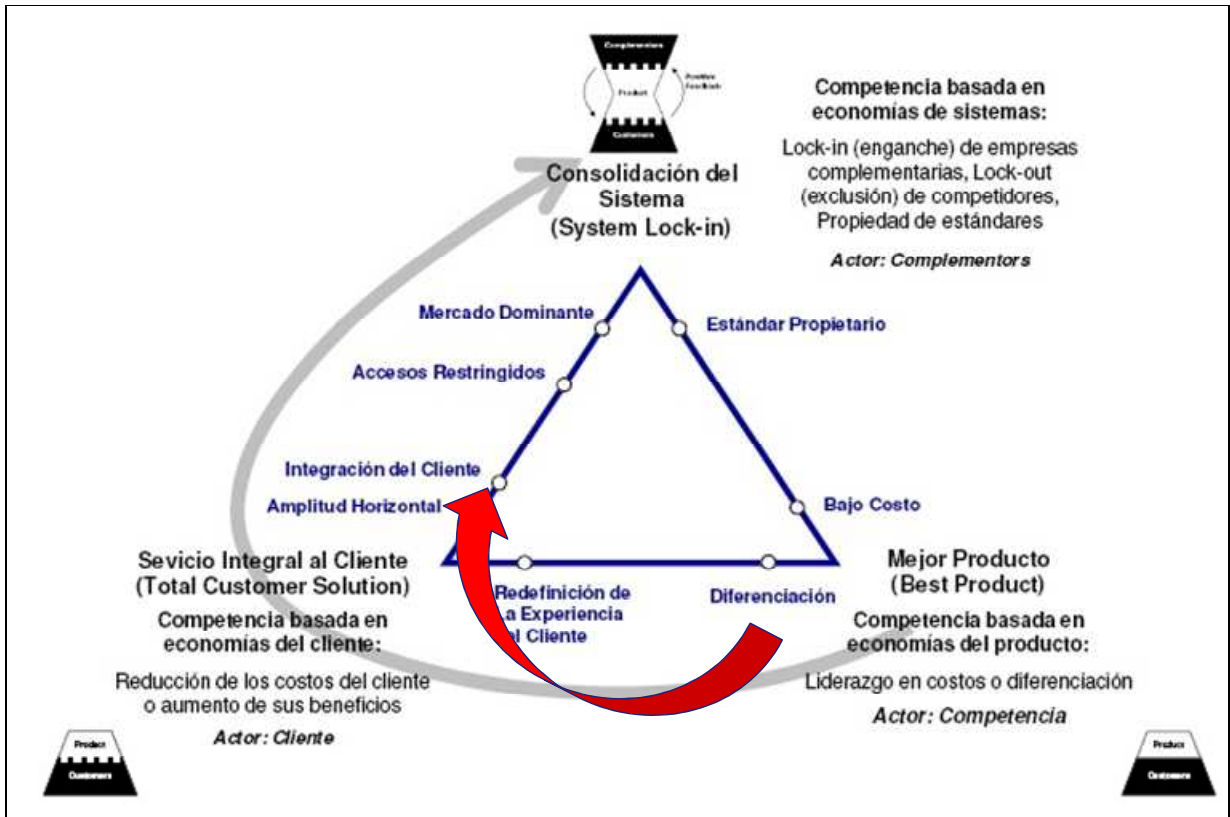
Anteriormente, se desplegó información relevante asociada a la misión y estrategias de negocios de los principales actores de la industria. Estas, en términos generales, estaban focalizadas en proveer productos de alta calidad mediante la constante innovación para expandir las líneas de productos, estrategia para generar nuevos productos en mercados existentes. Por otra parte, las empresas (o sus marcas) con estrategia de seguidor, se enfocaban en comercializar productos a bajo costo o con un adecuada relación precio / calidad.

Una de las conclusiones más relevantes del análisis externo está relacionada con la estrategia de diferenciación de la industria: estándares de calidad de servicio. En consecuencia, Codelpa debe transitar de una disciplina estratégica centrada en “mejor producto” hacia una estrategia basada en servicio integral al cliente.

Esta estrategia busca de una forma efectiva sustituir o potenciar actividades que están siendo realizadas por el cliente (en este punto entiéndase cliente como distribuidores) como por ejemplo: revisión de stock, solicitud y envío de pedidos de compra, monitoreo y proyección de ventas. La pregunta relevante que justifica la implementación de estrategia es: ¿Existe un reducido número de clientes que concentren atractivos niveles de utilidad²⁰ para Codelpa, a los cuales le resultaría atractiva esta propuesta de valor?.

²⁰ Utilidad entendida como utilidad bruta y analizada en la descripción de la empresa y sus clientes.

Figura 37: Modificación de la estrategia de negocios



Fuente: elaboración propia en base The Delta Model, Arnoldo Hax.

En términos generales, los principales 6 clientes del Holding están formado por Sodimac, Easy, Construmart, Cadena Imperial, Cadena ferretera MTS y Cadena Chilemat, los cuales justifican el 76% de las ventas del segmento decorativo, el 53% de las ventas totales de Codelpa e impactan aproximadamente con el 45% de las utilidades del mismo. La estrategia es atractiva tanto para los grandes Retailers como para las grandes cadenas ferreteras, pues le facilita actividades orientadas a la planificación y el monitoreo de inventarios.

En detalle, se enumeran las razones que dan forma a esta estrategia de negocios:

- El 42% de los ingresos de Codelpa provienen ya sea de los grandes Retailers (Eay y Sodimac) o de las grandes cadenas ferreteras. De esta forma Codelpa

disminuye el costo de cambiar de tienda al trabajar con un mayor número de cadenas de Retail.

- Las marcas que presentan mayores ventas en Codelpa, Ceresita y Sipa, agrupan entre el 56% y 64% de sus ingresos en las grandes superficies y grandes cadenas ferreteras respectivamente.
- De los atributos genéricos en que se puede diferenciar una gran cadena de Retail²¹ como lo son: experiencia, servicio, precios, acceso y producto; Easy y Sodimac podrían diferenciarse por acceso y producto (en términos de variedad y surtido de productos). Sólo en este último atributo se puede lograr diferenciación mediante la disposición de productos en lugar y momento adecuado. Por el contrario, las grandes cadenas ferreteras, privilegian acceso y precios. De la misma forma, la integración permite disminuir los costos del traspaso y procesamiento de la información, generando la oportunidad de negociar los precios con dichas empresas.
- Los principales actores del mercado que proveen a los grandes Retailers presentan deficientes niveles de servicio²² y constantes quiebres de stock. En consecuencia, el implementar una estrategia de integración con las cadenas distribuidoras, aumentan las barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.
- Independiente de la estrategia de negocios definida, los grandes Retailers pueden sancionar a sus proveedores por deficientes niveles de servicio. Dichas sanciones pueden ser reflejadas en multas pecuniarias, salida de líneas de productos o incluso, términos de contrato.
- Se minimizan los quiebres de stock producto del flujo de información permanente entre las bodegas del distribuidor y las áreas de planificación de Codelpa.

²¹ Basado en apuntes Gestión Comercial II, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

²² En base a ranking de proveedores disponibles en los sistemas B2B de Easy y Sodimac.

- Dado que las pinturas pueden catalogarse como productos funcionales, se requiere una limitada variedad de productos. De hecho, el 70% de los ingresos de Codelpa provienen de 20 líneas de productos, no se justifica la estrategia de negocios centrada en el producto y en particular, con foco en la innovación de productos.
- Es menos costoso retener a los actuales clientes del segmento decorativo, en lugar de fidelizar a nuevos clientes del segmento industrial donde encuentra una fuerte presencia de marcas competidoras como Sherwin Williams e Iris.
- A pesar de lo destacado en el punto anterior, la adecuada implementación de la estrategia orientará la cultura de la organización al estrechamiento de relaciones con el cliente, mejorando los estándares de servicio de pre y postventa con los actuales clientes del segmento industrial.

En conclusión, Codelpa tiene la oportunidad de comercializar “productos de baja tecnología con largos ciclos de vida a comercios masivos” a ser un proveedor de servicios integrales tanto a los grandes Retailers (cuya proposición de valor se elabora a medida del cliente, mejora la coordinación de la cadena logística, minimiza las transacciones entre fabricante y distribuidor, y disminuye los quiebres de stock) como a los pequeñas ferreterías y grandes clientes industriales mediante la provisión de productos con una cultura organizacional volcada al estrechamiento de relaciones con los clientes”. En concreto, permite descomoditizar la oferta de valor, diferenciarse de la competencia y mantener relaciones de largo plazo con el cliente.

Alcance de producto, mercado y ubicación geográfica

Se recomienda mantener el alcance geográfico compuesto por el territorio nacional hasta la implementación de la nueva estrategia del Holding. Por otro lado, se recomienda mantener el alcance de producto. Sin embargo, se sugieren los siguientes cambios al alcance de mercado del segmento decorativo:

Ceresita

Dado que sólo 3,4 millones de galones son adquiridos por hogares, es decir, 7% del total, de los cuales el 4% se destina al primer pintado, y el resto es corresponde a re-pintado y además, en los grandes Retailers compra el 82% de los hogares, se propone las siguientes modificaciones del alcance del mercado:

Figura 38: Alcance del producto en escala de prioridades para Ceresita en segmento decorativo.

Alcance existente del segmento decorativo	--	-	E	+	++
Hogar					
Mujeres					
Hombres					
Familia de altos ingresos					
Familias de ingresos medios					
Familias de ingresos bajos					

Nuevo Alcance del mercado del segmento decorativo	--	-	E	+	++
Hogar					
Familia que adquieren su primer hogar					
Familia para buscar mantener el hogar					
Familia de altos ingresos					
Familias de ingresos medios					
Familias de ingresos bajos					

Fuente: elaboración propia

La escala de prioridades se define como: eliminado (- -), bajo nivel de importancia (-), actual dedicación de recursos (E), se asigna un alto nivel de importancia para lograr una mejor posición competitiva (+), se asigna máximo nivel de importancia y de recursos necesarios para alcanzar la posición competitiva más destacada posible (++)

Sipa

Sipa concentra el 53% de sus ingresos en los grandes Retailers, cuyos principales clientes son personas que proveer servicios a terceros. Este nicho concentra el 83% del segmento decorativo. En consecuencia, se sugiere ampliar el alcance de clientes. Además, las constructoras medianas y pequeñas representan respectivamente el 23,8% y el 33% del consumo de pintura decorativa en el segmento profesional. En consecuencia, se sugiere ampliar el alcance a estos nichos que compran en las grandes cadenas ferreteras.

Figura 39: Alcance del producto en escala de prioridades para Sipa en segmento decorativo.

Alcance existente del segmento decorativo

	--	-	E	+	++
Profesionales					
Contratistas					

Nuevo Alcance del mercado del segmento decorativo

	--	-	E	+	++
"Maestros" de construcciones pequeñas y medianas					
Profesionales					
Contratistas					
Constructoras medianas y pequeñas					

Fuente: elaboración propia

Soquina

Esta marca concentra el 43% de sus ventas en grandes cadenas ferreteras, se sugiere privilegiar a técnicos que prestan servicios a terceros, "maestros" de pequeñas construcciones y personal técnicos, encargado de adquirir pintura para pequeñas constructoras.

Figura 40: Alcance del producto en escala de prioridades para Soquina en segmento decorativo.

Alcance existente del segmento

decorativo

	--	-	E	+	++
Especialistas que buscan productos de bajo precio					
Técnicos que buscan productos de bajo precio					

Nuevo Alcance del mercado del segmento decorativo

	--	-	E	+	++
Especialistas que buscan productos de bajo precio					
Técnicos que buscan productos de bajo precio					
"Maestros" de construcciones pequeñas					
Constructoras pequeñas					

Fuente: elaboración propia

Chilcorrofin

Si bien actualmente se define claramente al alcance del producto: productos especiales para trabajos especiales para resolver problemas de protección. Destacando la protección por sobre cualquier aspectos de diseño. Sin embargo, ¿quiénes son sus clientes?. Se sugiere el siguiente alcance del mercado de Chilcorrofin:

Figura 41: Alcance del producto en escala de prioridades para Chilcorrofin en segmento decorativo

Nuevo Alcance del mercado del segmento decorativo

	--	-	E	+	++
Personas que deseen productos de alta calidad para su piscina, pisos y maderas					
Contratistas especialistas					
Construcciones medianas y grandes					

Fuente: elaboración propia

8.3 DETERMINACIÓN DE RECURSOS INTERNOS Y CADENA DE VALOR

Para definir las áreas y actividades de la cadena de valor que respaldan la estrategia de negocios sugerida, es necesario definir los atributos del producto/servicio en un sentido amplio.

En primer lugar, Codelpa debe ser líder en aquellos atributos relacionados con una estrategia de estrechamiento de relaciones con el cliente. En particular, se sugiere ser líder en servicio, proximidad y marca de confianza. En tal sentido, cobra especial relevancia los servicios de pre y post venta.

Cabe destacar que si bien la disciplina estratégica descrita hace hincapié en servicio, no se debe ignorar aspectos de calidad críticos en la calidad de la distribución. A saber: productos en buen estado, despachos en los volúmenes y tiempos de entrega.

Figura 42: Atributos claves de la cadena de valor que respaldan la disciplina estratégica de estrechamiento de relaciones con el cliente.



Fuente: elaboración propia en base a apuntes de Control de Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

En consecuencia, la cadena de valor alineada con la estrategia de negocios considera las actividades primarias críticas como lo son:

- Logística externa: capacidad de respuesta ágil para el despacho de productos a las bodegas de los clientes en volúmenes y plazos acotados, ya sea en despachos diarios bajo una modalidad cross-docking para los grandes Retailers, despachos periódicos a las grandes cadenas ferreteras y clientes industriales; y despachos de pequeños volúmenes a pequeñas ferreterías.

- Servicio: generación y mantenimiento de relaciones de largo plazo con los grandes Retailers y clientes industriales. El servicio incluye pre venta en actividades relacionadas con el asesoramiento de abastecimiento y control de inventarios o consulta acerca de despachos de una determinada tienda y servicio de post venta para responder por devoluciones, garantías de los productos y resolver consultas específicas. Para las pequeñas ferreterías es clave el servicio de pre-venta, asesorándolos y capacitándolos en gestión comercial.
- Operaciones: las actividades de operaciones deben focalizarse en adecuar la estructura productiva a la respuesta rápida ante cambios en la demanda, la coordinación y flujo de información entre todos los agentes de la cadena, especialmente entre el área de ventas y producción. Además, debe poner énfasis en la fabricación de productos de calidad (en términos de durabilidad y rendimiento de la pintura²³) de los productos fabricados.

Por otro lado, las actividades de apoyo críticas para la correcta implementación de la estrategia se describen a continuación:

- Infraestructura empresarial: para implementar la estrategia se requiere el apoyo, involucramiento y patrocinio de la alta gerencia. Además, disponer de una cultura organizacional volcada a la atención al cliente y que se genere colaboración entre las distintas áreas, ya que los objetivos migran desde cumplimiento de resultados por gerencia (metas de producción, despachos, ventas) hacia resultados inter-gerencia que involucren a la toda la cadena de suministro.
- Administración de recursos humanos: Para cumplir los objetivos mencionados en el párrafo anterior, se requiere incluir indicadores colaborativas, capacitación del personal enfocado en la estrategia y el desarrollo de competencias en gestión de contratos. Resulta crítico la dirección de programas de gestión del cambio.

²³ El rendimiento se mide por el consumo de pintura aplicado un área determinada. Por ejemplo: 35 metros cuadrados por galón por mano.

- Desarrollo tecnológico: apoyar inversiones para el desarrollo de sistema que coordine la cadena de suministro completa (sistema de planeación de producción - ventas – distribución). Es imperativo el desarrollo de una plataforma para la gestión de cliente (sistema Customer Relationship Management) y desarrollo de productos que aseguren la calidad y rendimiento.

8.4 GESTIÓN DE CAMBIO

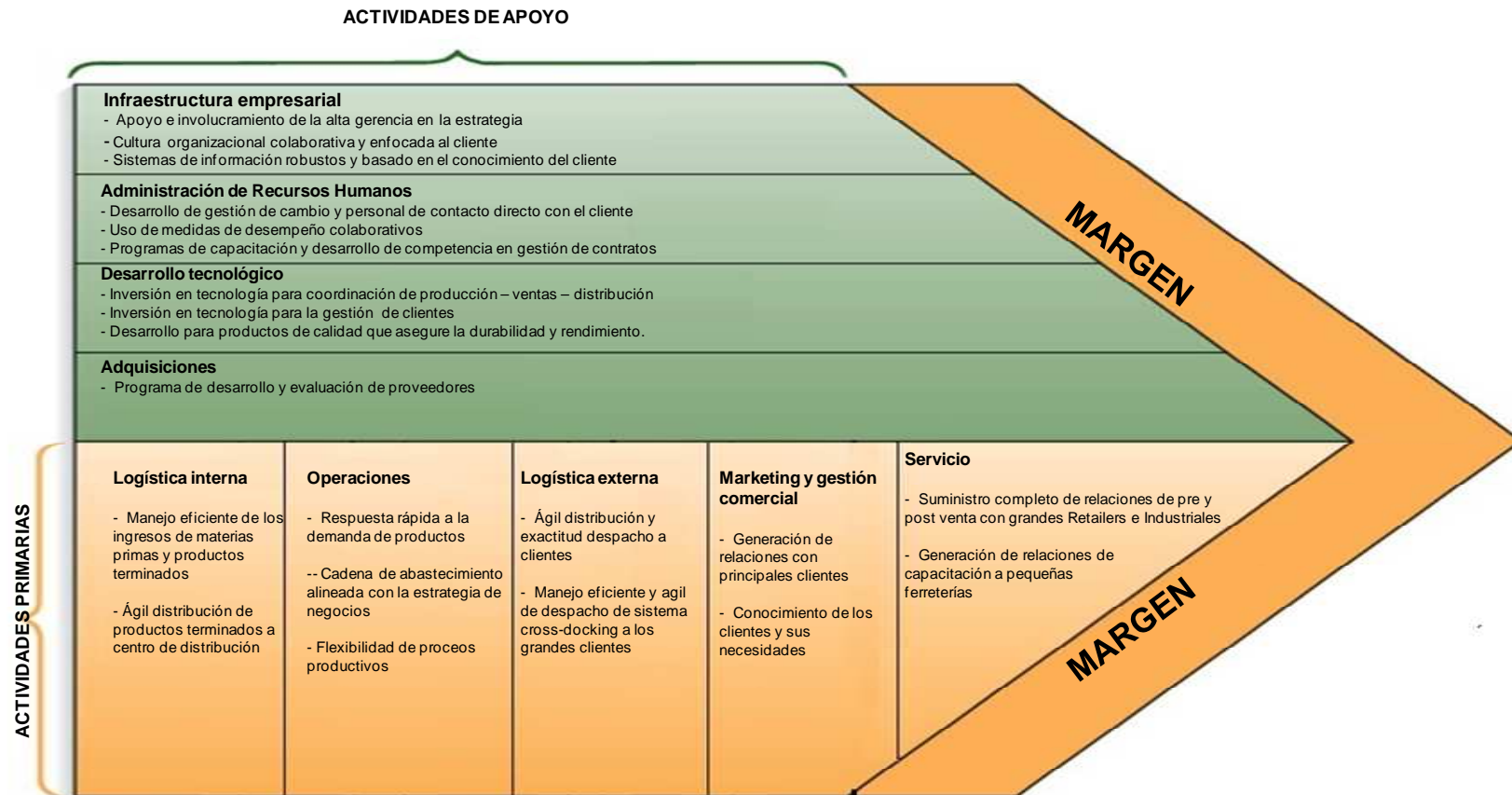
Qué duda cabe acerca de un la implementación de un programa de gestión de cambio para implementar la estrategia de negocios. Son particularmente críticos los procesos de comunicación y capacitación de los recursos humanos, especialmente aquellos que tienen contacto directo con el cliente. La gestión del cambio aborda las dimensiones mostradas en el siguiente esquema:

Figura 43: Dimensiones del plan de gestión de cambio.



Fuente: elaboración propia

Figura 44: Cadena de valor



Fuente: elaboración propia

Con el fin de maximizar la adherencia y compromiso a la estrategia y a la vez, neutralizar las actitudes negativas, se requiere del lanzamiento de un plan de gestión del cambio en las siguientes etapas:

1) Análisis del plan:

En esta etapa se sugiere definir el objetivo y alcance del plan. Además, se sugiere definir los equipos, articular los sponsors, selección de implementadores, definición de plan de comunicaciones, identificación de stakeholders y los beneficios esperados del plan.

2) Definiciones de planes específicos, actividades y tiempos: taller de alineamientos para la adecuada comunicación de la estrategia y el sentido de pertenencia de todos los involucrados. En esta etapa se recopilan consultas y expectativas expresadas por el resto de la organización.

3) Ejecución del proyecto: plan de capacitación a los diversos equipos de trabajo y usuarios finales identificados en etapa 1 y validados en etapa 2. Además, se refuerza el plan de comunicación.

4) Preparación previa implementación de estrategia enfocada en servicio al cliente: asesorías finales al equipo directamente involucrado con la estrategia de negocios desarrollada. Se sugiere implementar “mesas de ayuda” para los usuarios que aún en esta etapa, no se sientan capacitados.

5) Apoyo post lanzamiento: sesiones de aprendizaje y retro-alimentación. En esta etapa se realizan talleres para recopilar información de los recursos humanos involucrados en el plan y evaluar futuras capacitaciones.

8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La disciplina estratégica que orienta la misión, se basa en el estrechamiento de relaciones con el cliente, como principal atributo de diferenciación. Sin embargo, se requiere estandarizar y optimizar procesos operacionales y comerciales, vinculados con estrategias de excelencia operacional. Estos procedimientos permitirán agilizar la cadena de suministro y disminuir las brechas operativas. En consecuencia, esto último apunta a mantener desarrollar, fabricar y despachar productos de calidad y a tiempo.

Estrategia de crecimiento:

- Integración con grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras

La propuesta de valor a los grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras está directamente relacionada con la estrategia de negocios, la cual se orienta a la integración con el cliente. Se puede resumir como sigue: proveer un servicio de administración de inventario, administración comercial, mix de productos y servicios de información de pre y post venta. Para esto, los distribuidores deben facilitar la información detallada de sus volúmenes de venta e inventario con lo cual Codelpa administra los niveles de inventario, sugiriendo sucesivos pedidos de compra, a la vez que sugiere mix de productos por tienda en función del análisis de la venta.

- Estrechamiento de relaciones con clientes industriales y pequeñas ferreterías.

Si bien los clientes descritos difieren en tamaño y nivel de especialización, la propuesta de valor es relativamente similar. El cliente industrial requiere las especificaciones de los productos con detalle y mantener información acerca de los plazos de despacho de los mismos. Por su parte, las pequeñas ferreterías, carentes de profesionalización en términos de la gestión comercial de sus productos, requieren servicios de pre y post venta asociado al conocimiento de la garantía de los productos y plazos de despacho

para mantener adecuados niveles de stock. Es común que estos clientes solicitan grandes volúmenes de productos cada “largos periodos”, en consecuencia, la asesoría comercial proveerán un doble beneficio: las pequeñas ferreterías podrán optimizar sus niveles de inventario y Codelpa mantendrá información de futuras ventas, información que alimentará los sistemas de planificación de abastecimiento, producción y distribución.

- Posicionar de marcas.

El objetivo descrito es transversal pues se describe en términos generales, la percepción de cada segmento de clientes finales. Por esto, es relevante implementar los cambios asociados al alcance de producto y mercado, descrito en “7.2 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS”. En consecuencia, este objetivo redundará en satisfacción de cliente – retención de clientes – incrementos de ingresos y participación de mercado.

Procesos internos que respaldan la estrategia de crecimiento

1) Objetivos asociados a procesos de gestión de clientes:

- Desarrollar relaciones de largo plazo con distribuidores de Grandes Retailers y grandes cadenas ferreterías: la forma de generar relaciones de largo plazo con los distribuidores descritos es generando confianza en el manejo eficiente de inventarios y despachos a tiempo.
- Asegurar un servicio de pre y post venta en segmento industrial y pequeñas ferreterías mediante la asesoría comercial, gestión de información de nuevos proyectos y asesorías técnicas.

- Posicionar las distintas marcas como líderes de sus segmentos: este objetivo incluye las sugerencias relacionada con la asignación de prioridades del alcance del producto para cada nicho²⁴.

2) Objetivos asociados a procesos de gestión de operaciones:

- Desarrollar conocimiento de clientes: El compartir información desde un determinado Retail, permitirá generar conocimiento de los clientes y ajustar la oferta de productos para determinados nichos de clientes. En palabras muy simples, permitirá vincular directamente a Codelpa con el cliente final.
- Alinear la cadena de suministro desde el abastecimiento hasta el despacho a clientes / canales: este objetivo se enfoca en aspectos de agilidad, adaptabilidad y alineación de la cadena de suministro²⁵.
 - Se requiere agilidad para responder rápidamente a cambios de corto plazo en la demanda o el suministro, manejar los inventarios de los clientes / canales y suministrar información confiable acerca de plazos de entrega para clientes industriales. Es crítico la gestión de contratos firmados con los grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras, tal que aseguren el flujo de información a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.
 - Se requiere adaptabilidad de la cadena de suministro para cumplir con los cambios estructurales del mercado, monitorear la red de abastecimiento, gestionar nuevos proveedores, flexibilizar la gestión de producción y logística, la inversión en tecnologías y la generación de nuevos productos
 - Se requiere alinear la cadena de suministro que identifique claramente responsables, defina los riesgos de cada eslabón de la cadena, asegure el libre

²⁴ Para más detalle, revisar sección: Alcance de producto, mercado y ubicación geográfica

²⁵ The Triple-A Supply Chain, Hau L. Lee, Harvard Business Review

intercambio de información y conocimientos con proveedores y clientes; y distribuya equitativamente las utilidades resultantes de la implementación de la estrategia.

- Proporcional excelencia en el servicio de pre y post venta: Este objetivo recoge la información proporcionada por el conocimiento de clientes y lo traduce en la gestión diaria ya sea de asesorías a los clientes industriales y pequeñas ferreterías o el contacto directo con los grandes Retailers para gestión diaria de los inventarios de las tiendas de estos últimos.
- Desarrollar y fabricar productos de calidad: este objetivo apunta al desarrollo y fabricación de productos que estén directamente relacionados con las necesidades de los clientes (en el segmento decorativo prevalecen aspectos de durabilidad y rendimiento de la pintura, en el segmento industrial prevalecen atributos técnicos específicos).
- Mantener sistemas de información estables y desarrollar cartera de sistemas de información: las operaciones de gestión de clientes y operaciones deben estar soportadas por sistemas de información estables (que puedan ser consultados en cualquier momento y desde cualquier lugar) y flexibles en función de la naturaleza de los sistemas de los propios clientes y canales. En particular, el conocimiento de los clientes se sustenta en el desarrollo y uso de un sistema CRM. Para las operaciones, el sistema debe respaldar y planificar tanto las operaciones internas como el traspaso y vinculación de la información de las tiendas de los canales con los sistemas propios.
- Estandarizar y optimizar procesos operacionales y comerciales: dada la escasa coordinación la cadena de suministro interna de la organización descrita en la situación actual de la cadena de valor, es necesario estandarizar y optimizar procesos de planificación que vincule aspectos productivos y comerciales para el éxito de la estrategia. Este objetivo es crítico.

3) Objetivos definidos en perspectiva de aprendizaje:

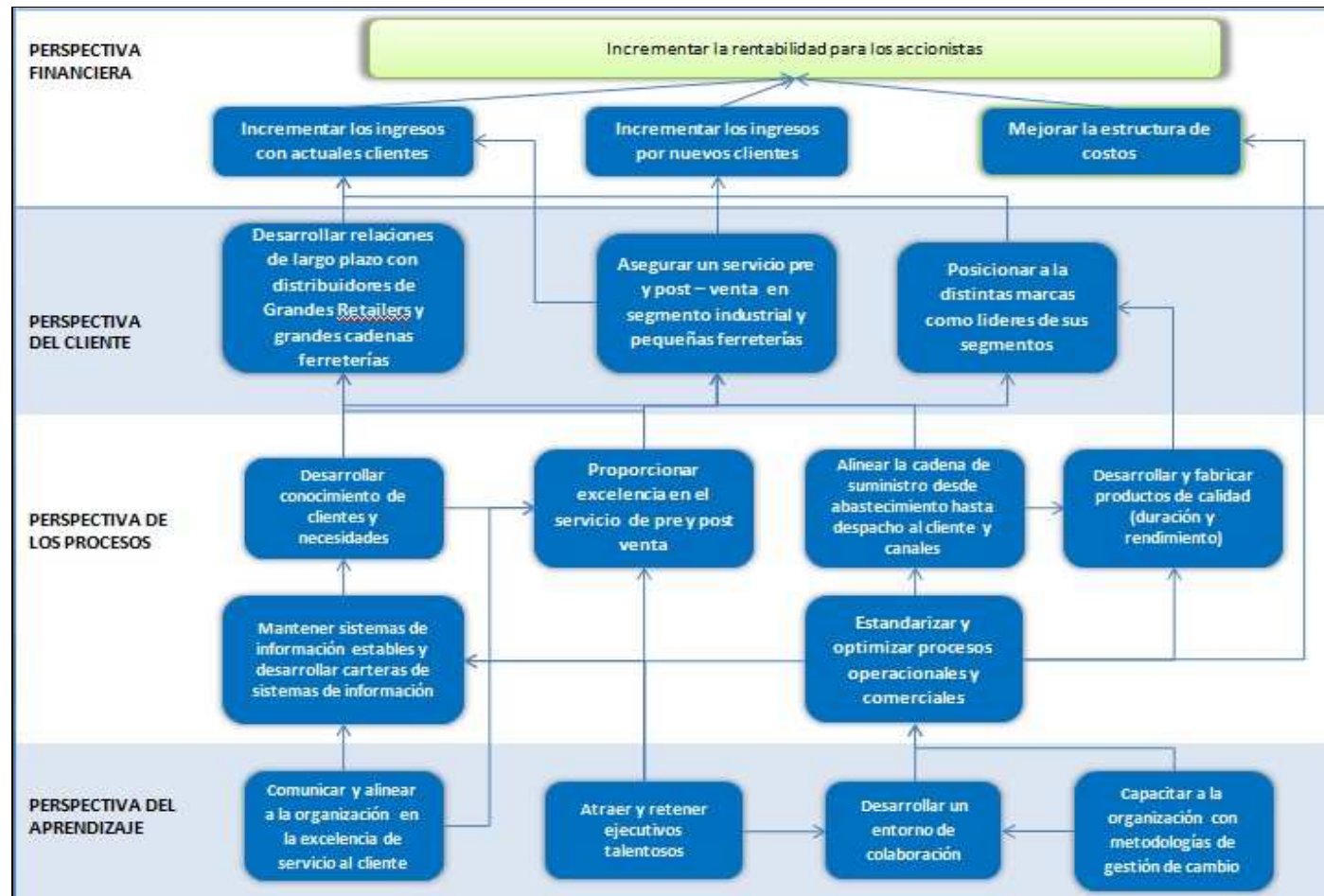
Se definieron 4 objetivos que abordan de manera prácticamente transversal a los objetivos definidos en los procesos internos. Estos son:

- Comunicar y alinear a la organización en la excelencia de servicio al cliente
- Atraer y retener ejecutivos talentosos
- Desarrollar un entorno de colaboración
- Capacitar a la organización con metodologías de gestión de cambio

Estos objetivos alinean, facilitan y capacitan a la organización en función de la disciplina estratégica de estrechamiento de relaciones con el cliente, pues asegura atraer profesionales y técnicos valorados por el mercado, enfoque en el servicio, facilitar herramientas para el cambio cultural de la organización y genera un entorno que permita la interacción y responsabilidades conjuntas en el pro de los resultados comerciales, es decir, que la organización sienta que “somos todos partes de la empresa y responsables de los resultados”.

8.6 ELABORACIÓN DE MAPA ESTRATEGICO

Figura 45: Mapa estratégico para la implementación de la estrategia basado en estrechamiento de relaciones con el cliente



Fuente: elaboración propia

8.5 FACTORES CRITICOS CRÍTICOS DE ÉXITO

- Apoyo e involucramiento de la alta dirección: este punto por retorico que parezca no deja de ser válido especialmente en el cambio de rumbo de la estrategia de la organización. En consecuencia, es necesario el involucramiento de la gerencia general y los gerentes de área.
- Gestión de cambio: sin lugar a dudas, uno de los aspectos más relevantes no solo para la implementación de la estrategia propuesta, sino también, en cualquier cambio relevante que altere el estado actual de la organización. Por ejemplo: en futuras adquisiciones – fusiones, desarrollo e implementación de tecnología, etc.
- Cambio de cultura organizacional hacia una estrategia orientada al cliente, al trabajo de campo y al trabajo en puntos en contacto con clientes
- Modificación de la estructura organizacional e indicadores de gestión: la estructura organizacional debe migrar desde una estructura de tipo paternal – burocrática a una estructura enfocada en colaborativa enfocada en el mercado, con énfasis no solo en los procesos sino también, enfocada en los resultados (reflejado como aspecto diferenciador el servicio de pre y post venta). Además, se debe definir roles, mecanismos y tiempos de seguimiento, revisión y aprobación de resultados, órganos de dirección y control
- Disponer de un sistema de información que aseguren la coordinación de la cadena de suministro procurando incrementar la flexibilidad y agilidad en los volúmenes y plazos de entrega; y desarrollar un sistema de gestión de clientes que conectado con actividades de planificación de abastecimiento, producción y distribución.

- Administración de relaciones y contratos: con el fin de alinear los objetivos Codelpa - cliente / canal y definir responsabilidades se requiere generar mecanismo de confianza y compromiso con las pequeñas ferreterías y pequeños clientes industriales, ya sea para compartir información, prestar asesoría comercial y manejar inventarios. Para los grandes Retailers, grandes cadenas ferreteras y grandes clientes industriales la situación es distinta, pues el estrechamiento de relaciones se formaliza en contratos de servicio de abastecimiento. En consecuencia, es crítico el proceso de negociación que defina derechos y obligaciones de las partes, pues puede facilitar / dificultar la colaboración entre las partes involucradas. Nuevamente, lo anterior se orienta en la colaboración de las partes, el flujo de información e incentivos alineados con la cadena de suministro.

- Estandarizar y optimizar procesos operacionales y comerciales: este objetivo crítico pues para implementar la estrategia de estrechamiento de relaciones se requiere desarrollar confianza con los grandes clientes en servicio y suministro. Es vital optimizar procesos de gestión de información, planificación de ventas – operaciones, servicio al cliente y logística de salida actuales, para asegurar que los productos sean despachar a tiempo y disponer de un servicio de pre-post venta robusta, en lugar que sólo administre devoluciones y pedida de venta.

- Implementación por etapas: Finalmente, un aspecto crítico asociado a la alta gerencia es la implementación de la estrategia en diversas etapas. La experiencia muestra que la mayoría de las empresas nacionales implementan grandes proyectos carentes de una metodología clara. Por el contrario, se sugiere desarrollar un plan de transición²⁶ al nuevo escenario y estrategia de implantación que incluya:
 - Gestión y Optimización las actividades de fabricación, distribución y comercialización para agilizar la cadena de suministro.

²⁶ Más adelante se incluye un detalle del plan de implementación

- Gestión del cambio para la implementación de la nueva estrategia de negocios.
- Implementación de estrategia de estrechamiento de relaciones con el cliente.

9. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se concretizan los aspectos relacionados con la implementación de la estrategia, tomando como insumo los objetivos estratégicos descritos, para posteriormente revisar el impacto en la estructura organizacional, el tipo de control de gestión, los indicadores específicos para monitorear estos objetivos basado en la metodología cuadro de mando integral, mediante el cual se establece un tablero de control equilibrado de objetivos y metas. Finalmente, se establece las etapas para la adecuada implementación de la estrategia.

9.1 ELABORACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES Y TIPO DE CONTROL DE GESTIÓN.

Uno de los aspectos más relevantes para la implementación exitosa de la estrategia corresponde a la definición del tipo de control de gestión y la relación con la estructura organizacional y elementos culturales. Estas relaciones formales de dependencia influyen en los procedimientos, controles, autoridad, procesos para la toma de decisiones y el nivel de involucramiento de la alta gerencia.

En la actualidad la empresa cuenta con una estructura intermedia entre un estilo de tipo paternal, basado en una autoridad jerárquica, fuerte liderazgo y fuerte centralización de la toma de decisiones, y un estilo burocrático, basado en la normalización de los procesos, la coordinación basada en la definición de procedimientos. Los escasos procedimientos de control de gestión con los que cuenta Codelpa obedece al cumplimiento de normas previamente establecidas y revisión de parámetros basados de normas de calidad, es decir, en el cumplimiento de procedimientos, más que en resultados.

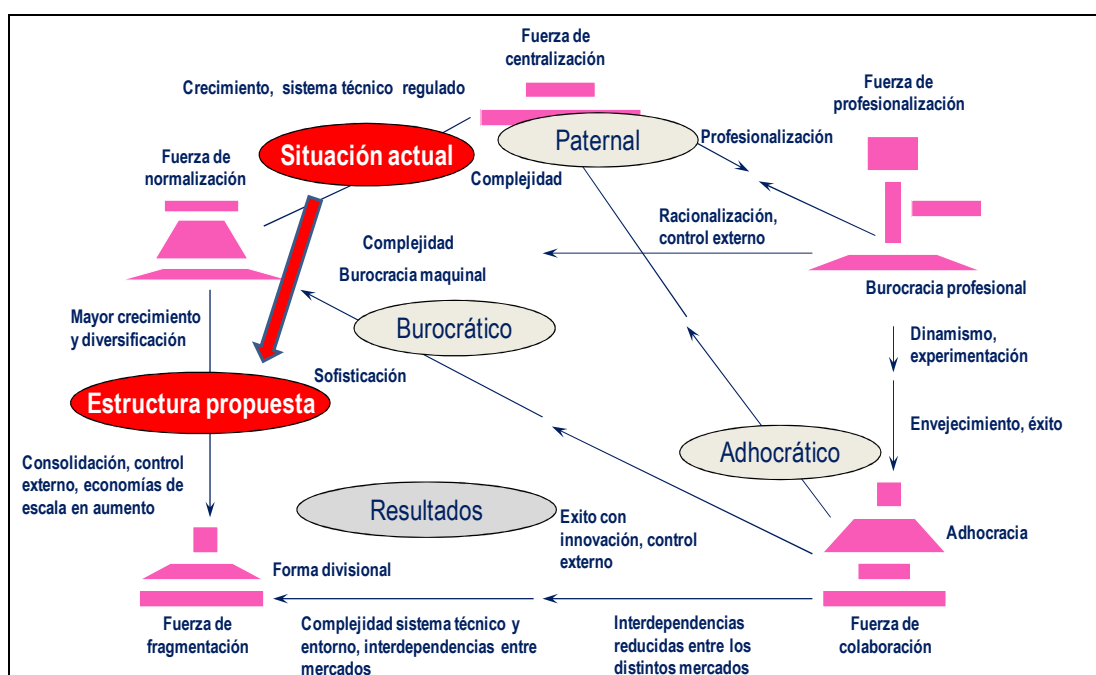
Por el contrario, para la implementación de una estrategia basada en el estrechamiento de relaciones con el cliente, se requiere de colaboración en todos los niveles de la organización, especialmente en aquellas actividades críticas que están relacionadas

entre sí, entonces se sugiere implementar sistemas de mediciones inter-área de tal forma de impedir que se produzcan roces que limiten los esfuerzos de colaboración.

Se sugiere robustecer el exclusivo monitoreo de gestión basado en procesos (evaluación en tiempo real), a uno que agregue control basado en resultados (evaluación ex - post). Dicha control permite no sólo reportar no sólo información del cliente final, sino también, permitirá establecer relaciones de causa- efecto para modificar los procesos internos que afectan los resultados de la organización, ya sean factures operativos o culturales.

En particular, se sugiere una estructura de tipo divisional, orientada al mercado, la descentralización de las decisiones. De esta forma, se establecen procesos más flexibles de tal forma de responder ágilmente a movimientos de los clientes. Además, es natural que en Codelpa se establezcan procesos de fragmentación del control a medida que el Holding se integró horizontalmente, abordando un mayor número de clientes y canales. En consecuencia, se privilegia una estructura funcional donde cada el líder de cada gerencia coordina las actividades relacionadas.

Figura 46: Modificación de la estructura organizacional de Codelpa para implementación de la estrategia



Fuente: elaboración propia

9.2 ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los autores detrás del cuadro de mando integral, sugieren que la ejecución exitosa de una estrategia requiere de dos componentes esenciales:

- Describir la estrategia: este concepto se puede elaborar con herramientas como mapas estratégicos, para describir los componentes básicos de creación de valor y su relación causa – efecto.
- Gestionar la estrategia: basado en el Balanced Scorecard, se elaboran métricas de control para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a la vez que sirve para comunicar de manera concreta la estrategia.

Figura 47: Cuadro de mando integral de Codelpa, elaborado para la gerencia de primera línea (nivel 1)

Balanced Scorecard		Medición		Plan de acción
Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta (3º año)	Iniciativa
Financiera	Incrementar la rentabilidad para los accionistas	Utilidad / ventas	22%	-
	Incrementar los ingresos con actuales clientes	Ingresos clientes actuales año n / ingresos clientes actuales año n-1	8%	-
	Incrementar los ingresos por nuevos clientes	Ingresos nuevos clientes año n / ingresos nuevos clientes año n-1	6%	-
	Mejorar la estructura de costos	Costos de explotación / Ingresos de Explotación	56%	-
Clientes	Posicionar las distintas marcas como líderes de sus segmentos	Encuesta a clientes sobre conocimiento de marca y preferencias	Nº1 en encuesta Top of Mind por segmento	Desarrollar gerencia de Negocios y Marketing
	Desarrollar relaciones de largo plazo con distribuidores de Grandes Retailers y grandes cadenas ferreterías	Índice de pérdida de ventas por no tener inventario	>5%	Asignar profesionales y capacitar a vendedores para el monitoreo de inventarios en tiendas
		Días de inventario por sku - marca - tienda	24 > Días > 7	Plan de reuniones con grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras
		Acuerdo de contratos de integración con grandes clientes	3	
	Asegurar un servicio de pre y post venta en segmento industrial y pequeñas ferreterías	Días de inventario por marca - tienda	60 > Días > 20	Asignar profesionales, capacitar a vendedores acerca del servicio de pre-post venta en pequeñas ferreterías y clientes industriales
		Días de anticipación de la generación del pedido de venta hasta el despacho requerido	> 10 Días	
		Días transcurridos desde el pedido hasta la generación de orden de fabricación	3	
	Porcentaje de clientes capacitados	60%	Realizar asesorías comerciales y de gestión con pequeños clientes ferreteros	
Procesos internos	Proporcionar excelencia en el servicio de pre - post venta	Niveles de servicio por canal en Grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras	< 95%	Capacitación de equipo comercial para sensibilizar en actitudes orientadas al servicio integral al cliente
		Niveles de servicio por canal en clientes industriales y pequeñas ferreterías	< 70%	
		Porcentaje de problemas resueltos en menos de 48 horas	95%	Capacitación de equipo comercial para servicio de pre-post venta, mediante Tecnologías de Información
	Desarrollar, fabricar productos de calidad	Número de nuevos productos que responde a atributos validados por clientes	8	Implementar metodología para la gestión de nuevos productos
		Productividad anual (galones fabricados / N° operarios)	1650	Implementar plan de reducción de tiempos muertos y set - up
		Galones de pintura al primer intento / galones producidos	75%	Capacitación de operarios y supervisores de planta
	Número de nuevos proveedores de insumos críticos (titanio y envases)	6	Implementar programa de desarrollo de proveedores	

Balanced Scorecard		Medición		Plan de acción
Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta (3º año)	Iniciativa
Procesos internos	Alinear la cadena de suministro	Forecast Accuracy	85% en productos contra stock	Desarrollar gerencia de Supply Chain
		Pedidos entregados completos	70%	
		Lead time de pedido de cliente	2 días	Implementar plan de reducción de tiempos de cobranza y gestión de pedidos de venta
	Desarrollar conocimiento de clientes y necesidades	Rentabilidad por cliente (y segmento)	Incremento de 10% en clientes A	Implementar departamento de inteligencia de negocios
	Estandarizar y optimizar procesos de control operacionales y comerciales	% de procesos estandarizados	25%	Capacitar y robustecer atribuciones del departamento de gestión de calidad para todos los procesos de la organización
		% de avance de implementación de sistema de control de gestión	Balanced Scorecard operando en todas las gerencias funcionales	Desarrollar gerencia de Control de gestión
		% de usuarios capacitados en Tecnologías de información y gestión de calidad	100%	Implementar talleres de capacitación en TI y gestión de calidad
	Mantener sistemas de información estables y desarrollar carteras de sistemas de información	Tasas de fallas de los sistemas	< 3%	Elaborar estudio de brechas de calidad de servicio TI
		Disponibilidad de la cartera de modulo disponible en los sistemas de información	Módulo implementado para todos los canales de distribución	Desarrollar e implementar modulo CRM
			98%	Desarrollar e implementar sistema de descarga de datos desde B2B de Grandes Retailers
Aprendizaje	Comunicar y alinear a la organización con la estrategia	Números de personas capacitadas para la gestión de clientes	100%	Implementar talleres de comunicación de la estrategia para todos los trabajadores
	Atraer y retener ejecutivos talentosos	Rotación del personal clave	<5% anual	Diseño e implementación de programas de carrera e incentivos
	Desarrollar un entorno de colaboración	Encuesta de satisfacción de empleados sobre cultura de colaboración y conocimientos compartidos	95%	Implementar talleres de trabajo en equipo
	Capacitar a la organización con gestión de cambio	% de empleados capacitados	100%	Implementar talleres de gestión de cambio a todo el personal

Fuente: elaboración propia

Las iniciativas descritas contemplan implementación de gerencias y departamentos, implementación de talleres y asesorías de consultores expertos, talleres de comunicación de la estrategia y gestión de cambio, también liderados por consultores externos.

Detalle de los planes de acción

Desarrollar gerencia de Negocios y Marketing
Descripción - Desarrollar gerencia de Negocios y Marketing, la cual tendrá la responsabilidad de implementar el plan comercial, evaluación y desarrollo de cartera de productos, desarrollo de marcas. En resumen, tendrá la tarea de modificar el alcance del producto de acuerdo a las prioridades definidas en la estrategia de negocios
Directivo responsable Gerente comercial Corporativo
Indicador clave para el control de gestión Participación de mercado por canal y por familia de productos
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual de participación de mercado por familia de productos y canales de distribución
Descripción del primer gran hito Implementar métricas de seguimiento de ventas
Costo M\$ 8.000 mensuales en remuneraciones a nuevos profesionales

Asignar profesionales y capacitar a vendedores para el monitoreo de inventarios en tiendas de Retail
Descripción - Implementar plan de contratación de profesionales para el monitoreo y control de: ventas, despachos, ordenes de compra e inventarios por sku - marca - tienda desde los sistemas B2B para los Grandes Retailers y monitoreo de inventarios a partir de informes semanales emitidos por las grandes cadenas ferreteras. La información levantada será reportada al Gerente Comercial de área. - Capacitar a vendedores de Grandes Retailers a "leer y gestionar" información generada por profesionales relacionada con ordenes de compra e inventarios en tienda.
Directivo responsable Gerente comercial asociado a Grandes Retailers / Gerente comercial asociado a grandes cadenas ferreteras
Indicador clave para el control de gestión Índice de pérdidas de inventario (In Stock) por tienda - marca
Métrica del indicador Número de sku bajo stock crítico / Número de sku que dispone la tienda
Procedimiento para controlar el cumplimiento Grandes Retailers: Informes semanales de ventas, despachos y ordenes de compra. Informes bi-semanal de inventarios Grandes cadenas ferreteras: Informes semanales de ventas e inventarios por sku - marca - tienda
Descripción del primer gran hito Equipo de profesionales operativo y concreción de capacitaciones a vendedores en Santiago
Costo M\$ 4.000 mensuales en remuneraciones a nuevos profesionales 20 UF por 5 días por capacitaciones externas al vendedores.

Plan de reuniones con grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras
Descripción - Elaborar un plan de reuniones mensuales con la gerencia de compras - proveedores en la cual se despliegue información agregada de los resultados del monitoreo de inventarios, ordenes de compra y despachos. Lo anterior,
Directivo responsable Gerente comercial asociado a Grandes Retailers / Gerente comercial asociado a grandes cadenas ferreteras
Indicador clave para el control de gestión Nº de reuniones mensuales concretadas por los Grandes Retailers y cadenas ferreteras
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual de visitas
Descripción del primer gran hito Acuerdo para implementación de plan piloto en un tienda para la auto-generación de ordenes de compra.
Costo -

Asignar profesionales, capacitar a vendedores acerca del servicio de pre-post venta en pequeñas ferreterías y clientes industriales
Descripción - Implementar plan de contratación de profesionales para monitoreo de inventarios en pequeñas ferreterías - Capacitar a vendedores responsables de pequeñas ferreterías y clientes industriales para facilitar el traspado de información relacionados con ventas y nuevos proyectos, respectivamente.
Directivo responsable Gerente comercial responsable de Pequeñas Ferreterías / Gerente comercial responsable de clientes industriales
Indicador clave para el control de gestión - Dias de inventario promedio por marca - tienda en pequeñas ferretería - Clientes industriales: Dias de anticipación de la generación del pedido de venta hasta el despacho requerido, Dias transcurridos desde el pedido hasta la generación de orden de fabricación
Procedimiento para controlar el cumplimiento Pequeñas ferreterías: Informes semanales de ventas, despachos y ordenes de compra. Informes bi-semanal de Clientes industriales: Informes semanales de ventas e inventarios por sku - marca - tienda
Descripción del primer gran hito Equipo de profesionales formado
Costo M\$ 4.000 mensuales en remuneraciones a nuevos profesionales 20 UF por 10 días por capacitaciones de vendedores

Realizar asesorías comerciales y de gestión con pequeños clientes ferreteros
Descripción - Diseñar e implementar una programa de de asesorías con pequeños ferreteros para facilitar la gestión comercial, logística, manejo de inventarios y pedidos de venta. El objetivo es disminuir niveles de stock en tiendas - quiebres de stock del cliente y por otra parte, planificar la producción y aplanar la demanda de los productos de Codelpa.
Directivo responsable Gerente de Servicio al cliente
Indicador clave para el control de gestión Porcentaje de clientes capacitados
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual de avance de las capacitaciones
Descripción del primer gran hito Avance de un 25% de capacitación de ferreterías de la región Metropolitana
Costo 20 UF por reunión. Se llevarán a cabo 5 reuniones anuales

Capacitación de equipo comercial para sensibilizar actitudes orientadas al servicio integral al cliente
Descripción - Desarrollar programa de capacitación del equipo comercial para permear la nueva "cultura de servicio al cliente". Esto incluye generar equipos de trabajo afiatados, motivar e integrar al equipo.
Directivo responsable Gerente de Servicio al cliente
Indicador clave para el control de gestión - Grandes Retailers y Grandes cadenas ferreteras: Niveles de servicio por canal - Pequeñas ferreterías y clientes industriales: Nivel de satisfacción de clientes
Métrica del indicador - Grandes Retailers y Grandes cadenas ferreteras: Volumen de despachos en \$ / Volumen de ordenes de compra en \$ - Pequeñas ferreterías y clientes industriales: Volumen de despachos en \$ / Volumen de ordenes de compra en \$
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe semanal con niveles de servicio por canales de distribución.
Descripción del primer gran hito Cumplimiento de un nivel de servicio de un 80% con grandes clientes y un 65% en clientes ferreteros e industriales
Costo 20 UF por 5 días. Se implementarán 1 taller mensual por un año

Capacitación de equipo comercial para servicio de pre-post venta, mediante Tecnologías de Información
Descripción - Desarrollar e implementar metodologías para la gestión, monitoreo y control de pedidos, devoluciones, despachos - Desarrollar programa de capacitación del equipo comercial en Tecnologías de información
Directivo responsable Gerente de Servicio al cliente
Indicador clave para el control de gestión Porcentaje de problemas resueltos en un plazo menor a 48 horas
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe semanal con detalle de problemas resuelto y su duración
Descripción del primer gran hito 50% de personal del equipo comercial capacitado
Costo 25 UF por 5 días. Se implementará un taller semanal por 3 meses

Implementar metodología para el desarrollo y gestión de nuevos productos
Descripción - Implementar una metodología de manera sistémica para detectar oportunidades comerciales y que finalmente sean lanzados al momento requerido. En particular, se requiere implementar una metodología que aborda las siguientes etapas: Generación de ideas, depuración de ideas, Desarrollo y prueba de concepto, desarrollo de estrategia de marketing, analisis de negocio. desarrollo del producto. testeo en mercado de prueba. comercialización y mejoras al producto inicial. - Capacitación focalizada en personal clave de gerencia técnica y comercial en metodología de gestión de proyectos y
Directivo responsable Gerente productos y desarrollo de negocios
Indicador clave para el control de gestión Número de nuevos productos que responde a atributos validados por clientes
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual información cualitativa y cuantitativa de avance de la cartera de proyectos
Descripción del primer gran hito Lanzamiento exitoso de 4 productos al primer año
Costo 30 UF por 8 días. Se implementará un taller mensual por un año

Implementar plan de reducción de tiempos muertos y set - up
Descripción
- Mediante una consultoría externa especializada, se define equipo de trabajo encargado de levantar información de tiempos de producción detallado por: Tiempos útiles, Tiempos de mantención programada, tiempos de mantención no programa, tiempos de set-up, tiempos de no operación (por no disponibilidad de mano de obra), etc. - Implementar proyecto de reducción de tiempos muertos y set-up, mediante revisión de procedimientos y acciones que <u>incluyan desde el ingreso de la orden de fabricación hasta que es despachado a bodega de productos terminados</u>
Directivo responsable
Subgerente de Gestión de Producción
Indicador clave para el control de gestión
Productividad (galones / horas hombre)
Procedimiento para controlar el cumplimiento
Informe mensual de productividad por planta, tiempos de fabricación por familia de productos por planta
Descripción del primer gran hito
Productividad de 1550 galones operario año
Costo
60 UF por 3 días. Se implementarán 6 talleres en un año

Capacitación de operarios y supervisores de planta
Descripción
- Implementar un programa de capacitación y control para eficientar el proceso de fabricación de pintura, minimizando el re-proceso de pintura semi-elaborados por no cumplir estándares de calidad definidos. Se revisan y corrigen los procedimientos <u>que pueden estar afectando los resultados</u>
Directivo responsable
Gerentes de Planta
Indicador clave para el control de gestión
Galones de pintura al primer intento / galones producidos
Procedimiento para controlar el cumplimiento
Informe mensual de resultados validado por Gerente de Operaciones
Descripción del primer gran hito
Galones de pintura al primer intento / galones producidos de un 50%
Costo
60 UF por 7 días. Se implementarán sesiones semanales por 6 meses para capacitar a todos los operarios.

Implementar programa de desarrollo de proveedores
Descripción
- Implementar programa para incrementar el número, calidad y productividad de los proveedores. Incluye diagnóstico, preparación y desarrollo del proyecto, permitirá determinar brechas, impactos y oportunidades del mismo, generación de <u>reuniones con proveedores y finalmente su selección. Lo anterior, intermediado por consultores externos</u>
Directivo responsable
Gerente de abastecimiento
Indicador clave para el control de gestión
Número de nuevos proveedores de insumos críticos (titanio y envases)
Procedimiento para controlar el cumplimiento
Informe semestral con el avance del proyecto y los beneficios del mismo
Descripción del primer gran hito
Firma de contrato de abastecimiento con 2 nuevos proveedores de envases
Costo: M\$ 4.000 primer año. M\$ 6.000 segundo y tercer año

Desarrollar gerencia de Supply Chain
Descripción - Desarrollar gerencia de Supply Chain, la cual tendrá la responsabilidad de coordinar y armonizar el plan de ventas - logística - producción y abastecimiento. De esta forma, es el responsable de planificar las ventas y operaciones futuras para <u>flexibilizar las operaciones y determinar holguras de capacidad en las plantas productivas</u>
Directivo responsable Gerente General
Indicador clave para el control de gestión Forecast Accuracy Pedidos entregados a tiempo
Métrica del indicador Valor absoluto (Forecast venta - Venta real) / Forecast venta Pedidos completos / Pedidos totales
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual de pedidos completos y Forecast accuracy, causas de desviaciones e iniciativas de mejoras reportado al
Descripción del primer gran hito Implementar sistema de producción centralizado de Forecast de venta
Costo M\$ 12.000 mensuales en remuneraciones de nuevos profesionales

Implementar plan de reducción de tiempos de cobranza y gestión de pedidos de venta validado por crédito
Descripción - Implementar plan de reducción de tiempos de cobranza mediante la facilitación los procesos de aprobación de crédito y <u>aprobación automática en grandes clientes</u>
Directivo responsable Subgerente de cobranza / Gerente de servicio al cliente
Indicador clave para el control de gestión Lead time del pedidos del cliente (tiempo entre la generación del pedido de venta y el ingreso al sistema de producción)
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual de tiempos, validado por el Gerente de Servicio al cliente
Descripción del primer gran hito Lead time promedio de 3 días
Costo 30 UF por 5 días. Se implementarán talleres mensuales por 6 meses

Implementar departamento de inteligencia de negocios
Descripción - Implementar departamento de inteligencia de negocios para el monitoreo de rentabilidad de productos y clientes, agregandolos posteriormente por familia y canales de distribución. De esta forma, se podrá seleccionar (y/o eliminar) clientes de acuerdo a criterios de rentabilidad. De la misma forma, se gestiona la rentabilidad de productos para evaluar la disminución de la cartera de productos Holding.
Directivo responsable Gerente Comercial corporativo
Indicador clave para el control de gestión Rentabilidad por producto (y familia), cliente (y segmento)
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual del departamento validado por el Gerente Comercial corporativo
Descripción del primer gran hito Implementación del departamento de inteligencia de negocios
Costo M\$ 8.000 mensuales en remuneraciones de nuevos profesionales

Desarrollar gerencia de Control de gestión
Descripción - Implementar plan de contratación de profesionales para el desarrollo de una gerencia de control de gestión. Esta gerencia tendrán entre sus responsabilidades: generación de información relevante para el directorio, elaboración, control y seguimiento de presupuestos, información contable, operacional y comercial. Adicionalmente, deberá implementar el Balanced Scorecard previamente desarrollado y generar indicadores relevantes para cada gerencia
Directivo responsable Gerente General
Indicador clave % de avance de implementación de sistema de control de gestión
Procedimiento para controlar el cumplimiento Revisión mensual de los avances de la implementación de la gerencia e implementación de Balanced Scorecard
Descripción del primer gran hito Validación de diseño del Balanced Scorecard
Costo M\$ 12.000 mensuales en remuneraciones a nuevos profesionales

Capacitar y robustecer atribuciones del departamento de gestión de calidad para todos los procesos de la organización
Descripción - Uno de los aspectos mas relevantes de proceso de gestión de operaciones está relacionado con la mejora continua de procesos, la excelencia en la fabricación de productos, gestión de pedidos de venta, fabricación y logística. En ese aspecto, se desarrollarán, documentará y seguirán procedimientos validados por el departamento de gestión de calidad.
Directivo responsable Gerencia de operaciones
Indicador clave para el control de gestión Porcentaje de procesos estandarizados
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe semestral con avance de estandarización de procesos
Descripción del primer gran hito 25% del total de procesos de gestión de venta, fabricación y logística estandarizados
Costo 20 UF por 2 días. Este talleres se repetirá mensualmente por 6 meses

Implementar talleres de capacitación en TI y gestión de calidad
Descripción - Con el objetivo de estandarizar y optimizar procesos, se implementarán talleres de capacitación en Tecnologías de Información a lo largo del horizonte de implementación de la estrategia de tal forma que los usuarios finales prueban obtener el máximo provecho de las herramientas del ERP, generando confianza en el sistema y minimizando que los usuarios finales transmitan en sus áreas funcionales. - Implementar talleres para exponer procedimiento de acuerdo a normas de calidad en usuarios claves para que estos últimos lo transmitan en sus áreas funcionales.
Directivo responsable Gerente de Tecnología / Gerente de Operaciones
Indicador clave para el control de gestión % de usuarios claves capacitados en Tecnologías de información y gestión de calidad
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informes mensuales de avance de las capacitaciones
Descripción del primer gran hito 50% de avance en talleres de capacitación en Tecnologías de información y gestión de calidad en usuarios claves
Costo 20 UF por 2 días. Este taller se repetirá mensualmente por 6 meses

Elaborar estudio de brechas de calidad de servicio de TI
Descripcion - Elaborar un estudio que permitan identificas las fuentes y origenes que explican la intermitencia de los sistemas. - Una vez identificados las causas, se procede a renovar hardware de mayor capacidad o robustecer aplicaciones de
Directivo responsable Gerente de Tecnologías de Información, Gerente Comercial Corporativo
Indicador clave para el control de gestión Previo a la implementación: Disponibilidad de la cartera de modulo disponible en los sistemas de información Una vez implementado: Porcentaje de satisfacción de usuarios del módulo
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual con identificación de las brechas de calidad de los sistemas de información.
Descripcion del primer gran hito Tasa de fallas de sistemas menores a 5% del tiempo útil
Costo 20 UF diarios por 15 dias.

Desarrollar e implementar modulo CRM
Descripcion - Implementar modulo "Costumer Relationship Management" en ERP, en el cual confluyen las operaciones del Holding. Ademas, se contempla la capacitación de usuarios claves y en particular, al departamento a la Gerencia de servicio al cliente, Desarrollo de nuevos productos y departamento de Inteligencia de Negocios.
Directivo responsable Gerente de Tecnologías de Información, Gerente Comercial Corporativo
Indicador clave para el control de gestión Previo a la implementación: Disponibilidad de la cartera de modulo disponible en los sistemas de información Una vez implementado: Porcentaje de satisfacción de usuarios del módulo
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual con avance del desarrollo e implementación del sistema, validado por el Gerente comercial
Descripcion del primer gran hito Prueba exitosa en el sistema en modulo de prueba del ERP
Costo US\$ 150.000 por desarrollo, implementación y capacitación de módulo CRM

Desarrollar sistema de descarga de datos desde B2B de Grandes Retailers
Descripcion - Desarrollar e implementar sistema de descarga automática diaria desde los B2B de los grandes Retailers y su posterior traspasado al ERP del Holding para facilitar la gestión y toma de desiciones.
Directivo responsable Gerente de Tecnologías de Información
Indicador clave para el control de gestión Previo a la implementación: Disponibilidad de la cartera de modulo disponible en los sistemas de información Una vez implementado: Porcentaje de satisfacción de usuarios de la aplicación
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual con avance del desarrollo e implementación del sistema, validado por el Gerente comercial
Descripcion del primer gran hito Prueba exitosa en el sistema en modulo de prueba del ERP
Costo US\$ 2.500 por desarrollo de sistema de descarga de datos desde sistemas B2B

Implementar talleres de comunicación de la estrategia para todos los trabajadores, talleres de trabajo en equipo y gestión de cambio a todo el personal
Descripción Para maximizar el potencial estrategico, este debe ser compartido por en toda la organización. Previo a los talleres se debe definir los cambios en el clima organizacional de acuerdo a la formulación de la nueva estrategia. Los talleres 1) Cambio de conducta asociados a Focalización en cliente. 2) Cambios asociados a la ejecución de la estrategia: Comprensión de la misión, estrategia y valores; crear conciencia y comprensión de la rendición de cuenta de acuerdo a los nuevas metricas de control de resultados. 3) Formentar un clima de colaboración y trabajo en equipo Dichos talleres serán implementados por personal externo, coordinados por el Gerente de Recursos Humanos, manteniendo contacto directo entre profesionales, técnicos y trabajos de planta y de diversos departamento y gerencias. Posteriormente, actividades especificas serán implementadas en cada area funcional para conocer en detalle los cambios involucrados, los cambios de cultura requeridos, nuevas formas de controlar los resultados, resolver inquietudes particulares e identificar actividades delegables.
Directivo responsable Gerente Recursos Humanos / Gerentes de Área
Indicador clave para el control de gestión 1) Números de personas capacitadas para la gestión de clientes 2) Encuesta de satisfacción de empleados sobre cultura de colaboración y conocimientos compartidos 3) Porcenta de empleados capacitados en gestión de cambio
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe mensual de empleados capacitados y resultados de encuestas de satisfacción
Descripción del primer gran hito Talleres diseñados y validados por el Gerente General
Costo 20 UF por talleres masivos. Se implementarán 1 taller mensual por 6 meses 10 UF por talleres de area. Se implementarán 1 taller mensual por 6 meses en 6 áreas.

Diseño e implementación de programas de carrera e incentivos
Descripción - Diseñar e implementar un programa de incentivos para mantener ejecutivos clave al interior de la organización, liderado por personal externo. Los ejecutivos claves se definen de acuerdo a puestos estrategicos de acuerdo a lo definidos como objetivos claves de los procesos internos del Balanced Scorecard: Equipo gerentes comercial y servicio al cliente (Generar conocimiento de clientes y excelencia en el servicio de pre - post venta), desarrolladores de sistemas de TI (Mantener y desarrollar sistemas de información), Alinear la cadena de Suministro (equipo de Supply Chain), desarrollar y fabricar productos de calidad (equipo de planificadores y programadores de producción).
Directivo responsable Gerencia de Recursos Humanos
Indicador clave para el control de gestión Rotación del personal clave
Procedimiento para controlar el cumplimiento Informe semestral presentado por la gerencia de recursos humanos validado por el Gerente General
Descripción del primer gran hito Validación del programa de carrera e incentivos
Costo 60 UF

Fuente: elaboración propia

Figura 48: Relación entre programas de acción y actividades de cadena de valor.

Cadena de valor	Programas de acción																								
	Desarrollar gerencia de negocios y marketing	Asignar profesionales y capacitar a vendedores para el monitoreo de inventarios en tiendas	Plan de reuniones con grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras	Asignar profesionales, capacitar a vendedores acerca del servicio de pre-post venta en pequeñas ferreterías y clientes industriales	Realizar asesorías comerciales y de gestión con pequeños clientes ferreteros	Capacitación de equipo comercial para sensibilizar en actitudes orientadas al servicio integral al cliente	Capacitación de equipo comercial para servicio de pre-post venta, mediante Tecnologías de Información	Implementar metodología para la gestión de nuevos productos	Implementar plan de reducción de tiempos muertos y set - up	Capacitación de operarios y supervisores de planta	Implementar programa de desarrollo de proveedores	Desarrollar gerencia de Supply Chain	Implementar plan de reducción de tiempos de cobranza y gestión de pedidos de venta	Implementar departamento de inteligencia de negocios	Capacitar y robustecer atribuciones del departamento de gestión de calidad para todos los procesos de la organización	Desarrollar gerencia de control de gestión	Implementar talleres de capacitación en TI y gestión de calidad	Elaborar estudio de brechas de calidad de servicio TI	Desarrollar e implementar modulo CRM	Desarrollar e implementar sistema de descarga de datos desde B2B de Grandes Retailers	Implementar talleres de comunicación de la estrategia para todos los trabajadores	Diseño e implementación de programas de carrera e incentivos	Implementar talleres de trabajo en equipo	Implementar talleres de gestión de cambio a todo el personal	
Infraestructura empresarial	X		X	X		X						X				X						X	X	X	X
Apoyo e involucramiento de la alta gerencia con la estrategia																									
Cultura organizacional colaborativa y orientada al cliente					X																	X			X
Sistemas de información robustos y basados en conocimiento de clientes																	X	X	X						
Administración de Recursos Humanos																									
Desarrollo de gestión de cambio y personal con contacto directo con el cliente		X	X	X	X																	X		X	X
Uso de medidas de desempeño colaborativo																X						X	X	X	
Desarrollo tecnológico																									
Inversión en tecnología para coordinación de producción - ventas - logística								X				X	X				X	X	X	X					
Inversión en tecnología para la gestión de clientes																	X	X	X	X					
Desarrollo de productos de calidad que asegure durabilidad y rendimiento							X		X	X	X				X										
Adquisiciones																									
Programas de desarrollo y evaluación de proveedores							X								X										
Logística Interna																									
Manejo eficiente en el manejo de materias primas y productos terminados							X		X	X	X				X										
Ágil distribución de productos terminados a centro de distribución								X				X													
Operaciones																									
Respuesta rápida a la demanda de productos	X	X	X	X			X			X	X	X				X									
Cadena de abastecimiento alineada con estrategia de negocios		X										X	X		X	X	X								
Flexibilidad de procesos productivos								X	X		X														
Logística externa																									
Ágil distribución y exactitud despachos a clientes		X	X	X			X		X			X			X	X									
Despachos eficientes y ágiles de cross-docking a los grandes clientes			X									X	X		X	X									
Marketing y ventas																									
Generación de relaciones con principales clientes	X	X	X	X	X	X	X					X		X											
Conocimientos de los clientes y sus necesidades	X	X	X	X	X	X	X					X		X											
Servicios																									
Suministro completo de relaciones de pre-post venta con grandes Retailers y grandes clientes industriales			X																						
Generación de relaciones de asesorías a pequeñas ferreterías					X																				

Fuente: elaboración propia

9.3 ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Tal como se identificó en los factores críticos de éxito, la implementación de la estrategia se divide en 3 etapas:

- Etapa 1: Optimización de procesos actuales: esta etapa tiene por objetivo implementar mejoras a los actuales procesos para agilizar la coordinación de la cadena logística interna e implementar procedimientos de gestión de calidad. De acuerdo a lo descrito en el análisis de la situación actual se identifican aspectos débiles de la organización relacionada con la gestión de tecnologías de información y coordinación de cadena de suministro.
- Etapa 2: Comunicación y capacitación de la estrategia: esta etapa se realiza en paralelo con la implementación de la estrategia centrada en el cliente, para preparar, orientar y permear la estrategia a todos los niveles de la organización.
- Etapa 3: Implementación de la estrategia de estrechamiento de relaciones con el cliente: finalmente, durante la última etapa se implementan las reuniones con clientes, desarrollar los sistemas de información para generar conocimiento de clientes y procesos de estrechamiento de relaciones con el cliente.

Figura 49: Programación de etapas y actividades en el horizonte definido para la implementación de la estrategia.

ETAPAS	ACTIVIDADES	Semestres					
		1	2	3	4	5	6
Mejora continua de procesos actuales	Implementar gerencia de Supply Chain	■					
	Implementar gerencia de nuevos negocios y Marketing	■					
	Implementar gerencia de control de gestión	■					
	Implementar talleres de capacitación en TI y gestión de calidad	■	■				
	Elaborar estudio de brechas de calidad de servicio TI	■	■				
	Asignar profesionales y capacitar a vendedores para el monitoreo de inventarios en tiendas	■	■				
	Capacitar y robustecer atribuciones del departamento de gestión de calidad para todos los procesos de la organización		■				
	Implementar plan de reducción de tiempos de cobranza y gestión de pedidos de venta		■				
	Desarrollar e implementar sistema de descarga de datos desde B2B de Grandes Retailers		■				
	Realizar asesorías comerciales y de gestión con pequeños clientes ferreteros		■	■			
	Implementar programa de desarrollo de proveedores		■	■	■	■	■
	Capacitación de operarios y supervisores de planta			■			
	Implementar metodología para la gestión de nuevos productos			■			
	Implementar plan de reducción de tiempos muertos y set - up			■			
Comunicación y capacitación de la estrategia	Implementar talleres de comunicación de la estrategia para todos los trabajadores		■	■			
	Diseño e implementación de programas de carrera e incentivos		■	■			
	Implementar talleres de trabajo en equipo		■	■			
	Implementar talleres de gestión de cambio a todo el personal		■	■			
Implementación de estrategia de estrechamiento de relaciones con el cliente.	Capacitación de equipo comercial para sensibilizar en actitudes orientadas al servicio integral al cliente			■			
	Capacitación de equipo comercial para servicio de pre-post venta, mediante Tecnologías de Información			■			
	Asignar profesionales, capacitar a vendedores acerca del servicio de pre-post venta en pequeñas ferreterías y clientes industriales			■	■		
	Plan de reuniones con grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras			■	■		
	Desarrollar e implementar modulo CRM			■	■		
	Implementar departamento de inteligencia de negocios			■	■		

Fuente: elaboración propia

10. EVALUACION ECONOMICA

Las iniciativas definidas para abordar los principales objetivos definidos en el cuadro de mando integral y las metas definidas, se generan beneficios y los costos en cada una de las actividades.

En particular, se evalúan los beneficios influenciados por el manejo coordinado de la cadena de abastecimiento, un manejo más eficiente de inventarios, incrementos de productividades de los recursos humanos, mayores ingresos por disponibilidad de productos en tiendas y finalmente, la menor probabilidad de multas en los Grandes Retailers por un servicio deficiente.

Por otro lado, los costos están asociados básicamente a los costos de asesorías y talleres ya sea implementadas por personal interno o por consultores externos, implementación de departamentos y elaboración de procedimientos.

Inversiones del Proyecto

Las inversiones en activos son todas aquellas que permiten la operación normal para la implementación de la estrategia.

Las inversiones se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- 1) Activos fijos: adquisiciones de servidores y otras elemento de hardware necesario para cumplir con el objetivo de “Mantener sistemas de información estables y desarrollar cartera de sistemas de información” que sustenten la gestión de la información del Holding. Equipos activos susceptibles de ser depreciados y de esta manera, generan ahorros tributarios al proyecto.

Items	Período	Vida Util (años)	US\$	M\$
Hardware y servidores	inversión previa la puesta en marcha	6	250.000	-120.000

- 2) Capital de trabajo: si bien los planes de acciones están orientados en eficientar la operación del Holding y disminuir los inventarios -especialmente el rol asociado a la gerencia de Supply Chain- se requiere capital de trabajo adicional para respaldar incrementos de venta producto asociado a mayor nivel de servicio.

A partir de la venta actual de Codelpa, se supone que se podría incrementar la venta en un 2% anual por menores quiebres de stock. En consecuencia, los recursos se incrementarán en un 2% anual por sobre el nivel de inventario objetivo.

Proyección de Ingresos y Costos

Dado que este estudio está elaborado sobre una empresa en marcha, se evalúan los impactos de forma incremental, es decir, medir la situación con proyecto respecto de la situación base, sin proyecto.

- 3) Ingresos adicionales por aumentos de precios al distribuidor: dado la estrategia de negocios se define como integración con el cliente (distribuidor) y se destinan diversos recursos y planes de acción que respaldan este objetivo, se proyecta incrementar el precio al distribuidor en los siguientes porcentajes:

Incremento de precios a distribuidores seleccionados

Año 1	Año 2	Año 3
0,0%	2,5%	5,0%

Los distribuidores objetivos de la integración explican el 56% del Holding. Se proyecta abordar a distribuidores de acuerdo a los siguientes volúmenes de venta:

Participación de ventas de los distribuidores integrados a la estrategia de Codelpa

Año 1	Año 2	Año 3
5%	10%	20%

Como resultado del aumento de precios descrito, los ingresos se verán incrementados en los siguientes porcentajes:

Incremento de ingresos

Año 1	Año 2	Año 3
0,00%	0,25%	1,00%

- 4) Ingresos adicionales por menores quiebres de stock: dado la estrategia contempla como uno de los principales ejes, la coordinación y alineación de la cadena de suministro, liderada por la gerencia de Supply Chain, redundará en incrementos de los niveles de servicio y en ingresos por mayores ventas. Cabe destacar que se proyecta un incremento de ventas adicionales en los siguientes porcentajes respecto de la situación base²⁷.

Ingresos adicionales por menores quiebres de stock

Año 1	Año 2	Año 3
2,0%	3,0%	4,0%

- 5) Costos de fabricación adicionales requeridos para apoyar incremento de venta: coherente con los incrementos de ventas proyectados por menores quiebres de stock, se proyectan incrementos de costos de fabricación (insumos), cuya relación con los ingresos es el 55%.
- 6) Menores costos de personal por incrementos de productividad: debido a la capacitación del personal, introducción de buenas prácticas de gestión, elaboración de procedimientos de calidad, alineamiento de la cadena de suministro y herramientas computacionales más robustas, se proyectan incrementos de productividad de un 5% al primer año, hasta un 11% para el

²⁷ No necesariamente las ventas se incrementan en la misma proporción que el nivel de servicio pues una parte de esta corresponde a ventas postergadas.

tercer año, todas respecto de la situación sin proyecto. Esto implica una liberación de recursos por menores gastos de remuneración, sin embargo, a los ahorros mencionados se agregan cargos en remuneraciones de personal dedicado a la producción adicional como resultado de los menores quiebres de stock.

- 7) Costos adicionales por implementación de gerencias y departamentos: dentro de las iniciativas más relevantes para liderar la gestión de clientes, inteligencia de negocios, gestión de cadena de abastecimiento y control de gestión, el proyecto genera costos adicionales y permanentes de acuerdo al siguiente cuadro:

Items	Año de implementación	Costo mensual (M\$)	Costo anual (M\$)
Gerencia de Negocios y Marketing	1º año	8.000	96.000
Gerencia de Supply Chain	1º año	8.000	96.000
Gerencia de control de Gestión	1º año	12.000	144.000
Profesionales monitoreo de inventarios en tiendas Retail y servicio de venta en clientes industriales	1º año	8.000	96.000
Departamento de Inteligencia de negocios	2º año	6.000	72.000
Total		42.000	504.000

- 8) Costos adicionales por implementación de iniciativas y talleres: de acuerdo al desarrollo de las iniciativas se contemplan los siguientes desembolsos²⁸.

	Año 1	Año 2	Año 3
Totales	35.828.000	35.430.000	6.000.000

- 8) Costos adicionales por gastos en partes y piezas en maquinas de producción: se destinan recursos para abordar mejoras en base a información levantada al estudio de tiempos muertos y set-up.

²⁸ Este punto no incluye el gasto en remuneraciones por implementación de gerencia ni desarrollos informáticos pues estos son tratados de forma independiente

Proyección de gastos en partes y piezas

Año 1 (M\$)	Año 2 (M\$)	Año 3 (M\$)
60.000	78.000	101.400

9) Costos adicionales por implementación de sistemas informáticos: incluye desarrollo e implementación de módulo CRM dentro del actual ERP de la organización y el desarrollo de un sistema de descarga y consolidación automático de información desde los sistemas B2B de los grandes Retailers

	Año de implementación	US\$	M\$
Desarrollo de sistema de descarga de información desde B2B	1º año	8.000	-3.920.000
Desarrollo e implementación módulo CRM	2º año	200.000	-98.000

10) Incremento de impuestos: dado que este proyecto genera utilidades adicionales respecto de la situación base, estas son grabadas de acuerdo al impuesto de primera categoría del 20%²⁹.

11) Liberación de capital por reducción de inventario (productos terminados e inventario en proceso): a partir de la situación sin proyecto correspondiente a inventarios equivalente a 1,6 meses, se proyecta disminuirlos a los siguientes periodos:

	Año 1	Año 2	Año 3
Meses de inventario	1,5	1,4	1,3

²⁹ Fuente: Servicio de impuestos internos.

12) Tasa de descuento: la tasa de descuento representa el costo de oportunidad de los recursos invertidos en el proyecto en lugar de una inversión de riesgo similar. La metodología usada es el CAPM o modelo de costo de capital de activos.

$$K_0 = R_F + \beta \cdot PRM$$

- Rf: tasa de rentabilidad libre de riesgo, asociado a los pagares del gobierno central, ya que se considera que corresponden a los activos menos riesgosos en la economía. La tasa libre de riesgo comúnmente se asocia a los bonos BCU (5 años) del emite el Banco Central, cuya rentabilidad promedio bordea el 5,5%³⁰.
- El Beta de la industria química de especialidad alcanza un valor de 1³¹. Esto pues, activos de este sector presenta un riesgo igual al promedio del mercado (Beta = 1).
- PRM: premio por riesgo de mercado, diferencia entre la rentabilidad promedio del mercado y el activo libre de riesgo. Si bien la prima por riesgo podría obtenerse de la rentabilidad de la bolsa local (IPSA), de acuerdo a la experiencia, se podría estimar en 6%.

En consecuencia, la tasa de descuento representativa del proyecto es 11,56%

³⁰ Fuente: <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>

³¹ Fuente: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Flujo de caja:

En base a los parámetros descritos, se despliega el flujo de caja puro –sin financiamiento- a un horizonte de evaluación de 3 años.

Flujo de Caja Incremental en MM\$

Items / Año	0	1	2	3
+ Ingresos adicionales por incremento de precios		0	236.645	946.580
+ Ingresos adicionales por menores quiebres de stock		1.893.160	2.839.740	3.786.320
- Costos adicionales por mayor producción		-1.041.238	-1.561.857	-2.082.476
+ Ahorro en costos de personal por incrementos de productividad		286.803	487.948	689.093
- Costos por implementación de gerencias y departamentos		-432.000	-504.000	-504.000
- Costos por implementación de talleres		-37.136	-35.430	-6.000
- Costos adicionales por inversión en piezas y partes de maquinas de producción		-60.000	-78.000	-101.400
- Costos por implementación de sistema informáticos		-3.920	-98.000	
- Depreciación		-20.417	-20.417	-73.556
Utilidad adicional antes de impuestos		585.253	1.266.629	2.654.561
- Impuesto (20%)		-117.051	-253.326	-530.912
Utilidad Neta		468.202	1.013.304	2.123.649
+ Depreciación		20.417	20.417	73.556
FCO		488.619	1.033.720	2.197.205
+ Liberación de capital por reducción de stock			175.241	134.532
- Inversión en hardware TI	-122.500		-61.250	
FCC	-122.500	158.175	113.991	134.532
Flujo de caja neto	-122.500	646.794	1.147.711	2.331.737

El proyecto evaluado a un horizonte de 3 años, cuyo costo de capital es de 11,56% entrega un VAN de MM\$ 3.059. Este valor representa las utilidades una vez que recuperada la inversión por sobre el costo de capital. De acuerdo al resultado de la evaluación, se sugiere implementar el proyecto de planificación estratégica del Holding Codelpa.

11. CONCLUSIONES

La motivación de este trabajo consiste delinear una serie de pasos estructurados que permita identificar y aprovechar las oportunidades presentes en el la industria de pinturas en el mercado nacional y la forma en que el Holding Colores del Pacifico (proveedores de las marcas Ceresita, Sipa, Soquina y Chilcorrofin) es capaz de desarrollar e implementar una estrategia atractiva que le asegure generar ventajas competitivas y rendimientos superiores al promedio.

A pesar de la atractiva participación de mercado del Holding, se sugieren estrategias para incrementar las ventas dado que la industria nacional presenta bajos consumo per cápita de pintura en relación a los países desarrollados, su consumo per cápita es apenas un 22% en relación a los países descritos.

Respecto de los competidores, los principales actores de la industria concentran sus recursos y capacidades en la adquisición y desarrollo de recursos intangibles, es necesario explotar la presencia en aquellos canales en los que Codelpa ya tiene presencia. Sin embargo, los canales de distribución del segmento decorativo tienen un poder negociador elevado, especialmente los grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras. Por esto, es relevante entender y satisfacer las necesidades de estos distribuidores, para asegurar la permanencia en los mismos y tener preferencias en la exposición de los productos en las góndolas. En este sentido, es crítico cumplir con el suministro en el lugar y momento oportuno.

Reforzando lo anterior, una de las fuentes más robustas de diferenciación en la industria en que el producto es básicamente un commodity, están relacionadas con los niveles de servicio, es decir, cumplir con los requerimientos del cliente, despachar pedidos completos en tiempos acotados, minimizar los quiebres de stock, prestar servicios de pre y post venta. En caso contrario, no sólo acota sus posibilidades de diferenciación sino también, se arriesga a multas por el incumplimiento de contratos de suministro de los principales canales de distribución del segmento decorativo como son Easy y Sodimac; y permitiendo el ingreso de otros competidores.

Dado los antecedentes citados, se propone que Codelpa en lugar de concentrar sus esfuerzos en incrementar sus ventas en el segmento industrial, donde concentra sólo un 21% de sus ingresos, debe focalizarlos en proveer al segmento decorativo especialmente en los canales Grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras. Lo anterior se justifica por los siguientes motivos: es relativamente más barato fidelizar un cliente satisfecho en lugar de conseguir un nuevo cliente, el consolidarse en los canales descritos, donde se concentran las ventas del segmento decorativo, incrementa las barreras de entrada ante el ingreso de competidores, la empresa posee conocimientos del segmento, salvo la marca Ceresita, el Holding presenta un limitado posicionamiento en el segmento industrial.

Respecto a las declaraciones estratégicas, el Holding debe transitar desde una disciplina estrategia basado en “mejor producto” (estrategia similar a las de sus competidores directos) hacia una estrategia de “excelencia en el servicio”. De esta forma, se generan relaciones de largo plazo, dado que la cercanía con el cliente facilita el conocimiento de los mismos, incrementa la customización y además, generan barreras de entrada para los competidores por las restricciones de acceso al canal, el cual lejos de concurrir en acuerdo carentes de ética, es el distribuidor quien libremente se integra con Codelpa si visualiza las ventajas que presenta respecto a otros proveedores. En particular, dicha estrategia se focaliza en la integración con los principales distribuidores, generando atributos diferenciadores basados en un elaborado sistema de trazabilidad y logística que permita asegurar que los productos estén en lugar y momento preciso para los clientes, a la vez que presta excelencia en servicios de pre y post venta.

En particular, para evaluar el atractivo de estrategia y su impacto en la integración con Grandes Retailers, se recurrió al análisis de los atributos genéricos en que se puede diferenciar una gran cadena de Retail (experiencia, servicio, precios, acceso y producto). Básicamente Easy y Sodimac podrían diferenciarse por acceso y producto (en términos de variedad y surtido de productos). Efectivamente en los aspectos de producto se hace atractiva la propuesta de valor de Codelpa: diferenciación mediante la disposición de productos en lugar y momento adecuado. Además, la integración con el

canal, permite disminuir los costos del traspaso y procesamiento de la información, generando la oportunidad de negociar los precios con dichas empresas. En resumen, reemplaza actividades que están siendo realizadas por el cliente / canal.

Para la implementación de la estrategia se desarrollaron las siguientes propuestas de valor:

- Asegurar un servicio integral en grandes Retailers y grandes cadenas ferreteras, mediante un servicio de administración de inventario, administración comercial, mix de productos y servicios de información de pre y post venta;
- Asegurar un servicio de pre y post venta en segmentos industriales y pequeñas ferreterías, los cliente industrial requiere las especificaciones de los productos con detalle y mantener información acerca de los plazos de despacho de los mismos mientras que las pequeñas ferreterías, carentes de profesionalización en términos de la gestión comercial de sus productos, requieren servicios de pre y post venta asociado al conocimiento de la garantía de los productos y plazos de despacho para mantener adecuados niveles de stock.

Para implementar la estrategia se definieron objetivos estratégicos, dentro de los cuales los más relevantes resultaron ser: relevantes como lo son: posicionar las marcas del Holding como líderes de sus segmentos / nichos, desarrollar relaciones de largo plazo con grandes distribuidores, asegurar un servicio de pre-post venta con clientes ferreteros e industriales, proporcionar excelencia en el servicio de pre-post venta, desarrollar y fabricar productos de calidad, alinear la cadena de suministro, estandarización de procesos, mantener sistemas de información estables y desarrollar cartera de proyectos de sistemas de información; y comunicar – alinear al personal con la estrategia, dando énfasis en gestión del cambio y trabajo en equipo.

Estos objetivos alinean, facilitan y capacitan a la organización en función de la disciplina estratégica de estrechamiento de relaciones con el cliente, pues asegura atraer profesionales y técnicos valorados por el mercado, enfoque en el servicio, entrega

herramienta para el cambio cultura de la organización y genera un entorno que permita la interacción y responsabilidades conjuntas.

Los resultados arrojados por la evaluación económica son contundentes pues no solo se obtienen beneficios adicionales mediante la implementación de la estrategia de excelencia en el servicio, sino también, se liberan recursos de inventarios y personal a partir de una estructura más esbelta explicada principalmente con el alineamiento de la cadena de suministro, foco principal de la estrategia.

En particular, es posible obtener ingresos adicionales por menores quiebres de stock y además, por el aumento del valor del servicio que presta el Holding a los distribuidores. De forma similar, es posible obtener ahorros provocados por incrementos de productividad del personal, liberación de recursos inmovilizados en capital de trabajo en forma de inventario de productos terminados y productos en proceso. Dichos beneficios sobrepasan ampliamente a los costos adicionales del proyecto como lo son: asesorías externas, contratación de personal directivo clave e inversiones en tecnologías de información. En resumen, los beneficios adicionales por sobre el costo de oportunidad y una vez recuperada la inversión, hacen a MM\$ 3.060.

En conclusión, la formulación estrategia alternativa a la vigente, describe la evolución de la estrategia de negocios desde “proveer productos de baja tecnología con largos ciclos de vida a comercios masivos” a una estrategia centrada en el cliente / distribuidor, posicionando a Codelpa como “proveedor de servicios integrales tanto a los grandes Retailers como a los pequeñas ferreterías y grandes clientes industriales, mediante la administración de inventarios, despachos eficientes, servicio pre-post venta y asesorías técnicas y comerciales”. Se sugiere implementar la estrategia mediante la modificación de la estructura organizacional, controlando los factores críticos y monitoreando indicadores directamente vinculados con los objetivos estratégicos.

En resumen, la estrategia facilita la des-comoditización de la propuesta de valor, permite diferenciarse de la competencia y procura mantener relaciones de largo plazo con los distribuidores.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) Administración estratégica (competitividad y globalización), Hitt - Ireland – Hoskisson
- (2) Estrategia para el liderazgo competitivo, Arnoldo Hax – Nicolas Majluf
- (3) The Delta Model, Reinventing your business strategy, Arnoldo Hax
- (4) El cuadro de mando integral, Robert Kaplan y David Norton
- (5) Mapas estratégicos, Robert Kaplan y David Norton
- (6) Fundamentos de marketing, Kotler & Armstrong
- (7) Derecho para el emprendimiento y los negocios, Christian Saieh
- (8) Administración de Operaciones, Chase – Jacobs - Achilano
- (9) The Triple-A Suply Chain, Hau L. Lee, Harvard Business Review
- (10) Apuntes del curso “Control de gestión”, dirigido por Gastón L’Huillier, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile
- (11) Apuntes del curso “Gestión comercial II”, dirigido por Maximo Bosch, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile
- (12) Elementos de la página de Price watershouse Coopers:
<http://www.pwc.com/ve/es/finanzas-corporativas-y-recuperaciones/assets/boletin-cfr-edicion-03-2008.pdf>
- (13) Reportaje “Hogares explican sólo 7% de las ventas de pinturas en Chile”, La Tercera, 4 de enero de 2012
<http://diario.latercera.com/2012/01/04/01/contenido/negocios/10-96055-9-hogares-explican-solo-7-de-las-ventas-de-pinturas-en-chile.shtml>
- (14) Guía para el control y prevención de la contaminación industrial - Industria elaborado de pinturas (Comisión Nacional de Medio ambiente)
- (15) <http://www.fitchratings.cl/Upload/A-tricolor0305.pdf>
- (16) <http://www.penta.cl/wordpress/?p=1524>
- (17) Servicio de impuestos internos:
http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm

(18) Pagina web con información de Banco Central

<http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>

(19) Pagina web con información de mercado financieros

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

ANEXOS

A) DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Industrias Ceresita S.A., en adelante Ceresita, fue fundada en 1933 por inversionistas alemanes. Al comienzo la compañía se orientó a las pinturas para la mantención y decoración de interiores en las viviendas, donde fue reconocida por sus altos estándares de calidad. Hoy día el principal negocio son las pinturas decorativas (arquitectónicas), industriales, marinas, en polvo y barniz sanitario, segmentos del mercado en los que tiene una amplia presencia.

En 1981, Ceresita inició la producción y venta de pinturas marinas, bajo licencia de JOTUN Noruega. Actualmente, la compañía lidera el mercado nacional en esta área. Más tarde en 1999, Ceresita expandió su acuerdo de licencia con JOTUN, cubriendo las áreas de las pinturas industriales y los recubrimientos de pintura en Polvo.

En 1987, la compañía fue adquirida por sus actuales accionistas, el grupo familiar Izquierdo Menéndez y bajo su control Ceresita fue completamente re-estructurada, tanto en el aspecto de la Administración Gerencial como el gerenciamiento técnico. Desde entonces la compañía ha crecido con un adecuado incremento en las ventas, participación en el mercado y resultados.

Posteriormente, hacia el 2002 adquiere el 100% de la propiedad de Pinturas Soquina S.A., especialista en pinturas industriales cuyos puntos de venta se distribuyen en canales relacionados con ferreterías (canal ferretero MTS, ferreterías individuales y constructoras). Sus productos se diferencian por tener bajos costos, privilegiando el concepto de oportunidad. Hasta ese momento, Industrias Ceresita S.A. contaba con dos plantas industriales, ambas ubicadas en Santiago de Chile, una de ellas en la calle Gabriel Palma N° 820, comuna de Recoleta (fabrica e n que operaba Ceresita) y la otra en calle Pedro Antonio González 3702, comuna de Estación Central (fabrica en que operaba Soquina). Su Bodega de Productos Terminados se encuentra ubicada en el Parque Industrial de Quilicura, donde la compañía posee un terreno industrial. Industrias Ceresita S.A. cuenta con agencias de venta en las principales ciudades del

país: Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Viña del Mar, Concepción, Temuco y Puerto Montt.

Hacia el 2005, se concreta una segunda adquisición, mediante la compra de la empresa Sociedad Química Chilcorrofin cuya venta se distribuye en los segmentos decorativos e industriales de nicho, cuyos principales productos se relacionan con piscinas y anticorrosivos.

Finalmente, el 2010 se efectúa la fusión de Industrias Ceresita S.A. (Ceresita, Soquina y Chilcorrofin) con Pinturas Sipa S.A. la que viene a complementar la oferta de pinturas en el segmento decorativo privilegiando la relación precio / calidad. En el Anexo 1, se detalla la distribución de ventas para el período 2011.

En el contexto descrito, Ceresita se enfoca en producir y comercializar pinturas decorativas orientadas en personas que desean renovar y mantener su propia casa. Su publicidad está orientada en mostrar a la mujer que privilegia la “magia de hogar”.

Figura 1: Publicidad de Ceresita



A continuación se incluye una breve reseña de las restantes empresas que forman parte del Holding Codelpa:

Sociedad Química Nacional -Pinturas Soquina S.A.:

Sociedad Química Nacional comenzó la fabricación de pinturas en la década del 50, siendo en la actualidad es especializa en pinturas decorativas con una atractiva relación precio-calidad.

Figura 2: Publicidad de Pinturas Soquina



Soquina -abreviatura de Sociedad Química Nacional- se fundó en 1933, época en la que su principal tarea era destilar derivados del alquitrán, subproductos provenientes de los procesos de elaboración de las compañías de gas de Santiago y Valparaíso.

A mediados de la década anterior y debido a una menor disponibilidad de alquitrán, provocada por una complicada situación económica a nivel mundial, Soquina se incorpora con gran éxito a la fabricación de pinturas, transformándose rápidamente en una marca reconocida y apreciada por los consumidores.

El lanzamiento de nuevos productos ha sido una constante para la empresa, por lo que hoy en día ofrece una excelente línea decorativa, la que potencia las divisiones

ferretería y profesional, áreas en la que Soquina posee una fuerte presencia en el mercado nacional.

Figura 3: Publicidad de Pinturas Soquina



Un nuevo hito se marca en 1993 con la construcción de una planta de fabricación de pinturas, mejoramiento en el desarrollo y calidad de los productos, modernización de los envases, renovación de la marca y la apertura de nuevas bodegas regionales. Estas acciones han permitido que en estos últimos doce años Soquina haya experimentado un fuerte impulso y que su crecimiento se encuentre muy por encima del de sus competidores.

Una gran variedad de productos posicionan a Pinturas Soquina como una de las empresas del rubro más diversificada y reconocida a nivel nacional. Previo al ingreso al Holding Codelpa, la misión de la Soquina era acompañar a todos sus clientes desde la elección apropiada de colores hasta la aplicación de técnicas profesionales, para así obtener resultados siempre óptimos.

Finalmente, el 2002 fue adquirida por Codelpa, posicionándola como pintura accesible y económica presente en pequeños ferreterías de barrio y grandes ferreteras.

Sociedad Química Chilcorrofin:

Los orígenes de Sociedad Química Chilcorrofin S.A, se remontan a Sociedad Química Chilcorrofin Ltda., la cual fue constituida el 3 de Octubre de 1975, bajo el nombre de fantasía "CHILCORROFIN", basado en el concepto "Fin a la Corrosión en Chile".

La sociedad está orientada a "la fabricación, elaboración, comercialización nacional e internacional, distribución de toda clase de pinturas, revestimientos y productos químicos en general".

Desde sus inicios, Sociedad Química Chilcorrofin S.A. ha sido una empresa reconocida en el mercado por orientarse a la creación de productos de alta calidad.

Sociedad Química Chilcorrofin S.A. se desarrolla en sus comienzos como una empresa que ofrece soluciones dirigidas a la industria nacional, por lo que logra reconocimientos en el área minera, naval, forestal y en el área de la construcción. Es por esto que expande sus fronteras introduciendo sus conocimientos en el área ferretería y llega directamente al mercado de las personas, obteniendo nuevos reconocimientos con productos impermeabilizantes, barnices, pintura para piscinas y anticorrosivos. Gracias al éxito obtenido da paso a una nueva expansión, por lo que ahora está presente en todas las Grandes Tiendas de nuestro país.

Figura 4: Publicidad de Chilcorrofin



Buscando la complementación de sus productos, la empresa cuenta con una Gerencia Técnica y de Desarrollo, preocupada de mejorar continuamente la calidad, eficiencia de procesos e implementación de nuevas tecnologías.

Sociedad Química Chilcorrofin S.A., es una empresa que enfrenta el desafío de la Globalización de los Mercados y los rápidos cambios tecnológicos, adaptando y diseñando productos en función de los requerimientos de los clientes. De hecho, el 60% de los productos vendidos por Chilcorrofin se fabrican bajo la modalidad Make to order, es decir, a pedido bajo condiciones particulares.

La Industria de pinturas en Chile tiene un gran desarrollo, dentro de la cual Sociedad Química Chilcorrofin S.A. ha logrado posicionarse como una empresa especializada tanto en el Área Industrial, como en las Áreas Ferretería y Grandes Tiendas.

El éxito de Chilcorrofin S.A. es fruto de un largo y sostenido esfuerzo en el tiempo y tiene, entre otras, las siguientes causas:

1. Experiencia específica de sus profesionales en Pinturas Fungicidas para la industria forestal.
2. Experiencias en Revestimientos Antideslizantes de cubierta de vuelo, en la Armada.
3. Experiencia en Pinturas Anticorrosivas en elementos submarinos, aplicadas bajo agua.
4. Experiencia en el mercado de Pinturas para Piscinas y Estanques.
5. Es una empresa innovadora, con profesionales de experiencia que constituyen un aporte real a la solución de los problemas que puedan darse dentro de la misma.