

Índice de Figuras

Figura 1: Competencia Repuestos Industriales Bronce.....	9
Figura 2: Competencia Chancadoras Minería	10
Figura 3: Pala y Balde CAT 7495HF.....	11
Figura 4: Cadena de Valor Sorena	21
Figura 5: Cadena de valor con las actividades primarias y de apoyo.....	22
Figura 6: Entradas y Salidas de la Cadena de Valor de Sorena	25
Figura 7: Stakeholders de la cadena de valor de Sorena	25
Figura 8: Distribución de la Venta por Líneas de Negocio	35
Figura 9: Días de Cobro y Pago.....	42
Figura 10: Distribución del Personal	43
Figura 11: % Índices de Rechazos de Fundición	48
Figura 12: Portaherramientas y un barrote con una pieza de corte (Fuente: Proveedor Kennametal)	50
Figura 13: Tipos de insertos (Fuente: Proveedor Kennametal)	50
Figura 14: Anillo con aporte de soldadura (izquierda) y luego mecanizado.....	51
Figura 15: Cumplimiento Plazos de Entrega	53
Figura 16: Cuatro pilares Gerencia Comercial.....	61
Figura 17: Segmentación por tamaño de Empresa.....	62
Figura 18: Portaherramientas y herramienta de un encaje; sistema fresado	68
Figura 19: Robot Panasonic modelo TM 1400 WGIII y Control Remoto	69
Figura 20: Variables Estrategia Comercial.....	76
Figura 21: Presupuesto Marketing.....	77
Figura 22: Embudo de decisión de compra.....	77
Figura 23: Variables Estrategia Operacional	78
Figura 24: Costo Implementación de 3 tornos YOU-JI	79
Figura 25: Objetivos estratégicos Financieros.....	81
Figura 26: Objetivos estratégicos Clientes	82
Figura 27: Objetivos Estratégicos Procesos.....	82
Figura 28: Objetivos Estratégicos Procesos.....	83
Figura 29: Objetivos Estratégicos Clientes	83
Figura 30: Balance Scorecard Sorena	87
Figura 31: Priorización de la estrategia.....	89
Figura 32: Programa de Implementación.....	89

Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de baldes por zona en el país.....	11
Tabla 2: Reacond. Baldes por Región y Nacional	11
Tabla 3: Distribución de Palas por zona en el país	12
Tabla 4: Reacond. Palas por Región y Nacional.....	12
Tabla 5: Matriz Resumen Porter	19
Tabla 6: Análisis FODA.....	20
Tabla 7: Recursos Tangibles	26
Tabla 8: Competencias Centrales.....	27
Tabla 9: Compras de Materia Prima.....	33
Tabla 10: Materias Primas de recirculación (En Kilos)	34
Tabla 11: Consolidado Sorena	38
Tabla 12: Industrias Metalúrgicas Sorena (Santiago).....	38
Tabla 13: Sorena Norte Grande (Antofagasta).....	39
Tabla 14: Utilidad / Patrimonio	41
Tabla 15: EBITDA en millones de pesos	41
Tabla 16: Concentración Líneas de Negocio	45
Tabla 17: Análisis ABC de los productos de Sorena Norte Grande	46
Tabla 18: Concentración de líneas de negocio Sorena año 2014	56
Tabla 19: Análisis ABC de los productos de Sorena Santiago	56
Tabla 20: Proyectos estratégicos del primer tema	84
Tabla 21: Proyectos estratégicos segundo tema	85
Tabla 22: Proyectos estratégicos tercer tema	86

Índice Anexos

Anexo A: Organización	95
Anexo B: Mercado	100
Anexo C: Distribución de inversiones en la minería por sector y condición de proyectos	103
Anexo D: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter	103
Anexo E: Indicadores de desempeño	104
Anexo F: Recursos Intangibles.....	105
Anexo G: Resultados de combinaciones de criterios para la ventaja competitiva sostenible.....	106
Anexo H: Detalle compras de Materias Primas 2014-2015	107
Anexo I: Encuesta de Clientes	108
Anexo J: Resultado Encuesta de Clientes primer semestre 2015	109
Anexo K: Detalle análisis por línea de negocios en Sorena Norte Grande.....	110
Anexo L: Detalle análisis por línea de negocios en Sorena Santiago	111
Anexo M: Diferencias tornos de última tecnología frente a los actuales	112
Anexo N: Oferta de valor Segmentada	113
Anexo O: Canales de Venta segmentados por volumen y frecuencia	115
Anexo P: Listado Maquinarias críticas de acuerdo al impacto en la producción.....	116
Anexo Q: Perspectivas.....	117
Anexo R: Modelo reconciliación estratégica Operacional y requerimientos del mercado	118
Anexo S: Círculo de Deming, Proceso de Mejora Continua	119
Anexo T: Flujo de inversiones Tornos	120
Anexo U: Glosario Indicadores Estratégicos	121
Anexo V: Indicadores y Metas Estratégicas	124
Anexo W: One Page Project	127
Anexo X: Etapas de Implementación	132
Anexo Y: Proyección resultados Proyecto.....	133

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Descripción de la Organización	1
2.1 Antecedentes de la organización	1
2.2 Nueva visión de la Alta Gerencia.....	2
3. Descripción del tema.....	2
3.1 Motivación del tema:	2
3.2 Preguntas Claves	2
4. Alcance	3
5. Objetivos Generales, Específicos y Factores Críticos de Éxito	4
5.1 Objetivo General	4
5.2 Objetivos Específicos.....	4
5.3 Factores Críticos de Éxito	5
6. Marco Conceptual	5
7. Propuesta metodológica	6
8. Análisis del sector Industrial.....	8
8.1 Competencia y cuotas de mercado.....	8
8.1.1 Bronce	9
8.1.2 Repuestos Industriales de Acero.....	9
8.1.3 Reacondicionamiento de Equipo Minero.....	10
8.1.4 Ánodos de Protección Catódica	13
8.1.5 Ánodos de Electro Obtención	13
8.1.6 Metalado de descansos.....	13
8.2 Demanda Potencial	14
8.3 Players	14
8.4 Entrevistas con Clientes	15
8.5 Conclusiones.....	15
9. Análisis del entorno de la industria.....	16
9.1 Amenaza de nuevos entrantes.....	16
9.1.1 Barreras de Entradas	16
9.1.2 Represalias esperadas.	17
9.2 Poder de negociación de los proveedores.....	17
9.3 Poder de negociación de los compradores	18

9.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos	18
9.5	Intensidad de la rivalidad de los competidores	18
9.5.1	Numerosos competidores y equilibrados	18
9.5.2	Crecimiento lento del sector	18
9.5.3	Barreras de salida altas	18
9.6	Conclusiones.....	19
10.	Análisis de las Fortalezas y Debilidades (FODA).....	19
11.	Análisis del entorno interno.....	21
11.1	Cadena de valor Sorena	21
11.1.1	Actividades Primarias	22
11.1.2	Actividades de apoyo	24
11.1.3	Entradas y salidas de la cadena de valor.....	24
11.1.4	Stakeholders de la cadena de valor	25
11.1.5	Medidas, métricas e indicadores de la cadena de valor	26
11.2	Recursos, capacidades y competencias centrales.....	26
11.2.1	Recursos Tangibles e Intangibles	26
11.2.3	Competencias centrales.....	26
11.2.4	Ventajas sostenibles en el tiempo	27
11.3	Conclusiones.....	30
12.	Diagnóstico “AS IS”	30
12.1	Gobierno Corporativo	30
12.2	Gerencia General.....	31
12.2.1	Misión.....	31
12.2.2	Visión.....	31
12.2.3	Incentivos Gerencias	31
12.3	Gerencia de Adquisiciones y Logística	32
12.3.1	Bodega Materias Primas	32
12.3.2	Bodega de Producto terminado	34
12.3.3	Bodega de Materiales	34
12.4	Gerencia de Ventas Nacionales.....	35
12.4.1	Administrativos de Venta.....	36
12.4.2	Fuerza de Venta	36
12.4.2	Segmentación.....	36

12.4.3 Target	36
12.4.4 Marketing y Promoción.....	37
12.4.5 Posicionamiento.....	37
12.4.6 Canales de Venta.....	37
12.4.7 Satisfacción de Clientes.....	37
12.4.8 Análisis ABC de Clientes	37
12.5 Gerencia de Exportaciones, OEM y Representaciones	40
12.6 Gerencia de Administración y Finanzas	40
12.6.1 Indicadores Financieros.....	40
12.6.2 Personal.....	42
12.6.3 Sindicatos	43
12.7 Gerencia Control de Gestión y TI	44
12.7.1 Random ERP	44
12.8 Gerencia de Operaciones	44
12.8.1 Gerencia de Producción Sorena Norte Grande.....	45
12.8.2 Gerencia de Producción Sorena Santiago	46
12.8.3 Gerencia Planificación	52
12.8.4 Gerencia Ingeniería de Planta	53
12.8.5 Gerencia de Procesos	54
12.8.6 Seguridad.....	54
12.8.7 Medio Ambiente	55
12.8.8 Mantenición	55
12.8.9 Análisis ABC de los productos de Sorena Santiago	56
12.9 Conclusión	57
13. Diagnóstico “TO BE”	58
13.1 Gobierno Corporativo	58
13.2 Gerencia General.....	58
13.2.1 Misión.....	58
13.2.2 Visión.....	58
13.2.3 Incentivos Gerencias	58
13.3 Gerencia de Adquisiciones y Logística	59
13.3.1 Bodega Materias Primas	59
13.3.2 Bodega de Producto terminado	59

13.3.3 Bodega de Materiales	60
13.4 Gerencia Comercial (Ex Gerencia de Ventas Nacionales)	60
13.4.1 Fuerza de Venta	61
13.4.2 Segmentación.....	61
13.4.3 Target	62
13.4.4 Marketing y Promoción.....	62
13.4.5 Posicionamiento.....	62
13.4.6 Canales de Venta.....	62
13.4.7 Satisfacción de Clientes.....	63
13.5 Gerencia de Exportaciones, OEM y Representaciones	63
13.6 Gerencia de Administración y Finanzas	64
13.6.1 Indicadores Financieros.....	64
13.6.2 Personal.....	64
13.6.3 Sindicatos	64
13.7 Gerencia Control de Gestión y TI	65
13.7.1 Random ERP	65
13.8 Gerencia de Operaciones	65
13.8.1 Gerencia de Producción Sorena Norte Grande.....	65
13.8.2 Gerencia de Producción Sorena Santiago	65
13.8.3 Gerencia Planificación	70
13.8.4 Gerencia Ingeniería de Planta	70
13.8.5 Gerencia de Procesos	71
13.8.6 Seguridad.....	72
13.8.7 Medio Ambiente	72
13.8.8 Mantención	72
13.9 Conclusión	72
14. Plan Estratégico.....	73
14.1 Visión.....	73
14.3 Declaración Estratégica	73
14.4 Factores Críticos de Éxito del Plan Estratégico	75
14.5 Temas estratégicos.....	76
14.5.1 Comercial	76
14.5.2 Operacional	78

14.5.3 Personal.....	80
14.6 Objetivos Estratégicos.....	81
14.6.1 Perspectiva Financiera	81
14.6.2 Perspectiva Clientes	82
14.6.3 Perspectiva Procesos.....	82
14.6.4 Perspectiva Personas, Aprendizaje y Crecimiento	83
14.7 Indicadores Estratégicos	84
14.8 Proyectos estratégicos	84
14.8.1 Primer Tema Estratégico: Estrategia Comercial.....	84
14.8.2 Segundo Tema Estratégico: Operacional	85
14.8.3 Tercer Tema Estratégico: Personal	86
14.9 Balance Scorecard	87
14.10 Prioridades de Implementación	89
14.11 Análisis de Riesgo y Sensibilidad	90
15. Conclusiones.....	91
16. Glosario	93
17. Bibliografía	94
18. Anexos.....	95