



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EL CRECIMIENTO DE UNA
EMPRESA FAMILIAR**

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

ROLANDO MARTÍN CASTILLO ARANDA

**PROFESOR GUIA
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION
DANIEL ESPARZA CARRASCO
IVAN ARANDA ORTIZ**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2013**

RESUMEN

El objetivo principal de este ejercicio académico es diseñar un modelo de negocios que permita el crecimiento de la empresa Conexiones Grifesa Ltda., empresa de la industria metalmecánica, cuyo principal giro de negocios es la producción y comercialización de repuestos de gasfitería y conexiones de bronce para aire, agua y otros fluidos. Sus principales clientes son las empresas del retail del segmento del mejoramiento del hogar y ferretería.

Hoy en día la empresa Grifesa posee importantes oportunidades en el mercado, sin embargo el aprovechamiento de dichas oportunidades se encuentran en condiciones de no logro, dada las limitaciones que presenta la capacidad productiva. La infraestructura y tecnología de la empresa se encuentran en un nivel máximo de uso, además se trata de tecnología anticuada y altamente dependiente de la mano de obra, la que cada día es más difícil de atraer.

Se propone un análisis del contexto en el cual se encuentra la compañía, con el fin de obtener información relevante para definir una propuesta de valor y estrategia, de acuerdo a las condiciones del entorno interno y externo de la empresa.

El desarrollo de una estrategia que oriente a la Gerencia General de la empresa Grifesa en la toma de decisiones y la realización de actividades para lograr obtener los rendimientos deseados en el mercado y el desarrollo de la compañía.

Se realiza una descripción de la situación actual de la compañía, la estrategia vigente, la cadena de valor, proceso productivo y los productos comercializados.

Posteriormente, se realiza un levantamiento del entorno externo de la compañía, profundizando en la detección de los drivers del mercado y el análisis de la industria en función al modelo de Michael Porter de las cinco Fuerzas Competitivas.

En el siguiente paso, se analiza el entorno interno de la compañía, identificando los recursos tangibles e intangibles, las capacidades y análisis de la cadena de valor de la empresa.

Como conclusión se desarrolla un nuevo modelo de negocio, orientado al desarrollo de la empresa, a través del uso de las oportunidades del mercado como un driver.

El nuevo modelo de negocio se sustenta en una propuesta de valor que busca la cercanía con el cliente, a través de la respuesta rápida y disponibilidad de stock.

Para llevar a cabo el cambio estructural en la compañía, el presente ejercicio presenta una estrategia que define objetivos y acciones concretas para lograr desarrollar la empresa, a través del aumento de su capacidad productiva, modernización de su tecnología y profesionalizando de la estructura organizacional.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera agradecer al Gerente General y dueño de la empresa Conexiones Grifesa, Iván Aranda Ortiz, por el apoyo y el tiempo dedicado para la realización de este ejercicio. También a todos aquellos profesores del programa que me han apoyado el desarrollo de este ejercicio académico.

Quiero agradecer a mis compañeros del MBA con quienes he conformado un grupo de amigos y que también fueron mis maestros durante estos dos años.

Finalmente quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Ignacia, a mi madre, a mi familia y amigos por acompañarme con comprensión y apoyo durante el desafío emprendido y que se materializa con este hito. Los logros obtenidos están dedicados a ellos.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	OBJETIVOS DE LA TESIS	7
2.1.	GENERAL:	7
2.2.	ESPECÍFICOS:	7
2.3.	ALCANCES	7
3.	METODOLOGÍA	9
4.	ANTECEDENTES DEL CASO DE ESTUDIO:	10
4.1.	GRIFESA Y SU HISTORIA:	10
4.2.	CONTEXTO ACTUAL	11
4.3.	ESTRATEGIA DE LA EMPRESA:	12
4.4.	PROCESO PRODUCTIVO:	12
4.5.	DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	13
4.6.	LÍNEA DE PRODUCTOS:	14
5.	ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	16
5.1.	FACTORES ECONÓMICOS	16
5.3.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS:	20
6.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA (5 FUERZAS COMPETITIVAS) 22	
6.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	22
6.1.1.	Caracterización de los clientes de GRIFESA:	22
6.1.2.	Amenaza de integración hacia atrás de los clientes:	30
6.1.3.	Amenaza del sector industrial en integrarse hacia adelante	30
6.1.4.	Importancia del servicio del producto para el cliente:	30
6.2.	CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS PROVEEDORES:	31
6.3.	AMENAZA DE SUSTITUTOS:	32
6.4.	AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES:	32
6.5.	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD:	35
7.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	39
8.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	43
8.1.	RECURSOS:	43
8.1.1.	Recursos Tangibles:	43
8.1.2.	Recursos Intangibles:	47
8.2.	ANÁLISIS DE CAPACIDADES	49
8.3.	ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES Y VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA	50
8.4.	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	51
8.4.1.	Actividades de Apoyo:	52
8.4.2.	Actividades de Primarias:	53
8.5.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO	54
9.	RESUMEN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA	57
9.1.	FORTALEZAS	57
9.2.	OPORTUNIDADES	58
9.3.	DEBILIDADES	59
9.4.	AMENAZAS	60

10.	DISEÑO DE NUEVO MODELO DE NEGOCIOS	62
10.1.	MODELO CANVAS.....	62
11.	DEFINICIÓN DE NUEVOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	67
11.1.	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL:.....	67
11.2.	DEFINICIONES DE NUEVA ESTRATEGIA:.....	69
11.3.	NUEVA VISIÓN y MISIÓN:.....	72
11.4.	NUEVOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN:.....	73
11.5.	DISEÑO DE BALANCED SCORECARD	74
11.6.	DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL	76
11.7.	CUADRO RESUMEN DE MECANISMOS DE CONTROL POR OBJETIVOS: 77	
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
	BIBLIOGRAFÍA.....	87

1. INTRODUCCIÓN

En el presente documento, se propone como tema de tesis el estudio de la Evaluación de Factibilidad Estratégica, Técnica y Económica para el Crecimiento de una Empresa Familiar: Caso Grifesa Ltda.

Conexiones Grifesa Ltda. es una empresa familiar, especializada en la producción de fittings y conexiones de bronce para cañerías de aire, agua y otros fluídos. Actualmente, se encuentra en un punto de inflexión que define su futuro, debido a que ha alcanzado su límite de capacidad productiva y requiere seguir creciendo para abastecer de forma óptima la demanda de sus clientes y acceder a nuevos mercados.

Como hipótesis de trabajo se presume que la empresa Grifesa requiere desarrollar su infraestructura productiva y tecnología, asimismo crear una estructura organizacional que le permita alcanzar la excelencia operativa y nuevos mercados. Para lograr esto, se propone el diseño de una estrategia que establezca acciones a desarrollar en el mediano plazo, con el fin de mejorar la condición actual.

Finalmente, el documento presentará la metodología y planificación para alcanzar el diseño de la estrategia

2. OBJETIVOS DE LA TESIS

2.1. GENERAL:

Diseñar un modelo de negocios que permita el crecimiento de la empresa Conexiones Grifesa Ltda.

2.2. ESPECÍFICOS:

- i. Desarrollar un análisis de las condiciones de entorno y contexto de la empresa.
- ii. Desarrollar un diagnóstico para determinar las prioridades para la construcción de una estrategia de crecimiento de una empresa.
- iii. Diseñar una estrategia en conjunto con la Gerencia General de Grifesa para la renovación productiva y de la estructura organizacional, considerando la factibilidad de implementar en el mediano plazo, con miras a concretar las oportunidades de nuevos negocios que se presentan actualmente.

2.3. ALCANCES

El ejercicio está pensado para realizar un modelo de negocios y plan estratégico orientado a desarrollar:

- ✓ Levantamiento de información del mercado, recopilada en los puntos de venta y a través de la información entregada por clientes.
- ✓ Desarrollar estrategia (carta de navegación) a tres años para la renovación productiva y crecimiento de infraestructura para lograr acceder a nuevos mercados.
- ✓ Desarrollar un plan de control de la implementación de la estrategia.

Los análisis que se llevarán a cabo deben ser sobre la base de los productos más representativos, pues son los que tienen en común todas las empresas del sector.

Las cifras y nombres de empresas son reservados por la naturaleza de la competitividad y a petición de la Gerencia General de Grifesa, quienes gentilmente nos han permitido realizar este ejercicio académico.

El estudio se realizó para el sector industrial para el sector industrial y mercado nacional.

El análisis es principalmente cualitativo, dado que lo buscado es determinar si existen condiciones internas y externas favorables para la implementación de un nuevo modelo de negocio y estrategia.

3. METODOLOGÍA

Inicialmente se lleva a cabo la etapa de relevamiento de antecedentes. En dicha etapa se realizará la identificación de los insumos claves de información para llevar a cabo el análisis del entorno interno y externo. Para esto se considera utilizar textos de apoyo, información de mercado, normativas u otros.

Junto con la revisión bibliográfica y de información de contexto, se trabajó en conjunto con la Gerencia General de Grifesa, a través de la realización de reuniones de trabajo con el dueño de la empresa y algunos de sus colaboradores más cercanos.

La segunda etapa fue la realización de un diagnóstico, utilizando como base la metodología descrita en el texto “Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización”, de Hitt, Ireland y Hoskisson. Esta metodología sugiere el desarrollo de un análisis de los factores externos que afectan a la compañía: (i) Entorno general; (ii) Entorno de la industria y (iii) entorno de la competencia. Para el análisis del entorno de la industria y la competencia se utilizará la metodología de Michael Porter, las 5 fuerzas competitivas. Posteriormente, se realizará el análisis interno, mediante un levantamiento en conjunto con la Gerencia General de Grifesa. Se comienza analizando los recursos de la compañía, sus capacidades y competencias centrales, para determinar finalmente cuales son las ventajas competitivas de la empresa. Para finalizar la etapa de diagnóstico, se realizó un análisis FODA.

La tercera etapa será el desarrollo de una nueva propuesta de valor y modelo de negocio, utilizando el modelo de Alexander Osterwalder. Se eligió esta metodología por la simpleza y adecuación a la problemática presentada, además fue aprobada por la Gerencia General de Grifesa.

La cuarta etapa se el desarrollo de una estrategia de negocio, a partir de la nueva propuesta valor y nuevo de modelo de negocio. Para la realización de esta estrategia se utilizará el modelo de Kaplan y Norton denominado Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

Finalmente se realizarán las conclusiones y validación final con la Gerencia General de Grifesa.

4. ANTECEDENTES DEL CASO DE ESTUDIO:

4.1. GRIFESA Y SU HISTORIA:

CONEXIONES GRIFESA LTDA. es una empresa manufacturera que se encuentra dentro del rubro de la metalmecánica, dedicada a la fabricación de partes y piezas de bronce.

Fue fundada en enero del año 1980, por iniciativa de Iván Aranda Ortiz, utilizando en ese entonces como razón social su nombre y “GRIFESA” como nombre de fantasía. En sus inicios operaba como un taller de repuestos para gasfitería, abasteciendo principalmente a ferreterías y casas especializadas en el rubro dentro de Santiago y la Región de Valparaíso.

En una búsqueda constante de las necesidades del mercado, Grifesa comenzó a desarrollar y fabricar nuevos productos en el rubro de conexiones de bronce, y a la vez se incrementó sus ventas con la distribución de productos de otros rubros, atendiendo a clientes ferreteros desde la región de Coquimbo a la región del Biobío. En un corto tiempo se logró el crecimiento de toda la organización.

A raíz de este crecimiento, en el año 1990, se compró el primer bien raíz para fines industriales ubicado en Departamental nº 543, de la Comuna de San Miguel. Este cambio permitió que la empresa consiguiera un fuerte desarrollo, a través de la adquisición de maquinarias y el personal. Este cambio representó el paso desde una microempresa familiar hacia una pequeña empresa, alcanzando la distribución de sus productos a todo el país. Desde aquel momento el crecimiento de la empresa ha sido constante. Hoy en día, Conexiones Grifesa se encuentra en condiciones de responder a las necesidades del mercado, el cual se comporta de una forma cada vez más competitiva.

Actualmente la actividad principal de Conexiones Grifesa Ltda., es la fabricación de partes y piezas de bronce, utilizando procesos de estampado o forjado en caliente. El portafolio de Grifesa, compuesto por más de catorce familias de productos, presenta soluciones para redes de conexión de alta o baja presión, hidráulica y neumática, y para transportar distintos fluidos como son gases, aire y líquidos.

4.2. CONTEXTO ACTUAL

La facturación de Grifesa se encuentra dentro del tramo de Empresa Mediana (de acuerdo a clasificación del Estatuto PYME del Ministerio de Economía¹). Sin embargo, la empresa presenta una infraestructura organizacional y operacional de Micro o Pequeña Empresa. Esta limitante ha generado últimamente dificultades para poder responder a la creciente demanda de sus clientes y dar continuidad en la entrega de los pedidos realizados. Generalmente, los pedidos de las grandes cadenas requieren de la utilización de la mayor parte de los recursos productivos de la empresa, generando retrasos en las entregas a la totalidad de los clientes, incumplimiento en los tiempos y posteriores pérdidas de clientes.

Por otra parte, la limitada capacidad productiva ha generado que la empresa no pueda acceder a nuevos mercados. Si bien las ventas de Grifesa han seguido creciendo constantemente durante los últimos 3 años, la empresa no ha podido desarrollarse. Las principales causas de este problema radican en la estructura organizacional y la infraestructura productiva limitada.

Un efecto que genera esta limitación es la inviabilidad de alternativas para enfrentar este problema. La falta de espacio de bodega, impide la posibilidad de mantener en stock producción comprada a otras empresas, lo que permitiría mitigar el efecto negativo de la falta de capacidad productiva.

¹ Ley 20.416 FIJA NORMAS ESPECIALES PARA LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO (EMT).

4.3. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA:

i. Misión de la empresa.

Generar con nuestra infraestructura y nuestra fuerza laboral comprometida, productos bajo un sistema de fabricación limpia, que son comercializados en nuestro país y que nos llevará a un crecimiento económico susceptible de satisfacer las necesidades, en términos de bienestar, a corto, mediano y largo plazo para nuestra organización y para todos los involucrados en ella.

ii. Visión de la empresa.

Desarrollarnos como una organización líder y confiable para llegar a la mayoría de los clientes nacionales. Nos motiva realizar cambios en los ámbitos de producción, laboral y medioambiental para ser sustentables en el tiempo y para que nuestros clientes nos prefieran y distingan como una empresa socialmente responsable. Para ello contaremos con nuestro esfuerzo, con nuestros trabajadores, clientes y proveedores.

4.4. PROCESO PRODUCTIVO:

El proceso de producción comprende actualmente las siguientes etapas (ver ilustración 1):

- i. Aprovisionamiento de materias primas:** El material es comprado y guardado en bodega.
- ii. Corte y forjado del material:** La materia prima es dimensionada de acuerdo las especificaciones de la pieza a construir.

- iii. **Mecanizado del material:** La pieza ya forjada es mecanizada, con el fin de definir las características de la conexión
- iv. **Packing:** Selección y envasado del producto de acuerdo a las especificaciones del cliente
- v. **Distribución a clientes:** Se distribuyen los pedidos a los centros de cada cliente

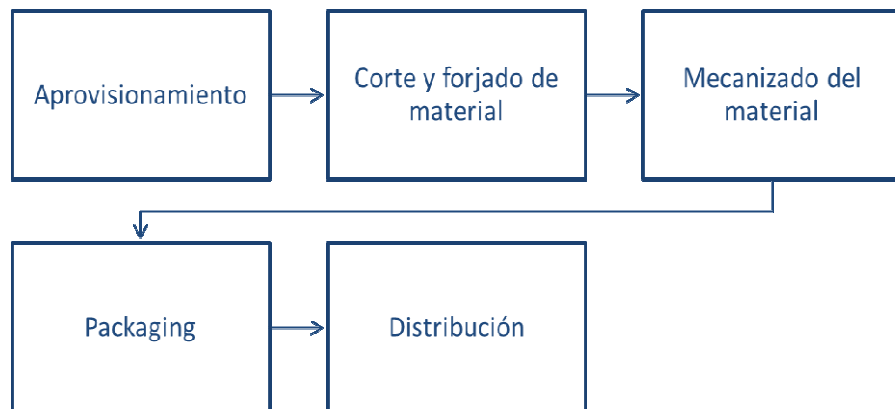


Ilustración 1: proceso productivo de Grifesa

4.5. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro de Grifesa cuenta con los siguientes actores/procesos (ver ilustración 2):

- 1) Extracción de materia prima desde faenas mineras.
- 2) Depuración de material y producción de perfiles de bronce.
- 3) Traslado de perfiles de bronce a bodega de Grifesa.
- 4) Traslado de insumos y materia prima no estratégica a planta de producción
- 5) Traslado de productos comprados (distribuidos por Grifesa).
- 6) Proceso productivo de Grifesa.

- 7) Control de calidad.
- 8) Almacenamiento de producción.
- 9) Despacho a centro de distribución, tienda de cliente o empresa de transportes.
- 10) Despacho a punto de venta.
- 11) Consumidor final.

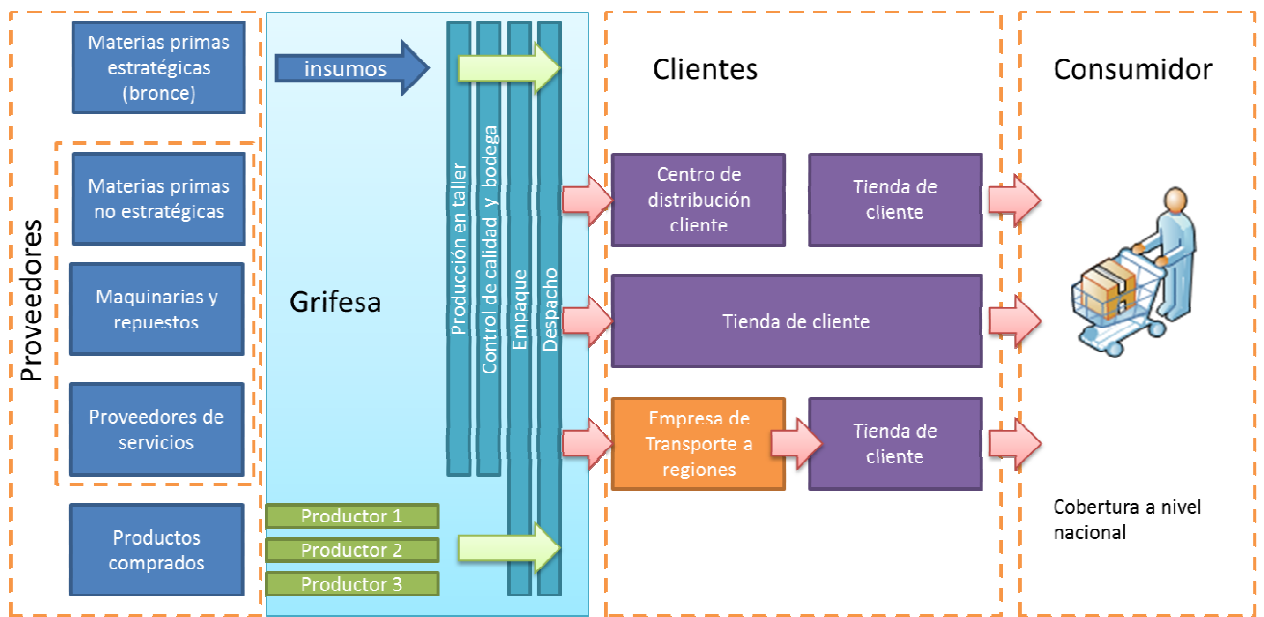


Ilustración 2: Cadena de suministro de Grifesa

4.6. LÍNEA DE PRODUCTOS:

La familia de productos está dividida en dos segmentos: los productos que comercializa Grifesa, pero que la producción es externalizada y los productos que son producidos internamente y que representan el corazón del negocio.

Los productos producidos internamente, alcanzan un 70% de las ventas netas anuales de la empresa y el 30% restante corresponde a la distribución de productos relacionados con gasfitería, que son comprados a otras empresas para ser distribuidos en los canales de comercialización.

i. Productos producidos internamente:

- Conexiones en bronce
- Cachimbas rectas y conexiones a mangueras
- Niples y conexiones de bronce
- Masillas para vidrio

ii. Productos externalizados (comercializados):

- Abrazaderas de cobre para cañería
- Abrazaderas regulables para manguera
- Ajustes para calefont
- Artículos de goma
- Artículos de plástico
- Gomas de corte para llave
- Implementos para baño y cocina
- Implementos para instalación de estufas catalíticas adosadas
- Membranas para calefont
- O'rings

5. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

5.1. FACTORES ECONÓMICOS

El entorno económico nacional ha sido positivo durante los últimos años. Los resultados de la economía chilena han sido favorables para las empresas de menor tamaño.

El crecimiento del sector industrial de la metalmecánica se ha mantenido constante durante los últimos 20 años (con excepción de los años 1998-99 y 2008-09). Se espera que el dinamismo mantenga tasas de crecimiento.

En particular, para las empresas que conforman el rubro en el cual participa Grifesa, el crecimiento sostenido de la economía del país les ha sido favorable. El Producto Interno Bruto se ha desarrollado conforme aumenta la población (ver gráficos 1 y 2). Asimismo las necesidades energéticas, por lo tanto ha aumentado la demanda de los productos que facilitan la transferencia de aire, gas, agua y otros fluidos.

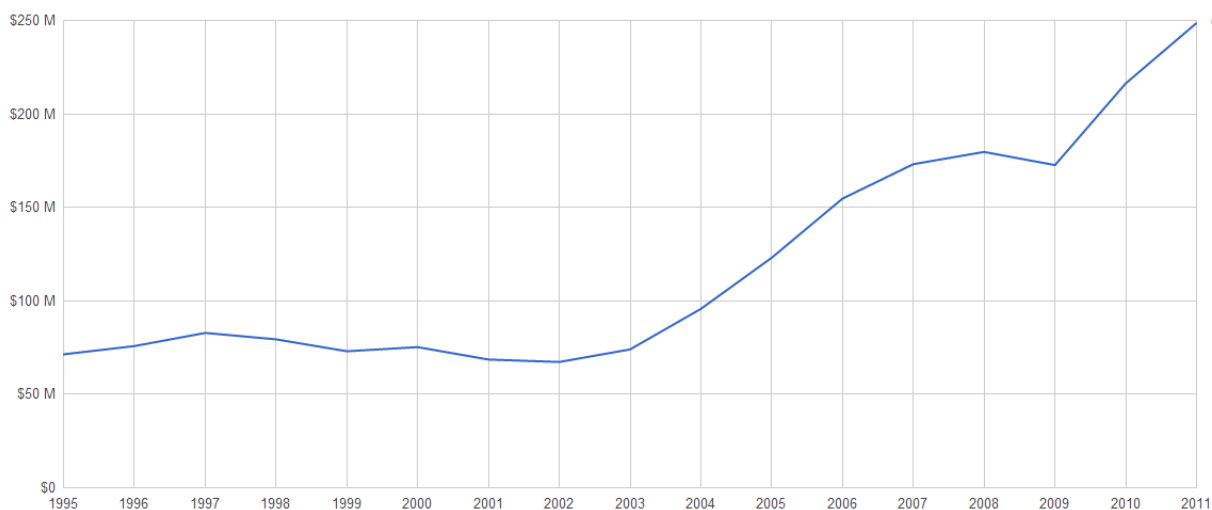


Gráfico 1: PIB Chile (Fuente: Banco Mundial)

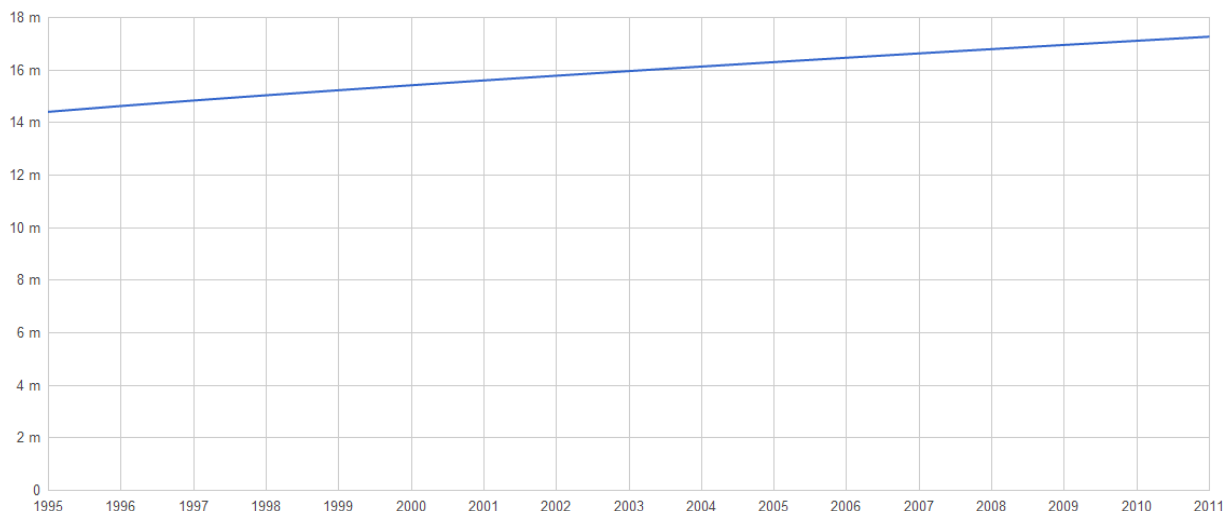


Gráfico 2: Crecimiento de la población (Fuente: Banco Mundial)

Por otra parte, el acceso a crédito y a nuevos mercados, ha generado un entorno que favorece las posibilidades de crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. De acuerdo al ranking elaborado por el Banco Mundial (Doing Business 2012)², se destaca que Chile alcanzó el lugar 48 en el acceso al crédito a empresas, subiendo 27 puestos desde el 2011. Cerca del 80% de las PYMES nacionales tiene hoy en día una relación crediticia, aun cuando un 30% de las solicitudes de crédito no son aceptadas.

5.2. VARIABLES EXTERNAS QUE AFECTAN DIRECTAMENTE EN EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO DE GRIFESA:

En el caso particular de la empresa Grifesa, los drivers de mercado que favorecen o dinamizan el crecimiento de la empresa son la Industria de la construcción, índice de actividad industrial, crecimiento de la población, implementación de nuevas tecnologías, consumo interno. Los drivers que afectan negativamente son el precio de las materias primas, los riesgos cambiarios, las crisis externas, la desindustrialización y las restricciones a las inversiones.

² <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/chile#getting-credit>

Las variables que poseen un peso específico mayor en el desempeño productivo son las siguientes:

i. Industria de la construcción:

Una de las industrias que generan más dinamismo y crecimiento en el mercado de las conexiones de bronce y repuestos de gasfitería, es la industria de la construcción.

El escenario económico que ha vivido el país durante los dos últimos años, ha permitido que el mercado de la construcción siga prosperando y creciendo a altas tasas.

De acuerdo a los últimos resultados de la IMACON (Índice Mensual de Actividad de la Construcción), se puede apreciar que posterior a la crisis subprime (año 2009), existe una tendencia al alza (Ver gráfico 3).

En junio del año 2012, se proyectó un aumento del 11.6% en el IMACON de dicho mes, respecto de igual mes de 2011 y un aumento del 0.9% en relación a mayo del presente año³. La actividad sectorial ha mantenido el crecimiento a tasas de dos dígitos desde enero del 2012.

³ <http://www.cchc.cl/2012/08/imacon-aumento-116-en-junio/>

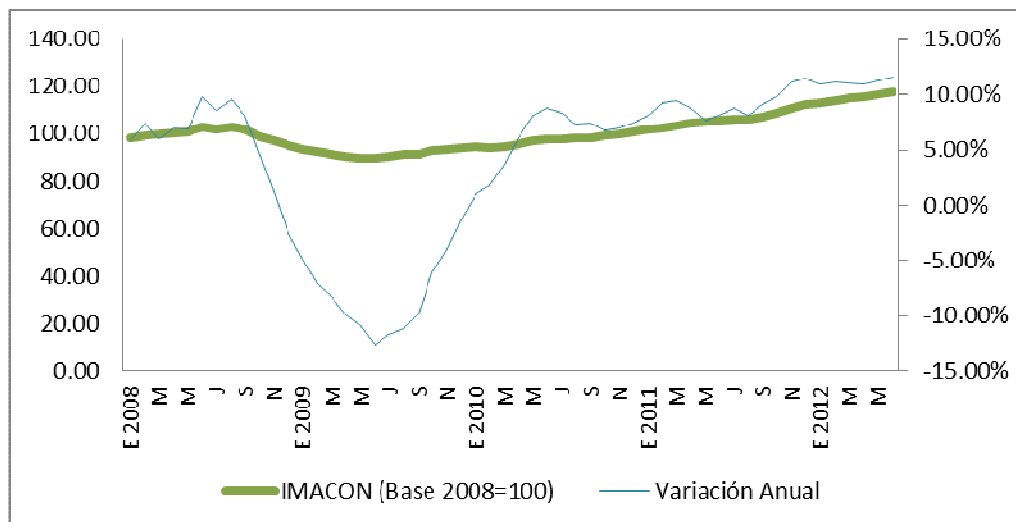


Gráfico 3: IMACON 2008-2012 (Fuente: Cámara Chilena de la Construcción)

Hoy en día, el sector de la construcción en Chile se ha constituido en el tercer más importante del país (13%). Las proyecciones para el 2012, indican que el sector crecerá entre un 4,5% y 5%, lo que estará determinado por el proceso de reconstrucción y la ejecución de proyectos privados⁴.

Si bien las expectativas del sector permanecen optimistas, muestran signos de moderación en el margen, debido al endurecimiento del régimen crediticio, derivado de la inestabilidad financiera global.⁵

ii. Precio/disponibilidad de insumos y materia prima:

El producto principal de Grifesa (conexiones de bronce para fitting y cañerías), son desarrollados a base de bronce. De los componentes necesarios para la elaboración de esta aleación, el que posee un peso específico mayor en el precio final de los productos de la empresa, es el cobre. Hoy por hoy, el ciclo al alza de los commodities parece no terminar. La demanda de China, ha generado un aumento significativo en el precio del cobre.

En promedio, el 40% del costo de un producto de Grifesa es el costo del insumo bronce. Esta variable determina finalmente el impacto en el margen de la empresa.

⁴ <http://www.cchc.cl/2012/07/imacon-aumento-112-en-mayo/>

⁵ <http://www.aminera.com/historico/54-contenido/42986-imacon-aumento-116-en-junio-.html>

Por otra parte, el proceso productivo de Grifesa de “estampado en caliente” de la aleación metálica, requiere como insumo Gas Licuado. La variabilidad del precio de este insumo está sujeta a los cambios en el precio del petróleo.

En promedio, el 7% del costo de un producto de Grifesa, es el uso del gas licuado.

Finalmente, el tercer insumo más relevante es la electricidad.

El escenario actual, demuestra que, junto con la inexistencia de una política pública clara para desarrollar una matriz energética distribuida y diversificada, existe la tendencia al alza en el precio del uso de la red eléctrica.

En cualquiera de los tres insumos esenciales existe una situación que se puede definir como un riesgo. Con el fin de entender los cambios futuros, a continuación se describen una prospección de escenarios que permiten entender los riesgos futuros de estas variables:

En promedio, el 8% del costo de un producto de Grifesa corresponde al uso de la energía eléctrica.

5.3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS:

Los signos más recientes de la economía global, indican que existe una desaceleración del crecimiento de China, la que podría tener efectos negativos en economías como la chilena. Durante el inicio del segundo semestre del 2012, el PMI de China está en su mínimo desde el año 2009 (durante auge de la crisis subprime), acentuando la tendencia de caída.

Pese al contexto anterior, se debe tener en cuenta la fortaleza que posee la economía china, ya que aún cuenta con reservas laborales, el acceso a tecnologías avanzadas, recursos financieros y una cuenta corriente favorable en su balanza de pagos. De esta forma, se estima que la desaceleración de la economía china no afectará mayormente la demanda de commodities, sin embargo, es relevante señalar que dada la inestabilidad de la economía global, producto del

contexto europeo y la fragilidad de Estados Unidos, se espera que los precios de los commodities bajen en el mediano plazo.

El caso del petróleo requiere un análisis con nuevas variables. Si bien, una desaceleración global del crecimiento de la economía va a generar que el precio de los combustibles tienda a la baja, resulta de importancia estudiar la compleja situación política en medio oriente y la escalada de violencia. Junto con eso, el conflicto estadounidense con Irán requiere proyectar escenarios negativos. Se podría esperar un alza en el precio del petróleo en caso de escalar el conflicto a mayores niveles.

La energía eléctrica parece ser que no tiene un escenario favorable en el corto plazo. La demanda de la industria minera sigue en aumento y el desarrollo de proyectos que permitan desarrollar una infraestructura más potente para la generación de energía no ha tenido buenos resultados.

De acuerdo al estudio "Factores Clave para un Análisis Estratégico de la Minería"⁶, se estima que para el año 2020 se espera que en promedio la minería del cobre demande 39,4 TWh de energía eléctrica, lo que representa un aumento de 97% en relación al consumo de energía del año 2011.

Por otro lado, el Banco Central, señala en su tercer Informe del 2012 de Política Monetaria (IPoM)⁷ señala la relevancia de los precios de la energía eléctrica en la productividad, dado los altos precios, superior al promedio que recomienda la OCDE⁸ (13% superior).

Frente a este escenario, se puede deducir que los precios de la energía eléctrica tenderán al alza, lo que afectará en los resultados operacionales de la Empresa Grifesa en el futuro.

⁶ Factores clave para un análisis estratégico de la Minería, Recopilación de estudios. COCHILCO, 2012, <http://www.cochilco.cl/pdf/REC2012web.pdf>

⁷ Informe de Política Monetaria, Banco Central Septiembre 2012. <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm092012.pdf>

⁸ Informe de Política Monetaria, Banco Central, Marzo 2012. Pag 32. http://www.bcentral.cl/publicaciones/recuadros/pdf/ipom/2012/ipm032012_Precio_energia.pdf

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA (5 FUERZAS COMPETITIVAS)

6.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

6.1.1. Caracterización de los clientes de GRIFESA:

Los clientes de Grifesa pertenecen a la industria ferretera y de mejoramiento del Mejoramiento del Hogar. Esta es una industria que mueve cerca de USD 7,5 billones anuales, siendo el mercado más desarrollado en América latina, con casi 50.000 hogares por tienda de gran tamaño. Sin embargo, es una industria altamente fragmentada entre los grandes operadores y las pequeñas ferreterías. La industria chilena de mejoramiento del hogar es altamente competitiva y recientemente se ha ido consolidando en el mercado. En 1998, Home Depot entró al mercado chileno, para luego ser adquirido por Falabella en el año 2001.

En el año 2003, la fusión de Falabella con Sodimac S.A. consolida el desarrollo del área de mejoramiento del hogar y materiales para la construcción, y potencia la internacionalización de la compañía.

En noviembre del año 2002, CENCOSUD adquirió la cadena chilena de mejoramiento del hogar y productos de agricultura Proterra. En enero 2011, el holding de retail chileno SMU adquirió la totalidad de la cadena Construmart, que opera 23 tiendas bajo la misma marca con un tamaño promedio de 2.500 metros cuadrados. En el gráfico 4 se puede apreciar la distribución de mercado de los actores participantes en la industria ferretera y de mejoramiento del hogar.

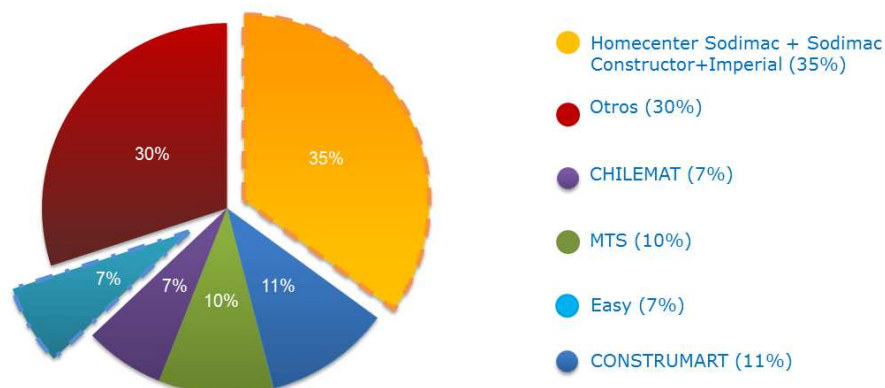


Gráfico 4: Participación del mercado ferretero y mejoramiento del hogar

Los clientes de Conexiones Grifesa se dividen en tres segmentos:

- a) Grandes cadenas del retail.
- b) Grandes Ferreteros.
- c) Pequeños Ferreteros y detallista.

i. Grandes cadenas del retail

Las ventas a las grandes cadenas representan el gran porcentaje de la facturación total de la empresa Grifesa, cercano al 75% del total.

El segmento lo compone principalmente la empresa SODIMAC S.A., perteneciente al grupo Falabella-Solari y la cadena EASY, perteneciente al Holding CENCOSUD. Existen dos grandes cadenas, que también son clientes de Grifesa, Se trata de la cadena CONSTRUMART, perteneciente al grupo Saieh y la cadena IMPERIAL, que es una filial de SODIMAC S.A.

Las principales características de este segmento es que poseen una gran variedad de productos en el mercado, precios competitivos y alta cobertura a nivel nacional.

Entre estos cuatro actores, se concentra cerca del 53% del mercado de ferretero y de mejoramiento para el hogar.

a) Sodimac Homecenter, Sodimac Constructor, Imperial.

El actor más grande del mercado ferretero y de mejoramiento del hogar es SODIMAC, que representa el 50% de las ventas. Esta magnitud se refleja en superficie de venta total, cercana a los 529.314m², distribuidos en 60 tiendas en todo Chile. Además posee presencia en Argentina, Colombia y Perú.

Las ventas anuales de esta cadena ascienden a US\$ 2.684 millones.

SODIMAC participa en tres segmentos de mercado: Mejoramiento del Hogar, Reparación y Mantenimiento del Hogar y Obras Nuevas:

- **Mejoramiento del Hogar:**

Incluye productos de decoración, accesorios y equipamiento para el hogar, destinados a familias.

- **Reparación y Mantenimiento del Hogar:**

Además de los dueños y dueñas de casa, este segmento está conformado fundamentalmente por profesionales independientes, tales como maestros y pequeños contratistas, que realizan ampliaciones, reparaciones y mantenciones, tanto para hogares de terceros como para comercios y empresas. En este mercado es donde se comercializan principalmente los productos de Grifesa.

- **Obras Nuevas:**

Corresponde a la demanda generada básicamente por grandes empresas constructoras para la ejecución de nuevos proyectos⁹.

Conexiones Grifesa ha tenido una relación comercial con SODIMAC desde 1993. A partir de ese momento, el crecimiento de Grifesa se explica en gran medida por la influencia de las ventas a la empresa del grupo Falabella Solari.

La sinergia de Grifesa con SODIMAC, no sólo ha implicado un aumento en el nivel de ventas y utilidades, sino que en el desarrollo y profesionalización de su producción. Las políticas de calidad de productos, exigencias de packaging, y el envío de órdenes de compra digitales, son algunos de los cambios tecnológicos que ha debido adoptar Grifesa para poder comercializar sus productos a través de SODIMAC. Estos cambios, si bien han nacido como exigencias del gigante del retail, han significado importantes avances en la calidad de los productos desarrollados por Grifesa.

La relación comercial con SODIMAC no es equitativa. Las ventas a esta cadena representa actualmente el 60% de la facturación de Conexiones Grifesa, por lo

⁹ Memoria Anual 2011, SODIMAC.

mismo, la posibilidad de generar una negociación equilibrada es limitada. Además cabe considerar que SODIMAC posee una estrategia orientada a generar competitividad en precios, por lo tanto, las exigencias a proveedores de menor escala pueden ser complejas.

Los productos que Grifesa comercializa a través de esta cadena, se categorizan en las siguientes familias: repuestos de gasfitería, fittings y conexiones de bronce, sifones y trampas, repuesto de wc, soldaduras y teflones. En total son 167 productos (ver tabla 2).

PRODUCTO	N°
Repuesto de gasfitería	81
Fittings y conexiones de bronce	77
Soldaduras, teflones	4
Sifones y trampas	3
Repuesto de wc	2
TOTAL	167

Tabla 1: Cantidad de productos comercializados en canal SODIMAC

La cadena IMPERIAL, filial de SODIMAC desde el año 2007, ha estado históricamente orientada a vender productos para la construcción. Hoy en día es un importante actor del mercado. Posee 51.950 m² y 11 tiendas, ubicadas principalmente en la zona centro-sur del país.

El mayor atractivo de esta cadena, es el proceso de expansión que está llevando a cabo, debido a que dentro de sus objetivos estratégicos está aumentar la cobertura geográfica y la apertura de nuevas tiendas.

Igualmente, la compañía pretende profundizar la entrega de servicios que sean complementarios con aquellos que sustentan principalmente la relación con sus clientes; y, por otra parte, buscará sinergias logísticas que permitan generar ahorros de costos que puedan ser traspasados al público¹⁰.

¹⁰ Memoria Anual SODIMAC 2011, página 49.

Actualmente Grifesa no tiene una relación comercial de gran escala con IMPERIAL, aun cuando se estima que puede ser un nicho atractivo de mercado.

b) EASY

Easy, perteneciente al HOLDING CENCOSUD, es la segunda cadena con mayor participación en el mercado. Posee una participación de mercado cercana al 15%. Posee 29 locales en Chile, de los cuales 11 están ubicados en la región metropolitana y el resto en las distintas regiones de Chile. Durante el año 2011 abrió un nuevo local en la ciudad de Calama, aumentando la cobertura y presencia en el norte del país.

En total, las tiendas de esta cadena reciben cerca de 1.200.000 visitas de clientes mensualmente. Sus ventas anuales ascienden a US\$350.000.000 y la superficie total de ventas al cierre del año 2011 fue 276.325 metros cuadrados.

La relación comercial entre Grifesa y Easy comienza a mediados del año 1998. La cadena Easy comercializa 369 productos (ver tabla 2), categorizados en las siguientes familias de productos:

Producto	N°
Repuestos de Llaves	233
Cachimbas	22
Uniones	20
Válvulas de Admisión y Descargas	17
Tapones	14
Niples	10
Coplas	9
Codos	8
Llave de paso de Gas	8
Accesorios WC	7
Accesorios para Soldar	5
Tee	4
Llaves de Paso de Agua y Jardín	4
Fijaciones de Estanques	2
Terminales	2
Teflón	2
Niples PVC	2
TOTAL	369

Tabla 2: Cantidad de productos comercializados en canal EASY

Las ventas a la cadena EASY representa el 25% de la facturación total de Grifesa.

c) Construmart:

Construmart es una compañía que nace de la fusión de empresas comercializadoras de productos para la construcción. Ha estado ligada históricamente al mercado ferretero, prueba de ello es la red de ferreterías asociadas “Ferrexperto”. Esta estrategia permitió que la marca Construmart se posicionara a través de estos canales, con una imagen unificada.

El éxito de la estrategia asociativa, generó el interés de uno de los grupos económicos más importantes del ámbito del retail. Es así como SMU adquirió la empresa el año 2011.

Hoy en día Construmart se posiciona como uno de los actores más importantes del mercado ferretero, posee una gran cobertura a nivel regional, con 33 tiendas a lo largo de todo Chile. Es el segundo actor más importante del mercado ferretero y hoy en día se está abriendo al mercado del mejoramiento del hogar y al mercado peruano.

La relación comercial con Grifesa es esporádica, sin embargo representa una importante oportunidad para la empresa.

ii. Pymes ferreteras de mayor tamaño y Ferreteros asociados.

Este segmento principalmente lo componen Pymes ferreteras, en particular aquellas que tienen su ubicación en regiones del país y ferreterías asociadas.

En el caso de las Pymes ferreteras de mayor tamaño, en general se trata de empresas familiares con una importante trayectoria. Se ubican preferentemente en las capitales provinciales de las distintas regiones del país. Su principal ventaja radica en la cercanía que puede tener con polos urbanos y la relación de largo plazo que tienen con sus clientes y proveedores.

La relación comercial con Grifesa ha sido relevante, sobre todo en los primeros años de la compañía. A pesar de esto, la relación se ha visto mermada

principalmente por la importancia que tomó la demanda de las cadenas SODIMAC y EASY con los productos de Grifesa. Este efecto generó un impacto en la relación, pues los recursos se destinaron principalmente a satisfacer los requerimientos de los gigantes del retail.

Hoy en día, este segmento representa cerca del 12% de las ventas totales de Grifesa, cifra que ha ido disminuyendo en el tiempo.

d) MTS y CHILEMAT:

Un fenómeno que se viene dando desde principios de la década del 2000 es la generación de alianzas entre las Pymes Ferreteras. Ejemplos de ese fenómeno son Chilemat y MTS, que poseen un crecimiento anual cercano al 17%.

La adhesión a estos conglomerados comenzó cuando el escenario ferretero tuvo que enfrentarse a la masificación de actores del llamado "mejoramiento del hogar" (home improvement , en inglés) del tamaño de SODIMAC y EASY.

"Las ferreterías independientes sobreviven cada día con mayores problemas y compitiendo dificultosamente con los operadores de formatos homecenter y la presencia más relevante de los ferreteros encadenados", explica Luis Alberto Araya, subgerente general de Chilemat.¹¹

El escenario ferretero ha cambiado drásticamente en la última década. De acuerdo a lo indicado por Luis Alberto Araya, Subgerente General de Chilemat en una entrevista al diario El Mercurio el día 9 de Julio, han desaparecido 5 mil de los 8 mil actores que existían en el escenario ferretero nacional. Es así, como de los 3 mil actores, cerca del 50% de ellos se mantiene de manera independiente. Algo que según los expertos del sector irá cambiando, ya que cada vez son menos los que tienen opción de competir con los más grandes¹².

¹¹ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=65068> 09 de junio 2009.

¹² <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=65068> 09 de junio 2009.

José Pedro Varela, Gerente General de MTS, cree que las ferreterías tendrán que mantenerse "muy unidas" buscando sinergias entre ellas "y, lo que es más difícil aún, compatibilizar las decisiones de corto plazo con las estrategias de largo plazo, que son las que les darán permanencia". Y como "la unión hace la fuerza", los ferreteros optaron por modernizarse y ofrecer mejores precios para hacer frente a un mercado que "es cada vez más agresivo y competitivo", "Los homecenters nos obligan a especializarnos y ser mejores vendedores de los productos que conocemos"¹³.

Este modelo de negocio no sólo ha permitido que los pequeños actores del mercado puedan enfrentar la gran competencia, sino que conseguir economías de escala, negociar mejores precios con proveedores y acceder a nuevos mercados, inclusive en el exterior (Colombia y Perú).

Sin duda que este modelo es atractivo para Grifesa, pues el canal del gran ferretero y ferreterías asociadas representa cerca del 50% del total del mercado.

iii. Pequeños Ferreteros.

Este segmento representa un porcentaje no menor de las ventas, cercano al 3%. Se caracterizan por ser pequeños negocios del sector ferretero. Este mercado es altamente atomizado y complejo para generar relaciones comerciales constantes.

En particular, este segmento se reconoce por poseer características de microempresa familiar. Se denominan usualmente como ferreterías de barrio. A diferencia del segmento tratado en el punto anterior, este grupo no posee herramientas que les permita hacer frente a la presencia del gran retail. Además sufren los problemas tradicionales de las microempresas: carencia de asociatividad,

¹³ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=41279> 31 de enero de 2008

débil profesionalización del negocio, la carencia de una estructura financiera propia e independiente del presupuesto familiar.

Este segmento ha ido en constante descenso, sin duda que el gran retail ha sido la causa de este efecto.

Hoy en día no representan un mercado atractivo para Grifesa, principalmente porque los volúmenes de compra no son significativos, por lo demás la demanda no es continua y en general no posee atributos de pagadores responsables.

6.1.2. Amenaza de integración hacia atrás de los clientes:

No existe actual interés por parte de los clientes en integrarse hacia atrás en la fabricación, puesto que no es el foco de negocio, por lo tanto, la amenaza es casi nula.

6.1.3. Amenaza del sector industrial en integrarse hacia adelante

Las posibilidades de integrarse hacia adelante en la industria son nulas. Las empresas de las características de Grifesa cada vez más están desligándose de la venta al detalle y todos los esfuerzos se orientan a comercializar a través del retail.

6.1.4. Importancia del servicio del producto para el cliente:

El cliente recibe servicios adicionales por el producto. Lo más importante para los clientes es el despacho de forma oportuna a los centros de distribución o punto de entrega y la calidad de la cobertura. La rentabilidad por este concepto es baja, sin embargo genera beneficios desde el punto de vista de la diferenciación.

6.2. CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS PROVEEDORES:

Debido a la poca importancia actual y en claro decremento de la utilización del proceso de fundido en el desarrollo de conexiones para aire, agua y otros fluidos, se analizarán sólo los proveedores de bronce elaborado como perfil para ser utilizado en el proceso de laminado y forjado.

Las empresas dedicadas a la producción de conexiones de bronce y fitting para para aire, agua y otros fluidos utilizan como materia prima el bronce. El número de proveedores es acotado.

La comercialización de un commodity como el bronce posee grandes barreras de entrada, sobre todo por las economías de escala que requiere.

El número de proveedores es pequeño, distribuyéndose de la siguiente manera:

- CEMBRASS (fabricante de materias primas)
- Offerman Flood (fabricante de materias primas)
- Distribuidora Impovar (distribuidores de materias primas).
- Otros proveedores de menor tamaño.

Se puede inferir, que dado el pequeño número de proveedores, la rentabilidad es baja y disminuye el atractivo del sector industrial. Esto se debe principalmente a que en pocos actores se encuentra uno de los factores que más influye en el precio final del producto, la materia prima.

El poder de negociación de los proveedores ha aumentado últimamente, debido a las alzas de precio que ha sufrido el cobre por la demanda china. Hoy en día no es fácil para Grifesa conseguir menores precios que los obtenidos en la actualidad.

La disponibilidad de sustitutos es nula. Para Grifesa, la dependencia del Bronce es total, ya que toda su infraestructura productiva se fundamenta en los procesos productivos para desarrollar las partes y piezas del metal.

No existe amenaza de integración hacia delante de los proveedores, ya que la producción de fitting y conexiones para aire, agua y otros fluidos constituye una aplicación marginal para los productores de bronce. En el caso de la amenaza de integración hacia atrás por parte de los competidores de Grifesa, las posibilidades son nulas, básicamente porque la barrera de entrada que representa el monto de inversión es inalcanzable para las empresas del sector.

6.3. AMENAZA DE SUSTITUTOS:

Sustitutos de fitting para aire, agua y otros fluidos no se vislumbra gran amenaza para Grifesa. Si bien durante los últimos cinco años han aparecido productos de PVC y polipropileno, los clientes de Grifesa prefieren la calidad y durabilidad que ofrece un material metálico por sobre el plástico. Además cabe destacar que por prestaciones de seguridad, el bronce ofrece soluciones más resistentes.

Se puede concluir que la amenaza de sustitutos es nula, principalmente porque las prestaciones del bronce son mayores que las del plástico.

6.4. AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES:

i. Economías de Escala:

En términos generales las empresas del rubro metalmecánico requieren de un tiempo relativamente alto para el proceso de calibración y puesta en marcha de la maquinaria, ya que es común que los tiempos de configuración para comenzar a operar generan una gran cantidad de tiempos muertos.

En la medida que se van produciendo mayor cantidad de piezas, el costo marginal disminuye. Asimismo, la eficiencia del operador de la maquina aumenta en la medida que el número de piezas producidas aumenta y finalmente, el costo por

concepto de tiempo muerto (de los tiempos de configuración) se prorratea en un mayor número de piezas.

En definitiva, las economías de escala son altas, con lo cual se puede concluir que existen barreras de entrada en este sentido, afectando la entrada de nuevos competidores.

ii. Diferenciación del producto o lealtad de marca:

Los productos ofrecidos por las empresas de este rubro no poseen características especiales. La diferenciación es mínima, por lo tanto se puede concluir que no existe una relevancia con la lealtad de marca. Sin embargo, si se analiza la diferenciación del producto a nivel de servicios adicionales entregados, con una cobertura lo suficientemente amplia para garantizar la entrega a tiempo, se genera una mayor preferencia por parte de los clientes.

En conclusión, la diferenciación y la lealtad de marca es menor, lo que implica directamente una sensibilidad al precio medianamente alta y por consecuencia una rentabilidad baja para los actores del sector.

Sin embargo, el posicionamiento en el canal retail, sin duda favorece que en una tendencia futura se comience a generar un mayor reconocimiento por parte de los consumidores en los aspectos de marca.

iii. Costo de cambio de un proveedor para clientes o distribuidores:

El proceso productivo del desarrollo de conexiones de bronce para para aire, agua y otros fluidos es básicamente el mismo para todos los productores. En caso que el cliente cambie de proveedor, no se asume un costo tan alto en lo que al aspecto técnico se refiere, sin embargo puede que se incremente por concepto de puntualidad y seguridad en la entrega.

iv. Acceso a canales de distribución:

En general, para poder acceder a canales de distribución masivos, es necesario poder contar con los siguientes aspectos: alta rotación de inventario, debido a la periodicidad de los pedidos de los clientes de mayor volumen; Alta capacidad productiva para poder cumplir con los requerimientos del mercado; flujo de caja consistente y abundante, dados los tiempos de pago de los distribuidores más importantes, productos de calidad garantizados y cumplimiento de normativas de calidad.

v. Desventaja en costos:

Este factor se debe analizar en base a tres puntos: con respecto a la materia prima, por ubicación y por curva de experiencia.

El acceso a la materia prima es de baja dificultad, pues los productores son conocidos y son reducidos en número.

La desventaja en costo se genera a partir de la posibilidad de comprar a un menor precio los materiales, aprovechando los descuentos por volumen de compra.

Con respecto a la ubicación, todos los productores se encuentran en Santiago, por lo tanto es de fácil acceso. Es necesario considerar que el traslado de la materia prima resulta engorrosa por las características del producto (perfiles de bronce), dados sus dimensiones y el peso.

En relación a la curva de experiencia se puede decir que es baja, pues el proceso productivo es altamente estandarizado, a partir de lo cual la experiencia no es un factor crítico, ya que se adquiere con rapidez.

vi. Magnitud de la inversión:

La barrera de entrada en inversión para ingresar al rubro es baja, ya que se requiere maquinarias básicas (basta con un torno). Sin embargo, el crecimiento dentro del rubro es más complejo, debido a que es preciso invertir montos altos para poder acceder a tecnología de punta y mano de obra.

vii. Marco normativo:

Si bien es cierto que no existe una norma establecida para la fabricación de los productos que desarrolla Grifesa, la Gerencia General de la empresa ha decidido ajustarse a lo establecido en la Norma Chilena NCh 396 del 2002 en lo que se refiere a dimensiones de espesores, largos y diámetros de hilos, ya que estas piezas son complementos de las griferías y de los fitting de bronce que se fabrican de acuerdo a esta norma.

6.5. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD:

i. Número de empresas:

En el gráfico N° 5 se puede observar la distribución de empresas del rubro metalmecánica existentes en Chile, de acuerdo a la categorización del SII.

El número de empresas que cuentan con recursos similares es bajo en el caso de las empresas de mayor tamaño en el rubro y alto para las empresas más pequeñas y artesanales. Esto claramente refleja una dualidad en la rivalidad: para las grandes empresas es baja y en el caso de las empresas de menor tamaño es alta.

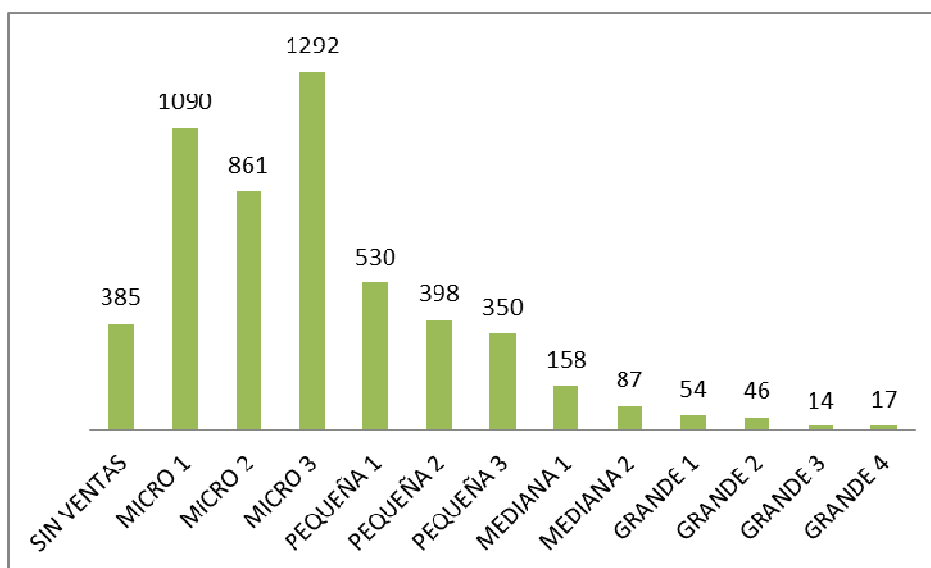


Gráfico 5: Número de empresas del rubro de la metalmecánica (fuente: SII, año 2011)

Considerando que el caso de estudio responde a las empresas que están en el rango de empresa mediana, es posible inferir que es atractivo el sector pues existen pocos actores que pueden superar las barreras de entrada que actualmente se someten en el sector. De las 245 empresas de tamaño mediano en el rubro de la metalmecánica en Chile, sólo 6 compiten en el mismo mercado que Grifesa y en condiciones tecnológicas similares.

ii. Tasa de crecimiento:

El sector metalmecánico ha registrado un crecimiento sostenido durante los últimos veinte años, conforme al crecimiento del producto interno bruto y al crecimiento de la población, a excepción del período 1999-2000 y 2008-2009. Se espera que en el futuro este crecimiento se mantenga, producto del optimismo que reflejan las cifras de crecimiento de la economía nacional durante los próximos diez años.

La tasa de crecimiento de las empresas en el rubro de la metalmecánica actual es del 9% (ver gráfico 6).

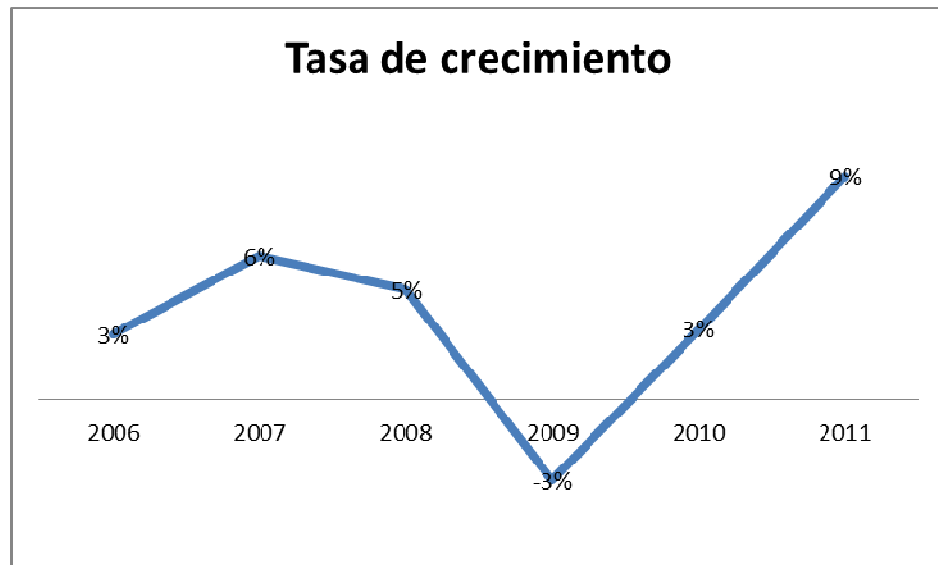


Gráfico 6: tasa de crecimiento de empresas del rubro metalmecánica (SII, año 2011)

iii. Magnitud de los costos fijos:

En los costos de producción los ítems de mayor incidencia son los costos variables. La magnitud del costo fijo es relativamente baja, siendo atractivo y rentable a futuro.

iv. Número de empresas con distintos objetivos:

Si se considera que el objetivo es vender productos para aire, agua y otros fluidos (fitting) de la mejor calidad posible, dado el riesgo que se genera por una mala conexión, entonces el comportamiento de la competencia es previsible hasta cierto punto. Esto ocasiona una menor intensidad en la competencia creando un mayor atractivo en la industria, situación que se mantendrá en el tiempo.

v. Diferenciación del producto en punto de venta:

La diferenciación del producto en aspectos formales es mínima, debido al proceso productivo altamente estandarizado. La diferenciación se basa principalmente en aspectos de packing (cuyo formato es definido por el mismo cliente, en el caso de

las grandes cadenas del retail comercializadoras de productos de gasfitería y conexiones de cañerías).

La rentabilidad de este aspecto es baja. A futuro se espera una mayor diferenciación, sobretodo en aspectos de packing, dado que es la instancia para poder fortalecer la identidad de la marca en el punto de venta.

vi. Barreras de salida:

Dada la naturaleza de la estructura de costos del sector, en el cual los variables predominan por sobre los fijos, se puede indicar que las barreras de salida son bajas, por lo tanto la rentabilidad del sector es alta y se mantendrá en el tiempo, sobre todo con la incorporación de nueva tecnología y la externalización de algunas actividades.

7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Los competidores que participan en los segmentos de mercado que Grifesa actualmente comercializa conforman un mercado altamente atomizado.

En la industria metalmecánica y las empresas que se dedican a producir conexiones de bronce y fittings para aire, agua y otros fluidos, existe un común denominador. La gran mayoría posee capacidades productivas de tipo artesanal. A pesar de que el proceso productivo empleado por las empresas de este rubro es el mismo, las principales diferencias radican en tecnología empleada, la estructura organizacional y la periodicidad de las ventas.

Del total de empresas que conforman el rubro, solo 6 poseen características de PYME, es decir, con ventas totales anuales brutas sobre las 2.400 UF a 100.000 UF. El resto de los actores se caracterizan como MIPEs o microempresas.

Existen grandes diferencias entre las empresas que poseen carácter industrial y aquellas que están en rangos de empresa artesanal. Considerando que la empresa que se analiza en este ejercicio académico y con el cambio tecnológico que pretende implementar, se acentuarán estas ventajas actuales.

Existen actores de tamaños diversos, con distintos focos de negocios.

La diversidad genera al menos tres grupos estratégicos en la industria:

- i. Grandes actores industrializados
- ii. Actores industrializados
- iii. Actores artesanales

i. Grandes actores industrializados:

Los grandes actores industrializados son aquellas empresas que se constituyen principalmente como sociedades anónimas, que tienen larga trayectoria y consolidación en el mercado. Se caracterizan por tener una gama diversificada de

productos, orientados principalmente a ofrecer soluciones completas en el mercado de piezas y repuestos para baño.

Comercializan a través de las grandes cadenas del retail y directamente con constructoras o grandes empresas dedicadas a la implementación de cañerías e infraestructura para el tratamiento de aguas y residuos.

Las empresas de este segmento han diversificado sus productos en una gama de soluciones para baños y cocinas (conexiones, llaves, válvulas y grifería). Este tipo de empresas siguen abriendo nuevos mercados, comercializando soluciones para el tratamiento del agua y consumo eficiente de esta.

Este grupo de empresas basa su estrategia competitiva en la diferenciación de sus productos, desde el proceso productivo, hasta la presentación de los productos en el punto de comercialización.

Si bien las empresas que participan en este segmento son competitivas en costo y poseen una infraestructura productiva con tecnología y calidad para el desarrollo de conexiones de bronce para aire, agua y otros fluidos (nicho de Grifesa), su principal foco de negocio no es este. Por lo anterior se puede establecer que existe una relación competitiva de menor intensidad, asimismo, se puede inferir, que dada la complementariedad de los productos de Grifesa con los productos que desarrollan estas empresas (llaves de paso, válvulas y cañerías), se puede determinar que una alianza estratégica podría ser beneficiosa, logrando una reducción de costos y aprovechamiento de ventajas competitivas entre ambas empresas.

La política de precio de las empresas de este segmento se fundamenta en la calidad y el peso específico de la marca como factor de diferenciación, por lo tanto suele tener precios más altos que el resto de la competencia.

La eficiencia en costos de producción de este segmento, es mayor que la de su competencia menos desarrollada, debido a la utilización de tecnología más avanzada que posee.

ii. Actores industrializados (medianos actores):

Los actores industrializados, en general, desarrollan similares productos y poseen características comunes entre ellos. Sin embargo, cabe destacar que no todos logran ingresar al canal de comercialización que ofrecen las grandes cadenas del retail, debido principalmente a que no es factible para la mayoría lograr precios competitivos y calidad necesaria para garantizar los productos. Los actores en este segmento, generalmente, logran comercializar sus productos a través de la venta al detalle y el canal ferretero.

En este segmento es posible encontrar muchas empresas de tamaño marginal con respecto al caso de estudio, que no poseen una imagen corporativa y que además cuentan con menores recursos para llevar a cabo el volumen de operación.

En el rubro en el cual compite Grifesa (conexiones de bronce para aire, agua y otros fluidos), existen tres empresas que poseen el mismo nicho específico, recursos similares y una imagen corporativa consolidada. Dentro de este grupo, Grifesa lidera en el mercado, pues posee un lugar privilegiado en el canal de ventas a través de las grandes cadenas del retail.

iii. Actores artesanales.

Las empresas que conforman este segmento basan su ventaja competitiva en liderazgo en precios. Sin embargo, no han desarrollado técnicas de producción u optimización de sus procesos. En general suelen copiar los productos desarrollados por empresas de mayor éxito en el mercado.

No poseen políticas empresariales definidas, debido a su carácter artesanal.

Se tratan principalmente de talleres con grupos de trabajo entre 2 a 5 operarios. No existe una diferenciación de los roles de operación y gestión de las unidades funcionales, por lo tanto se genera un problema mayor con respecto a la desincronización en el sistema operacional y administrativo. Esto desencadena un bajo nivel de desempeño productivo.

La tecnología utilizada es de bajo nivel, y en general, de segunda mano. La calidad del producto no es regular, pues el proceso productivo que poseen no les permite desarrollar productos estandarizados.

Estas empresas no poseen los accesos a los canales de venta masivos. El canal más utilizado es a través de pequeñas ferreterías y al detalle.

Dado la baja economía de escala y el bajo costo de sus productos, el margen es mínimo, el cual se sacrifica en la distribución de sus productos.

Este grupo no puede acceder a financiamiento a través de la banca y no logran el crecimiento de su unidad productiva, que se puede caracterizar como empresas de subsistencia.

8. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

8.1. RECURSOS:

8.1.1. Recursos Tangibles:

i. Recursos financieros:

Los recursos financieros de la empresa son abundantes. Hoy en día la empresa no posee grandes deudas. El ratio de endeudamiento es de 1.2¹⁴. De acuerdo a lo anterior, la empresa posee condiciones para realizar apalancamiento financiero a través de deuda.

ii. Recursos organizacionales:

La estructura organizacional (ver ilustración 3) de la empresa está compuesta por 2 cargos gerenciales, 3 cargos administrativos, 1 jefatura de producción, 11 operarios, 1 jefe de bodega, 2 bodegueros y un chofer, quienes cumplen diversas funciones dentro de la empresa. Todos ellos poseen una jornada de 45 horas semanales.

Además, se suma un equipo de 4 vendedores independientes, comisionistas que trabajan fuera de la empresa captando venta desde Arica a Punta Arenas.

Si bien esta estructura, demuestra un nivel de organización profesionalizada, la realidad refleja otra situación. Las labores de la Gerencia de Producción, Responsabilidad Social y Ventas, son asumidas por el Gerente General.

¹⁴ Cifra obtenida en base a información referencial entregada por la Gerencia General de Grifesa. La empresa no posee información financiera actualizada.

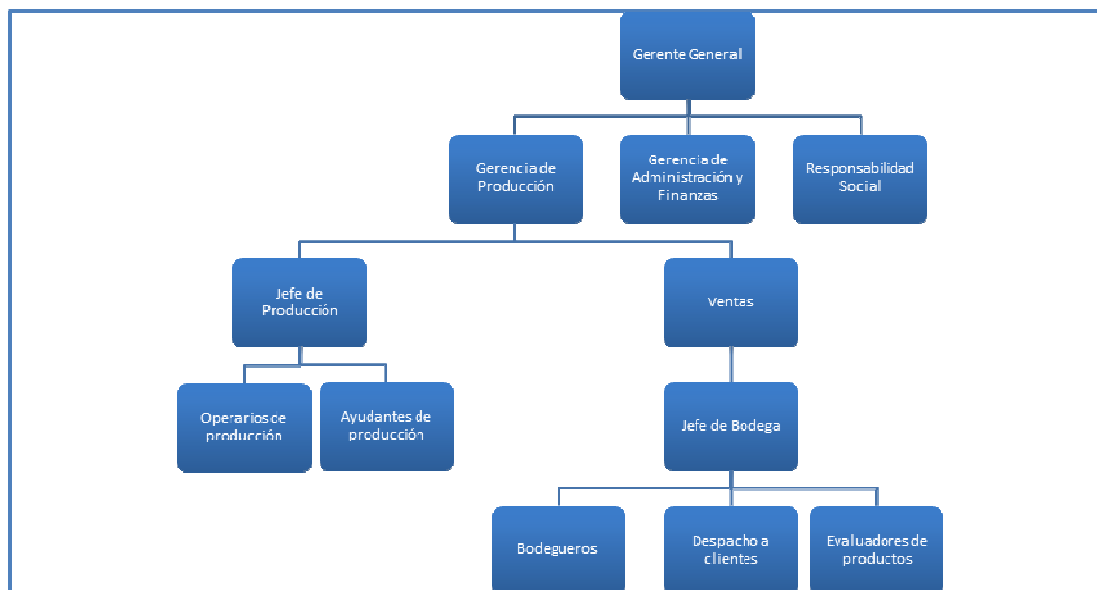


Ilustración 3: Estructura Organizacional actual de Grifesa Ltda

La empresa no posee sistemas formales de planeación, control y la coordinación. Actualmente las labores de planeación son realizadas a diario, no existe una metodología formal de registro de la demanda histórica que permita analizar el comportamiento histórico para hacer una estimación detallada de la demanda de los productos.

El control es llevado por el mismo Gerente General y la encargada de Administración Financiera, de forma artesanal, sin medios tecnológicos que lo soporten.

La coordinación es realizada a diario. Dentro de sus limitaciones, Grifesa ha logrado coordinar las actividades de forma artesanal, gracias al know how de la Gerencia General y los funcionarios de mayor experiencia en la organización.

iii. Recursos físicos:

La empresa actualmente se encuentra ubicada en Departamental 543, en la comuna de San Miguel (ver ilustración 4). La ubicación es cercana al centro de Santiago y próxima a carreteras que conectan el centro con los polos industriales de la capital.

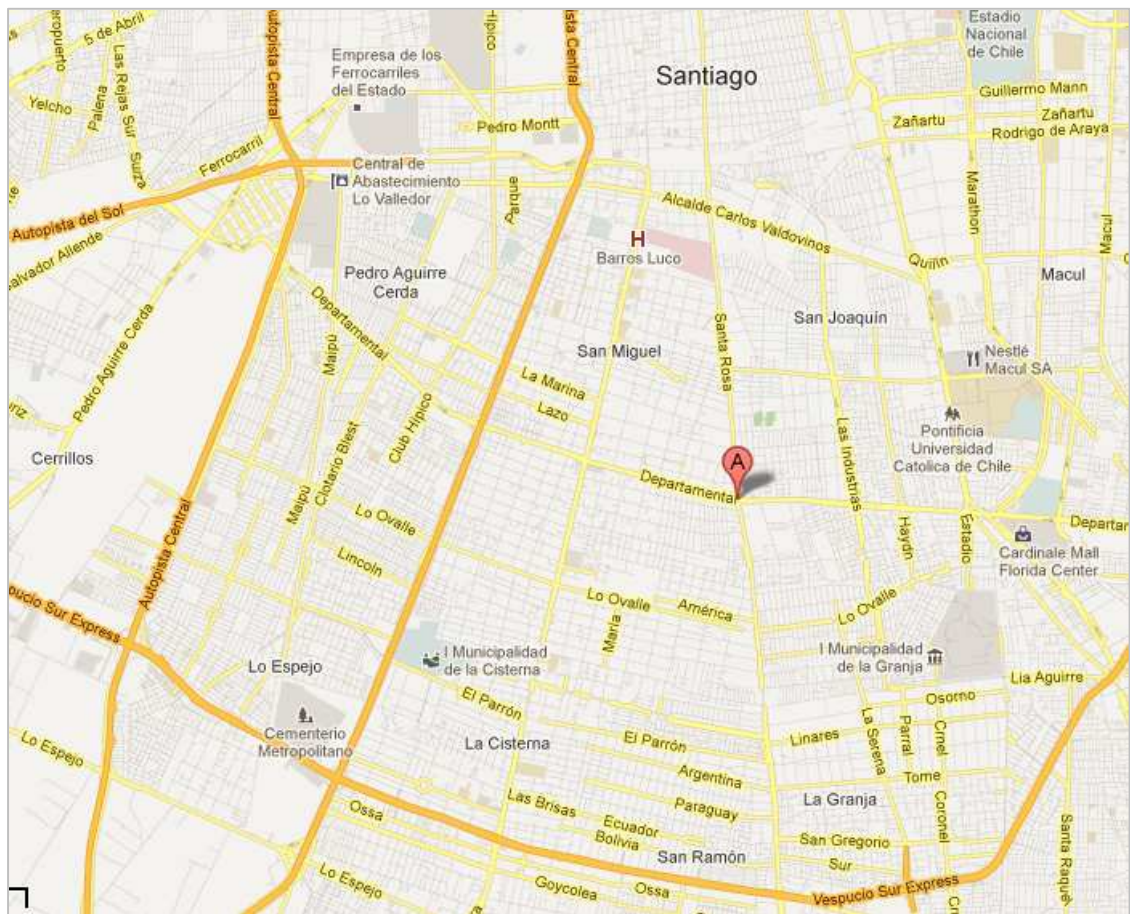


Ilustración 4: Mapa ubicación actual de la empresa Grifesa

El centro de fabricación cuenta con un espacio de 800 mts² destinados a la fabricación y almacenamiento. Esta capacidad se encuentra en su límite hoy en día y le impide a la empresa poder seguir creciendo su capacidad productiva y aprovechar las oportunidades que se le presentan en el mercado hoy en día.

La bodega cuenta con una capacidad de almacenaje de 120 mts³, capacidad que hoy en día no le permite almacenar mayor stock, en caso que se requiera. Este factor es una limitación en caso de querer almacenar materia prima o producción de pieza.

iv. Recursos Tecnológicos:

La tecnología de producción con que cuenta hoy en día Grifesa (ver tabla 3 con tipología y cantidad de maquinarias que posee la empresa), si bien le permite llevar a cabo las actividades necesarias para poder cumplir con los requerimientos de sus clientes más importantes, es básicamente tecnología anticuada que no está automatizada y hoy en día se encuentra en su capacidad operativa máxima.

Maquinaria	Cantidad
Prensa de estampado	3
tornos operativos	8
tornos no operativos	4
Sierra de corte	1
Selladora (packing)	1

Tabla 3 cantidad de maquinaria de la empresa

Grifesa no cuenta con sistemas informáticos que le permitan tener una capa financiera contable única. Actualmente la contabilidad se realiza a través de planillas y libros físicos.

No se deja registro más allá de 3 meses de la información de Órdenes de Compra, no existe tecnología que permita dejar dichos datos registrados, por lo tanto no se realiza inteligencia de negocio para poder utilizar la información histórica como insumo para determinar la demanda.

Tampoco se cuenta con sistemas que permitan tener control sobre el inventario, actualmente dicha información es registrada en libros físicos.

Actualmente Grifesa no cuenta con patentes, dado que el tipo de producto a desarrollar es más bien un estándar del mercado, los esfuerzos por adquirir patentes no representan una ventaja comparativa.

La marca Grifesa se encuentra en el registro nacional de marcas de INAPI.

8.1.2. Recursos Intangibles:

i. Recursos humanos:

La empresa no posee capital humano profesional. Por otra parte, la estructura organizacional no permite que la Gerencia General se desligue en parte de la operación, para dar mayor cabida a las decisiones estratégicas.

El conocimiento o know how en aspectos productivos es clave. Los treinta años de experiencia de la Gerencia General y del equipo de operarios ha permitido que Grifesa se haya convertido desde un pequeño taller a una PYME.

El conocimiento en el uso de la tecnología y procesos productivos ha permitido que Grifesa haya disminuido sistemáticamente el uso de materia prima.

Dado que la principal actividad de la empresa es la fabricación de niples y conexiones con un sistema de forjado en caliente. Este sistema de forjado en caliente ha permitido generar entre un 25% y 30% de ahorro de material, dependiendo del producto que se fabricara. Por otra parte, el “scrap” casi no existe, ya que casi la totalidad del sobrante es vendido a fundidoras.

Las capacidades de la Gerencia General se destacan por:

- Un amplio conocimiento del proceso productivo y materia prima utilizada.
- Amplio conocimiento de normativas de seguridad.
- Fuerte relación comercial con sus clientes más importantes.

En aspectos de retención de capital humano, la empresa ha podido generar una relación contractual de largo plazo con sus colaboradores más antiguos (de más de 10 años dentro de la compañía). Sin embargo un factor que actualmente ha

debilitado la empresa, es la falta de nueva mano de obra que renueve la dotación. La rotación de los nuevos trabajadores que han llegado a trabajar a la empresa ha sido alta. Es importante indicar, que esta condición no se debe a variables relativas al sueldo ofrecido por la empresa, ya que hoy en día se encuentra en un nivel superior al promedio del mercado (34% superior, para trabajos de calificación similar). A esto se le debe sumar otros beneficios, tales como bonos de producción, bonos de movilización, aguinaldos y ropa de trabajo.

ii. Recursos de innovación:

La empresa no posee capacidades científicas, ni tampoco destina recursos en Investigación y Desarrollo.

Probablemente su activo más importante en este sentido ha sido el espíritu emprendedor del dueño de la empresa, el actual Gerente General, quien se ha caracterizado por tener una visión de negocios que ha permitido hoy en día liderar el mercado.

iii. Recursos de reputación:

La reputación de Grifesa en el círculo de sus clientes es importante. Es probablemente el mayor activo y la razón de la larga relación que mantiene con las grandes cadenas del retail.

En el caso de la relación comercial con Sodimac, Grifesa posee beneficios en el número de días de pago. Grifesa fue parte de la primera generación de proveedores que recibió la certificación del programa Responsabilidad Social de SODIMAC. Este hecho, sumado a los veinte años de relación comercial, ha permitido que SODIMAC utilice una política de pago a 15 días a Grifesa (cuando el período de pago normal a proveedores es de 60 días).

La política de precios que aplica CENCOSUD (EASY) a Grifesa es de 77 días. El número normal de pago a proveedores por parte de la cadena es de 120 días. Este hecho demuestra las sólidas relaciones de Grifesa con sus clientes más importantes.

En el año 2010, la empresa obtuvo el Premio Pyme, Categoría de Plata a la Gestión Competitiva. Esta distinción es otorgada por la iniciativa Chile Calidad del Ministerio de Economía a las empresas que han mostrado una gestión competitiva y buenas prácticas empresariales durante su trayectoria.

Actualmente, la gestión de Responsabilidad Social de la empresa se encuentra alineada a las expectativas y acciones recomendadas por la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social en su versión DIS de septiembre de 2009.

Desde el punto de vista del cuidado medioambiental, la empresa cuenta con planes específicos para el tratamiento de los residuos líquidos que genera en el proceso productivo.

8.2. ANÁLISIS DE CAPACIDADES

Grifesa se compone principalmente de las siguientes unidades productivas:

- i. Fabricación
- ii. Ventas
- iii. Administración y Finanzas.

Las características que presenta cada unidad son las siguientes:

i. Fabricación:

- Planificación eficiente de la producción en base a la experiencia y no a la estimación o planificación agregada.
- Mantenimiento periódico de máquinas.
- Control de calidad, desde el ingreso de materia prima, hasta el producto final. La materia prima utilizada es el latón bronce para forja que cumple con las normas de fabricación DIN 17660 o ASTM B124

ii. Ventas:

- Gran cobertura geográfica (presencia en todo Chile a través del canal Retail).
- Atención continua de los vendedores.

iii. Administración Y Finanzas:

- Coordinación de las otras unidades con alta capacidad de respuesta, principalmente debido al tamaño y flexibilidad de la compañía.
- Capacidad financiera para el desarrollo interno y otorgamiento de créditos.

8.3. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES Y VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

Para la determinación de las competencias centrales, se realizará el análisis en base a los cuatro criterios de una ventaja competitiva sostenible:

i. Capacidades Valiosas:

- ✓ La empresa cuenta con una excelente reputación con los clientes más importantes del mercado.
- ✓ Su proceso productivo le permite tener productos de calidad, que ofrecen un margen importante a sus distribuidores.
- ✓ Altas economías de escala.

ii. Capacidades singulares:

- ✓ El know how del equipo de operarios de la compañía, algunos de los cuales llevan más de 25 años realizando labores en la empresa. Este factor le permite ser eficiente en el uso de materia prima y consumo energético.

iii. Capacidades costosas de imitar:

- ✓ El emprendedor detrás del desarrollo de la empresa y que es el Gerente General de la compañía.

8.4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Grifesa comenzó como la gran parte de las empresas del Sector, pero su dueño se ha preocupado permanentemente por diferenciarse en el mercado, tanto por factores de calidad como por la seguridad del producto y atención de los clientes.

Actualmente Grifesa posee cobertura a nivel nacional, cumple con los requerimientos de sus clientes más importantes, sin embargo no puede acceder a nuevas oportunidades de negocios producto de la capacidad productiva limitada.

No existen servicios de post venta, dada la naturaleza de los productos, sin embargo existe una continua preocupación por lograr el menor número de devoluciones de productos defectuosos. Es caso de que ocurran dichos eventos, se responde al cliente y se analizan las causas de tales fallas.

Cuenta con capacidad de pago inmediato para los productos de los proveedores y buenas relaciones con ellos, lo que permite obtener insumos de menor costo, a pesar de estar obligado a mantener stock, siempre cuenta con materia prima que se requiere.

8.4.1. Actividades de Apoyo:

i. RRHH:

Es una actividad débil de la organización, pues el capital humano de la empresa no está especializado. Las labores son esencialmente de operación y producción de carácter repetitivo. Dada la tecnología que utiliza Grifesa, no requiere que el equipo de colaboradores posea competencias superiores a las actuales. Sin embargo, si la empresa requiere modernizar los activos productivos y automatizar algunas tareas, será necesario contar con capital humano con conocimientos en tecnologías como CAM.

En general, se puede determinar los siguientes aspectos desde el punto de vista de los recursos humanos:

- Inexistencia de planes de desarrollo al personal y capacitación.
- Preocupación por los operarios
- Remuneraciones superiores al mercado.

ii. Desarrollo tecnológico:

- Constante estudio del proceso para alcanzar mayor eficiencia en la operación.
- Tecnología limitada y en su máxima capacidad productiva.

iii. Infraestructura:

- Débil, pues se encuentra en su máxima capacidad de utilización. Actualmente se requiere el doble de metros cuadrados para poder acceder a las oportunidades de venta.
- No posee sistemas informáticos financieros o de control de producción e inventario.

iv. Adquisiciones:

- Débil, pues depende exclusivamente del Gerente General y no hay gestión sobre los insumos.
- La planeación de la demanda responde a características artesanales. No se utiliza la información histórica para su realización.

8.4.2. Actividades de Primarias:

i. Logística de entrada (interna):

- Materias primas a bajo costo
- Bajo nivel de almacenaje de materia prima y de stock de productos desarrollados.
- Control de inventarios de tipo artesanal, dado que no existe control electrónico.

ii. Operaciones:

- Constante control de calidad y evaluación permanente del rendimiento de la producción.
- Rendimientos con pocos defectos.
- Capacidad productiva al límite.

iii. Logística de Salida:

- Manejo de las operaciones de despacho y distribución coordinada y rápida. El tiempo de respuesta a pedidos semanales de grandes cadenas del retail es aproximadamente 3 días hábiles.
- La entrega de los productos a clientes que son compañías del retail se realiza directamente en sus tiendas o centros de distribución. Grifesa posee un vehículo propio para desarrollar dicha actividad. En el caso de ferreterías en regiones, se utiliza empresas de transporte terrestre y aéreo.

iv. Marketing y Ventas:

- Cobertura en todo el país.
- Solidez financiera que permite ofrecer crédito a los clientes a 90 días.

v. Servicio:

- Rápida reacción ante devoluciones de clientes por piezas defectuosas.
- Escasa atención a clientes que no representan un porcentaje importante de las ventas.

8.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

De acuerdo a lo referenciado en la Cadena de Valor, se puede apreciar un claro enfoque hacia el desarrollo de políticas de diferenciación que hoy están presentes en el actuar de la empresa.

Para apoyar o desmentir la apreciación de la política de diferenciación, se complementa el análisis de la ventaja competitiva con el estudio de otros factores que inciden en las estrategias que adoptan las empresas.

Un factor importante que incide en el tipo de estrategia a seguir se refiere a la sensibilidad de los grupos de consumidores a los precios; mientras más sensibles, más justificada es la política basada en costos. En el caso de Grifesa, los grupos de consumidores que relacionados con la empresa y el sector industrial, muestran una baja sensibilidad a los precios, a pesar de no presentar una lealtad de marca definida, prefieren un producto que realmente satisfagan sus necesidades de seguridad, calidad y que a simple vista tenga mejores terminaciones que uno de menor precio.

Las economías de escala constituyen un segundo factor relevante, pues mientras más grandes sean, más importante resulta ser el costo de fabricación del producto.

Según lo analizado en el sector industrial, las economías de escala para las empresas presentes resultan ser altas y Grifesa no es una excepción a esta regla.

Otro factor de análisis se refiere a la calidad relativa de las líneas de venta, en la medida que sea más alta su especialización y preocupación por mejorarla, más justificada será una política de diferenciación. El caso particular de Grifesa se destaca por contar con una fuerza de venta motivada, con conocimiento del producto y un continuo respaldo de la empresa para el desempeño de su labor, lo que conduce a la calidad relativa más alta del sector.

En el sector industrial no existe una lealtad de marca definida, pero poco a poco el prestigio de marca de las empresas presentes en él se está convirtiendo en un factor de decisión y preferencia por los productos.

Esto puede motivar a la diferenciación en el mercado. La marca Grifesa ya se asocia a productos de calidad por los grandes distribuidores.

En lo referente al ciclo de vida del producto, éste es en general alto, dado que el bronce posee una alta durabilidad, pues no es afectado de forma importante por la oxidación u otros fenómenos. Los productos de Grifesa son fabricados íntegramente en bronce, cumpliendo con lo anterior.

En la medida que el ciclo de vida sea largo, es relevante mantener la preocupación por los costos de producción.

El grado de estandarización de los productos constituye otro factor de interés, pues a mayor grado, mayor debiera ser el estudio de los costos. Grifesa actualmente ofrece productos que son imitados por la competencia de forma sencilla, debido a la baja curva de experiencia que se requiere, es por esto que la dirección de la empresa tiene la intención de producir piezas difíciles de copiar con la tecnología que posee la competencia.

El último factor a considerar se refiere a la sensibilidad de los costos al volumen, que en el caso analizado es alto, sin llegar a ser un factor decisivo en la estrategia a implementar.

9. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA

9.1.FORTALEZAS

De acuerdo al relevamiento de antecedentes, las principales fortalezas detectadas en conjunto con la Gerencia General de Grifesa son las siguientes:

- ✓ Durante los últimos 15 años, Grifesa logró focalizarse fuertemente en lograr eficiencia operativa, permitiendo aprovechar al máximo las capacidades de su infraestructura y maquinaria. Los niveles de pérdida de material y tiempos muertos son mínimos.
- ✓ Las buenas decisiones estratégicas y operativas desde el año 1995, hasta hoy han permitido que la empresa haya podido posicionarse en las cadenas más importantes del canal retail. Este posicionamiento ha permitido que Grifesa tenga una distribución de sus productos a nivel nacional en 160 puntos a lo largo de todo Chile. Por otra parte se deben sumar los beneficios asociados a la presentación de la marca, por ejemplo folletería y catálogos de ventas de las cadenas del retail.
- ✓ La buena reputación de la empresa con sus clientes más importantes, le ha permitido tener privilegios con respecto a su competencia, especialmente en aspectos de reducción de los días de pago, permitiendo contar con liquidez suficiente para operar sin problemas.
- ✓ El know how del equipo de operarios y del Gerente General.
- ✓ Solidez en los despachos a sus clientes más importantes y la capacidad de poder cumplir con los compromisos asumidos con ellos. A esto hay que sumar la rápida reacción ante devoluciones de clientes por piezas defectuosas.

- ✓ La solidez financiera de la compañía. Actualmente la empresa no posee deudas y tiene acceso a crédito bancario.
- ✓ Aprovechamiento de economías de escala.

9.2. OPORTUNIDADES

De acuerdo al relevamiento de antecedentes, las principales oportunidades que se detectan para Grifesa son las siguientes:

- ✓ Las opciones que ofrece el crecimiento de las cadenas MTS, ChileMat, Construmart e Imperial son posibilidades altas de poder aumentar las ventas en el corto plazo. Se debe sumar las opciones de vender a través de los canales SODIMAC y EASY en el extranjero, principalmente en Perú y Colombia. Actualmente la empresa posee la llegada a estos canales de venta, sin embargo no pueden ser aprovechadas por la empresa, producto de sus limitaciones operativas.
- ✓ La tendencia del crecimiento del sector inmobiliario, las necesidades por productos que conecten cañerías de aire, agua y otros fluidos, y repuestos para dispositivos tales como calentadores o calefones.
- ✓ La posibilidad de modernizar los procesos productivos y obtener una ventaja competitiva superior a la competencia.
- ✓ Cambio del esquema de microempresa familiar por una empresa profesionalizada y consolidada en el rubro del fitting y las conexiones de bronce.
- ✓ La posibilidad de implementar pequeños cambios en aspectos de tecnología que podrían tener altos impactos en la gestión del negocio.

- ✓ La posibilidad de utilizar fondos para la capacitación que ofrece SENCE a través de la modalidad de franquicias tributarias y fondos concursables y subsidios CORFO.

9.3. DEBILIDADES

- ✓ La tecnología ya está al límite de la capacidad. Es imposible obtener mejores resultados a los ya alcanzados.
- ✓ La infraestructura productiva se encuentra al máximo de su capacidad. Actualmente la empresa posee cerca de 800 metros cuadrados construidos. Además se debe sumar la limitada capacidad de la bodega.
- ✓ Actualmente la empresa carece de herramientas para aplicar inteligencia de negocios. No es una práctica la utilización de las Tecnologías de la Información para sistematizar información de ventas. No posee una capa con tecnología financiero-contable, por lo tanto, realizar análisis sobre estas variables resulta complejo.
- ✓ Esta política de ventas, si bien ha sido efectiva en el tiempo ha generado un sobrecalentamiento de la producción. Esto principalmente debido al crecimiento de las ventas.
- ✓ Inexistencia de planes de crecimiento y desarrollo de la compañía: El capital no se está reinvertiendo, pues no existen planes concretos de renovación tecnológica.
- ✓ Existe una total dependencia del Emprendedor: No existe un linaje que permita proyectar una segunda generación que garantice la continuidad del plan de crecimiento de la empresa.

- ✓ Baja productividad: Existe una dependencia absoluta de mano de obra, dada la tecnología actual de la empresa. La organización no se encuentra profesionalizada, es decir, no existen colaboradores competentes para desempeñar tareas de gestión, aparte del Gerente General (Propietario).

9.4. AMENAZAS

- ✓ Un aumento en el precio de la materia prima (bronce), dado la demanda asiática de los commodities y en particular el cobre.
- ✓ Dada la compleja situación energética del país, es posible que el precio de la energía eléctrica siga en aumento, afectando las utilidades de las empresas nacionales como Grifesa
- ✓ El aprovechamiento de las oportunidades que presenta el mercado por parte de la competencia.
- ✓ La aparición de sustitutos que desplacen del mercado las conexiones de bronce para aire, agua y otros fluidos.
- ✓ La creación de una normativa nacional que afecte a los productos de Grifesa, producto de una incoherencia con el diseño y características de estos.
- ✓ El envejecimiento del equipo de operarios. A esto se debe sumar la dificultad de poder acceder a mano de obra más joven. Las últimas experiencia con el personal joven contratado, no han sido satisfactorias y no han tenido proyección.
- ✓ La retirada del dueño de la empresa de la Gerencia General de Grifesa.
- ✓ Los rápidos cambios tecnológicos que son más dinámicos que el desarrollo de Grifesa.

- ✓ La altísima concentración de las ventas en pocos clientes. El 5% de los clientes representan el 83% de las ventas.

10. DISEÑO DE NUEVO MODELO DE NEGOCIOS

Se propone para el diseño del nuevo modelo de negocios la utilización de la metodología CANVAS, creado por Alexander Osterwalder.

10.1. MODELO CANVAS

i. Socios claves:

- ✓ Desarrollar una estrategia de cooperación con los grandes actores del mercado (NIBSA). Esta estrategia se fundamenta en la complementariedad de los productos de Grifesa con los productos de sus competidores más grandes.
- ✓ Los proveedores de materia prima estratégica, con el objetivo de mantener precios bajos y mejores tiempos de respuesta.
- ✓ Presentar proyectos de financiamiento para la adquisición de nueva tecnología a subsidios o prestamos CORFO.
- ✓ Utilizar las franquicias tributarias de SENCE para capacitar al equipo de operarios en las nuevas tecnologías que se deben adquirir.

ii. Actividades claves:

- ✓ Operaciones con rápida capacidad de respuesta, bajos tiempos de configuración de maquinarias y sistema productivo en modalidad de células productivas.
- ✓ Uso eficiente de materia prima: bajo nivel de pérdida de material y reutilización de scrap.
- ✓ Gestión comercial dedicada a desarrollar las oportunidades que el mercado presenta.

- ✓ Participar en actividades del gremio y realizar actividades de lobby con instituciones reguladoras, con el objetivo de estrechar lazos y aprovechar sinergias para definir una normativa de seguridad aprovechando el know-how de Grifesa.
- ✓ Desarrollo de la marca para fidelización de clientes

iii. Recursos claves:

- ✓ Ampliación de infraestructura productiva. De acuerdo a los cálculos obtenidos por la Gerencia General, la capacidad productiva requerida hoy en día debe desarrollarse en al menos 1400 metros cuadrados operativos.
- ✓ Adquirir herramientas que automaticen el proceso de mecanizado, permitiendo disminuir los tiempos de fabricación de conexiones de bronce.
- ✓ Incorporación de equipo profesional en la estructura organizacional. Se debe incluir un profesional del área de la ingeniería encargado del proceso productivo y un profesional del área de la gestión financiera.
- ✓ Implementación de sistema ERP básico, para consolidar la capa financiera y contable. Posteriormente se debe integrar los sistemas informáticos con la gestión productiva e inventario.
- ✓ Equipo de operarios capacitados en tecnologías CAM (Computer aided manufacturing - Fabricación asistida por ordenador).

iv. Relaciones con los clientes:

- ✓ Incorporar a la estructura organizacional un Key Account Manager encargado de la gestión de cuentas de nuevos clientes y de la gestión de la fuerza de ventas regionales.

- ✓ Fortalecer las relaciones de clientes estratégicos, a través de atención directa y gestión priorizada de pedidos por parte de ellos.

v. Canales:

- ✓ Aprovechar posicionamiento de la marca a través del Retail, utilizando folletería de las grandes cadenas y exhibición en punto de venta.
- ✓ Ventas a través de canal on-line.
- ✓ Ventas por e-mail y sistemas de proveedores de Grandes Cadenas.
- ✓ Despacho directo al centro de distribución, a través de transporte propio. Subcontratar el envío a tiendas regionales con una empresa de transporte.

vi. Segmentos de clientes:

- ✓ Segmentar a los clientes de acuerdo a la siguiente categorización:
 - Grandes cadenas del retail (50% de las ventas totales);
 - Filiales internacionales de grandes Cadenas (10% de ventas totales);
 - Cadenas Emergentes (Ferreteros asociados y nuevas cadenas 25% de ventas totales);
 - Ferreterías regionales de mayor tamaño (10% de las ventas totales).
 - Otros: pequeñas ferreterías, constructoras, etc (5% de ventas totales).

vii. Propuesta de Valor:

“Tener una oferta de productos disponible y de calidad para nuestros clientes, con respuesta oportuna y adecuada a sus necesidades de stock”.

- ✓ Stock siempre disponible: la propuesta es evitar el quiebre de stock de los clientes.
- ✓ Rápido tiempo de despacho. Mantener los tiempos de respuesta de las grandes cadenas.
- ✓ Productos de calidad y seguros: llevar a cabo pruebas constantes con organismos acreditados y utilizar la calidad como un diferenciador de la marca.

- ✓ Flexibilidad para adaptar el packing del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- ✓ Disponibilidad y cobertura a nivel nacional.

Ilustración 5: Nuevo Modelo de Negocio de Grifesa

11. CUADRO RESUMEN CANVAS:

Partners Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
<p>Estrategia colaborativa para complementar oferta con otros actores</p> <p>Lobby para la definición de normativas</p> <p>Los proveedores de materia prima estratégica, con el objetivo de mantener precios bajos y mejores tiempos de respuesta.</p> <p>Utilizar los beneficios de los organismos de fomento</p>	<p>Operación rápida</p> <p>Participar en actividades del gremio y realizar actividades de lobby con instituciones reguladoras, con el objetivo de estrechar lazos y aprovechar sinergias para definir una normativa de seguridad aprovechando el know-how de Grifesa.</p> <p>Desarrollo de la marca para fidelización de clientes Uso eficiente de las materias primas</p> <p>Gestión comercial eficaz</p>	<p><i>"Tener una oferta de productos disponible y de calidad para nuestros clientes, con respuesta oportuna y adecuada a sus necesidades de stock".</i></p> <p>Stock disponible para evitar quiebres en clientes (en especial Grandes Cadenas).</p> <p>Despacho en los tiempos requeridos por los clientes.</p> <p>Productos de calidad y seguros.</p>	<p>Incorporación de KAM</p>	<p>Grandes Cadenas del Retail</p> <p>Filiales internacionales de grandes cadenas.</p> <p>Cadenas emergentes</p> <p>Ferreterías de mayor tamaño.</p> <p>Empresas constructoras y contratistas</p>
	<p>Recursos claves</p> <p>Infraestructura productiva de 1400 mts²</p> <p>Automatización de procesos</p> <p>Adquisición de competencias en nuevas tecnologías</p> <p>Equipo profesional</p> <p>Consolidación de sistemas financiero-contables y operacionales</p>	<p>Disponibilidad y cobertura nacional</p> <p>Packing de acuerdo a las consideraciones del cliente.</p>	<p>Canales</p> <p>Retail.</p> <p>Ventas por canal On-line</p> <p>Ventas por Email o sistemas de proveedores.</p> <p>Despacho directo a clientes.</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos fijos</p> <p>Costos variables</p> <p>Nuevas inversiones (tecnología e infraestructura)</p> <p>Nuevo equipo profesional</p>		<p>Flujos de ingreso</p> <p>Mantener volúmenes de venta a Grandes Cadenas.</p> <p>Aumentar ventas a Cadenas Emergentes</p> <p>Ventas a nuevo nicho de mercado (filiales internacionales de grandes cadenas)</p> <p>Aumentar ventas a grandes ferreterías regionales.</p>		

12. DEFINICIÓN DE NUEVOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

12.1. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL:

La actual estratégica de la empresa no está relacionada con el tipo de control de gestión, mecanismos de coordinación e indicadores que propone.

La actual misión propone un enfoque sustentable, basado en la utilización responsable de los recursos de la compañía y el involucramiento positivo con los stakeholders. Este enfoque no tiene relación con los ámbitos sujetos a medición.

Los indicadores que posee la compañía no están circunscritos a la estrategia de esta. Como se puede apreciar, los indicadores se orientan a la búsqueda de eficiencia en tiempos, recursos y cumplimiento de las órdenes de clientes. Sin embargo, estos indicadores no están alineados con las declaraciones estratégicas de la empresa. Tanto la misión, como la visión tienen como principal driver la “sustentabilidad” de la compañía y no la operación de excelencia.

Por otra parte, los indicadores están basados mayoritariamente en acciones enfocadas bajo una perspectiva (procesos), salvo por el indicador “Porcentaje de cumplimiento de los pedidos entregados en los plazos acordados por el cliente”, que responde a objetivos de una perspectiva de “Clientes”.

Este sesgo hacia el ámbito operacional, no considera aspectos de rentabilidad y resultados financieros, la incorporación de acciones que permitan mejorar aspectos de competencias del personal. Además la relación con clientes sólo se materializa a través del cumplimiento de los plazos para el cumplimiento de pedidos, sin considerar otras variables que podrían ser aprovechadas con el fin de fidelizar a los clientes.

Fortalezas de los indicadores:

- Como mecanismos de control son claros y simples de medir.
- El control está centralizado en aspectos de operación, por lo tanto, sólo se requiere de una unidad que realice el seguimiento.
- No requiere de complejos sistemas para la realización de seguimiento y control.

Debilidades de los indicadores:

- El conjunto de indicadores es sesgado, pues sólo considera la perspectiva operacional, y parcialmente la de clientes. No considera la perspectiva de aprendizaje y de resultados financieros. Esto impide que la empresa posea una mirada estratégica orientada al crecimiento y desarrollo. Los indicadores operacionales propuestos carecen de una perspectiva que apunte a un mejor futuro de la compañía y más bien refleja el sentido
- No están relacionados a las declaraciones estratégicas realizadas por la compañía.

Dado el contexto de necesidad de expansión y crecimiento de la empresa, es necesario que los indicadores deseados incluyan las perspectivas financieras y de aprendizaje. Los indicadores asociados a la perspectiva financiera deberán considerar al menos el aumento de la productividad para el aprovechamiento de las oportunidades de venta actuales. Por otra parte, la perspectiva de aprendizaje debe considerar indicadores asociados a la formación de un equipo profesionalizado en el ámbito gerencial y a la incubación de nuevas competencias en el equipo de operarios de la empresa.

12.2. DEFINICIONES DE NUEVA ESTRATEGIA:

Según el esquema propuesto por Michael Treacy y Fred Wiersema en su libro “La disciplina de los líderes del mercado” (*The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*), define tres estrategias para la construcción de una propuesta de valor:

- Excelencia Operacional
- Liderazgo en productos
- Cercanía con el cliente

La empresa Grifesa ha tenido históricamente una orientación hacia una estrategia cuyo principal objetivo sea el menor costo total para el cliente, logrando excelencia operacional: oferta de la mejor relación calidad-precio a un precio competitivo.

La diferenciación de los productos desarrollados por las empresas que participan en el mercado del desarrollo de conexiones de bronce y fitting para aire, agua y otros fluidos, en aspectos formales es mínima debido al proceso productivo altamente estandarizado. Sin embargo, durante los últimos cinco años la diferenciación ha tendido a basarse a nivel de servicios adicionales entregados con una cobertura lo suficientemente amplia para garantizar la entrega a tiempo generando así una mayor preferencia por parte de los clientes.

- a. **Disponibilidad:** En general, para poder acceder a canales de distribución masivos, es necesario poder contar con una alta rotación de inventario, debido a la periodicidad de los pedidos de los clientes de mayor volumen; Alta capacidad productiva para poder cumplir con los requerimientos del mercado; flujo de caja consistente y abundante, dada los tiempos de pago de los distribuidores más importantes, productos de calidad garantizados; cumplimiento de normativas de calidad.

- b. **Packing:** El formato es definido por el mismo cliente (en el caso de las grandes cadenas del retail comercializadoras de productos de gasfitería y conexiones de cañerías).

- c. **Distribución:** La entrega de los productos a clientes que son compañías del retail se realiza directamente en sus tiendas o centros de distribución. Grifesa posee un vehículo propio para desarrollar dicha actividad.
En el caso de ferreterías en regiones, se utiliza empresas de transporte terrestre y aéreo.

- d. **Calidad y Seguridad:** Los productos que comercializa Grifesa, permiten conectar cañerías que transportan fluidos. Es clave que los productos cumplan con los aspectos de seguridad necesarios exigidos.

Dado el contexto actual, donde los factores que son reconocidos como relevantes por los clientes de la empresa, es necesario proponer un nuevo enfoque, que esté más orientado a una atención y servicio. La eficiencia en costos es un factor que es prácticamente necesario para poder entrar a los canales de comercialización más atractivos. La diferenciación radica en la integración con los clientes, principalmente con aquellos que demandan constantemente pedidos y que representan el mayor porcentaje de ventas de la compañía (SODIMAC e EASY).

De esta forma se propone un nuevo enfoque estratégico que le permita a Grifesa consolidar la relación con sus clientes más importantes y la formación de nuevos acuerdos comerciales con potenciales clientes. El tipo de control de gestión que debiese tener la empresa, dada la evolución esperada, es “Cercanía con el Cliente”: énfasis en el conocimiento del cliente y sus necesidades, atención personalizada y relaciones de calidad.

Cercanía con el cliente

Oferta de Valor:

Stock siempre disponible: la propuesta es evitar el quiebre de stock de los clientes.

Rápido tiempo de despacho. Mantener los tiempos de respuesta de las grandes cadenas.

Productos de calidad y seguros: llevar a cabo pruebas constantes con organismos acreditados y utilizar la calidad como un diferenciador de la marca.

Flexibilidad para adaptar el packing del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Disponibilidad y cobertura a nivel nacional.

Principales resultados esperados:

Desarrollo de una relación a largo plazo con el cliente, más que lograr ventas puntuales. Fortalecer la relación con los clientes actuales más importantes y atraer a nuevos clientes que proponen atractivas oportunidades comerciales.

Generar soluciones para los clientes. En este aspecto es clave el servicio de reposición de productos en puntos de venta y centros de distribución.

12.3. NUEVA VISIÓN y MISIÓN:

La propuesta de la nueva visión debe contener los aspectos necesarios que vinculen el nuevo modelo de negocios con la estrategia. De esta forma, se propone la siguiente visión y misión para los próximos 3 años de Grifesa:

VISIÓN 2013-2016

“Para el 2016, Grifesa deberá estar posicionado en el retail ferretero como el líder nacional en el desarrollo de conexiones de bronce y fitting para aire, agua y otros fluidos, comercializando productos en mercados internacionales y ofreciendo a sus actuales y potenciales clientes absoluta disponibilidad y distribución de sus productos, garantizando la calidad y seguridad de estos”.

De esta forma la nueva de visión propone los siguientes aspectos:

- Inspiración y Movilización: Un gran desafío de ser el líder nacional en las conexiones de bronce y fitting para aire, agua y otros fluidos, aprovechando las oportunidades en mercados internacionales.
- Horizonte de Tiempo: 3 años.
- Indicador: Tiempos de respuesta a pedidos de clientes, quiebres de stock de clientes, porcentaje de errores en las entregas a clientes, etc.
- Segmento: retail ferretero (Grandes cadenas, cadenas emergentes, filiales internacionales, ferreterías de gran tamaño).

MISIÓN 2013-2016

“Producir conexiones de bronce y fitting para para aire, agua y otros fluidos que cumplan con los más altos estándares de calidad, garantizando entregas a tiempo y sin errores, ofreciendo un servicio disponible e integrado a las necesidades de sus clientes”

De esta forma la nueva de misión propone los siguientes aspectos:

- Propósito: Desarrollar conexiones de bronce y fitting con altos estándares de calidad y responder oportunamente a los clientes.
- Horizonte de Tiempo: 3 años.
- Indicador: Tiempos de respuesta a pedidos de clientes, quiebres de stock de clientes, índice de errores en las entregas a clientes, índice de calidad en productos, etc.
- Segmento: retail ferretero (Grandes cadenas, cadenas emergentes, filiales internacionales, ferreterías de gran tamaño).

12.4. NUEVOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN:

Los nuevos valores de la empresa deberán incorporar una perspectiva diferente a las definiciones éticas actuales. En este aspecto es importante incorporar la calidad de servicio como una dimensión clave en los valores institucionales, por lo mismo se propone la utilización de conceptos tales como: “atención oportuna”, “disponibilidad a los requerimientos del cliente”, “calidad en la atención a clientes”, etc.

También es importante incorporar la variable productiva como un driver positivo de valores, de esta forma es necesario utilizar conceptos tales como: “eficiencia” y “efectividad”

12.5. DISEÑO DE BALANCED SCORECARD

El diseño del mapa estratégico que guiará a la empresa durante el período que comprende desde el 2013 hasta el 2016, tiene tres líneas temáticas relevantes:

- ✓ **Aumento de la capacidad productiva** en base a la adquisición de nuevas tecnologías y habilitación de nueva infraestructura, con el objetivo de aprovechar las oportunidades de negocio que se le presentan a la compañía.
- ✓ **Desarrollo y profesionalización** de la compañía para lograr la estructura organizacional apropiada para los nuevos desafíos propuestos.
- ✓ **Acercamiento al cliente** en base a una propuesta de valor orientada a responder oportunamente frente a los requerimientos y fortalecimiento de las relaciones comerciales.

Estas tres líneas temáticas definen los objetivos estratégicos de la compañía.

Se utilizará la metodología del Balanced ScoreCard¹⁵ para la construcción de los objetivos, en base a las cuatro perspectivas definidas por los autores:

- ✓ Perspectiva de resultados o financiera.
- ✓ Perspectiva de clientes.
- ✓ Perspectiva de procesos.
- ✓ Perspectiva de aprendizaje o crecimiento.

¹⁵ KAPLAN, ROBERT; NORTON, DAVID; “The strategy-focused organization”; Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

i. Mapa estratégico 2013-2016:

VISIÓN 2013-2016

“Para el 2016, Grifesa deberá estar posicionado en el retail ferretero como el líder nacional en el desarrollo de conexiones de bronce y fitting para gas y agua, comercializando productos en mercados internacionales y ofreciendo a sus actuales y potenciales clientes absoluta disponibilidad y distribución de sus productos, garantizando la calidad y seguridad de estos”.

MISIÓN 2013-2016

"Producir conexiones de bronce y fitting para gas y agua que cumplan con los más altos estándares de calidad, garantizando entregas a tiempo y sin errores, ofreciendo un servicio integrado a las necesidades de sus clientes y disponible”.

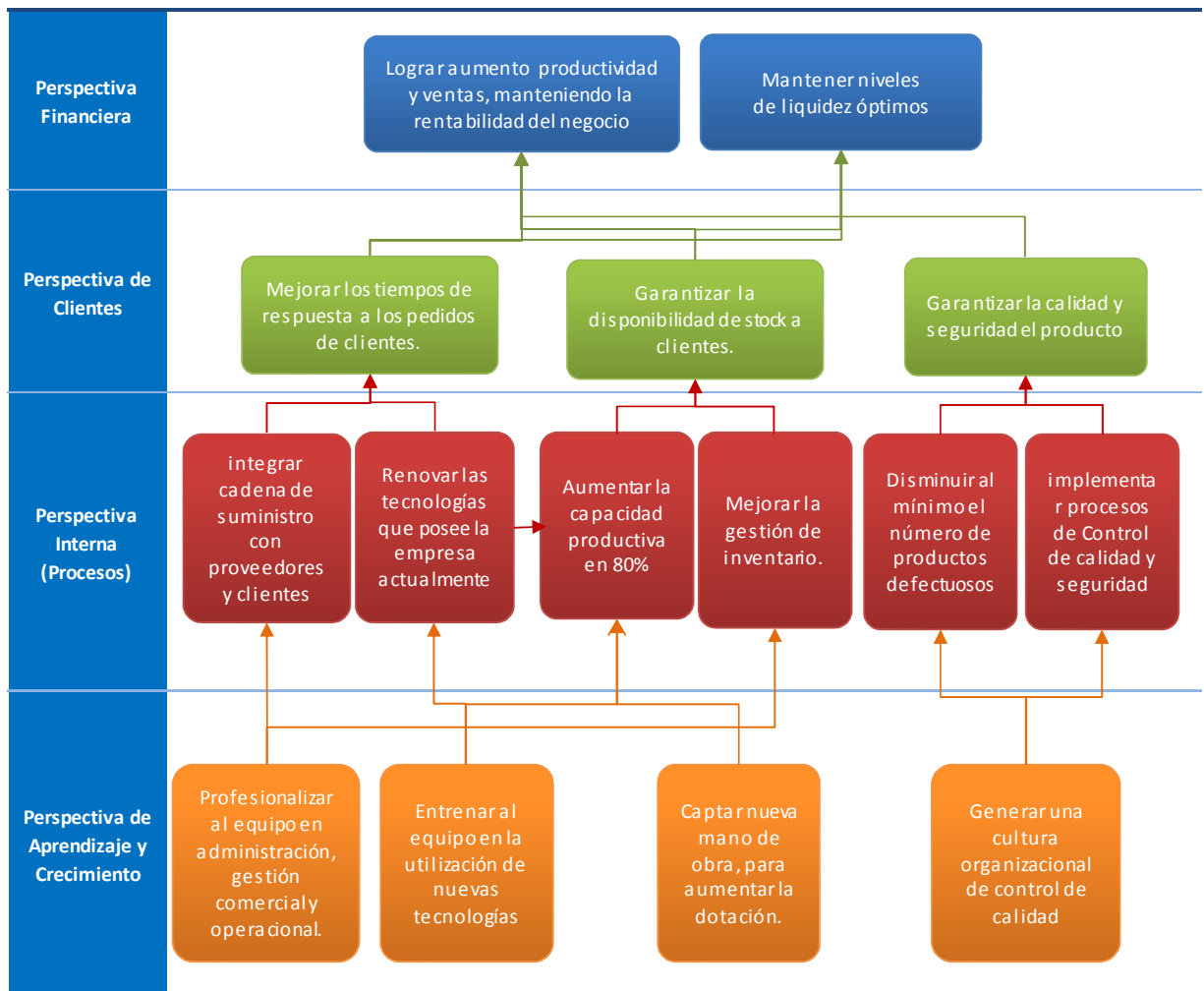


Ilustración 3: Mapa estratégico Grifesa 2013-2016

12.6. DISEÑO DE MECANISMOS DE CONTROL

Para llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos, se plantean proyectos o actividades que deben permitir lograr sobrepasar los indicadores de logro. Las actividades o proyectos planteados se pueden resumir en base a los siguientes lineamientos:

- a) Implementación de nuevas metodologías de seguimiento y control y documentación de procesos.
- b) Desarrollo de actividades comerciales con foco a fortalecer las relaciones con nuevos o potenciales clientes.
- c) Contratación de nuevos operarios y la creación de nuevas posiciones Gerenciales que profesionalicen algunas actividades claves de la compañía.
- d) Adquisición de tecnología e infraestructura productiva.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar los mecanismos de control asociados a cada objetivo, especificando los indicadores de logro y actividades:

12.7. CUADRO RESUMEN DE MECANISMOS DE CONTROL POR OBJETIVOS:

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Proyectos o iniciativas
Financiera	Lograr aumento productividad y ventas, manteniendo la rentabilidad del negocio	aumentar en 5% los niveles de rentabilidad del negocio	(EBITDA año t+1/EBITDA año t)-1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de metodología de monitoreo y control sobre consumo insumos y pérdida de materias primas. 2. Contratación de consultoría de Eficiencia energética e Implementación de iniciativas de reducción de consumo
		Lograr un aumento anual del 20% en las ventas de la empresa durante los siguientes 3 años	(Ventas año t+1/ventas año t)-1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategia de marketing relacional y ciclo de venta con clientes de acuerdo a etapa en que se encuentran (posible, prospecto, potencial, cliente) 2. Realizar reuniones comerciales con los encargados de compras en cada cadena. 3. enviar muestras de productos y catálogos.
		Realizar al menos cuatro ventas a cada cliente clasificada en los segmentos descritos durante el 2013	cuatro órdenes de compra de cada empresa perteneciente a los segmentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar KAM 2. Realizar reuniones comerciales con los encargados de compras en cada cadena.
		Lograr un aumento de la productividad en al menos un 15,9% al 2016.	(índice de productividad global año t+1/ índice de productividad global año t)-1 *Índice de productividad: total piezas producidas al año/costos totales operacionales al año	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprar terreno y construir nuevas instalaciones de la empresa (1400 mts2 disponibles productivos). 2. Comprar maquinaria para mecanizado CAM.
Financiera	Mantener niveles de liquidez óptimos	Mantener el test ácido con un índice superior a 0.8	(Act. Corriente – Existencias) / Pasivo Corriente ≥ 0.8	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar metodologías de control financiero. 2. Implementar capa tecnológica financiero-contable

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Proyectos o iniciativas
Clientes	Mejorar los tiempos de respuesta a los pedidos de clientes.	Disminuir a 10 número de días de atraso anual en los tiempos de entrega de proveedores	N° de veces que días de atraso de proveedores \leq 1 día	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de contratos con cláusulas de castigo por atrasos. 2. Desarrollo de cartera de proveedores. 3. Desarrollar metodología de evaluación de proveedores. 4. Desarrollar tecnologías de integración con sistemas de información de proveedores
		Disminuir el tiempo requerido entre la recepción de una orden y el comienzo de la respectiva producción	N° de horas promedio (por pedido), entre la recepción de la orden y el inicio de la producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar tecnologías de integración con sistemas de información de clientes. 2. Desarrollar sistemas de información que permitan mejorar los tiempos entre Administración y Operaciones.
		Lograr un 99% de cumplimiento de pedidos entregados en los plazos acordados con clientes	(N° de pedidos entregados a tiempo / N° de pedidos totales)	
Clientes	Garantizar la disponibilidad de stock a clientes.	Tener un índice de al menos un 97% de respuesta positiva a solicitudes de compra realizadas por clientes durante el 2013	(total productos vendidos y despachados/total productos solicitados en Órdenes de compra)*100	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar control de inventarios y estimación de demanda de forma semanal. 2. Comunicar a operaciones semanalmente reporte de stock y estimación de demanda
Clientes	Garantizar la calidad y seguridad el producto	Responder en menos de un día a reclamos de productos defectuosos	(total productos vendidos y despachados/total productos solicitados en Órdenes de compra)*100	Desarrollo de plan de respuesta en base a prioridades de cada cliente.

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Proyectos o iniciativas
Procesos	integrar cadena de suministro con proveedores y clientes	Disminuir a 15 número de días de atraso anual en los tiempos de entrega de proveedores	Nº de veces que días de atraso de proveedores \leq 1 día	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de contratos con cláusulas de castigo por atrasos. 2. Desarrollo de cartera de proveedores. 3. Desarrollar metodología de evaluación de proveedores.
		Tener un índice de al menos un 97% de respuesta positiva a solicitudes de compra realizadas por clientes durante el 2013	(total productos vendidos y despachados/total productos solicitados en órdenes de compra)*100	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar revisión de inventarios y estimación de demanda de forma semanal. 2. Comunicar a operaciones semanalmente reporte de stock y estimación de demanda
Procesos	Renovar las tecnologías que posee la empresa actualmente	Adquirir al menos dos mecanizadoras automáticas e implementar su funcionamiento en el proceso productivo	adquisición e implementación de dos maquinarias durante el 2013	1. Comprar maquinaria para mecanizado CAM
		Implementar tecnologías informáticas que permitan mejorar la gestión y la toma de decisiones en ámbitos de producción y finanzas	Implementación de sistema informático ERP al 2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar proveedor y tecnología 2. Desarrollar levantamiento de requerimientos de software. 3. Implementar e integrar tecnología.
Procesos	Aumentar la capacidad productiva en 80%	Adquirir al menos dos mecanizadoras automáticas e implementar su funcionamiento en el proceso productivo	adquisición e implementación de dos maquinarias durante el 2013	1. Comprar maquinaria para mecanizado CAM
		Adquirir terreno de al menos 1400 mts ² y construir una nueva instalación	Compra de terreno de al menos 1400 mts ² y construcción de galpón	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprar terreno y construir nuevas instalaciones de la empresa (1400 mts² disponibles productivos). 2. Contratar cuatro operarios más durante el 2013
		Lograr contratar al menos 4 nuevos operarios.	4 nuevos operarios contratados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar perfil de cargos 2. Desarrollar selección de candidatos 3. Entrevistas a seleccionados. 4. contratación e inducción

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Proyectos o iniciativas
Procesos	Mejorar la gestión de inventario.	Contratar 1 profesional para potenciar la gestión del inventario de productos	contratación de un jefe de producción e inventario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar perfil de cargos 2. Desarrollar selección de candidatos 3. Entrevistas a seleccionados. 4. contratación e inducción
		Mejorar la infraestructura de bodega	Construir nueva bodega de 100mts2.	<ol style="list-style-type: none"> 1. diseñar layout de bodega. 2. construir nuevas instalaciones 3. Construir bodega en nuevas instalaciones.
		Implementar sistema informático que facilite gestión de inventario durante el 2014	Implementar sistema informático de gestión de inventarios, para que este operativo en el año 2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar proveedor y tecnología 2. Desarrollar levantamiento de requerimientos de software. 3. Implementar e integrar tecnología.
Procesos	Disminuir al mínimo el número de productos defectuosos	Tener al menos un 99% de índice de calidad en el desarrollo de conexiones de bronce	(Productos sin defectos/productos totales producidos)*100	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de control de calidad durante toda la cadena productiva (desde la etapa de aprovisionamiento del material, hasta el envasado del producto)
Procesos	Implementar procesos de Control de calidad y seguridad	Implementar protocolo de control de calidad y seguridad de los productos desarrollados	Protocolo implementado para el año 2013	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar asesor que diseñe protocolo de control de calidad y seguridad. 2. Implementar y controlar uso del protocolo.
		Obtener sello de calidad de productos	Obtención de sello de calidad otorgado por entidad cualificada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar empresa que certifique calidad de productos. 2. Realizar evaluación de productos. 3. incorporar las mejoras sugeridas por la evaluación

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Proyectos o iniciativas
Aprendizaje y Crecimiento	Profesionalizar al equipo en administración, gestión comercial y operación	Contratar 3 profesionales para potenciar la estructura organizacional	contratación de 3 profesionales (Gerente de administración y finanzas, Jefe de Producción, Ejecutivo de cuentas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar perfil de cargos 2. Desarrollar selección de candidatos 3. Entrevistas a seleccionados. 4. contratación e inducción
Aprendizaje y Crecimiento	Entrenar al equipo en la utilización de nuevas tecnologías	Implementar programa de entrenamiento en el uso de la maquinaria adquirida	Implementación de planes de entrenamiento y formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar especialistas y contratar plan. 2. Gestionar la contratación de la capacitación a través de programa SENCE
Aprendizaje y Crecimiento	Captar nueva mano de obra, para aumentar la dotación.	Lograr contratar al menos 6 nuevos operarios.	6 nuevos operarios contratados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar perfil de cargos 2. Desarrollar selección de candidatos 3. Entrevistas a seleccionados. 4. contratación e inducción 5. Desarrollar planes de carrera a los buenos trabajadores e incentivos.
Aprendizaje y Crecimiento	Generar una cultura organizacional de control de calidad	Implementar política organizacional de control de calidad	Desarrollar documentación y capacitación en aspectos de calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar y controlar uso de protocolo de calidad. 2. Evaluar proceso de implementación 3. Realizar proceso de concientización de uso de protocolo.

La agenda de actividades para lograr la correcta implementación del plan, tiene como piedra angular la compra y habilitación del nuevo espacio de trabajo de la empresa, pues se trata de la limitante más restrictiva para poder alcanzar las nuevas oportunidades de negocios y desarrollo de la empresa.

Posteriores actividades se orientan a la adquisición e implementación de tecnología, la incorporación de nuevos profesionales y operarios en la empresa y la documentación e implementación de nuevos procedimientos.

De esta forma, se propone la siguiente agenda de actividades:

ACTIVIDADES CLAVES	LINEAMIENTO	DIFICULTAD	IMPACTO	2013				2014				2015						
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			
Comprar terreno y construir nuevas instalaciones de la empresa (1400 mts2 disponibles productivos).	Adquisición de nuevas tecnologías e infraestructura	ALTO	ALTO															
Compra e implementación de nueva maquinaria para mecanizado CAM automatizado.	Adquisición de nuevas tecnologías e infraestructura	MEDIO	ALTO															
Contratación de 6 nuevos operarios	Profesionalización y aumento de dotación	BAJO	ALTO															
Desarrollar tecnologías de integración con sistemas de información B2B de clientes.	Adquisición de nuevas tecnologías e infraestructura	ALTO	MEDIO															
Implementar capa tecnológica financiero-contable	Adquisición de nuevas tecnologías e infraestructura	ALTO	MEDIO															
Desarrollar sistemas de información que permitan mejorar los tiempos entre Administración y Operaciones.	Adquisición de nuevas tecnologías e infraestructura	MEDIO	ALTO															
Implementación de programas de capacitación	Profesionalización y aumento de dotación	ALTO	ALTO															
Contratación de 3 profesionales para potenciar la estructura organizacional	Profesionalización y aumento de dotación	MEDIO	ALTO															
Desarrollar estrategia de marketing relacional y ciclo de venta con clientes de acuerdo a etapa en que se encuentran (posible, prospecto, potencial, cliente).	Potenciación de actividades comerciales	MEDIO	BAJO															
Contratación de 2 Ejecutivos de ventas	Potenciación de actividades comerciales	BAJO	MEDIO															
Implementación de metodología de monitoreo y control sobre consumo de materias primas u otros insumos, gestión de demanda y control de inventarios	Nuevos Procedimientos y metodologías.	MEDIO	BAJO															
Contratación de consultoría de Eficiencia energética e Implementación de iniciativas de reducción de consumo eléctrico.	Nuevos Procedimientos y metodologías.	BAJO	BAJO															
Implementar metodologías de control financiero.	Nuevos Procedimientos y metodologías.	MEDIO	ALTO															
Planificar plan de apalancamiento financiero de forma mensual	Nuevos Procedimientos y metodologías.	BAJO	BAJO															
Desarrollar política para la administración de "fondo de maniobra"	Nuevos Procedimientos y metodologías.	BAJO	MEDIO															
Acortar los tiempos de registro de la OC y traspaso a Operaciones	Nuevos Procedimientos y metodologías.	MEDIO	ALTO															
Implementar protocolo de respuesta rápida a entregas defectuosas.	Nuevos Procedimientos y metodologías.	BAJO	MEDIO															
Programa de Desarrollo de cartera de proveedores.	Nuevos Procedimientos y metodologías.	MEDIO	MEDIO															
Implementar protocolo de control de calidad y seguridad.	Nuevos Procedimientos y metodologías.	MEDIO	MEDIO															
Contratar empresa que certifique calidad de productos.	Nuevos Procedimientos y metodologías.	BAJO	BAJO															

Ilustración 4: planificación simple de actividades claves

13.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo establecido en el presente ejercicio académico fue determinar cuál es el contexto actual de Conexiones Grifesa Ltda y su proyección como una compañía líder en su rubro, dada las oportunidades de negocio que se están presentando y que no pueden ser aprovechadas dadas las limitaciones técnicas y organizacionales que posee la empresa.

La empresa Grifesa se encuentra hoy en día en condiciones de crecimiento y requiere desarrollarse para lograr cumplir las nuevas oportunidades comerciales. Sin embargo, la tecnología actual y capacidad productiva no da abasto a la demanda real, por lo tanto se están perdiendo posibilidades de ventas

A este fenómeno, se debe considerar que, actualmente, las ventas están concentradas en un grupo pequeño de clientes lo que representa un alto riesgo. Por otra parte, la empresa no posee una estructura organizacional profesionalizada y depende en gran medida del dueño de la compañía, quien no puede delegar funciones. Finalmente la falta de instrumentos y mecanismos de planificación, seguimiento y control financiero y operativo hace que sea difícil realizar estimaciones de demanda, control de inventarios y proyección financiera.

En base a dichos antecedentes, el presente ejercicio académico propuso un nuevo modelo de negocios que tiene como fin, consolidar la empresa como el líder nacional en la fabricación de conexiones de bronce para aire, agua y otros fluidos. El nuevo modelo de negocios propone la expansión de las capacidades productivas y la renovación tecnológica, permitiendo acceder a las nuevas oportunidades comerciales.

Además, el nuevo modelo de negocios propone el fortalecimiento en el ámbito de la estructura organizacional, a través de la profesionalización de esta, de manera que permita delegar funciones de gestión y no concentrar todas las actividades estratégicas en una persona (actual dueño y gerente general de Grifesa).

Se definió una nueva propuesta de valor al cliente, orientada a un servicio siempre disponible y oportuno. Esta propuesta nace en función a los atributos que el mercado valora hoy en día. La disponibilidad constante a la demanda de los clientes, la flexibilidad en el desarrollo del packing de acuerdo a las especificaciones de cada cliente, la distribución y la garantía de la calidad y seguridad de los productos, define un nuevo enfoque estratégico que es diferente al utilizado en años anteriores. Si bien los productos de Grifesa son prácticamente commodities y no poseen una gran diferenciación en el mercado, los atributos de servicios permiten que la compañía pueda diferenciarse del resto, por lo tanto un enfoque estratégico conducente hacia la creación de una cultura organizacional y capacidades productivas con una clara orientación al cliente.

El nuevo modelo de negocios propone una gestión comercial de acuerdo a una nueva segmentación de clientes que se base en las oportunidades que el mercado presenta.

Finalmente, este ejercicio buscó poder materializar el modelo de negocios y propuesta de valor en una carta de navegación que permitiera a la gerencia de Grifesa tomar las acciones pertinentes para lograr ampliar su capacidad productiva, modernizar sus procesos y recursos tangibles y profesionalizar la empresa.

La estrategia comprende el período desde el año 2013, hasta el 2016, identificando las actividades claves que serán esenciales para la consolidación del modelo de negocio y el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

En vista de los resultados obtenidos, se recomienda la implementación de esta estrategia, pues las condiciones actuales en las que se encuentra la compañía hoy en día, requieren de acciones de inversión para lograr mantener el posicionamiento actual y concretar las oportunidades que se presentan.

Esta propuesta de estrategia, no sólo representa una oportunidad para incrementar las ventas, sino que es un camino para lograr la consolidación de una empresa familiar en una empresa líder a nivel nacional en ventas de productos específicos de gasfitería, con cobertura internacional.

La estrategia se orienta a cumplir tres ejes que son claves para lograr el desarrollo de la empresa:

- ✓ El primero orientado a suplir aquellas falencias que limitan la capacidad productiva de la empresa, ya sea por limitaciones físicas, tecnológicas o estructurales de la organización.
- ✓ El segundo orientado a suplir aquellas falencias de capital humano que posee la empresa y la extrema dependencia del emprendedor fundador de la compañía.
- ✓ La tercera orientada a acercarse al cliente para atender los requerimientos de compra de forma oportuna, el aprovechamiento de las oportunidades de venta y el fortalecimiento de las relaciones estratégicas.

Cada uno de estos lineamientos trae consigo el desarrollo de acciones que se deben llevar a cabo bajo el control y el logro de los objetivos, definidos en el plan de trabajo propuesto. Estas acciones requieren de una gestión más profesionalizada (principalmente de aspectos de tecnología y capital humano). El estado actual de la compañía es limitado en estos aspectos, sin embargo el plan de trabajo propuesto ofrece una carta de navegación acorde a la realidad actual. La planificación considera aquellas actividades que son prioritarias para conseguir el desarrollo de la organización.

En el primer paso, es relevante realizar el aumento de la capacidad productiva, a través de la compra de nuevos equipos y la ampliación de las dependencias del taller de la empresa.

El segundo paso es la contratación de un equipo de profesionales que permitan delegar tareas de función que actualmente las lleva a cabo el Gerente General y fundador de la empresa. Estos profesionales deberán cumplir roles de gestión en aspectos operacionales y de administración.

En la tercera etapa, se encuentran aquellas acciones orientadas a la incorporación de prácticas y tecnologías que optimicen la gestión, a través de la incorporación de la capa financiero contable y metodologías tales como la gestión de inventarios.

Finalmente, se debe llevar a cabo las acciones de marketing relacional y apertura de nuevos mercados, con el fin de lograr el retorno de la inversión. Junto con lo anterior, se deben empezar a implementar las metodologías de mejora continua con el fin de hacer más rentable la operación.

Como última recomendación, se considera relevante que la Gerencia General de Grifesa elabore una evaluación económica y financiera de las acciones propuestas en este ejercicio académico. Para lograr esto se deberá desarrollar un levantamiento acucioso de la información contable y financiera de la compañía, ya que actualmente no hay registros estructurados que permitan realizar este análisis al detalle. En ese sentido, se sugiere que la empresa contrate un servicio de análisis financiero que le permita tener completa certeza del nivel de apalancamiento requerido y condiciones de riesgo que se presentarían frente a las inversiones necesarias para llevar a cabo las acciones sugeridas en la estrategia propuesta en el presente documento.

BIBLIOGRAFÍA

- Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N., “Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministro”, duodécima edición (McGraw Hill)
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R., “Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización”, última Edición en español (International Thomson Editores).
- Kotler, P., Armstrong, G., “Fundamentos de Marketing”, octava edición (Pearson Education)
- Massons, J, “Finanzas, Análisis y Estrategia financiera”, duodécima edición, (ESADE)
- Kaplan, R, Norton, D, “The Strategy Focused Organization”, (Harvard Business School Press).