



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**REFORMULACIÓN MODELO DE NEGOCIO VILLALBA ACEROS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**LUIS ALEX SOTO ARAVENA**

PROSEFOR GUÍA:  
**ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
**ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
CHRISTIAN ALEJANDRO GALVEZ OSSES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### REFORMULACIÓN MODELO DE NEGOCIO VILLALBA ACEROS

El presente proyecto tiene por objeto reformular el modelo de negocios de la empresa Villalba Aceros.

Villalba S.A. es una empresa metalmeccánica con 68 años de existencia dedicada a la comercialización de productos de acero y abierta a la conformación de acero desde el año 1996. La empresa fabrica distintas líneas de techumbres y revestimientos para viviendas e industrias.

Posee una participación importante en el mercado de techumbres de vivienda y tiene una estructura sólida que permite poner en el mercado 50.000 toneladas anuales de acero.

Su negocio está altamente concentrado en el segmento de Distribución (68%) y los márgenes en este canal han caído fuertemente en los últimos años. Esta disminución de márgenes se debe a la aparición de nuevos oferentes y a la gran competitividad desatada en los productos de mayor rotación.

Si bien la empresa se ha diversificado en nuevas líneas de productos, lo que ha permitido tener un pulmón de mejor margen, observamos que los resultados de los últimos años han sido difíciles para la compañía.

Un mercado cada vez más competitivo, bajas barreras de entrada para la conformación de aceros y un escenario futuro con mayor participación de China en venta de materias primas, como productos terminados, generan la reflexión y el planteamiento de revisar la posición de la empresa en este mercado.

Esperamos tener un análisis detallado del entorno, de la empresa, y de las tendencias futuras del mercado de venta de materiales de construcción, que nos permita encontrar un modelo de negocio que le dé sustentabilidad a la empresa, mejores resultados y una atomización de su clientela.

Para ello esperamos abarcar los distintos aspectos organizacionales: comercial, marketing, operaciones, recursos humanos y financieros.

Se ha evaluado financieramente el nuevo modelo, contrastándolo con mantener la situación actual, dando como resultados un mejoramiento importante en los resultados de la compañía para los próximos años.

Por último, esperamos entregar esta propuesta de reformulación del modelo de negocios a la alta gerencia de la compañía, para la evaluación de su implementación y aplicación de estrategias futuras.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi señora y a mis hijos, a quienes amo con todo mi corazón.

También dedico este logro a mi madre y hermanos, que siempre me dan el cariño y la palabra de aliento que necesito.

... Y por supuesto lo dedico a mi papá que está en el cielo, que sin duda me dio las fuerzas para tomar este desafío, y que seguramente hoy estará orgulloso mí.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por dejarme disfrutar cada día de los nuevos desafíos que me toca vivir. Gracias por conocer personas tan valiosas en este proceso.

Gracias a mi señora Mabel que siempre me apoya en los compromisos que adquiero.

Gracias a mis cuatro hijos que me apoyan con su sonrisa y admiración.

Gracias a la empresa Villalba que me ha permitido dar este paso y por el apoyo brindado en estos años y siempre.

Gracias a los profesores del MBA que supieron transmitir sus experiencias y conocimientos y que hoy me hacen un mejor profesional.

## Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	2
3.	METODOLOGÍA.....	3
3.1.-	Descripción del Negocio.....	3
3.2.-	Descripción del Mercado.....	3
3.3.-	Plan Comercial.....	3
3.4.-	Plan de Marketing.....	4
3.5.-	Organización y estructura RRHH.....	4
3.6.-	Plan de Operaciones.....	4
3.7.-	Plan Financiero .....	5
4.-	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	6
4.1.-	Descripción de la Empresa.....	6
4.2.-	Visión.....	7
4.3.-	Misión.....	7
4.4.-	Objetivos.....	7
4.5.-	Política de Calidad.....	8
4.6.-	Valores corporativos.....	8
4.7.-	FODA .....	8
4.8.-	Factores críticos de éxito.....	10
4.10.-	Descripción del Modelo de Negocio.....	12
4.11.-	Tendencias futuras del negocio.....	17
4.11.1.	Mercado Internacional del Acero.....	17
4.11.2.	Mercado Nacional del Acero.....	22
5.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	23
5.1.	Análisis del Mercado.....	23
5.2.	Tamaño del mercado .....	24
5.3.	Tendencias del mercado.....	26
5.4.	Modelo Canvas aplicado a Villalba.....	27
5.5.	Análisis las 5 Fuerzas de Porter.....	28
5.6.	Estructura Organizacional actual .....	29
6.-	PLAN COMERCIAL.....	30
6.1.-	Estrategia Comercial 5 años .....	30

6.2.- Operación y táctica comercial .....	32
6.3.- Control y Seguimiento.....	33
6.4.- Mapa Estratégico .....	34
7.- PLAN DE MARKETING .....	35
7.1.- Mercado potencial .....	35
7.2.- Objetivo de Negocio .....	38
7.4.- Segmentación y posicionamiento .....	40
7.4.1. Particulares.....	40
7.4.2. Proyectos Directos .....	43
7.4.3. Proyectos con Especificación .....	46
7.4.4. Especialistas .....	49
7.4.5. Constructoras de Vivienda.....	51
7.4.6. Constructoras Industriales.....	52
7.4.7. Instaladores/Montajistas.....	53
7.4.8. Distribuidores.....	55
8.- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA RRHH.....	58
8.1.- Estructura empresa .....	58
8.2.- Área Comercial y Ventas.....	59
8.3.- Incorporación de Nuevo Personal.....	60
9.- PLAN DE OPERACIONES .....	61
9.1.- Identificación y mapa de procesos .....	61
9.2.- Procesos estratégicos .....	62
9.3.- Cadena de Valor.....	64
10.- PLAN FINANCIERO.....	65
10.1.- Ingresos.....	65
10.2.- Costos.....	69
10.3.- Inversiones futuras .....	71
10.4.- Flujo de Caja.....	72
10.5.- Análisis de sensibilidad .....	72
11.- PLAN GESTIÓN DEL CAMBIO.....	74
11.1.- Liderazgo estratégico .....	74
11.2.- Cambio organizacional.....	74
11.3.- Reclutamiento de talentos. ....	75

12.- CONCLUSIONES .....	77
13.- BIBLIOGRAFÍA.....	80
14.- INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	80

## 1. INTRODUCCIÓN

El mercado de techumbres de acero ha experimentado importantes cambios en los últimos siete años en Chile. Desde la desaparición de CAP en la conformación de planchas, única siderúrgica en Chile, entre 2010 y 2012, período que demoró su desaparición, la conformación de aceros y la producción de zinc alum, principal materia prima para estos productos, ha sufrido fuertes transformaciones en el mercado de techumbres como en la cadena de valor del producto.

Villalba S.A. es una empresa conformadora de acero que fabrica productos de cubiertas, revestimientos y complementos para la construcción en los mercados habitacional e industrial.

Producto del terremoto 27F el mercado de acero en Chile se vió afectado fuertemente dado el aumento excesivo de la importación de acero de China y la creación de nuevas fábricas conformadoras de productos de acero de este tipo.

Los distribuidores, por su parte, frente a una mayor oferta de nuevas fábricas, consiguen mejores condiciones de precio, plazo de pago y con el ello un mejor margen en el negocio de la venta de productos, incluso obteniendo márgenes superiores a las manufactureras.

En el escenario actual la empresa se encuentra con bajos márgenes de los productos de mayor rotación.

Villalba Aceros replantea su negocio en el año 2012, creando nuevas líneas de productos, con mayor valor agregado, pero con una concentración de venta fuerte en el canal distribución. Esta estrategia ayudaría a compensar la caída de los márgenes de los productos tradicionales.

Si bien los nuevos productos han permitido mejorar los márgenes globales, la concentración de la venta para Villalba sigue en la distribución (68% de la venta), por lo que obliga a desarrollar nuevos segmentos de clientes.

Si observamos la disminución de márgenes en las unidades de negocios tradicionales, y suponemos que será una tendencia proyectada, obliga a gestionar cambios en el modelo de negocios para revertir esta situación y llevar a la organización a nuevos desafíos.

Dado lo planteado se ha identificado la necesidad de mejorar el margen, para lo cual el presente trabajo presenta una estrategia de negocio nueva para la compañía.



## 2. MARCO CONCEPTUAL

El presente trabajo pretende reformular el modelo de negocio que actualmente tiene la empresa Villalba Aceros.

Para ello se pretende realizar una revisión del modelo de negocio actual de la empresa, para entender la situación estratégica y comercial en que se encuentra actualmente y replantear un modelo de negocio que le permita su sustentabilidad en el tiempo y recuperar el margen de contribución histórico de sus productos.

Para ello se estudiará su modelo de negocio a través de la revisión de su visión, misión y objetivos. Entenderemos sus valores corporativos y conoceremos sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

También se dará a conocer los elementos fundamentales que la empresa reconoce como factores críticos de éxito, cuáles son sus partes interesadas y como vela por mantenerlas conformes. Se mostrará como está construido su modelo de negocio.

Por último, se revisará las tendencias futuras del negocio y su impacto en el desarrollo de largo plazo de la empresa Villalba. Esto nos permitirá identificar la situación actual del rubro en el que está inserto la empresa, sus clientes, sus competidores, entre otros, lo que permitirá justificar nuestro planteamiento.

Con todo ello, se propondrá la reformulación del modelo de negocio, que considera un replanteamiento de su estrategia general, con un planteamiento comercial, de marketing, logístico, operacional y financiero, que permita a la empresa posicionarse en otros segmentos de clientes, hoy día en etapa de crecimiento, y así le permitan obtener mejores beneficios y sustentabilidad en el tiempo.

En este plan, también se determinará la estructura organizacional requerida para ello y las ventajas asociadas a esta reestructuración.

En efecto, mediante este plan podremos efectuar un flujo de caja con un horizonte de cinco años para analizar la viabilidad del proyecto.

Esperamos que este proyecto permita obtener una visión general de la situación actual de la empresa Villalba y una mirada de futuro del mercado, los clientes y competidores, que permita tomar las mejores decisiones hoy para enfrentar los siguientes años.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1.- Descripción del Negocio

En este punto se presenta una completa descripción del negocio en el que participa Villalba Aceros. Se presenta información desde sus inicios, cuando ingresa a la fabricación de planchas y en la etapa actual en que se encuentra.

Se utiliza también, para describir el negocio, los conceptos de Visión y Misión actuales. Se muestran sus objetivos vigentes, su política de calidad, valores corporativos, factores críticos de éxito y el FODA.

Se describen los dos ejes del negocio: los Productos y los Clientes, en donde el quehacer de la empresa ha estado centrado en el desarrollo de los productos.

Por último, se muestra las tendencias futuras del negocio, tanto a nivel internacional como a nivel nacional.

#### 3.2.- Descripción del Mercado

En la descripción del mercado se realiza un análisis actual de los mercados en donde participa Villalba Aceros con sus distintas líneas de productos, profundizando en las techumbres donde el acero se usa en un poco más del 50% de los techos en Chile.

Para ello se muestra los market share de las principales líneas de productos, para llegar a obtener una mirada general del 14% del que participa del mercado chileno.

Se muestran además las tendencias de mercado y se usa el modelo Canvas y Porter para analizar la postura estratégica en la cual se encuentra Villalba Aceros en estos momentos.

Por último, se muestra la estructura organizacional actual de la organización.

#### 3.3.- Plan Comercial

En el plan comercial se usa el modelo de las 6P para analizar la situación actual de Villalba y su competencia, indicando además las tendencias futuras de mercado.

Se plantean las distintas estrategias a usar para llevar la venta de Distribuidores al 50% de la venta total en 5 años y hacer crecer los segmentos Particulares, Proyectos Directos, Proyectos con Especificación y Constructoras, en torno al 36% del global.

Se plantean como tratar esto gradualmente para evitar el exilio de clientes grandes del área de Distribución.

Luego se indica el modelo para hacer seguimiento y control al modelo.

Por último, se muestra el mapa estratégico del nuevo modelo de negocio.

### *3.4.- Plan de Marketing*

En el Plan de Marketing se usa el modelo de 6P's, pero considerando los distintos segmentos de clientes por separado.

Para ello se desarrolla el MKT mix para cada segmento buscando el posicionamiento en cada uno de ellos.

Aquí se plantean las principales estrategias para alcanzar el objetivo en cada segmento de cliente.

### *3.5.- Organización y estructura RRHH*

En este capítulo se plantea la nueva estructura organizacional, necesaria para lograr los objetivos del nuevo modelo de negocio. Ésta presenta cambios en la gerencia comercial y operaciones y se plantea la creación de la Gerencia de MKT, encargada de los mercados, productos y el desarrollo de comercio digital en la empresa.

Se muestra una propuesta de incentivos para el área comercial, que permita dar fuerza al nuevo modelo de negocio.

Por último, se muestra un cuadro estimado de nuevas contrataciones para la empresa y su respectivo costo.

### *3.6.- Plan de Operaciones*

En este capítulo se identifican los actuales procesos de operaciones en torno a la venta. Se plantean el nuevo proceso estratégico a aplicar en la reformulación del modelo de negocios.

Por último, se muestra la cadena de valor de la empresa Villalba.

### *3.7.- Plan Financiero*

La metodología del Plan Financiero fue estimar la venta a cinco años con los cambios respectivos.

Luego se simuló una venta normal, con los indicadores de decrecimiento en el margen del segmento Distribuidores y crecimientos razonables en los segmentos Particular, Proyectos Directos, Proyectos con Especificación y Constructoras, y manteniendo el resto.

Luego se calculará el diferencial en estos dos supuestos para obtener el real efecto de invertir en esta estrategia de negocio y su efecto en la utilidad de la empresa.

## 4.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 4.1.- Descripción de la Empresa

Villalba Aceros es una empresa de capitales chilenos que nace en 1949 con el fin de atender la creciente demanda de acero del país.

Villalba S.A. es una empresa sociedad anónima cerrada, cuyo gobierno corporativo está formado por un directorio que lo componen sus accionistas y un grupo de directores externos.

A partir de 1996, Villalba Aceros deja de lado su exclusivo rol distribuidor, dando paso a la fabricación de sus propios productos. Para ello se incorporan nuevos materiales y se mejoran las posibilidades de diseño a partir de metodologías y tecnologías de punta. Actualmente la empresa se ha transformado en un reconocido centro de producción y servicios especializado en los productos de acero recubiertos en zinc alum, galvanizado y prepintado de color. De esta manera ha logrado ofrecer las mejores y más competitivas soluciones para construcciones de carácter industrial, habitacional y masivas. Además, fábrica productos complementarios para estos mercados, como perfiles, hojalatería, entre otros.

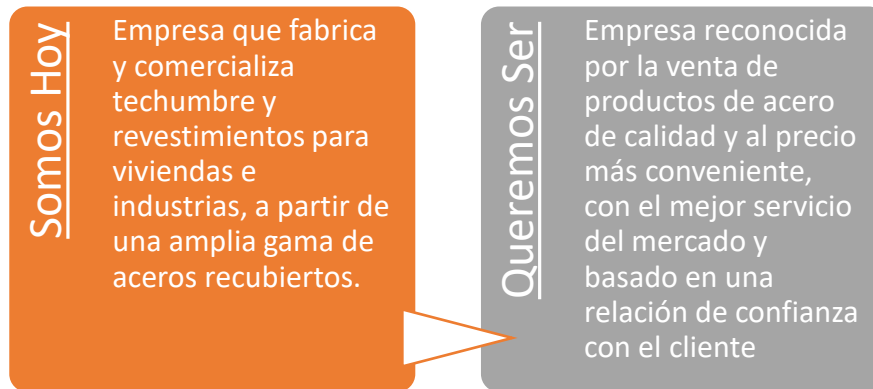
Distinguiéndose por la calidad de sus servicios y política de precios bajos, Villalba Aceros ha consolidado una extensa y estable red de clientes que abarca desde Arica a Punta Arenas, quienes siguen prefiriendo a la empresa por su seriedad, confianza y compromiso con ellos. Hoy día su principal clientela está en el canal de Distribución donde concentra el 68% de sus ventas. (cifras de cierre 2016).

Debido a los cambios experimentados en los últimos siete años, los márgenes de los productos de mayor rotación han bajado en forma gradual y permanente, producto de la mayor competencia y las bajas barreras de entradas en el negocio de la conformación de productos como en la importación de aceros. Como consecuencia de esto, existe un bajo poder de negociación con los principales clientes (distribuidores) quienes tienen la mayor fuerza decidora de compra frente a un abanico amplio de oferentes.

#### 4.2.- Visión

Villalba Aceros aspira a transformarse, en los próximos 10 años, en el mejor proveedor de soluciones para cubiertas y revestimientos, con y sin aislación, para el mercado de la construcción habitacional e industrial en Chile y Latinoamérica, valorada por su alto nivel de confiabilidad, calidad, orientación al cliente y constante incorporación de tecnología en sus procesos.

Diagrama 1: Visión de Villalba Aceros



Fuente: Memoria 2016

#### 4.3.- Misión

Villalba debe ser un proveedor líder en el suministro de soluciones de cubiertas, revestimientos y sus complementos con la mejor relación precio – calidad disponible en el mercado, para satisfacer los requerimientos tanto de nuestros clientes del mercado de construcción habitacional como del mercado de construcción industrial, cuidando siempre la creación de valor para sus accionistas

#### 4.4.- Objetivos

Villalba se ha planteado los siguientes objetivos para los próximos 5 años.

- ✓ Optimización del Margen
- ✓ Diferenciación por Servicio
- ✓ Posicionar Producto y Marca
- ✓ Fortalecimiento del Recurso Humano

#### 4.5.- Política de Calidad

Villalba S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de productos de cubiertas, revestimientos y complementos para la construcción en los mercados habitacional e industrial, agregando valor a las soluciones constructivas.

Para esto gestionamos nuestros procesos procurando abarcar toda la cadena de valor, involucrando a todos los trabajadores para que velen por el cumplimiento de:

- Los requerimientos de calidad en productos y servicios.
- Los requerimientos Normativos y Legales.
- Los requerimientos de las partes interesadas definidas como pertinentes por la empresa.
- Los compromisos con el mejoramiento continuo.

#### 4.6.- Valores corporativos

##### **Villalba, Confianza en acero...**

"En Villalba Aceros sabemos que la confianza se cultiva y se desarrolla a lo largo del tiempo", palabras sacadas de videos corporativos de la empresa.

En forma permanente se está reforzando a su personal la importancia de conseguir y mantener la confianza de sus clientes.

Solo teniendo una confianza sólida entre proveedor y cliente se podrán consolidar relaciones comerciales de largo plazo.

Para Villalba Aceros cumplir con los clientes es una responsabilidad. Por ello enfocan su esfuerzo en mantener el suministro en forma constante para abastecer clientes a lo largo de todo el país.

**"Más de 60 años en el mercado nos avalan".**

#### 4.7.- FODA

El actual análisis FODA de la compañía es el siguiente:

##### **Fortalezas**

- ✓ Recursos Patrimoniales y Humanos
- ✓ Solvencia – apoyo de bancos
- ✓ Experiencia en el mercado de planchas masivas
- ✓ Know How, personal capacitado

- ✓ Posicionamiento de marca en el canal Distribución
- ✓ Disponibilidad de productos (stock permanente)
- ✓ Capacidad de producción (con y sin aislación)
- ✓ Control de Cuentas por Cobrar
- ✓ Certificaciones de productos y de empresa
- ✓ Mix de productos
- ✓ Imagen de seriedad para aquellos que nos conocen

### **Oportunidades**

- ✓ Crecimiento de la demanda de planchas de acero.
- ✓ Desarrollo de mercado de exportación (estructura)
- ✓ Clientes más informados sobre las calidades de los aceros
- ✓ Mejorar estructura de costos (Estructura de costos alta)
- ✓ Acercar la gestión de venta al cliente final
- ✓ Falta mayor especificación de productos a pedido
- ✓ Mejorar infraestructura (espacios) → mejora servicio
- ✓ Mejorar la organización interna/toma de decisiones
- ✓ Trabajar plan para profundizar fidelización clientes.

### **Debilidades**

- Cumplimiento de plazos de entrega (agilidad y rapidez)
- Poca cercanía con cliente final.
- Falta de plan de desarrollo mercado para líneas de productos más nuevos.
- Falta de innovación de diseños (color y aislados para vivienda)
- Ofrecer más garantías de nuestros productos para diferenciarnos.
- Incorporar productos complementarios (FRP, otros).
- Apuntar a ofrecer soluciones completas
- Carencia de indicadores de controlar y evaluar los procesos.
- Falta de incentivos alineados con los objetivos.

### **Amenazas**

- Creciente competencia en productos commodity.
- Tendencia de clientes a manejar abanico de proveedores.
- Integración hacia atrás de clientes (importación, fabricación)
- Bajas barreras de entrada al negocio de la conformación de acero.
- Recesión Económica que afecta directamente la construcción.
- Pérdida de fidelidad de los clientes.



#### *4.8.- Factores críticos de éxito*

Los factores críticos de éxito actuales de la empresa Villalba Aceros son los siguientes:

- Respaldo financiero para la compra de materias primas.
- Capacidad productiva, marcada por la maquinaria de alto nivel y personal capacitado.
- En productos commodity buen nivel de stock en forma permanente.
- Calidad de aceros usados para la fabricación de productos.
- Experiencia en la atención de clientes del canal distribución.

## 4.9.- Partes interesadas

Para la empresa es importante conocer los intereses de los stakeholders y para ello define y revisa año a año sus intereses y riesgos asociados a ellos.

Prioridad	Stakeholders	Necesidades/ expectativas	Riesgo asociado	probabilidad de ocurrencia	impacto / severidad	RIESGO DE NO CUMPLIR		Acciones de mitigación
						Riesgo		
1	Accionistas	Rentabilidad del negocio	Retiro de capitales. Venta o cierre de la empresa	2	4	8	medio	Generar estrategias con foco en la rentabilidad.
2	Trabajadores	Tener remuneración acorde a su trabajo. Desarrollo Profesional Claridad en sus labores, funciones y responsabilidades Salud y Seguridad Laboral. Estabilidad laboral	Emigración de trabajadores claves. Paralización total o parcial de la faena. Desmotivación de trabajadores y detrimento del rendimiento. Demandas legales.	2	4	8	medio	Generar planes que mantengan a las personas motivadas en su trabajo y con claridad en sus funciones, rol y remuneraciones respecto de las condiciones de mercado: - Redefinición de Manual Descripción de Cargos. - Plan de escala remuneraciones asociado al cargo. - Desmotivación, programa de factores psicosociales, definición de políticas de comunicación internas. - Demandas, cumplimiento de requisitos legales aplicables. - Políticas de comunicación internas. - sistema de selección y evaluación de personal.
3	Clientes	Cumplir con requerimientos acordados. Superar las expectativas del negocio (Precio, plazo, servicio, calidad, embalaje, tiempos de entrega, despacho)	Pérdida del cliente (No repetición de la compra o anulación de pedido). No recomendación de Villalba como proveedor confiable. Reclamo asociado calidad de producto (por materia prima o fabricación). Reclamo asociado a atención deficiente. Reclamo asociado a no cumplimiento de plazos de entrega comprometidos Reclamos asociados a post Venta	4	8	32	alto	-generar set de documentos asociados a la compra que precisen y formalicen claramente los requisitos de venta para ambas partes (Establecer por ej. docto.formal del negocio (OC, Contrato, etc). -Generar planes de fidelización del cliente. -Generar planes de sondeo de precios y calidades en el mercado para estar acorde a la oferta existente. -Generar planes de sondeo de satisfacción del cliente. -Sondeo de atributos valorados por el cliente. -identificar nuevos requerimientos para ampliar la venta.
4	Proveedores Materias Primas e insumos	Maximizar sus ingresos. Mantener una relación estable y duradera. Incorporar nuevos productos que lo hagan un proveedor único e irremplazable. Que Villalba siga creciendo.	-Calidad deficiente de materias primas que hagan cambiar la percepción del mercado hacia los productos de Villalba. -No tener precios competitivos que lleven a Villalba a perder participación de mercado o a disminuir sus utilidades. -Atrasos de entregas que generen un mal servicio a nuestros clientes y lleven a la pérdida de ellos.	4	8	32	alto	-Sistema de evaluación permanente de la calidad y servicio de cada proveedor. -Tener información permanente y actualizada para negociar precios competitivos. Monitoreo de los precios de las materias primas e insumos comprados por Villalba en relación a nuestra competencia. -Establecer las especificaciones correctas de las materias primas e insumos para asegurar nuestra competitividad y requerimientos de clientes. -Mantener una cartera de proveedores que minimicen el riesgo de mal servicio de calidad o no cumplimiento de entregas ( cantidad y plazo requerido). -Establecer relaciones de confianza mCitas que nos permitan tener ventajas con respecto a nuestros competidores. -Visualizar oportunidades de desarrollo de nuevos tipos de aceros o insumos que nos permitan ser más competitivos o dar una mejor calidad de producto. -Establecer especificaciones que cumplan requerimientos de nuestros clientes y Normas Técnicas ofrecidas por Villalba.
5	Proveedores Servicios	Oportunidad de negocio rentable.	Incumplimiento del servicio acordado	2	4	8	medio	-Evaluación de proveedores y contar con cartera alternativa. -Contratos y acuerdos claros para asegurar cumplimiento de ambas partes.
6	Entes Fiscalizadores (Municipalidad, Seremi Salud, Inspección del Trabajo, SII)	Cumplimiento de normas, patentes y permisos.	-Cierre parcial o total de nuestras instalaciones.	2	8	16	alto	Cumplimiento legal
			-Multas	2	4	8	medio	Cumplimiento legal
			-deterioro de la imagen empresa	1	4	4	bajo	Cumplimiento de las especificaciones del producto vendido.
7	Instituciones Financieras	necesidad financiera para capital de trabajo e inversiones. crecimiento sostenido de la empresa. Cumplimiento de la Regulación financiera. Pago oportuno de la deuda	Falta de capital para funcionar (cierre fuentes de financiamiento) Falta de apoyo para crecimiento No cumplir con los compromisos financieros	4	8	32	alto	-Informar oportunamente y mantener relaciones de confianza estables y sostenidas con los bancos. -Anticiparse a las eventuales variaciones en el flujo de caja (planificación financiera en base a ventas, gastos e inversiones).
8	Entorno cercano a las instalaciones	Empresas vecinas esperan que no alteremos su normal funcionamiento.	Reclamos por bloqueo de acceso o copar capacidad de estacionamiento en cuadras vecinas. Demandas civiles	4	2	8	medio	-Mejorar programación de llegada de camiones a la Planta. -estudiar incorporación de seguros para terceros
			Derrame o explosión de químicos (interno o en traslado).	2	8	16	alto	-Contratar transporte especializado en químicos y seguros.
9	Competencia		-Guerra de precios, dumping -acuerdos de precios, colusión entre los competidores -espionaje, filtración de información relevante -surgimiento de productos sustitutos más atractivos que los nuestros en calidad, duración y precio. -desempeño de la competencia superior al nuestro en precios, calidad y servicio.	4	8	32	alto	-Mejoramiento de procesos (cadena de valor). -plan fidelización de clientes. -lider en costos para ofrecer siempre un producto de buena calidad a un precio razonable.

Cuadro 1: Partes interesadas - Fuente Villalba 2016

#### 4.10.- Descripción del Modelo de Negocio

Villalba Aceros estructura su negocio a través de distintas líneas de productos, que se agrupan en Divisiones, cuyo ordenamiento está basado en el uso del producto en el mercado de consumo.

DIVISIONES DE PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
<b>I VIVIENDA</b>	
A Zinc Alum B Galvanizado C Zinc Color D Hojalatería Vivienda E Galvacon	Productos usados en la construcción de casas y departamentos, orientados a techumbre, revestimientos y estructuras livianas.
<b>II INDUSTRIAL</b>	
F Panel ZincAlum G Panel ZincColor H Panel Galvanizado I Hojalatería Industrial	Productos usados para construcción de techumbre y revestimientos de galpones y naves industriales.
<b>III MULTIPANELES</b>	
J Panel Aislado POL K Panel Aislado PUR L Panel Aislado PIR M Panel Aislado LDR	Productos usados para la construcción de plantas de frío, alimentos y para galpones que requieren aislación térmica y acústica.
<b>IV COMERCIALIZACION</b>	
N Plancha Negra O Fierro P Perfiles Q Accesorios, Varios S Subproductos	Productos que solo se comercializan. No existe intervención productiva de Villalba.



Diagrama 2: Divisiones y Líneas de Productos

<b>Distribución de la Venta</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 p</b>
<b>I VIVIENDA</b>	<b>79%</b>	<b>76%</b>	<b>77%</b>	<b>75%</b>	<b>72%</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>74%</b>
A Zinc Alum	55%	54%	57%	56%	56%	53%	50%	52%
B Galvanizado	14%	13%	12%	13%	10%	11%	15%	14%
C Zinc Color	2%	2%	1%	1%	2%	3%	2%	3%
D Hojalateria Vivienda	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	3%
E Galvacon	6%	6%	5%	3%	2%	2%	2%	2%
<b>II INDUSTRIAL</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>
F Panel ZincAlum	7%	8%	6%	5%	6%	7%	5%	5%
G Panel ZincColor	7%	8%	9%	9%	8%	7%	7%	6%
H Panel Galvanizado	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%
I Hojalateria Industrial	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>III MULTIPANELES</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>
J Panel Aislado POL	1%	2%	3%	4%	3%	2%	3%	3%
K Panel Aislado PUR	0%	0%	0%	0%	3%	4%	4%	3%
L Panel Aislado PIR	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	1%
M Panel Aislado LDR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
<b>IV COMERCIALIZACION</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>
N Plancha Negra	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
O Fierro	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%
P Perfiles	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Q Accesorios, Varios	1%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
S Subproductos	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
<b>Total Anual</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Cuadro 2: Distribución de la Venta porcentual por Líneas de Productos*

El segundo pilar de su actual modelo de negocio son los clientes, los cuales se han segmentado como muestra el Diagrama 3

SEGMENTO CLIENTE	DESCRIPCIÓN	RUBROS	Ejemplo
Distribuidor	Comercializan nuestros productos	Grandes tiendas, ferreterías, barracas de fierro, venta de materiales de construcción.	Easy, MTS, Electrocom, Ferreteria Chocalan
Especialista	Usan nuestros productos para la fabricación de otros.	Maestranzas, empresas de publicidad, fábricas de planchas, hojalateros, funerarias.	Metecno, Hojalaterías, Funeraria La Muerte.
Particular	Personas sin giro comercial, cliente final	Ninguno	Juan Pérez
Constructora Vivienda	Constructoras dedicadas a la construcción de viviendas (casas y edificios)	Viviendas subsidios, edificios, viviendas sociales, viviendas de emergencias	Hogar de Cristo, Socovesa, Ebco.
Constructora Industrial	Constructoras dedicadas a la construcción de proyectos industriales.	Supermercados, plantas industriales, bodegas, mall, pesqueras, plantas de alimentos, etc.	Cypco, Salfa, Inarco.
Montajista Instalador /	Empresas dedicadas al montaje de techumbres y revestimiento industriales	Supermercados, plantas industriales, bodegas, mall, pesqueras, plantas de alimentos, etc.	Montajes Aguilar, Metcom,
Proyecto Directo	Proyectos vendidos al mandante en forma directa, con y sin instalación.	Supermercados, plantas industriales, bodegas, mall, pesqueras, plantas de alimentos, etc.	Nestle, Carozzi, Bodenor
Proyecto con Especificación	Proyectos vendidos al mandante en forma directa o vía oficina de ingeniería o arquitectura, en donde existió un trabajo de especificación de productos Villalba.	Mineras, Aeropuertos, Pesqueras, Supermercados, plantas industriales, bodegas, mall, plantas de alimentos, etc.	Chaicas, BHP Billiton, QuadraFNX Mining

*Diagrama 3: Segmentación de Clientes – vigente 2016*

Las ventas de la empresa se encuentran muy concentradas en el segmento Distribución, lo que le da una fortaleza a la empresa al estar muy bien posicionado en ese mercado, pero a la vez refleja un riesgo para ella toda vez que este segmento tiene cada día más poder de negociación sobre las fábricas y una ambición latente de integrarse hacia atrás y transformarse en fabrica conformadora de planchas.

La venta en el año 2016, por familias de productos y por segmentos de clientes fue la siguiente:

SEGMENTO CLIENTES	VENTA EN TONELADAS 2016				TOTAL
	VIVIENDA	INDUSTRIAL	MULTIPAN	COMERCIALI	
Distribuidor	29.554	2.601	458	1.530	34.143
Especialista	2.234	1.007	216	550	4.008
Constructora Vivienda	1.396	315	202	66	1.979
Particular	264	74	24	147	508
Instalador	230	1.080	1.339	11	2.659
Constructora Industrial	973	463	229	48	1.713
Proyecto con Especificación	21	18	19	153	211
Proyecto Directo	62	93	287	18	459
No especificado	926	1.040	1.777	577	4.319
<b>Total general</b>	<b>35.660</b>	<b>6.690</b>	<b>4.550</b>	<b>3.100</b>	<b>50.000</b>

Cuadro 3: Ventas en Toneladas 2016 por Segmento de Clientes

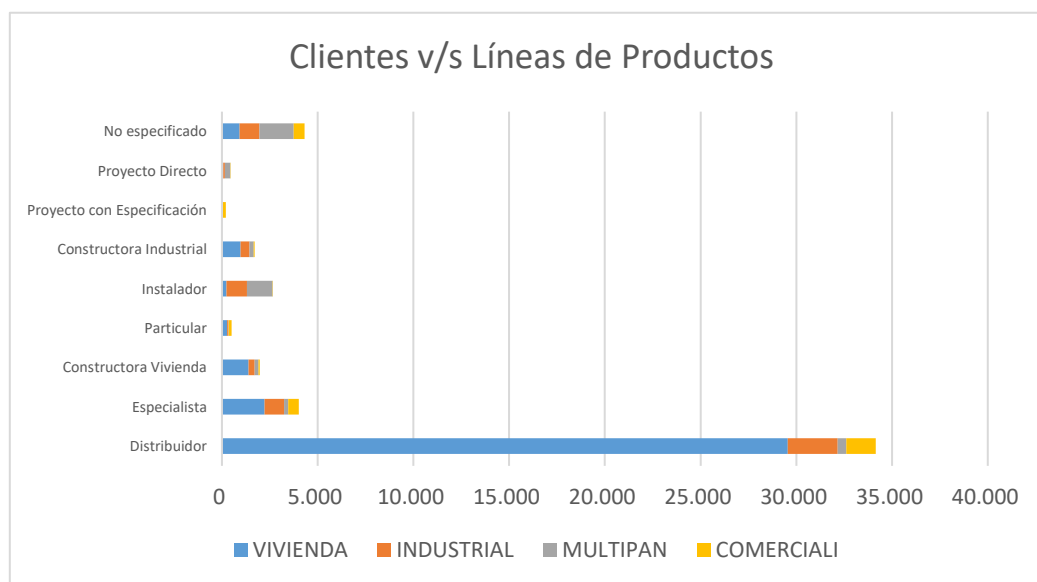


Grafico 1: Venta en TM por Segmento de Cliente y Líneas de Productos

La venta en el año 2016 se distribuyó de la siguiente forma en los diferentes segmentos de clientes:

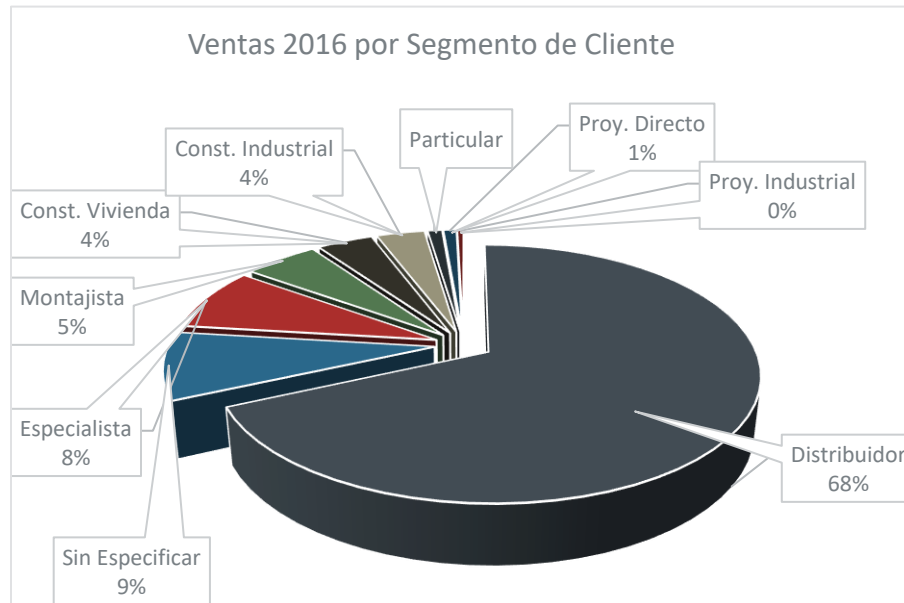


Gráfico 2: Venta porcentual por Segmento de Clientes 2016

Los márgenes muestran que los segmentos de clientes menos desarrollados dejan un mejor margen de contribución.

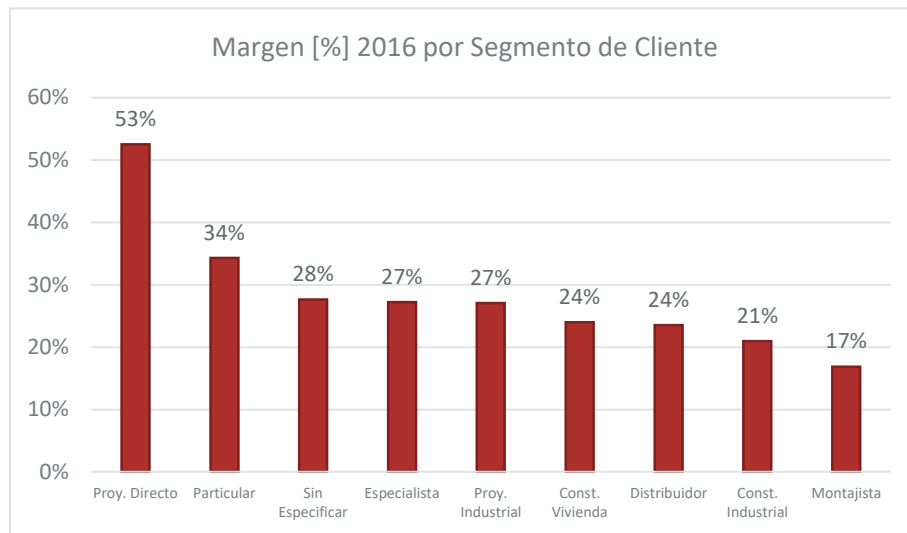


Gráfico 3: Margen porcentual por Segmento de Clientes

#### 4.11.- Tendencias futuras del negocio

Para analizar las tendencias futuras del mercado separaremos la mirada del mercado internacional de la mirada del mercado interno de Chile.

##### 4.11.1. Mercado Internacional del Acero.

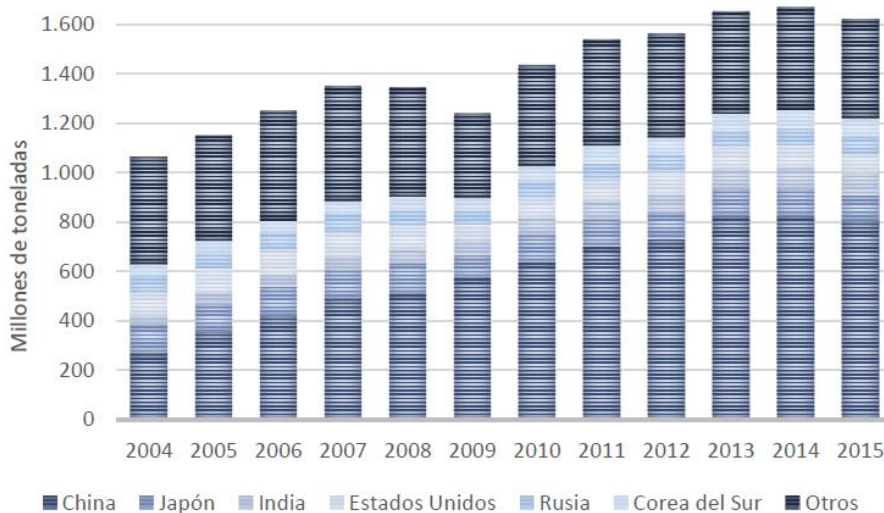
De acuerdo con la información de World Steel Association, la producción mundial de acero bordea los 1.620 millones de TM (toneladas) anuales.

En el caso de China la producción de acero crudo está cercana a los 800 millones de TM anuales, con una tendencia a la baja en estos últimos dos años. Japón está cercano a los 105 millones de TM, también disminuyendo en los últimos años.

Respecto a India, su producción bordea los 90 millones de TM, y está creciendo en forma importante en el ranking global.

La producción de acero de Estados Unidos está cercana a los 80 millones de TM anuales. Rusia le sigue con 71 millones de TM de acero crudo. Por su parte la producción de acero de Corea del Sur es de 70 millones de TM anuales

**Figura 18: Producción de acero crudo 2004-2015 (millones de toneladas)**



Fuente: "Steel Statistical Yearbook 2016", World Steel Association

*Gráfico 4: Producción mundial de acero crudo 2004-2015*

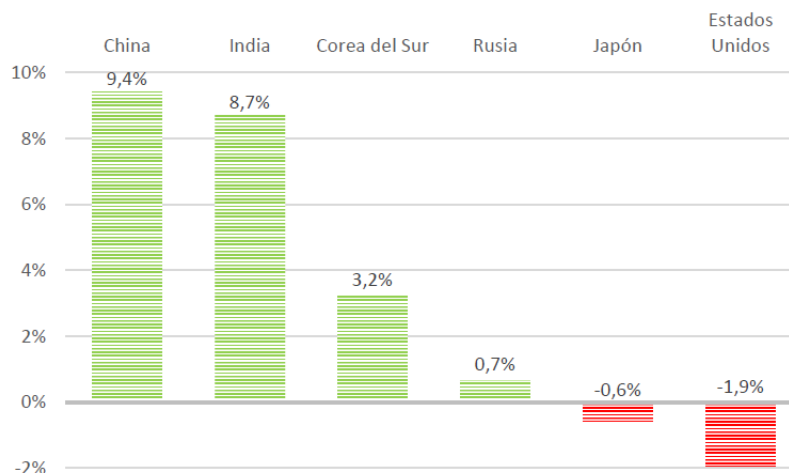
En el año 2015 el 69% de la producción mundial se originó en Asia, con China como el principal productor, con el 49% de la producción mundial. Por su parte, los países de la Unión Europea produjeron un 10% del total mundial.



A continuación se muestra gráficamente las tasas de crecimiento promedio de la producción de acero crudo para los principales países productores en el periodo 2004 a 2015. China lidera el crecimiento, con una tasa de 9,4% en el periodo. Destaca también la tasa de crecimiento promedio de India, con un 8,7% en el periodo.

Corea del Sur y Rusia también muestran tasas de crecimiento positivas, pero mucho menores que las de China e India, de 3,2% y 0,7%, respectivamente. Japón y Estados Unidos tienen tasas de crecimiento promedio negativas en la producción de acero crudo para el periodo revisado, de -0,6% y -1,9%, respectivamente.

**Figura 19: Tasa de crecimiento promedio anual de la producción de acero crudo 2004 - 2015**



Fuente: "Steel Statistical Yearbook 2016", World Steel Association

*Gráfico 5: Tasa de crecimiento promedio anual de la producción de acero crudo 2004-2015, principales países*

Si bien estos países crecen notablemente en su producción, los precios del acero han tenido tendencias al alza en los últimos años. Esto debido a menor producción de acero en el mundo y al aumento de la demanda

En el gráfico se muestran los precios de exportación para el periodo enero 2015 a octubre 2016, en dólares por tonelada métrica, de acero en fábrica o planta, para productos laminados en frío (CRC por sus siglas en inglés), con los cuales se fabrican la mayor cantidad de productos de techumbres y revestimientos.

## Precios de exportación CRC (valores FOB mil)

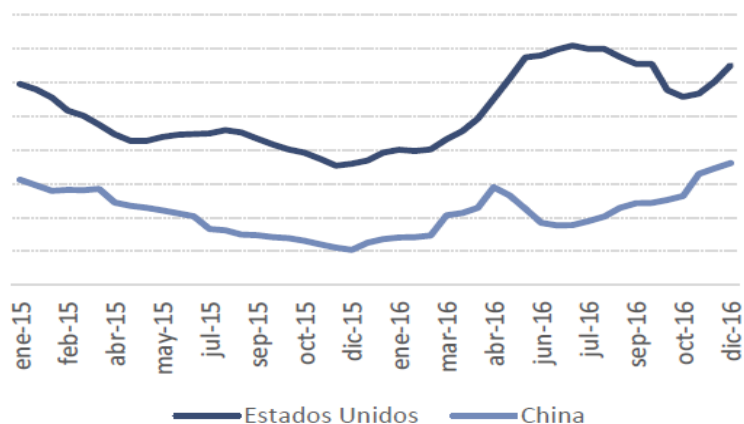


Gráfico 6: Comparación evolución precios exportación EEUU y China

Destaca que en el primer caso la brecha entre el mercado de Estados Unidos y el mercado Chino ha disminuido significativamente en el último tiempo, específicamente en octubre de 2016. Por su parte, la diferencia entre el mercado europeo y el mercado Chino, si bien se encuentra en niveles mayores, mantiene la brecha casi sin variaciones.

Figura 30: Brechas entre precios de mercado Chino vs. Estados Unidos y Europa (HRB)

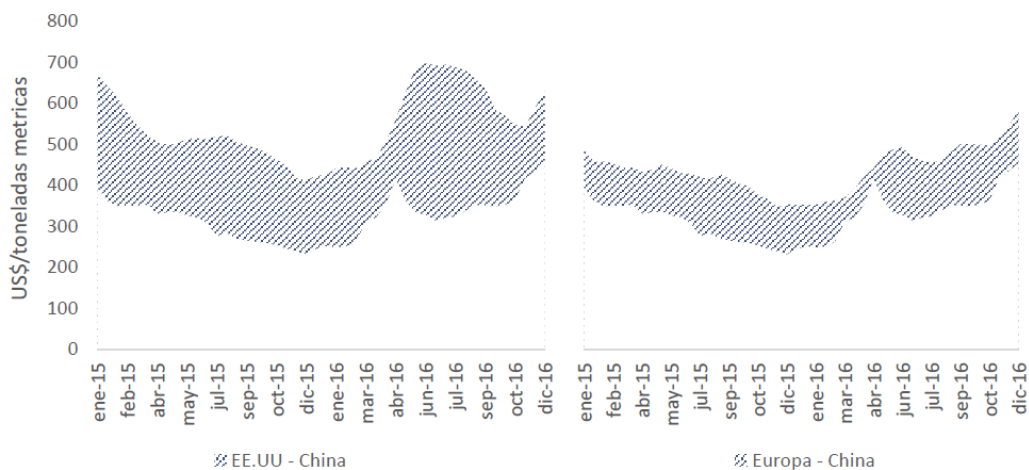


Gráfico 7: Comparación evolución precios exportación EEUU v/s China y Europa v/s China

Tanto en el mercado del hierro como del acero persiste la condición de superávit. Esta condición unida al proceso de desaceleración de China y la fuerte expansión de la producción mundial de hierro, particularmente de Australia y Brasil, debilitaron fuertemente los precios entre 2013 y 2016,

periodo en el cual el precio promedio del hierro y del acero registran caídas de 60% y 30%, respectivamente.

De lo anterior se deduce que las expectativas del precio del hierro y acero estarían en parte importante determinadas por las condiciones de demanda de China. Por ello, a continuación, se analizan los principales determinantes de la demanda de metales en China.

a) La inversión urbana en activos fijos representa la inversión en infraestructura física (camino, puertos, puentes, aeropuertos, ferroviaria, redes eléctricas, edificios, viviendas, etc.), maquinarias y equipos industriales que efectúa tanto el gobierno como las empresas. En los últimos años la inversión urbana registra una persistente tendencia a la baja, desde una expansión anualizada de 10% en diciembre de 2015 hasta el 8% en noviembre de 2016. Cabe recordar que en 2014 la inversión urbana promedió un crecimiento anualizado de 17%, frente al 9% que promedia el presente año. Esta tendencia se atribuye en parte a la lenta materialización de los programas de infraestructura gubernamentales de los años 2015 y 2016 por parte de los gobiernos locales o provinciales de China, así como el deterioro en el consumo interno y externo que en conjunto han debilitado la producción industrial y particularmente la producción de acero.

A partir del segundo trimestre del presente año las autoridades gubernamentales aceleraron los programas de construcción e infraestructura, principalmente en redes eléctricas y viviendas sociales. Además, en noviembre anunciaron la construcción de una nueva red ferroviaria, que involucraría una inversión de US\$ 36.000 millones, con el propósito de mejorar las conexiones de transporte entre Pekín y la ciudad portuaria de Tianjin. Adicionalmente, para el periodo 2016-2020 prevé construir 24 nuevas plantas nucleares que forman parte de un extenso plan para satisfacer la creciente demanda de energía eléctrica de los próximos años, para lo cual también se contempla aumentar la capacidad de generación de energía eólica, sector que induce una fuerte demanda de aceros y consecuentemente de hierro.

b) Durante el presente año China ha introducido nuevas restricciones para desincentivar el alza en el precio de viviendas de mayor valor. La alta demanda de vivienda para inversión ha sido impulsada por el creciente aumento de la liquidez y la caída en la tasa de interés real. En noviembre del presente año el precio promedio de las viviendas en las 70 principales ciudades de China aumentó a un promedio anualizado de 12,2% y en algunas ciudades dicho aumento sobrepasó el 40%, planteando razonablemente la duda de si se está frente a una burbuja inmobiliaria o solo una recuperación de la demanda luego de un largo periodo de deterioro de los precios. Según las cifras disponibles, esta última opción es la de más alta probabilidad ya que los precios de las

viviendas habían registrado una caída continua desde septiembre de 2014, lo que también redujo el stock de viviendas disponibles para la venta.

Las series históricas evidencian que en el corto plazo la correlación entre el aumento del precio de las propiedades y el crecimiento económico es más fuerte que en el caso de la inversión en infraestructura, debido a que un precio de viviendas más altos induce rápidamente nuevas construcciones. Desde la perspectiva de la demanda de metales, el mercado de viviendas implica aumento en el consumo de automóviles, electrodomésticos y equipos eléctricos que derivan en un crecimiento relevante en el consumo de metales. Para el periodo 2017-2018 se prevé un crecimiento más moderado, pero también más estable del precio de las viviendas, el que se situaría en un rango entre 6% y 8% anual, asegurando una creciente demanda de metales.

c) En el periodo más crítico de la desaceleración económica de China (periodo 2014-2015 y parte de 2016), la demanda por metales se contrajo abruptamente y las compañías manufactureras y complejos industriales comenzaron a operar con inventarios mínimos de metales. Esto en conjunto con una oferta de corto plazo inelástica a las condiciones del mercado, generó un ciclo de superávits de metales y consecuentemente, un ajuste a la baja en los precios. Actualmente, cuando China comienza a estabilizarse y las perspectivas de demanda mejoran y las compañías productoras de metales han ajustado su oferta a las nuevas condiciones de mercado, se inicia una fase moderada de recuperación de inventarios, lo que ha implicado en algunos casos el alza en el precio de algunos metales. Por ejemplo, en octubre el precio del hierro aumentó 10% en doce meses.

Estados Unidos, el cuarto productor de acero a nivel global, está acelerando su crecimiento económico. En el tercer trimestre el PIB se expandió 3,5%, superando los pronósticos y frente a una expansión de 1,4% en el segundo trimestre de 2016. En tanto, la actividad manufacturera se expande, el PMI de octubre se ubicó en 53,4 puntos, la tasa de desempleo se mantiene bajo el 5%

y la inflación subyacente muestra indicios de aceleración, lo que sugiere un fortalecimiento de la demanda interna.

La nueva administración del país implementaría una política fiscal más expansiva, sin embargo, ello ha generado incertidumbre, ya que no se conocen datos precisos del plan gubernamental. No obstante, algunas estimaciones de bancos de inversión anticipan que el plan de gasto federal podría representar del orden 0,75% del PIB (0,5% del PIB en recortes de impuestos y 0,25% del PIB a través de gasto adicional en infraestructura y defensa).

#### 4.11.2. Mercado Nacional del Acero.

De acuerdo a información de ICHA (instituto Chileno del Acero) se proyecta que consumo de acero se mantendrá este año en 2,7 millones de toneladas. Cifra representará una baja de 0,1% respecto a la registrada en 2016. De esa cifra total, 1,7 millones de toneladas corresponderán a importaciones y un millón a despachos nacionales.

Al hacer un desglose por oferente, se espera que al cierre del año los despachos nacionales aumenten en 2,1% y que las importaciones bajen en 1,4%.

Cabe destacar que desde 2012, cuando se registró el peak de consumo interno, al llegar a 3,1 millones de toneladas, la demanda por acero se ha mantenido prácticamente estable, rondando los 2,7 millones de toneladas.

“El crecimiento de la demanda de acero va de la mano con el dinamismo que tenga la inversión en nuevas obras de infraestructura y construcción. Por ejemplo, entre 2000 y 2008, el consumo aparente de acero tuvo un alza de 1,3 millones de toneladas, periodo que coincidió con una tasa de crecimiento promedio trimestral de la inversión de 14,6%”. Sin embargo, agregó, desde 2015 tanto la inversión en nuevos proyectos como los permisos de edificación se han estancado, lo que repercute en la demanda por este material.

Con respecto al comportamiento de las importaciones, ICHA detalló que en enero-junio experimentaron un aumento del 7,5%, respecto de igual período de 2016, alcanzando a las 972.795 toneladas.

Por productos, los más relevantes en el período fueron los aceros planos, con 698.671 toneladas y un alza del 18%. En este formato de productos, los más relevantes en volumen son los aceros planos laminados en caliente (256.732 toneladas) y los revestidos (246.309 ton). Ambos crecieron en 11% y 19%, respectivamente.

Más atrás se posicionaron, en cantidad, los formatos de aceros largos (barras, alambrón, perfiles) con 206.452 ton y una baja de 21% en relación con los primeros seis meses del año anterior.

Las tendencias futuras indican que las importaciones de acero tendrán un crecimiento. La aparición de nuevas empresas conformadoras de techumbres y revestimientos, como de perfilería metálica, hará más competitivo este mercado. No se descarta la llegada de inversionistas extranjeros en el rubro de conformación de aceros, provenientes de países asiáticos donde la manufactura es su experiencia más relevante.

## 5. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

### 5.1. Análisis del Mercado

El acero es una aleación de hierro, principalmente, y carbón, con menos de un 2,1%, algunas veces con otros elementos específicos que se agregan con propósitos determinados. Es dúctil, tenaz, conductor de electricidad, con magnetismo permanente y maleable. Además, es duro, dependiendo de la cantidad de carbono que contenga.

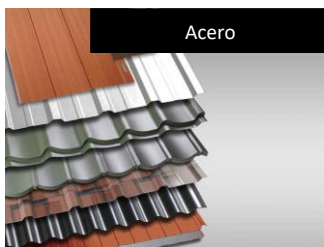
El acero es básicamente hierro altamente refinado (más de un 98%), por lo tanto, su fabricación comienza con la reducción de hierro (producción de arrabio) el cual se convierte en acero.

El acero es un elemento noble para las distintas construcciones, en especial para las viviendas en donde su principal uso está en las techumbres.

Según estudios realizados por el ICHA (Instituto Chileno del Acero), en las techumbres del país el acero se usa sobre el 50%.

Tipos de techumbre	Superficie m2	%
Acero	8.014.531	53%
Losas hormigón	3.480.115	23%
Fibrocemento	1.302.456	9%
Tejuela asfáltica	1.064.811	7%
Tejuela madera	45.821	0%
Teja de Arcilla	627.257	4%
Teja cemento	475.840	3%
<b>Total País</b>	<b>15.010.831</b>	<b>100%</b>

Cuadro 4: Estudio realizado por ICHA (Instituto Chileno del Acero)



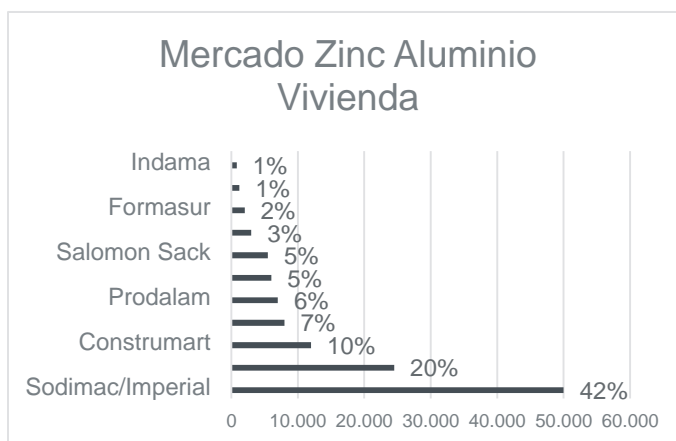
## 5.2. Tamaño del mercado

A continuación, en el cuadro 5, revisaremos las principales participaciones de mercado que la empresa Villalba tiene en los diferentes mercados de productos. Esta participación corresponde al año 2016.

### **PRODUCTOS DE VIVIENDA**

#### **LINEA ZINC ALUMINIO**

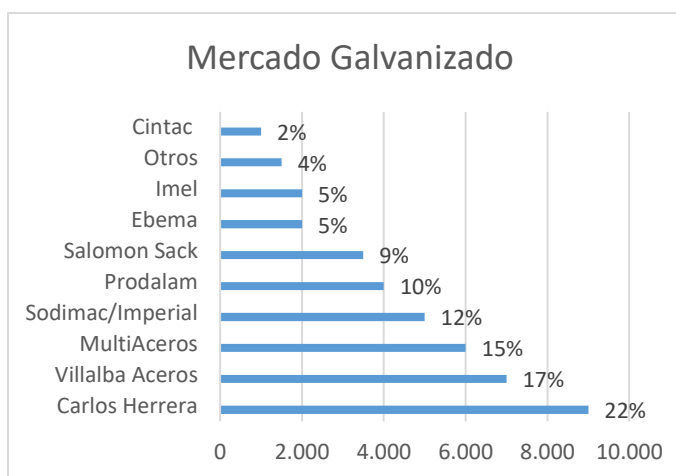
<b>Mercado Zinc Aluminio Vivienda</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Est. 2016</b>	<b>Ton.</b>	<b>Est. 2016</b>	<b>%</b>
Sodimac/Imperial		50.000		42%
Villalba Aceros		24.500		20%
Construmart		12.000		10%
Cintac		8.000		7%
Prodalam		7.000		6%
Imel		6.000		5%
Salomon Sack		5.500		5%
Ebema		3.000		3%
Formasur		2.000		2%
Acenor		1.200		1%
Indama		800		1%
<b>Total</b>		<b>120.000</b>		<b>100%</b>



Cuadro 5: Participación de Mercado Línea Zinc Aluminio

#### **LINEA GALVANIZADO**

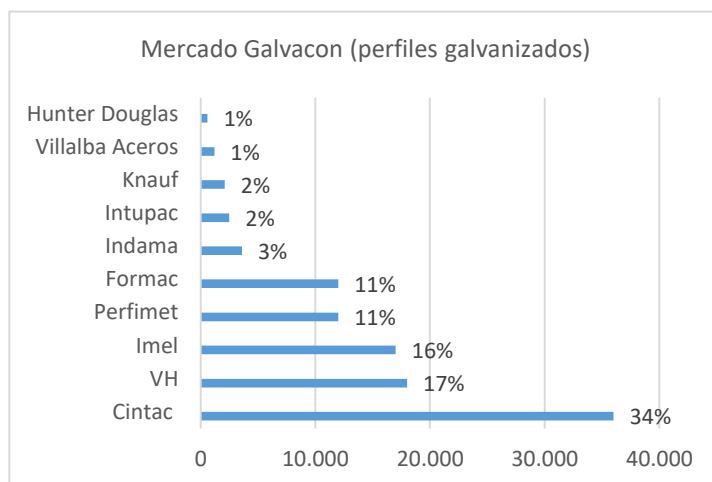
<b>Mercado Galvanizado (Planchas Lisas)</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Est. 2016</b>	<b>Ton.</b>	<b>Est. 2016</b>	<b>%</b>
Carlos Herrera		9.000		22%
Villalba Aceros		7.000		17%
MultiAceros		6.000		15%
Sodimac/Imperial		5.000		12%
Prodalam		4.000		10%
Salomon Sack		3.500		9%
Ebema		2.000		5%
Imel		2.000		5%
Otros		1.500		4%
Cintac		1.000		2%
<b>Total</b>		<b>41.000</b>		<b>100%</b>



Cuadro 6: Participación de Mercado Línea Galvanizado

## LINEA GALVACON (Perfiles Galvanizados)

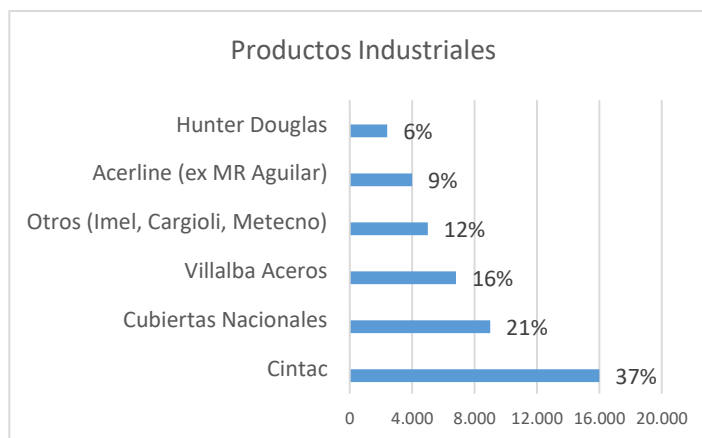
Mercado Galvanizado (Perfiles)				
Empresa	Est. 2016	Ton. 2016	Est. 2016	%
Cintac		36.000		34%
VH		18.000		17%
Imel		17.000		16%
Perfimet		12.000		11%
Formac		12.000		11%
Indama		3.600		3%
Intupac		2.500		2%
Knauf		2.100		2%
Villalba Aceros		1.200		1%
Hunter Douglas		600		1%
<b>Total</b>		<b>105.000</b>		<b>100%</b>



Cuadro 7: Participación de Mercado Perfiles Galvanizados

## PRODUCTOS INDUSTRIALES

Mercado Industrial			
Empresa	Est. Ton. 2016	Est. % 2016	
Cintac	16.000	37%	
Cubiertas Nacionales	9.000	21%	
Villalba Aceros	6.800	16%	
Otros (Imel, Cargioli, Metecno)	5.000	12%	
Acerline (ex MR Aguilar)	4.000	9%	
Hunter Douglas	2.400	6%	
<b>Total</b>	<b>43.200</b>	<b>100%</b>	



Cuadro 8: Participación de Mercado División Industrial





## 5.4. Modelo Canvas aplicado a Villalba

En la actualidad podemos analizar con el modelo Canvas el negocio que actualmente posee la empresa Villalba.

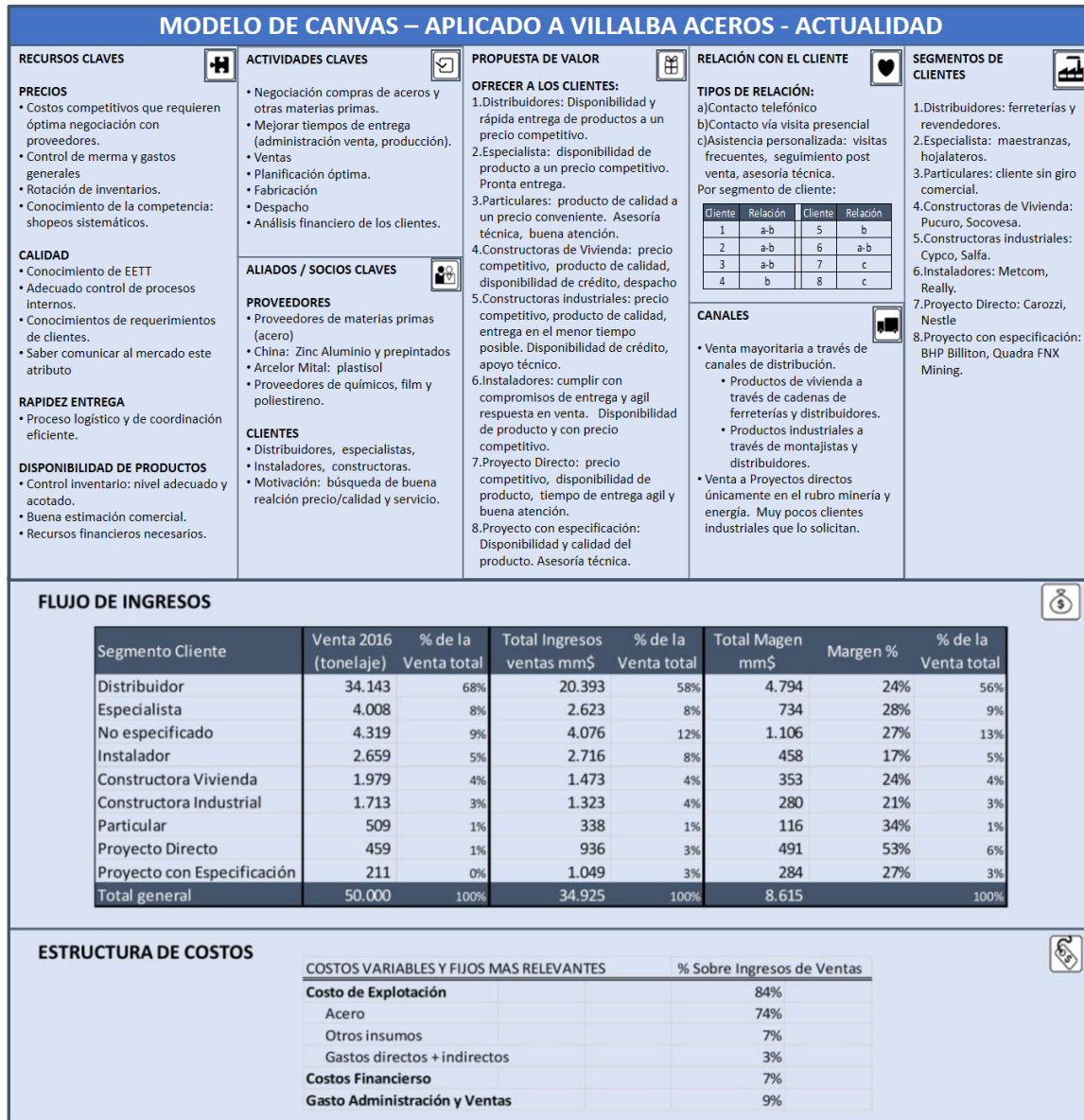


Diagrama 4: Modelo Canvas aplicado a Villalba Aceros

### 5.5. Análisis las 5 Fuerzas de Porter

En el diagrama 5 se puede observar que las bajas barreras de entrada hacen que la haya una amenaza latente de nuevos entrantes en el mercado de la conformación de productos de acero. Esto genera una alta rivalidad entre competidores.

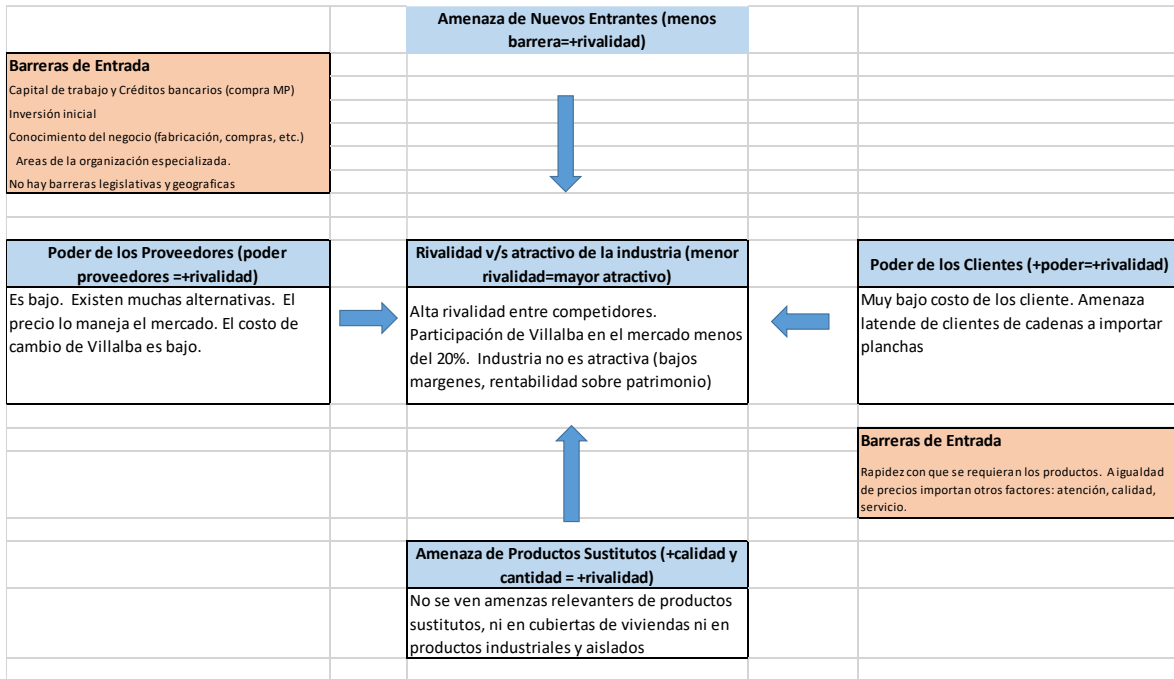


Diagrama 5: Modelo Fuerzas de Porter aplicado a Villalba Aceros

## 5.6. Estructura Organizacional actual

En el análisis de gobernabilidad podemos ver que la estructura está enfocada en producir y vender productos, pero no existe un responsable de desarrollar productos, segmentos de clientes y estrategias que permitan revertir la situación actual: desconcentrar la venta a intermediarios (distribuidores, instaladores principalmente) y llegar más a los clientes finales.

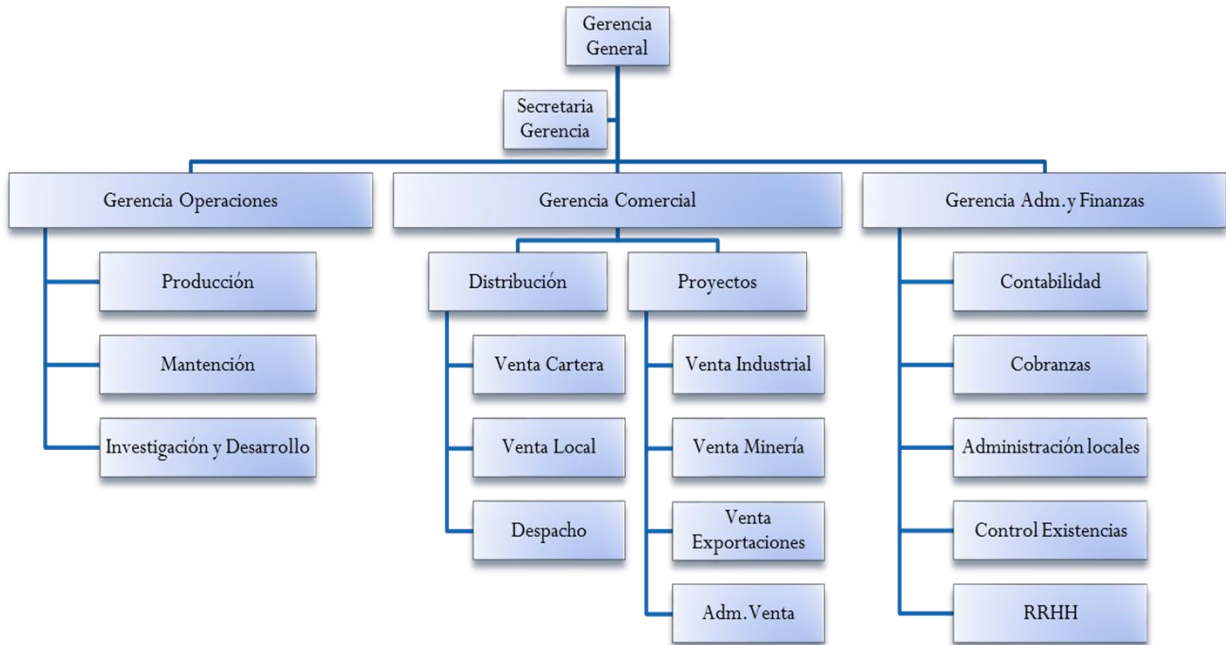
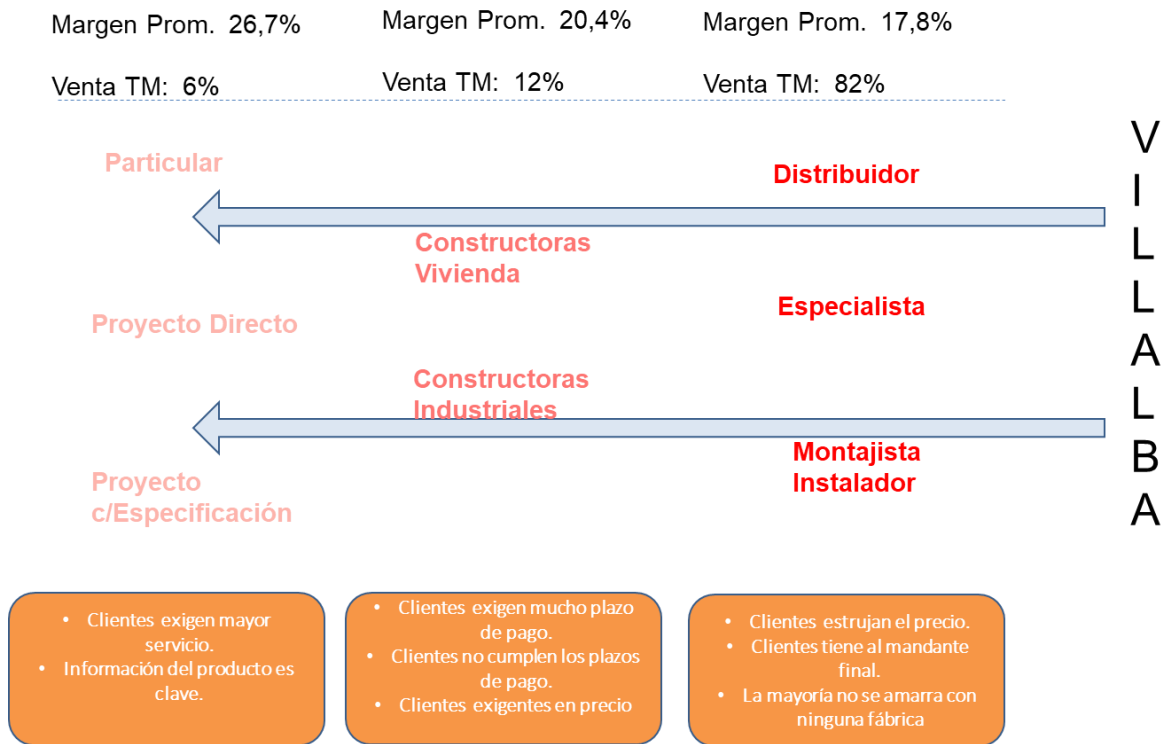


Diagrama 6: Estructura Organizacional actual



Se estima que un programa de acciones comerciales y MKT puede lograr cambios en cinco años llevando una parte importante de la venta a negocios directos consiguiendo con ello mejor margen operacional, disminuir el riesgo negocio y rentabilizar de mejor forma la empresa.



Se debe en cinco cambiar la postura estrategia de la empresa, tratando de que la venta de la compañía este concentrada en los segmentos de clientes finales como principal y reducir aquellos segmentos que son intermediarios.



## 6.2.- Operación y táctica comercial

El modo de operar deberá ser paulatino y estratégicamente correcto. En el plan de MKT se detallará las diferentes estrategias a aplicar en el producto, precio, plaza, promoción, procesos y personas.

A continuación, se detallarán las principales acciones:

SEGMENTO CLIENTE	ACCION COMERCIAL	OBJETIVO	ACCION ESTRATEGICA
Distribuidor	Mantener nivel de venta, pero aumentando los productos industriales y bajando los de vivienda	Proporción de la venta crece en productos industriales y multipaneles a 20% y baja los de vivienda a 80%	Desarrollar Línea de Productos Industriales en Segmento Distribuidores
Especialista	Hacer crecer este Segmento de Clientes en 5 años	Crecimiento en venta en 20%, llegando en 5 años a sobrepasar las 5.000 TM	Acciones de capacitación técnica, uso de productos, aplicaciones, etc.
Particular	Venta a través de e-commerce	Aumentar la venta en 5 puntos porcentuales de aquí al año 5	Usar segmento Distribuidores para entrega de productos vendidos por e-commerce.
Constructora Vivienda	Hacer crecer este Segmento de Clientes en 5 años	Llegar a vender directo a las principales constructoras de viviendas de Chile en 5 años	Creación de valor al producto, con desarrollo de servicios apreciados por este segmento.
Constructora Industrial	Hacer crecer este Segmento de Clientes en 5 años.	Llegar a vender directo a las principales constructoras de viviendas de Chile en 5 años	Alianzas estratégicas con las principales constructoras industriales del país.
Montajista / Instalador	Villalba debe llegar a los proyectos en forma directa y traspasar negocios con instalación a los instaladores	Evitar que los proyectos lleguen primero a través de los instaladores. Esto mejorará el margen	Mayor especificación de productos, posicionar la marca, mayor cobertura de venta.
Proyecto Directo	Mayor venta de proyectos de formar directa.	Aumentar la venta de este segmento en 5 puntos porcentuales de aquí a 5 años.	Mayor especificación de productos, posicionar la marca, alianzas con universidades.
Proyecto con Especificación	Mayor venta de proyectos de formar directa.	Aumentar la venta de este segmento en 5 puntos porcentuales de aquí a 5 años.	Mayor especificación de productos, posicionar la marca.

Diagrama 7: Objetivos y acciones comerciales nuevo modelo de negocio Villalba Aceros

### 6.3.- Control y Seguimiento

Se propone un seguimiento trimestral del Plan estratégico planteado y un control estricto de las acciones con fechas y revisiones semanales para dar cumplimiento al plan.

En el capítulo del Plan de MKT se profundizará en este plan de control y seguimiento.

Con respecto al control de este plan, se propone generar seguimientos periódicos, trimestrales, para ver la efectividad de las acciones.

#### CUADRO DE CONTROL

OBJETIVO	Inicio	AÑO 1					AÑO 2					AÑO 3							
		T1	T2	T3	T4	Inicio/Fin	T1	T2	T3	T4	Inicio/Fin	T1	T2	T3	T4	Inicio/Fin			
Distribuidor	68%	↓	↑	≡	↑	↑	65%	≡	↑	↓	↑	↑	62%	≡	↑	↓	↓	↓	59%
No especificado	9%	≡	≡	≡	≡	↑	8%	≡	≡	↑	↑	↑	7%	↑	≡	≡	↑	↑	5%
Especialista	8%	↑	↑	↑	↑	↑	8%	↑	↓	↓	↑	↓	8%	↑	↑	↑	↑	↑	9%
Instalador	5%	↑	↓	↓	↑	↑	5%	≡	↓	≡	≡	↓	5%	↑	↓	↓	↑	≡	4%
Constructora Vivienda	4%	↓	↑	≡	↑	↑	5%	↓	≡	↑	≡	↑	6%	↓	↑	≡	↑	↑	7%
Constructora Industrial	3%	≡	↓	↑	≡	↓	4%	≡	↑	≡	≡	↓	5%	≡	≡	≡	≡	↓	6%
Particular	1%	↑	↓	↓	↑	↓	2%	↑	≡	↓	↓	↓	3%	↓	↑	≡	↑	≡	4%
Proyecto Directo	0%	↑	↓	↓	↑	↑	1%	↓	↑	≡	↑	↑	1%	↑	↓	↓	↑	↓	2%

Cuadro 11: Bosquejo cuadro de Control para seguimientos Objetivos nuevo modelo de negocio Villalba Aceros

- ≡ Se mantiene cifras, sin cambios
- ↓ No se consigue objetivo en el período
- ↑ Se consigue objetivo en el período

Los incentivos a los equipos de venta, como a las jefaturas y gerencias, deben estar alineados con el logro de estos objetivos.



#### 6.4.- Mapa Estratégico

A continuación, se plasma el plan estratégico de este nuevo modelo de negocios en un mapa que recorre las distintas perspectivas a considerar.

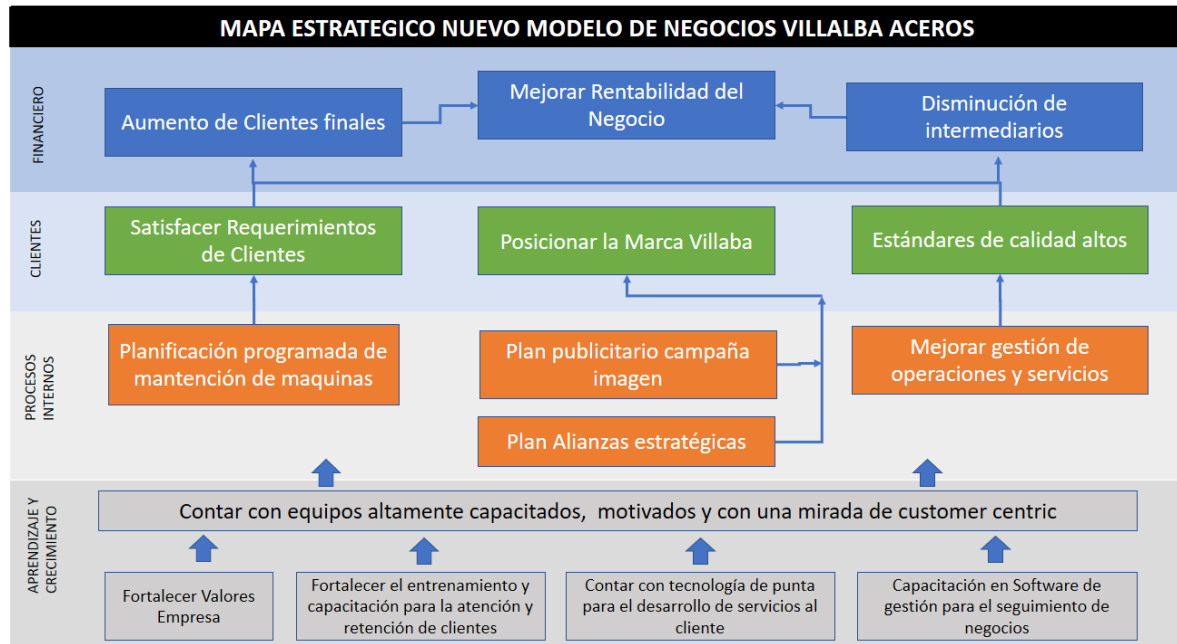


Diagrama 8: Mapa Estratégico Nuevo Modelo de Negocios Villalba Aceros

## 7.- PLAN DE MARKETING

### 7.1.- Mercado potencial

El mercado potencial de Villalba Aceros se puede observar desde la perspectiva de los productos y desde la mirada de los clientes.

La primera mirada es una visión general de donde está ubicado Villalba en el mercado del acero, con mayor participación en algunas líneas de productos y con menos en otras, como vemos en el siguiente cuadro resumen:

Venta [Ton]	Mercado	Villalba	Market Share
<b>I VIVIENDA</b>	<b>277.500</b>	<b>35.500</b>	<b>13%</b>
<b>II INDUSTRIAL</b>	<b>43.200</b>	<b>6.800</b>	<b>16%</b>
<b>III MULTIPANELES</b>	<b>22.700</b>	<b>5.000</b>	<b>22%</b>
<b>Total Anual</b>	<b>343.400</b>	<b>47.300</b>	<b>14%</b>

*Cuadro 12: Market Share Villalba Aceros en principales mercados.*

Recordemos que en cada una de estas divisiones existen distintas líneas de productos con diferentes actores.

Se ha descontado la División Comercialización, por tener líneas de productos que no fabrica la empresa y que sólo compra y vende.

Se sabe que la empresa, como política global, prefiere tener crecimientos racionales y moderados, que aumentos explosivos de ventas y crecimientos que son difíciles de controlar, administrar y sostener en el tiempo.

Por ello, nuestra segunda mirada, y a la que, si daremos importancia, es a la distribución de la venta en los distintos segmentos de clientes, ya que en ellos vemos que la empresa si tiene un potencial de crecimiento buscando distribuir su venta de mejor forma, con el objetivo final de lograr una mayor rentabilidad del negocio.

Segmento Cliente	Venta 2016 (tonelaje)	% de la Venta total	Total Ingresos ventas mm\$	% de la Venta total	Total Margen bruto mm\$	Margen Bruto %	% de la Venta total	Precio Venta \$/kg	Margen Bruto \$/kg
Distribuidor	34.143	68%	20.393	58%	4.794	24%	56%	597	140
No especificado	4.319	9%	4.076	12%	1.106	27%	13%	944	256
Especialista	4.008	8%	2.623	8%	734	28%	9%	654	183
Instalador	2.659	5%	2.716	8%	458	17%	5%	1.021	172
Constructora Vivienda	1.979	4%	1.473	4%	353	24%	4%	744	179
Constructora Industrial	1.713	3%	1.323	4%	280	21%	3%	772	163
Particular	509	1%	338	1%	116	34%	1%	664	227
Proyecto Directo	459	1%	936	3%	491	53%	6%	2.037	1.070
Proyecto con Especificación	211	0%	1.049	3%	284	27%	3%	4.966	1.344
<b>Total general</b>	<b>50.000</b>	<b>100%</b>	<b>34.925</b>	<b>100%</b>	<b>8.615</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>699</b>	<b>172</b>

*Cuadro 13: Venta 2016 en los diferentes mercados (TM, mm\$, Margen mm\$)*

Para ello se estima en trabajar en un plan de marketing que permita cambiar las tendencias históricas de ventas a los distintos segmentos de mercado.

A continuación, mostraremos las participaciones en la venta de los distintos segmentos de clientes y su proyección a cinco años.

Segmento Cliente	Distribución Actual 2016	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Distribuidor	68%	68%	65%	62%	59%	55%	50%
No especificado	9%	9%	8%	7%	5%	3%	1%
Especialista	8%	8%	8%	8%	9%	9%	10%
Instalador	5%	5%	5%	5%	4%	4%	3%
Constructora Vivienda	4%	4%	5%	6%	7%	8%	10%
Constructora Industrial	3%	3%	4%	5%	6%	7%	9%
Particular	1%	1%	2%	3%	4%	5%	6%
Proyecto Directo	1%	1%	2%	3%	4%	6%	7%
Proyecto con Especificación	0%	0%	1%	1%	2%	3%	4%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Cuadro 14: Proyección de la Distribución de la Venta por Segmento de Clientes*

Esta nueva distribución de la venta exigirá cambios estructurales en la forma de atacar los diferentes tipos de clientes y mercados, los que detallaremos en el plan de marketing mix.

Para efectos de entendimiento si los mercados potenciales son tales, se mostrará sólo un análisis de la línea Zinc Aluminio, de la División Vivienda, y como se estima que se comercializa en el mercado de la construcción.

Se considera un precio de venta promedio mercado \$/kg de \$600.-

N°	ACTORES MERCADO ZINC ALUMINIO	Mercado TM	Venta mm\$	ESTIMACIÓN DISTRIBUCIÓN DE LA VENTA		MERCADO POTENCIAL MM\$	
				Mayoristas y otros	Retail (Particular)	Mayoristas y otros	Retail (Particular)
1	Sodimac/Imperial	50.000	\$ 30.000	30%	70%	\$ 9.000	\$ 21.000
2	Villalba Aceros	24.500	\$ 14.700	99%	1%	\$ 14.553	\$ 147
3	Construmart	12.000	\$ 7.200	80%	20%	\$ 5.760	\$ 1.440
4	Imel	6.000	\$ 3.600	100%	0%	\$ 3.600	\$ -
5	Prodalám	7.000	\$ 4.200	80%	20%	\$ 3.360	\$ 840
6	Cintac	8.000	\$ 4.800	100%	0%	\$ 4.800	\$ -
7	Salomon Sack	5.500	\$ 3.300	60%	40%	\$ 1.980	\$ 1.320
8	Ebema	3.000	\$ 1.800	50%	50%	\$ 900	\$ 900
9	Formasur	2.000	\$ 1.200	20%	80%	\$ 240	\$ 960
10	Acenor	1.200	\$ 720	5%	95%	\$ 36	\$ 684
11	Indama	800	\$ 480	95%	5%	\$ 456	\$ 24
<b>TOTAL MERCADO</b>		<b>120.000</b>	<b>\$ 72.000</b>			<b>\$ 44.685</b>	<b>\$ 27.315</b>

Cuadro 15: Mercado Potencial Línea Zinc Aluminio.

Es decir, solo en el mercado de la línea de Zinc Aluminio existe un potencial de \$72.000.000.000.- en donde hoy los distintos actores le venden al cliente final \$27.315.000.000.-

De eso Villalba solo vende al cliente final \$147.000.000.-, un 0.5% del mercado potencial.

Esto puede hacer cambiar la tendencia de margen de Villalba en esta línea de producto, que los últimos años cae su aporte de margen al global de la compañía.

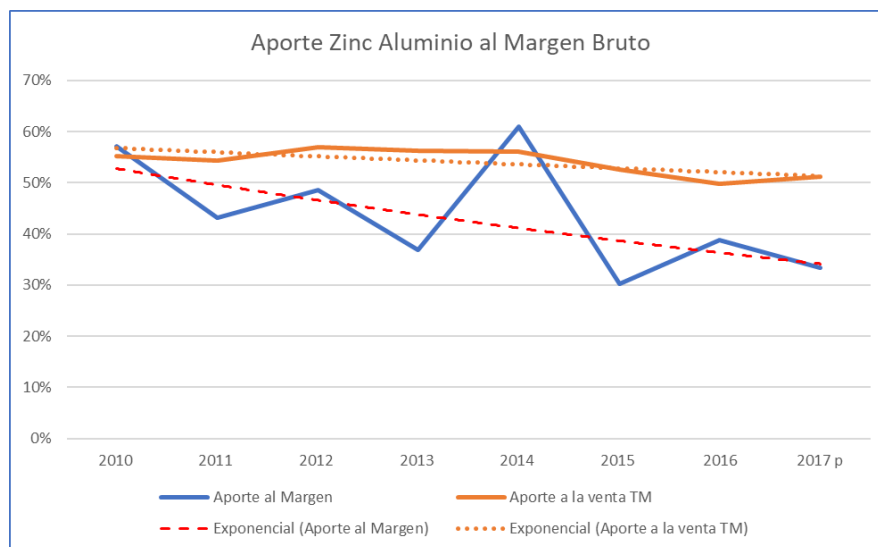


Gráfico 8: Aporte del Zinc Aluminio al Margen Global

El gráfico 8 muestra como la venta en tonelaje tiende a mantenerse en torno al 50% de la venta total, sin embargo el margen cae año a año aportando cada vez menos a resultado de la compañía.

## 7.2.- Objetivo de Negocio

En primer lugar debemos señalar que Villalba Aceros tendrá que atacar el mercado con una **Estrategia de Especialista**, es decir posicionarse como el mejor y con más conocimiento en la fabricación de soluciones para techumbres y revestimientos del país.

Como las distintas líneas de productos tienen relación con productos para las viviendas y construcciones industriales, creemos que la marca debe ser única y posicionar ésta en los diferentes nichos de clientes.

Como el proyecto contempla cinco años, trabajaremos con una sola marca, la actual de Villalba, para concentrar los esfuerzos en el desarrollo de los segmentos de clientes, evitando el posicionamiento de varias marcas para sus líneas de productos. Esta postura no descarta futuras creaciones de nuevas marcas para esta empresa.

Ya hemos mencionado durante este documento los objetivos comerciales a lograr con nuestra reformulación del negocio de Villalba Aceros. En el cuadro siguiente mostramos estos objetivos con la creación de valor que esperamos desarrollar en este proyecto:

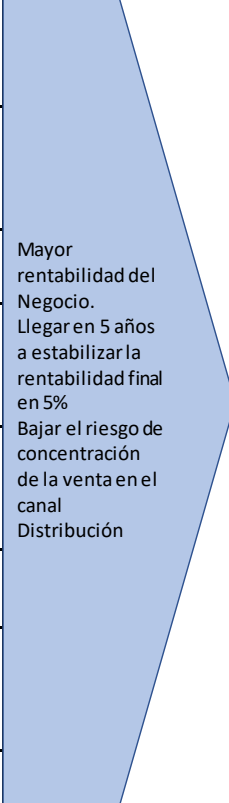
SEGMENTO CLIENTE	OBJETIVO COMERCIAL Y DE MKT	PROPOSICIÓN DE VALOR	OBJETIVO FINANCIERO
Distribuidor	Proporción de la venta crece en productos industriales y multipaneles a 20% y baja los de vivienda a 80% en cinco años	Villalba posee una completa línea de productos industriales y aislados y me esta ayudando a entrar en ese negocio.	 <p>Mayor rentabilidad del Negocio. Llegar en 5 años a estabilizar la rentabilidad final en 5% Bajar el riesgo de concentración de la venta en el canal Distribución</p>
Especialista	Crecimiento de la venta en 20%, llegando en 5 años a sobrepasar las 5.000 TM	Villalba me capacita constantemente en los diferentes productos que uso, sus aplicaciones y me muestra las innovaciones del futuro.	
Particular	Aumentar la venta en 5 puntos porcentuales de aquí al año 5	Comprar on-line en Villalba es toda una experiencia.	
Constructora Vivienda	Llegar a vender directo a las principales constructoras de viviendas de Chile en 5 años	Comprar en Villalba me permite estar bien asesorado, tener garantías de los productos, supervisión en obra y servicios que otros no dan.	
Constructora Industrial	Llegar a vender directo a las principales constructoras de viviendas de Chile en 5 años	Comprar en Villalba me permite estar bien asesorado, tener garantías de los productos, supervisión en obra y servicios que otros no dan.	
Montajista / Instalador	Evitar que los proyectos lleguen primero a través de los instaladores. Esto mejorará el margen	Villalba me contrata o me recomienda para la instalación de sus productos.	
Proyecto Directo	Aumentar la venta de este segmento en 6 puntos porcentuales de aquí a 5 años.	Yo especifico los productos Villalba porque tienen todas las soluciones para la construcción de techumbre y revestimientos de viviendas y edificios industriales.	
Proyecto con Especificación	Aumentar la venta de este segmento en 5 puntos porcentuales de aquí a 5 años.	Villalba es la mejor solución para mi construcción	

Diagrama 9: Objetivos Comercial y MKT y Proposición de Valor

### 7.3.- Marketing mix

A continuación, se mostrará el análisis MKT mix, para los diferentes segmentos de clientes.

	Cliente Final	Constructoras	Especialistas	Distribuidores
Producto	Servicio integral, experiencia de compra	Tejas, siding, prepintados, hojalatería a la medida.	Potenciar productos más apreciados por hojalateros. Ej. Rollos, piezas estándar.	Venta por calugas de planchas. Embalajes 5 en 5.
Precio	Aumentar nuestro precio asociado a un mejor servicio.	Precios con descuentos por productos relacionados	Descuentos especiales por formar parte del club de especialistas.	Nueva Política de descuento Control descuento por SAP
Promoción	Plataforma digital con soluciones integrales. Redes Sociales	Casa pilotos con compromiso de compra Asesoría Técnica.	Asesorías, tutoriales, focus group. Club del Especialista Experiencia Compra	Ferias, ruedas de negocio: visita locales, logos en nuestro web.
Plaza	Directo al cliente final	Directo a la constructora. Registro de negocios derivados con distribuidor.	Directo al especialista	Alianza estratégica con distribuidores para venta e-commerce.
Proceso	Logística de despacho.	Sistematizar los procesos del ciclo de la venta	Mejora tiempos de entrega rollos y piezas especiales.	Buscar menor costo operacional que la competencia
Personas	Foco en el cliente y su experiencia de compra	Foco en el cliente y su experiencia de compra	Apoyo de MKT Foco en el cliente y su experiencia de compra	Sistematizar procesos, bajar costo y aumentar satisfacción de clientes.

	Exportaciones	Minería	Const. Industriales	Instaladores
Producto	Productos industriales y aislados.	Productos industriales y aislados. Accesorios complementarios.	Toda la gama de productos Villalba	Productos industriales y aislados.
Precio	Precios asociados al servicio y asesoría técnica.	Precios asociados al servicio y asesoría técnica. Mejor margen.	Estructura de precios eficiente que asegure mejor margen	Estructura de precios eficiente que asegure mejor margen
Promoción	Plan publicitario para posicionar marca en países objetivos.	Plan publicitario para posicionar marca en el mercado minero.	Plan de visitas a planta Villalba.	Villalba llega a los proyectos primero y deriva la instalación a los montajistas.
Plaza	Oficinas de Arquitectura e Ingeniería, para especificar productos.	Oficinas de Arquitectura e Ingeniería, para especificar productos.	Oficinas de Arquitectura e Ingeniería, para especificar productos.	Oficinas de Arquitectura e Ingeniería, para especificar productos.
Proceso	Sistematizar los procesos del ciclo de la venta	Mejorar respuesta técnica a los proyectos.	Uso de CRM para centralizar negocios Mejor control y coordinación	Mejoras operacionales para disminuir los tiempos de entrega.
Personas	Personal Villalba con residencia en Perú.	Fortalecer área técnica y de venta.	Reestructuración equipos de venta, para ampliar cobertura	Potenciar equipo de venta para ampliar cobertura

Diagrama 10: Análisis MKT mix modelo de negocio actual

#### 7.4.- Segmentación y posicionamiento

Para cada uno de los segmentos con los cuales trabaja la empresa Villalba profundizaremos en las estrategias de posicionamiento.

##### 7.4.1. Particulares

Este segmento será uno de los más importantes para la compañía. En él se ven oportunidades de crecimiento importantes y un margen operacional que contribuirá a mejorar la utilidad de la empresa en cinco años.

En la actualidad el ticket de compra de este segmento de clientes es de \$134.182.- y se logra principalmente en la sala de venta de su local ubicado Santiago Centro.

Ya se sabe que el mercado objetivo sólo en la línea de Zinc Aluminio bordea los mm\$ 27.000.- (ver cuadro 18) y las acciones estratégicas deben apuntar a captar a este tipo de cliente, mejorando así los resultados de la empresa.

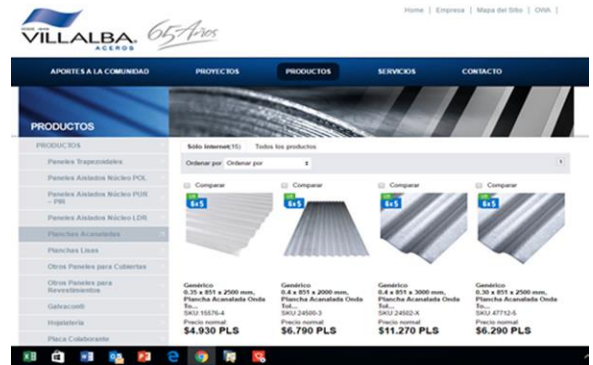
Objetivos	Acciones	Particulares	IMPACTO ESPERADO
Objetivos De Posicionamiento	Proposición de Valor	Crear experiencia de compra on-line, todo Chile	Crear Valor de la Marca de la empresa y del Producto.
		Alianzas con distribuidores para el despacho de productos a regiones.	Ampliar los canales físicos de Distribución nacional.
	Segmentación	Maestros, dueño de casa, cliente final	Capturar nuevos Clientes.
	Plan de Medios	Web, Redes sociales, diarios, revistas, radio y Televisión.	Modernizar la Gestión del Marketing y rentabilizar por nueva distribución de la venta por segmento de cliente.

Cuadro 16: Objetivos y Acciones en el Segmento Particulares

## E-commerce

Generar una plataforma on-line será uno de los pilares fundamentales para potenciar este segmento de clientes.

Se espera que esta plataforma entregue las herramientas necesarias al usuario para decidir por su compra a través de este medio.



No queremos que se transforme en un portal de vitrina de productos, sino en un gestor de ventas. Para ello se debe hacer un seguimiento y mantenimiento de la relación con los clientes, después de la compra del producto. Es decir, haremos hincapié en servicio post venta

Se debe tener al cliente informado sobre nuevas ofertas, lanzamientos, servicios y/o garantías.

Conseguir fidelidad a la marca, empresa, producto, servicio, etc. El cliente debe saber que la empresa está a su disposición.

### PLATAFORMA DIGITAL



Se busca que cliente repita su compra y motive a terceros a entrar en el portal Villalba.

La experiencia de compra debe ser inolvidable para el cliente, por ello se debe atacar todos los aspectos que pudieran afectar al cliente en su experiencia de compras.



## CUSTOMER JOURNEY



Debemos entregar a nuestros clientes una propuesta de valor, que nos diferencie de la competencia: "Soluciones Integrales en Techumbres que mejoran tu calidad de vida."

Cliente debe encontrar en Villalba:

- Variedad de Productos con dimensiones personalizadas y productos estándar.
- Todos los productos con rotulados con la marca y su respectiva calidad.
- Calidad en el servicio: prontitud, asesoramiento, venta productos complementarios.
- Retiro en bodega Villalba o despacho a domicilio.
- Variadas formas de pagos
- Ofertas y promociones de productos.

Al interior de la organización se deben realizar acciones estratégicas importantes para lograr posicionar la marca:

	ACCIONES ESTRATEGICAS	POSICIONAMIENTO DE MARCA
PARTICULAR	Creación apoyo logístico para atender venta on-line	Experiencia de compra del cliente
	Cultura customer centric a todas las áreas de la empresa	Empresa al servicio del cliente
	Equipo de MKT que potencia productos y soluciones	Siempre novedades para el cliente

#### 7.4.2. Proyectos Directos

Entendemos que llegar al mandante final de cada proyecto puede resultar difícil, porque no solo depende de la estrategia de venta y la capacidad del ejecutivo comercial de lograr llegar a él, sino que de la decisión de compra del mandante: en forma directa o a través de un intermediario.

Esta decisión del cliente, muchas veces es tomada para minimizar los interlocutores y quedarse solo con uno para toda su obra: cimientos, estructura, techumbre y revestimientos.

En este segmento de clientes los productos más vendidos son las líneas industriales y aislados.

La estrategia para desarrollar este segmento de clientes es potenciar los servicios asociados al producto:

**Servicio de Cubicación:** cliente envía sus planos de arquitectura y un equipo técnico de Villalba les cubica las techumbres y revestimientos, entregando como resultado un plano de montaje y un detalle de productos para generar la Orden de Compra para Villalba.

**Servicio Asesoría Técnica:** Villalba debe tener la capacidad técnica suficiente para levantar detalles incongruentes en las obras, ya sea a través de la planimetría o de visitas a obra por el (los) ejecutivos comerciales, y corregir o proponer al cliente la corrección de estos antes de realizar la compra. Estos servicios son muy apreciados por los clientes porque mejoran la solución constructiva de su obra y en ocasiones un ahorro importante en su presupuesto.

**Supervisión de Obras:** cliente solicita una supervisión de los expertos, para evaluar la instalación de las cubiertas y revestimientos de sus obras. Esto les ayuda a los constructores a mejorar técnicamente su proyecto y a corregir con antelación los errores que se pudieran estar cometiendo.

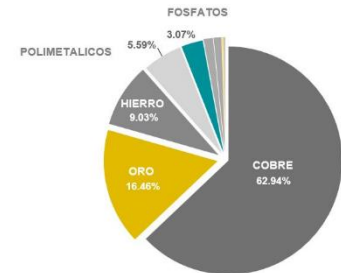
Por otra parte, el desarrollo de la Exportación en Villalba en los últimos dos años ha sido importante y creemos que se debe generar un plan de penetración en los mercados más emergentes de Sudamérica.

## REACTIVACION DE LA MINERÍA EN PERU

La minería en Perú estos últimos años ha tenido un fuerte desarrollo. Factores de reactivación similares a los que auguran reactivación de la minería en Chile; alto valor del cobre y crecimiento interno en China. Se visualiza una oportunidad para Villalba para posicionarse en Perú, haciendo prospección y especificando nuestros productos de mayor valor agregado.

### Cartera estimada de proyectos mineros por tipo de mineral

METAL	US\$ MILLONES	%
Cobre	38,356	62.94%
Oro	10,031	16.46%
Hierro	5,500	9.03%
Polimetálico	3,404	5.59%
Fosfatos	1,870	3.07%
Zinc	816	1.34%
Plata	671	1.10%
Estiario	165	0.27%
Potasio	125	0.21%
<b>TOTAL US\$ Millones</b>	<b>60,938</b>	<b>100%</b>



El Ministerio de Energía y Minas peruano (MEM) reportó que la cartera estimada de proyectos mineros a comienzos del año 2017, asciende a US\$ 60.000 millones.

Entre los proyectos mineros en Perú figuran:

- ✓ proyectos de ampliación de minas en operación
- ✓ proyectos con Estudios de Impacto Ambiental (EIA) aprobados
- ✓ Proyectos con EIA en evaluación y en exploración.

### ENTAJAS PARA VILLALBA

- Alta inversión en Perú y menor competencia que en Chile.
- Alto valor agregado en la especificación y la solución constructiva.
- Contactos con las mismas oficinas de ingeniería, en Chile, con sede en Perú.



## OFICINA COMERCIAL EN PERÚ

Se propone abrir una OFICINA COMERCIAL en Perú, con una Jefatura y Ejecutivo Comercial, dedicados a la prospección y venta de proyectos mineros para Perú y toda la región.

### Objetivos

1. Tener un mayor grado de control respecto de la información y del estado de avance que tienen los distintos Proyectos.
2. Construir marca en Perú y toda la zona Sudamericana.
3. Tener una mejor capacidad de respuesta.
4. Tener mayor cercanía y movilidad hacia toda la Región.

Se Debe poner foco en el desarrollo de los proyectos de minería en Perú y Bolivia.

Debe considerarse que el tiempo de desarrollo de estos proyectos es de mediano y largo plazo. Luego de una adjudicación deben contarse 4 a 6 meses para culminar con la entrega de suministro, esto por la importación de materias primas, desarrollo de planos de montajes y toda la logística asociada.

Actualmente solo METECNO CHILE es la única empresa capaz de especificar minería, además de Villalba. METECNO Colombia no tiene experiencia en ello, y es la oficina que atiende mercado peruano.

	ACCIONES ESTRATEGICAS	POSICIONAMIENTO DE MARCA
<b>PROYECTOS DIRECTOS</b>	Reestructuración Área Técnica: cubicación y supervisión de obras	Mejorar respuesta técnica y especificación de proyectos
	Plan de medios para Exportación, participación en ferias.	Crear y aumentar reconocimiento de marca.
	Apertura Oficina Comercial en Perú	Atacar desde esta oficina Perú, Bolivia, Paraguay.

### 7.4.3. Proyectos con Especificación

Tal vez uno de los mayores desafíos para una empresa manufacturera de materiales de construcción, sea que sus productos sean especificados para un proyecto constructivo.

Para ello Villalba a certificado un número importante de productos, para obtener los documentos formales que aseguran un buen funcionamiento del producto.

Dentro de estas certificaciones están:



Certificate Number: 43635

Villalba se certificó bajo la norma ISO en el año 2010 y recientemente ha renovado nuestra certificación de calidad para la versión de la norma año 2015, siendo la primera empresa en Chile en haber obtenido este upgrade.

Contar con esta certificación ha permitido a nuestra empresa gestionar y mejorar sus procesos internos especialmente pensando en la atención al cliente y otras partes interesadas como trabajadores, accionistas y proveedores.

FM Approvals ofrece la certificación a nivel mundial y servicios de pruebas de productos industriales y aislados que permiten prevenir pérdidas.



Reconocido y respetado en todo el mundo, FM Approvals certifica y garantiza a los clientes que un producto o servicio ha sido objetivamente probado y cumple con los más altos estándares nacionales e internacionales, de modo que dichos clientes puedan obtener menores primas de seguro en diversas corredoras a nivel mundial. Villalba ha certificada su completa gama de paneles aislados de núcleo PIR (THERMOFIRE) y núcleo LANA DE ROCA

(FIREPROOF) tanto para uso en cubierta como respecto de resistencia al fuego, viento y granizo (normas FM 4880, 4881, Y 4471), de modo tal que el cliente, cumpliendo con diversas condiciones de instalación, pueda optar a la certificación FM para su edificio.



Villalba ha certificado su completa gama de paneles lana de roca muro y cubierta (FIREPROOF) para cumplir con altos estándares de resistencia al fuego bajo la norma ASTM84, medido a través del factor F. Contamos actualmente con paneles apropiados para cumplir con exigencias desde F30 a F120.



Villalba ha ensayado en el año 2017 sus paneles de lana de roca acústicos FIREPROOF SOUND tanto para aplicación muro como cubierta en el prestigioso laboratorio CPIA, para efectuar con éxito mediciones acústicas de los tipos Aislación acústica y absorción sonora para respaldar las óptimas características de nuestros paneles.

La propuesta de valor para este segmento de clientes será: “Valor agregado del producto es un elemento diferenciador”.

Es decir debemos lograr que las empresas de especificación aprecien la importancia de la solución que otorgan nuestros productos - Foco en la SOLUCION.

Un rubro importante en este segmento es la minería chilena, que en general ejecuta sus proyectos desde el inicio con empresas de ingeniería, quienes especifican los productos a utilizarse en el proyecto.

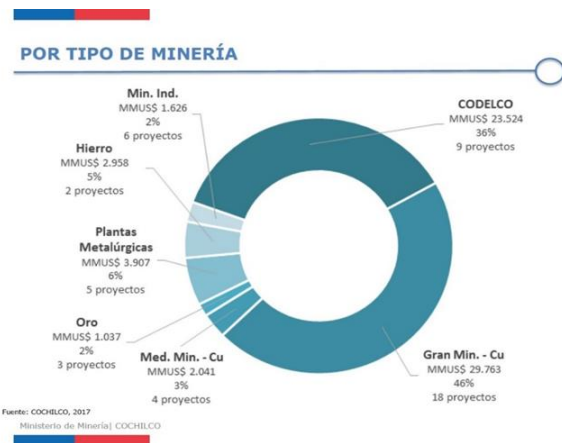


## MINERÍA CHILENA.

A diferencia de años anteriores la Minería en Chile muestra una **reactivación**, no solo por el número de proyectos nuevos añadidos al catastro, sino por la reactivación de iniciativas paralizadas en años anteriores como El Morro y Relincho, ahora Nueva Unión, El Abra Mill y Sierra Gorda.

Los proyectos con mayor probabilidad de materialización, que corresponden a aquellas iniciativas en condición base y probable, suman 26 proyectos avaluados en US\$30.468 millones:

- ✓ 15 iniciativas se encuentran en condición base con una inversión de US\$19.825 millones, donde CODELCO participa de un 72,1% de la Inversión de esta condición.
- ✓ 11 proyectos en condición probable con una inversión de US\$10.643 millones, donde la gran minería privada posee un 83,4% del total de esta inversión.



	ACCIONES ESTRATEGICAS	POSICIONAMIENTO DE MARCA
<b>PROYECTOS CON ESPECIFICACIÓN</b>	<b><u>Focalizarse en la asesoría técnicas y especificación (servicio)</u></b> : acompañar y asesorar a las distintas oficinas de Ingeniería y a los Mandantes en el desarrollo de sus Proyectos, y a la capacidad de ofertar soluciones.	Mejorar respuesta técnica y especificación de proyectos
	Centrarse en la <b><u>oferta calificada de productos con aislación</u></b> , de mayor valor agregado, paneles con núcleo LDR o PIR certificados FM.	Crear y aumentar reconocimiento de marca.
	Realizar alianzas con universidades para realizar charlas y concursos entre los estudiantes de arquitectura de su institución, con el objetivo colaborativo de entregar conocimientos a cambio de posicionar marca y producto en los futuros ejecutivos especificadores de productos.	Plan de posicionamiento de marca en Escuelas de Arquitecturas.



#### 7.4.4. Especialistas

Los especialistas son un segmento de clientes cautivo por Villalba y que debe crecer, toda vez que sus compras dejan un margen apreciado para Villalba.

Según última encuesta de Satisfacción de Clientes, este segmento aprecia la calidad del producto, el precio y la disponibilidad de stock.

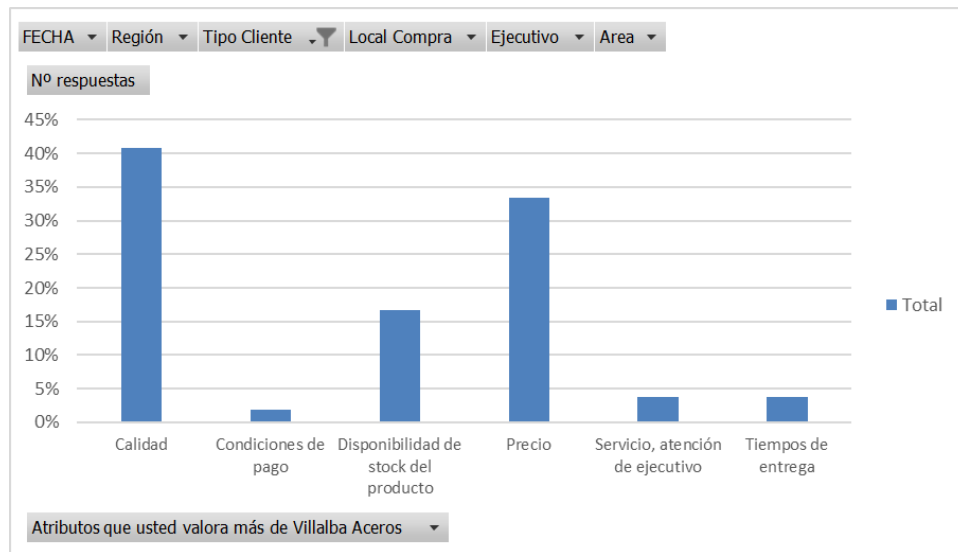


Gráfico 9: Atributos más valorado de Villalba por sus clientes

Estos atributos deben ser potenciados y mostrados a este segmento como fortalezas importantes de la compañía a través de las acciones publicitarias y estratégicas de la compañía.

#### **Productos.**

Este segmento generalmente está solicitando formatos de productos distintos a los que Villalba comercializa, por ejemplo, en vez de comprar planchas lisas para fabricar piezas de hojalatería, solicita rollos lisos de bobinas para fabricar estos productos en obra.



Debemos generar un plan de creación de nuevos formatos de productos, adaptando los actuales a las necesidades de este segmento de clientes.

#### **Precio.**

Debemos generar descuentos especiales para este segmento de clientes. Generar el Club de Especialistas, con actividades de capacitación. Descuentos especiales por formar parte de este club.



**Promoción.**

Debe ir orientada a generar programas de capacitación, tutoriales de ayuda, focus group para levantar requerimientos nuevos.

Debemos ser asesores de los especialistas.

Crear una experiencia de compra positiva.

**Plaza.**

La estrategia será llegar en forma directa sin intermediarios.

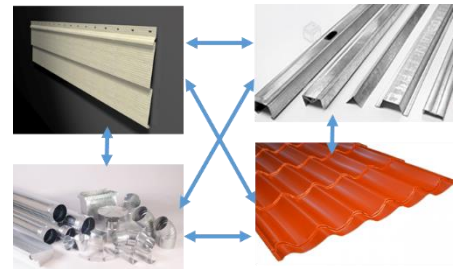
	ACCIONES ESTRATEGICAS	POSICIONAMIENTO DE MARCA
<b>ESPECIALISTAS</b>	Escuchar en forma permanente las exigencias y necesidades de los especialistas. A través de las encuestas de satisfacción de clientes, focus group, entrevistas.	Empresa el servicio de los clientes
	Crear club del Especialista registrando a todos los clientes del rubro: cerrajeros, hojalateros, publicistas, etc.	Crear y aumentar reconocimiento de marca.
	Crear nuevos formatos de productos	Asesores del cliente

### 7.4.5. Constructoras de Vivienda

Las constructoras de Vivienda deben subir sus cifras en el aporte a la venta de 4% a 10% en cinco años. Por tanto, el principal objetivo será ampliar la cartera de constructoras: grandes y medianas, principalmente.

Para ello trabajaremos en los siguientes ejes estratégicos:

1. Especificar productos en oficinas técnicas, de ingeniería, municipalidades y en los departamentos de proyectos de las propias constructoras.
2. Generar servicios asociados al producto (asesoría técnica, cubicaciones, inspección de obra, despacho, entre otros.)
3. Generar acuerdos de largo plazo, para el abastecimiento de suministros de techumbre, revestimientos, perfilería galvanizada, entre otros.



En este punto se debe lograr ventas cruzadas, es decir amarrar descuentos importantes en la línea principal solicitada por el cliente, pero sujeto a incorporar otras líneas de productos.

	ACCIONES ESTRATEGICAS	POSICIONAMIENTO DE MARCA
CONSTRUCTORAS DE VIVIENDA	Ventas cruzadas con constructoras de vivienda	Dar a conocer todas las líneas de productos Villalba
	Visitas programadas a la Planta Villalba para conocer todas las líneas de productos.	Crear y aumentar reconocimiento de marca.
	Regalo casa piloto con compromiso de compra.	Alianza con el proveedor.

#### 7.4.6. Constructoras Industriales

Las constructoras industriales, dedicadas a obras como galpones, industrias, plantas de alimentos, salmoneras, entre otras, deberán crecer en cinco años de un 3% al 9% en su aporte a la venta de Villalba.

Para ello las principales acciones estarán orientadas a:

1. Ampliar cobertura de Proyectos y atención a clientes, tanto en especificación como venta.
  - i) Reestructuración área (personas / zonas atendidas)
  - ii) Implementar indicadores y metas de venta. Incentivos efectivos
  
2. Mejorar el servicio en la atención y entrega de productos
  - i) Indicadores y metas de plazos y entregas.
  - ii) Trabajo centralizado vía SAP. Uso de CMR para control de proyectos: negocios cerrados y prospectos de venta.



	ACCIONES ESTRATEGICAS	POSICIONAMIENTO DE MARCA
CONSTRUCTORAS INDUSTRIALES	Reestructuración área de venta (cobertura zonal, incentivos efectivos)	Presencia zonal en las principales constructoras
	Visitas programadas a la Planta Villalba para conocer todas las líneas de productos.	Crear y aumentar reconocimiento de marca.
	Mejoras operacionales para disminuir los tiempos de entrega de productos.	Rapidez y efectividad en los proyectos industriales

#### 7.4.7. Instaladores/Montajistas

Este segmento junto con el de los Distribuidores debe decrecer en el tiempo. El riesgo financiero asociado a los instaladores o montajistas de obras industriales es alto.

Por lo general son clientes con las líneas de créditos copadas, los bancos no dan garantías a proyectos millonarios y las compañías de seguros muchas veces los aseguran por montos inferiores a los que requieren. Frente a esto los proveedores deben entregar líneas de crédito propias, corriendo el riesgo frente a un no pago.

Hoy día este nicho de clientes está en constante búsqueda de proyectos y realizan gestiones para cambiar especificaciones de productos.

Por ello es importante indicar que el trabajo de mayor cobertura debe ser indispensable para tener el proyecto desde sus orígenes y ser Villalba quién determine si lo vende directo, a través de un instalador o con un distribuidor.

En la actualidad los instaladores/montajistas de proyectos industriales llegan a Villalba a cotizar proyectos, en donde marginan por los productos y por la instalación de ellos.

Teniendo Villalba una mayor cobertura y llegando primero a los negocios, puede decidir cómo venderlo y si recomienda un instalador para el montaje de las techumbres y revestimientos.

El diagrama 11 muestra cómo se genera una cartera de proyectos en licitación.

**FUENTES DE INFORMACION DE PROYECTOS DE INVERSIÓN INDUSTRIAL**

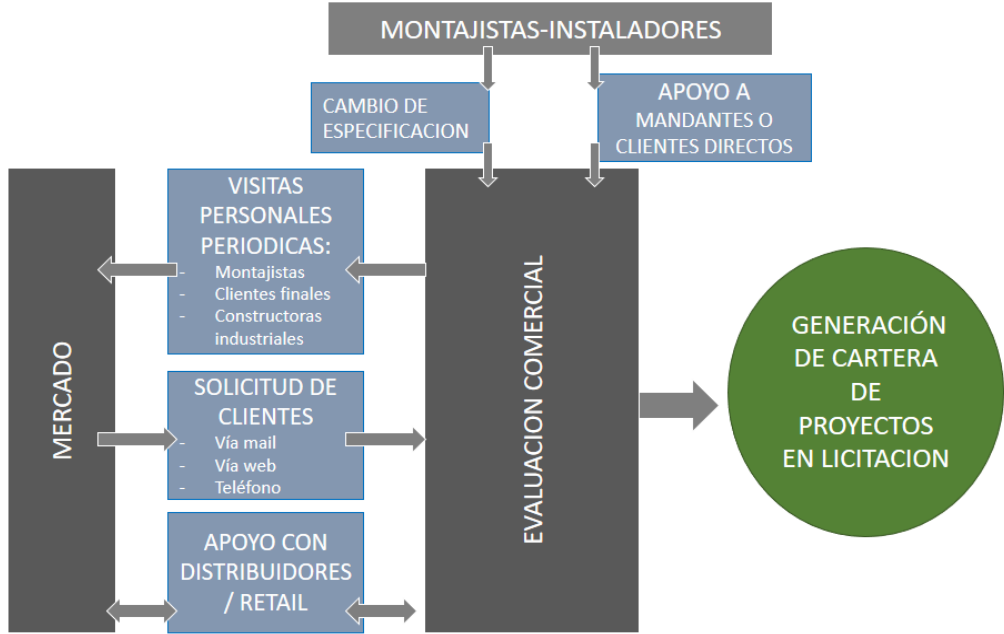


Diagrama 11: Como se genera cartera de proyectos en licitación

Por ello, creemos que, aplicando estas estrategias, la venta directa debe aumentar, mejorando los márgenes para la empresa, y segmentos de clientes como éste debieran bajar en su venta, hasta que el mercado regule finalmente que las fábricas produzcan y vendan sus productos y los instaladores se dediquen a su main bussines, el montaje de productos.

	ACCIONES ESTRATEGICAS	POSICIONAMIENTO DE MARCA
INSTALADOR MONTAJISTA	Reestructuración área de venta (cobertura zonal, incentivos efectivos) para llegar directamente al cliente final.	Presencia zonal en la captura de los proyectos de clientes finales
	Villalba llega al cliente final y recomienda montajistas con experiencia en sus productos.	Crear y aumentar reconocimiento de marca.
	Mejoras operacionales para disminuir los tiempos de entrega de productos.	Rapidez e efectividad en los proyectos industriales

#### 7.4.8. Distribuidores

Este segmento de clientes es el más importante para Villalba en la actualidad y es en donde mejor tiene posicionada su marca. Sin embargo, el riesgo es alto toda vez que estos mega clientes puede integrarse hacia atrás y traer sus propias máquinas y materias primas para dedicarse a la fabricación de planchas, a lo menos las más comoditizadas.

El trabajo con estos clientes debe conllevar estrategias que permitan hacer crecer al cliente en las líneas de productos con mayor valor agregado, como las líneas industriales y de paneles aislados, y decrecer en las líneas de vivienda, de bajo margen, y con alta competitividad.

Este trabajo se debe realizar en forma gradual y en forma inversa al crecimiento de los otros segmentos de clientes como los particulares, constructoras y proyectos.

Para ello debemos hacer crecer las líneas de productos industriales y aislados para que los distribuidores lleguen a mercados distintos, capten nuevos negocios y también sientan que tienen una alternativa de productos que pueden hacer crecer su negocio y descomprimir la gran competencia que hoy tienen con Sodimac y Construmart en los productos de la División Vivienda.

Recordemos que la propuesta de valor para este segmento es “Villalba posee una completa línea de productos industriales y aislados y me está ayudando a entrar en ese negocio”.

Otra alianza que debemos lograr, con al menos un distribuidor por región, es que puedan entregar productos a clientes finales que fueron vendidos a través del e-commerce de Villalba.

#### **¿Y por qué lo harían? ¿No verían en ello una amenaza de Villalba quitándoles clientes?**

Porque Villalba les está entregando una venta que ellos hoy no tienen.

El e-commerce de Villalba no se lanzará como una competencia para los ferreteros, sino que una competencia para las grandes tiendas: Sodimac, Construmart, Easy, Sack, etc.

La mayoría de los distribuidores, tipo ferreteros, aún no tienen desarrollado sus portales de venta on-line y esta venta de Villalba sumará a su negocio.

Por otra parte, al lograr captar a ese cliente que compra por internet, hay una alta posibilidad que en el futuro ese cliente requiera de plancha Villalba y éstas serán solicitadas en la ferretería obligando al ferretero a tener un mix de productos Villalba en su tienda.

## Logística de Distribución

Las alianzas con los distribuidores, especialmente ferreterías, tendrá el objetivo de poder entregar productos vendidos por el portal de Villalba en los locales de ferreterías en alianza a lo largo de todo Chile.

En esos casos Villalba propondrá a los ferreteros comprarles el producto Villalba y marginar, promedio 10% sobre ellos.

Usaremos el mismo ejemplo desarrollado en punto 7.2.1

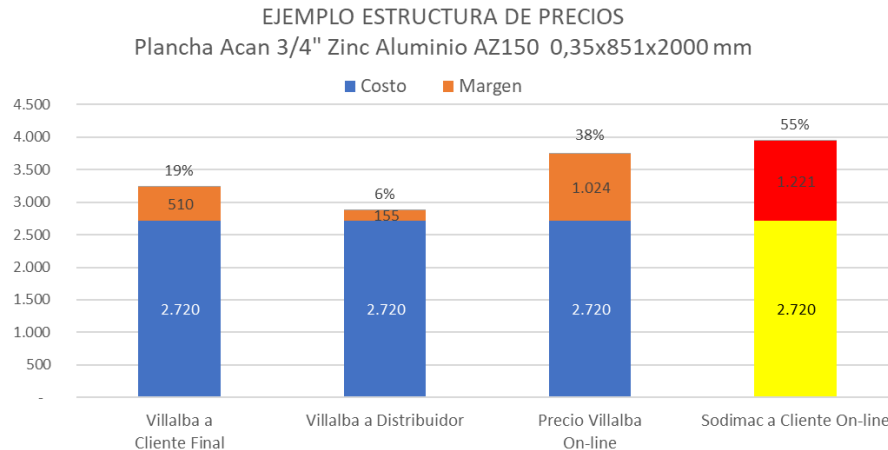
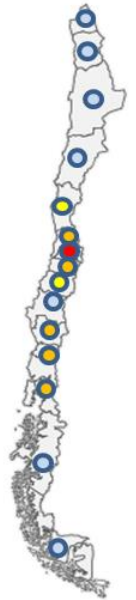


Gráfico 10: Esquema de Precio y Margen para un producto

### Venta On-Line Villalba

Cant	Producto	PVP	Venta	Costo	Mg
10	Acan 3/4" ZA AZ150 0,35x851x2000 mm	\$ 3.900	\$ 39.000	\$ 32.824	19%

### Venta Distribuidor a Villalba

Cant	Producto	PVP	Venta	Costo	Mg
10	Acan 3/4" ZA AZ150 0,35x851x2000 mm	\$ 3.282	\$ 32.824	\$ 29.840	10%

Por tanto para la empresa Villalba lo que se ve como una desventaja **"no tener locales de venta"**, puede transformarse en una ventaja en costo, vendiendo on-line y entregando a través de nuestros distribuidores.

#### Principales Competidores



- **106** Locales ubicados a lo largo de Chile, en las ciudades más grandes

#### Red socios distribuidores Villalba



- **276** Puntos de retiro.
- Distribuidores estratégicos, con red en todo Chile, permiten llegar a grandes ciudades y **pequeñas localidades**.
- Despacho a domicilio disponible con cargo adicional.

Esta ventaja es importante considerarla. Villalba es proveedor principal de las cadenas de ferreterías MTS y Chilemat, por sobre el 70% en cada una.

Por otra parte, Villalba deberá potenciar los productos industriales y aislados en este segmento de clientes para ello se proponen las siguientes acciones estratégicas:

	ACCIONES ESTRATEGICAS	POSICIONAMIENTO DE MARCA
<b>DISTRIBUIDOR</b>	Capacitación de Productos a fuerza de Venta Distribuidor	Muestrarios de Productos en locales.
	Acompañar a Distribuidor a obras, reuniones con clientes y cierre de negocios	Marca de la empresa en fachadas de locales.
	Visitas periódicas a locales de clientes.	Material POP en locales: catálogos, fichas técnicas, material publicitario
	Derivar negocios que no los puede hacer directos Villalba (por crédito, forma de pago, flete)	Alianzas de imagen en portales web de ambos



## 8.- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA RRHH

### 8.1.- Estructura empresa

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para desarrollar y potenciar este nuevo modelo de negocios

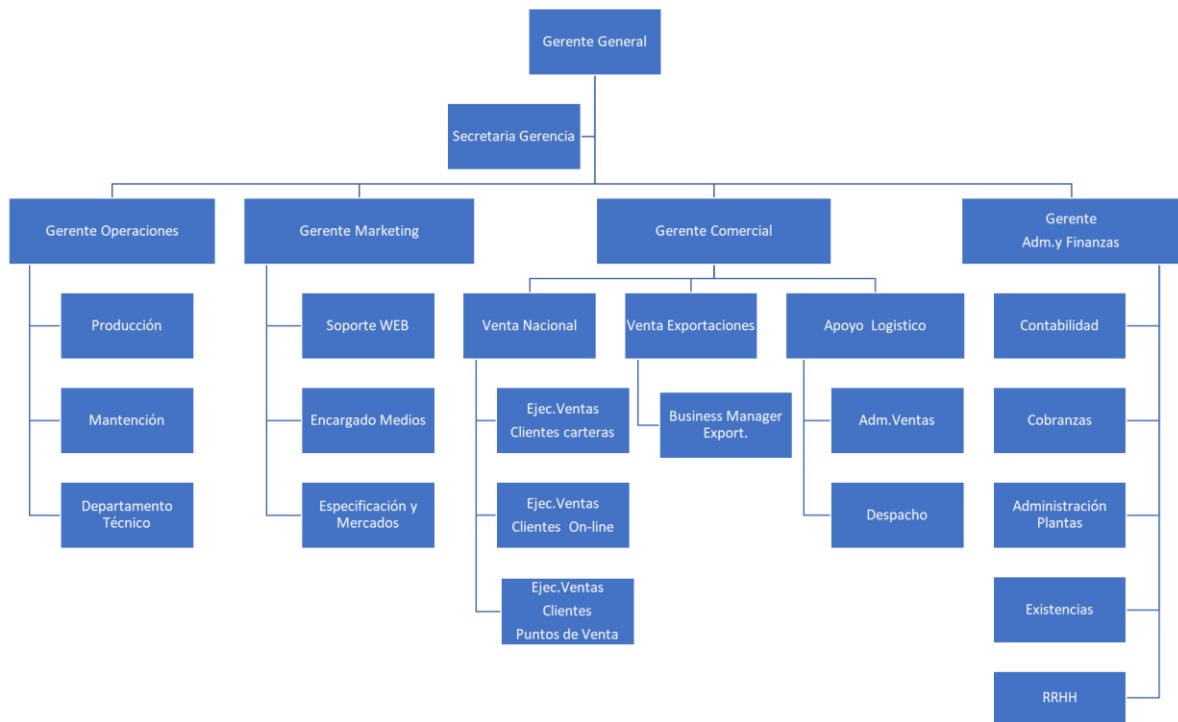


Diagrama 12: Nueva Estructura Organizacional

Se proponen en este organigrama los siguientes cambios por Gerencia:

**Gerencia Operaciones.** Se adiciona el depto. Técnico, que hoy depende del área comercial. Es importante que este departamento dependa de operaciones, ya que tiene que ver con elementos técnicos de los productos con los que se trabaja. Si bien debe seguir apoyando al área comercial su lineamiento debe estar sujeto bajo la dependencia de operaciones.

**Gerencia Comercial.** Se debe encargar de la venta en el mercado nacional como internacional. De esta gerencia dependerá el equipo de Administración y Ventas y el equipo de Despacho. Ambos departamentos preocupados de la coordinación post cierre de negocio para lograr que el producto llegue al cliente en el menor tiempo posible.

**Gerencia de MKT.** Será un área nueva en la empresa y es la que se encargará de desarrollar los nuevos mercados, darle valor a la marca, y lograr la fidelización de los clientes.

## 8.2.- Área Comercial y Ventas.

En el nuevo modelo de negocios, se separa toda la investigación de mercado, desarrollo de nuevos clientes y la introducción de productos al área de MKT, quién deberá liderar estas acciones estratégicas y conducir en conjunto con el gerente comercial a que el equipo de venta logre la captación de negocios y clientes esperados.

El sistema de incentivo para el equipo de ventas debe estar alineado con los objetivos estratégicos del Plan de MKT y estos deben ser revisados periódicamente por las Gerencias Comercial y MKT, para que trabajen alineados.

### CUADRO SISTEMA DE INCENTIVOS

			COMPONENTE 1		COMPONENTE 2		COMPONENTE 3	
INCENTIVOS INDIVIDUALES	VENTA NACIONAL	Ejecutivo Venta Cartera	Gestión Margen bruto	50%	Gestión Segmento Cliente	30%	Gestión Línea Producto	20%
		Ejecutivo Venta On-line	Gestión Venta en \$	40%	Pedido Perfecto	30%	Tiempo del ciclo venta	30%
		Ejecutivo Venta Punto de venta	Gestión Margen bruto	40%	Gestión Segmento Cliente	30%	Gestión Línea Producto	20%
	VENTA EXPORTACIÓN	Ejecutivo Comercial Exportación	Gestión Margen bruto	50%	Prospección clientes	30%	Ciclo de venta	20%
		APOYO LOGISTICO	Coordinador Adm.Venta	Pedido Perfecto	50%	Tiempo del ciclo venta	30%	Gestión Venta en \$
	Coordinador Despacho		Coordinación calendario despacho	33%	Tiempo estadía camiones	33%	Optimo Margen Fletes \$/kg	33%

*Cuadro 17: Sistema de Incentivos personal Área Comercial (remuneración variable)*

El cuadro indica para cada Ejecutivo Comercial, la conformación de su remuneración variable, compuesta por tres componentes, que dependerá del objetivo que queremos lograr en cada segmento de clientes.

Además, se incorpora al sistema de incentivos al equipo de Apoyo Logístico, pues tiene una importancia relevante en la ejecución de la venta y la entrega de los productos.

Además, se propone incentivar a los equipos que logren los objetivos empresa de crecer año a año en el desarrollo de los segmentos de clientes expuestos en esta tesis.

INCENTIVOS GLOBALES	INCENTIVO	EJECUTIVO	Segmento Cliente	Crec. % Año 1
	Bono anual por llegar al porcentaje objetivo del segmento de clientes	Ejecutivo Venta Cartera	Constructora Vivienda	5%
		Ejecutivo Venta Cartera	Constructora Industrial	4%
		Ejecutivo Venta Cartera	Proyecto Directo	2%
		Ejecutivo Venta Cartera	Proyecto con Especificación	1%
		Ejecutivo Venta On-line	Particular	2%
		Ejecutivo Venta Punto de venta	Especialista	8%

*Cuadro 18: Sistema de Incentivos Equipo Área Comercial (Bonos anuales)*

### 8.3.- Incorporación de Nuevo Personal.

A continuación, se mostrarán las nuevas contrataciones propuestas, para trabajar en este nuevo modelo de negocios.

AREA/DEPTO	CARGO	PERFIL	CANTIDAD	COSTO MM\$	
				MENSUAL	ANUAL
Marketing	Gerente Marketing		1	5,5	66
	Soporte Web		1	1,2	14,4
	Encargado de Medios		1	1,5	18
	Especificación y Mercados		1	1,5	18
Comercial	Bussines Manager Export		1	3,5	42
	Ejecutivo Comercial Minería		1	2,00	24
Despacho	Chofer		1	0,6	7,2
	Pioneta		1	0,4	4,8
	Despachador		1	0,8	9,6
	Operador de grua		1	0,6	7,2
	Cargadores		2	0,4	4,8
Equipo Técnico	Cubicador		2	0,8	9,6
	Supervisor de obras		2	1,2	14,4
COSTO PERSONAL			16	20,0	240,0

*Cuadro 19: Nuevas contrataciones para nuevo modelo de negocios Villalba Aceros*



## 9.2.- Procesos estratégicos

Se consideran que en cada etapa del ciclo de venta existen procesos estratégicos que se deben fortalecer, generando indicadores, controles e incentivos no solo para el personal de venta, sino que también para el personal operativo y de apoyo, con el objetivo estratégico de hacer eficiente este nuevo modelo de negocios:

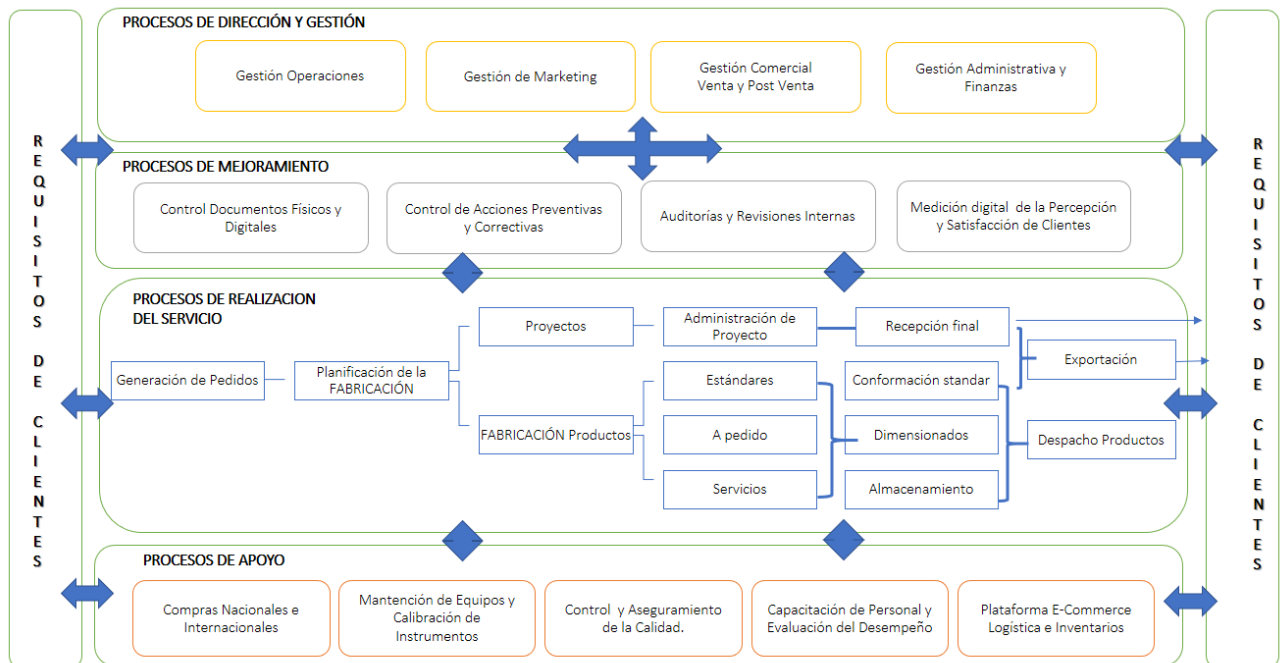


Diagrama 14: Mapa de Procesos Estratégicos

### CLIENTES

Soporte digital para ofrecer productos, servicios y consultas técnicas al cliente que busca un producto y una solución a su problemática.

### VENTAS

Equipo de venta realiza acciones concretas para buscar los negocios lo más anticipado posible y llegar a los clientes finales para la venta de cualquiera de las líneas de productos de Villalba Aceros.

Para ello usa los sistemas de gestión propuestos y todas las herramientas que tenga a su alcance.

## **ADM.VENTAS**

Este equipo gestiona lo más rápido el ingreso de las órdenes de compra y coordinará con producción la fabricación en los tiempos establecidos, velando por el cumplimiento al cliente.

## **PRODUCCIÓN**

Vela por el cumplimiento de las fechas de entrega a los clientes.

Equipo debe estar concientizado de la importancia del cliente.

## **EXISTENCIA**

Equipo vela por la revisión e ingreso de pedidos fabricados al ERP para su posterior despacho.

Equipo debe estar concientizado de la importancia del cliente.

## **DESPACHO**

Equipo coordina el retiro o despacho de productos a través de un calendario de pedidos al que los clientes pueden acceder a través del portal web.

### 9.3.- Cadena de Valor

Se ha identificado la cadena de actividades propuestas para el nuevo modelo de negocios de Villalba Aceros, el cual establece los flujos de relación entre las actividades principales de las diferentes áreas, como las actividades de complemento de las áreas de apoyo.



Diagrama 15: Cadena de valor nuevo modelo de negocio

## 10.- PLAN FINANCIERO

### 10.1.- Ingresos

Los ingresos del nuevo modelo de negocios están dados por la nueva distribución de la venta entre los distintos segmentos de clientes.

Para ello se ha considerado que el objetivo estratégico es cambiar estas proporciones en un periodo de 5 años, no considerando el año de la implementación.

Composición Venta x Segmento	2016	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año5
Distribuidor	68%	68%	65%	62%	59%	55%	50%
No especificado	9%	9%	8%	7%	5%	3%	1%
Especialista	8%	8%	8%	8%	9%	9%	10%
Instalador	5%	5%	5%	5%	4%	4%	3%
Constructora Vivienda	4%	4%	5%	6%	7%	8%	10%
Constructora Industrial	3%	3%	4%	5%	6%	7%	9%
Particular	1%	1%	2%	3%	4%	5%	6%
Proyecto Directo	1%	1%	2%	3%	4%	6%	6%
Proyecto con Especificación	0%	0%	1%	1%	2%	3%	5%
<b>Total Anual</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Cuadro 20: Proyección Composición Venta por Segmento de Clientes

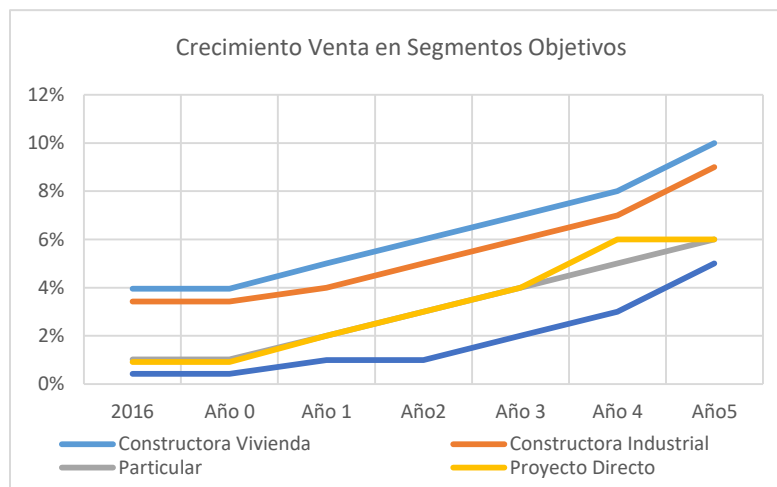


Gráfico 11: Crecimiento Proyectado Segmentos de Clientes objetivos



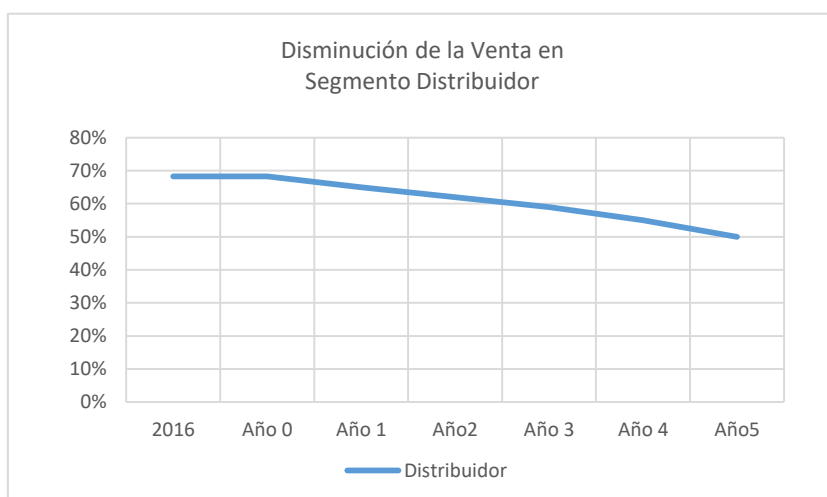


Gráfico 12: Disminución de la venta en segmento Distribuidor

Se estimará un crecimiento promedio del 2% anual, siendo lo más conservadores al respecto. En esta proyección no solo se considera el crecimiento país sino que también la fuerte competencia que la empresa tendrá en los próximos años.

VENTA TM	Año 2016	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Anual Venta		0%	2%	2%	2%	2%	2%
Venta Anual TM	50.000	50.000	51.000	52.020	53.060	54.122	55.204

Venta [Ton]	2016	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Distribuidor</b>	34.143	34.143	33.150	32.252	31.306	29.767	27.602
<b>No especificado</b>	4.319	4.319	4.080	3.641	2.653	1.624	552
<b>Especialista</b>	4.008	4.008	4.080	4.162	4.775	4.871	5.520
<b>Instalador</b>	2.659	2.659	2.550	2.601	2.122	2.165	1.656
<b>Constructora Vivienda</b>	1.979	1.979	2.550	3.121	3.714	4.330	5.520
<b>Constructora Industrial</b>	1.713	1.713	2.040	2.601	3.184	3.789	4.968
<b>Particular</b>	509	509	1.020	1.561	2.122	2.706	3.312
<b>Proyecto Directo</b>	459	459	1.020	1.561	2.122	3.247	3.312
<b>Proyecto con Especificación</b>	211	211	510	520	1.061	1.624	2.760
<b>Total Anual</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>51.000</b>	<b>52.020</b>	<b>53.060</b>	<b>54.122</b>	<b>55.204</b>

Cuadro 21: Proyección Venta en Tonelaje por Segmento de Clientes

Para los márgenes porcentuales de contribución, se establecen cifras de tendencias de los últimos cinco años.

Margen [%]	2016	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año5
Distribuidor	23,5%	23%	22%	22%	21%	21%	20%
No especificado	27,1%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Especialista	28,0%	28%	28%	27%	27%	26%	26%
Instalador	16,9%	17%	18%	19%	19%	20%	20%
Constructora Vivienda	24,0%	24%	24%	24%	25%	25%	25%
Constructora Industrial	21,2%	21%	21%	21%	22%	22%	22%
Particular	34,3%	34%	34%	34%	35%	35%	35%
Proyecto Directo	52,5%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Proyecto con Especificación	27,1%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
<b>Total Anual</b>	<b>24,7%</b>	<b>24%</b>	<b>23%</b>	<b>24%</b>	<b>23%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>

*Cuadro 22: Proyección Margen % por Segmento de Clientes*

El margen \$/kg, es el margen bruto que deja cada kilo vendido en los diferentes segmentos de clientes.

Margen \$/kg	2016	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año5
Distribuidor	140	108	108	112	111	116	114
No especificado	256	204	204	204	204	204	204
Especialista	183	122	122	118	118	114	114
Instalador	172	144	153	162	162	170	170
Constructora Vivienda	179	135	136	139	145	150	150
Constructora Industrial	163	127	127	128	135	136	139
Particular	227	148	150	153	161	165	168
Proyecto Directo	1.070	341	343	347	347	350	350
Proyecto con Especificación	1.344	1.087	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
<b>Total Anual</b>	<b>172</b>	<b>128</b>	<b>136</b>	<b>142</b>	<b>152</b>	<b>169</b>	<b>187</b>

*Cuadro 23: Proyección Margen \$/kg por Segmento de Clientes*

El precio de Venta \$/kg, es el precio estimado de venta por cada kilo vendido.

Precio Venta \$/kg	2016	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año5
<b>Distribuidor</b>	597	578	598	622	641	666	684
<b>No especificado</b>	944	958	958	958	958	958	958
<b>Especialista</b>	654	559	559	555	555	551	551
<b>Instalador</b>	1.021	998	1.003	1.012	1.012	1.020	1.020
<b>Constructora Vivienda</b>	744	698	701	719	725	750	750
<b>Constructora Industrial</b>	772	730	732	738	750	756	769
<b>Particular</b>	664	584	590	603	621	635	648
<b>Proyecto Directo</b>	2.037	1.314	1.323	1.337	1.337	1.350	1.350
<b>Proyecto con Especificación</b>	4.966	4.710	4.550	4.550	4.550	4.550	4.550
<b>Total Anual</b>	<b>699</b>	<b>666</b>	<b>708</b>	<b>732</b>	<b>782</b>	<b>847</b>	<b>929</b>

*Cuadro 24: Proyección Precio de Venta \$/kg por Segmento de Clientes*

Por último, con los datos anteriores se puede estimar la venta neta, en cada segmento de cliente.

Venta Neto mm\$	2016	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año5
<b>Distribuidor</b>	20.393	19.738	19.817	20.067	20.076	19.810	18.880
<b>No especificado</b>	4.076	4.136	3.907	3.487	2.540	1.555	529
<b>Especialista</b>	2.623	2.242	2.282	2.310	2.650	2.682	3.040
<b>Instalador</b>	2.716	2.653	2.558	2.631	2.147	2.208	1.689
<b>Constructora Vivienda</b>	1.473	1.382	1.787	2.245	2.693	3.247	4.140
<b>Constructora Industrial</b>	1.323	1.250	1.493	1.920	2.389	2.866	3.819
<b>Particular</b>	338	297	601	941	1.318	1.717	2.146
<b>Proyecto Directo</b>	936	603	1.349	2.086	2.837	4.384	4.472
<b>Proyecto con Especificación</b>	1.049	995	2.321	2.367	4.828	7.388	12.559
<b>Total Anual</b>	<b>34.925</b>	<b>33.296</b>	<b>36.115</b>	<b>38.053</b>	<b>41.479</b>	<b>45.856</b>	<b>51.273</b>

*Cuadro 25: Proyección Venta mm\$ por Segmento de Clientes*

## 10.2.- Costos

Los costos se proyectan tomando las tendencias de los últimos años, llegando a cifras de costo \$/kg producido.

Costo \$/kg	2016	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año5
Distribuidor	469	470	490	510	530	550	570
No especificado	754	754	754	754	754	754	754
Especialista	437	437	437	437	437	437	437
Instalador	854	854	850	850	850	850	850
Constructora Vivienda	563	563	565	580	580	600	600
Constructora Industrial	603	603	605	610	615	620	630
Particular	436	436	440	450	460	470	480
Proyecto Directo	973	973	980	990	990	1.000	1.000
Proyecto con Especificación	3.623	3.623	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
<b>Total Anual</b>	<b>474</b>	<b>538</b>	<b>572</b>	<b>590</b>	<b>629</b>	<b>678</b>	<b>742</b>

*Cuadro 26: Proyección Costo \$/Kg por Segmento de Clientes*

Los costos totales de la proyección de la venta, incluyen los costos directos de transformación.

Costo Neto mm\$	2016	Año 0	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año5
Distribuidor	16.013	16.047	16.244	16.449	16.592	16.372	15.733
No especificado	3.257	3.256	3.076	2.746	2.000	1.224	416
Especialista	1.751	1.751	1.783	1.819	2.087	2.129	2.412
Instalador	2.271	2.271	2.168	2.211	1.804	1.840	1.408
Constructora Vivienda	1.114	1.114	1.441	1.810	2.154	2.598	3.312
Constructora Industrial	1.033	1.033	1.234	1.587	1.958	2.349	3.130
Particular	222	222	449	702	976	1.272	1.590
Proyecto Directo	447	447	1.000	1.545	2.101	3.247	3.312
Proyecto con Especificación	765	765	1.785	1.821	3.714	5.683	9.661
<b>Total Anual</b>	<b>26.873</b>	<b>26.907</b>	<b>29.179</b>	<b>30.689</b>	<b>33.387</b>	<b>36.713</b>	<b>40.975</b>

*Cuadro 27: Proyección Costo Operación por Segmento de Clientes*

Los gastos fijos también se verán afectados con las distintas acciones estratégicas a realizar.

SEGMENTO CLIENTE	GASTO	DETALLE	COSTO MM\$	CLASIFICACIÓN GASTO
Proyectos Directos	Oficina Comercial en Lima - Exportación	Arriendo Oficina	9,0	Adm.Locales
		Arriendo Departamento para Ejecutivo	7,2	Adm.Locales
		Arriendo Camioneta	4,8	Adm.Locales
		<b>TOTAL GASTO</b>	<b>21,0</b>	
Proyecto con Especificación	Charlas Area Tecnica y Minera	Escuelas Arq. de Universidades	2,5	Publicidad
		Concurso escuelas	2	Publicidad
		Charlas Oficinas Técnicas	2	Publicidad
Constructoras de Vivienda	Posicionar marca y productos	Tour plantas Villalba (24)	2	Publicidad
Constructoras Industriales		Charlas en Obra (24)	1,5	Publicidad
Instaladores/Montajistas	Posicionar marca y productos	Tour plantas Villalba (12)	2	Publicidad
Especialista	Posicionar marca y productos	Focus Group ( 4 al año)	2	Publicidad
	Fidelización Clientes	Club del Maestro	8	Publicidad
Distribuidores	Fidelización de Clintes	Charlas y Capacitaciones (24 al año)	12	Publicidad
		Material POP	3	Publicidad
		Muestrarios y pendones	3	Publicidad
GENERAL	Publicidad en medios	Radio y TV	130	Publicidad
		Diarios y revistas	100	Publicidad
		<b>TOTAL GASTO</b>	<b>270,0</b>	
Segmentos con crecimiento	Capacitación Personal Villalba	CMR - adm.datos clientes	1	RRHH
		Técnicas de Ventas	2	RRHH
		Atención de clientes	2	RRHH
	Todo el personal	Customer centric (Gestión del cambio)	5	RRHH
		<b>TOTAL GASTO</b>	<b>10,0</b>	

*Cuadro 28: Proyección Gastos anuales necesarios para nuevo modelo de negocios Villalba Aceros*

### 10.3.- Inversiones futuras

Las únicas inversiones estipuladas en esta reformulación de negocio son las siguientes:

SEGMENTO CLIENTE	INVERSIÓN	DETALLE	COSTO MM\$
Particular	E-commerce	Desarrollo venta on.line	30
	Camión para despacho Stgo.	2 Camiones 30 TM c/u	160
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>190</b>

*Cuadro 29: Proyección Inversiones para nuevo modelo de negocios Villalba Aceros*

El resto son los fuertes gastos en el plan de MKT y capacitación del personal.

El capital de trabajo para este proyecto es conseguido por capital propio de la empresa Villalba.

Como es un proyecto puro para efectos de Flujo de Caja hemos considerado tanto en los ingresos como gastos, la diferencia en hacer el proyecto con NO hacer el proyecto, ya que ella indica la real ganancia que obtendrá la empresa al reformular este modelo de negocio.

## 10.4.- Flujo de Caja

Al ser un proyecto puro el flujo de este proyecto nos muestra como rápidamente se revierten positivamente los resultados de la empresa.

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	0	1.813	2.507	4.514	7.407	11.364
Costos fijos		413	425	438	451	465
Publicidad	-130	-134	-138	-142	-146	-151
Sueldos	-250	-258	-265	-273	-281	-290
Arriendo	-21	-22	-22	-23	-24	-24
Costos variables	0	-1.062	-1.249	-2.620	-4.529	-7.368
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>1.164</b>	<b>1.683</b>	<b>2.333</b>	<b>3.329</b>	<b>4.461</b>
Impuestos		-291	-421	-583	-832	-1.115
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>873</b>	<b>1.262</b>	<b>1.750</b>	<b>2.497</b>	<b>3.346</b>
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>0</b>	<b>873</b>	<b>1.262</b>	<b>1.750</b>	<b>2.497</b>	<b>3.346</b>
Inversión fija						
Desarrollo E.commerce	-30					
Camiones	-160					
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo	-491					
Rec. Capital Trabajo						
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-681</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-681</b>	<b>873</b>	<b>1.262</b>	<b>1.750</b>	<b>2.497</b>	<b>3.346</b>
<b>VPN</b>	<b>6.254</b>					
<b>TIR</b>	<b>164,7%</b>					
<b>Tasa de descuento WACC</b>	<b>10%</b>					
<b>Payback</b>	<b>1</b>					

Cuadro 30: Flujo Caja nuevo modelo de negocios Villalba Aceros

## 10.5.- Análisis de sensibilidad

Para la evaluación de este proyecto existen varias variables que pueden determinar que los flujos cambien. Dentro de las más importantes está el dólar, ya que los costos de materias primas son comprados en moneda americana y una variación brusca alcista haría disminuir los resultados. Para la empresa esta variable es manejada con aseguramientos de tipo de cambio con instrumentos financieros como el forward.

Una variación del dólar brusca de +7% (Rango \$600 - \$645), sin seguro, podría hacer bajar los flujos como se muestra a continuación.

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	-2.331	-588	19	1.927	4.715	8.570
Costos fijos		413	425	438	451	465
Publicidad	-130	-134	-138	-142	-146	-151
Sueldos	-250	-258	-265	-273	-281	-290
Arriendo	-21	-22	-22	-23	-24	-24
Costos variables	1.883	906	812	-466	-2.276	-5.015
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Pérdidas acumuladas						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-447</b>	<b>731</b>	<b>1.256</b>	<b>1.899</b>	<b>2.891</b>	<b>4.020</b>
Impuestos		-183	-314	-475	-723	-1.005
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>549</b>	<b>942</b>	<b>1.424</b>	<b>2.168</b>	<b>3.015</b>
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>0</b>	<b>549</b>	<b>942</b>	<b>1.424</b>	<b>2.168</b>	<b>3.015</b>
Inversión fija						
Desarrollo E.commerce	-30					
Camiones	-160					
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo	-491					
Rec. Capital Trabajo						
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-681</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-681</b>	<b>549</b>	<b>942</b>	<b>1.424</b>	<b>2.168</b>	<b>3.015</b>
<b>VPN</b>	<b>5.019</b>					
<b>TIR</b>	<b>126,5%</b>					
<b>Tasa de descuento WACC</b>	<b>10%</b>					
<b>Payback</b>	<b>1</b>					

Otras variables que afectan los flujos para Villalba son el crecimiento país, que reciente de forma inmediata el rubro construcción y con ello la demanda de materiales de construcción. Sin embargo, se entiende que esta variable afecta de igual manera a todos los actores del mercado.

El costo del acero es una variable sensible, ya que estos productos tienen su estructura de costos formada principalmente con la materia prima. El manejo de los inventarios depende de las compras que se realizan. En general cuando el costo va al alza las empresas compran más adelantado (mayor stock), pero cuando el costo va a la baja las empresas compran más ajustado.

Este juego de abastecimiento puede afectar los inventarios del mercado y generarse sobre stocks o falta de ello, llevando la oferta y demanda a desequilibrios microeconómicos.



## 11.- PLAN GESTIÓN DEL CAMBIO

### 11.1.- Liderazgo estratégico

El liderazgo de la Gerencia General es fundamental en este proceso. Debe llevar a su equipo gerencial a liderar los cambios en las distintas áreas de la empresa para llevar a cabo esta reformulación de negocio en cinco años.

El liderazgo es un proceso de influencia. Es trabajar con los colaboradores para alcanzar sus metas personales y las metas de la organización.

Para conseguir un liderazgo efectivo se debe

✓ Diagnosticar al equipo:

Es la disposición y habilidad para observar una situación y evaluar las necesidades de desarrollo de los colaboradores, con el fin de decidir qué estilo de liderazgo utilizar.



✓ Evaluar los conocimientos del equipo

- Conocimientos y habilidades para la tarea o meta.
- Conocimientos y habilidades transferibles

✓ Evaluar la Motivación del equipo

- Motivación
- Auto-Confianza

### 11.2.- Cambio organizacional

El principal cambio organizacional está dado por la reorientación del quehacer diario en función del cliente como centro de las actividades.



Las gerencias de áreas deben lograr orientar a sus equipos a trabajar pensando en el cliente como centro de su quehacer. Y no poner por delante los intereses personales o los de su área.

Para ello se proponen diversas actividades de capacitación por áreas, inter áreas y globales como empresa.

Se debe conseguir el trabajo en equipo. Conocer y comprender mejor a los demás.

Reconocer estilos de comportamiento en los demás y aprender a dar respuesta eficaz a sus necesidades.

Adaptarse y conectar: aprender a adaptar nuestro comportamiento para conectar eficazmente con los demás.

Para ello se proponen las siguientes actividades para la gestión del cambio:

Actividad	Dirigido a	Actividad	Responsable
Cultura Customer centric	Todo el personal	Anual	Gerente General
Atención de Clientes	Comercial	Trimestral	Gerente Comercial y MKT
Servicio al Cliente	Jefaturas de áreas	Trimestral	Gerente MKT
Mejoramiento continuo	Todo el personal	Mensual	Jefes de áreas

*Diagrama 16: Actividades Gestión del Cambio*

### *11.3.- Reclutamiento de talentos.*

Para que la reformulación del Plan funcione, se deberá reclutar a los mejores talentos del mercado, tanto en el área de MKT como en RRHH para liderar la gestión del cambio.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

Por tanto se deberá, para cada cargo a requerir, realizar los siguientes pasos:

#### **1. Definición del perfil del postulante.** Responder las preguntas claves

- ¿Qué actividades deberá realizar? ¿Necesita experiencia?
- ¿Qué habilidades? ¿Qué conocimientos técnicos?
- ¿Valores? ¿Capacidad de trabajo en equipo? ¿Trabajo bajo presión?
- ¿Nivel de estudio? ¿Tendrá contacto con extranjeros?
- ¿Cuáles son sus principales actividades y responsabilidades?.

Considero que esta es una muestra de muchas preguntas que debemos realizarnos, posterior a tener las respuestas, debemos documentarlas formalmente.

## **2. Etapa de Convocatoria o Búsqueda.**

Esta etapa debemos buscar, reclutar a los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior. Además de la recolección de Curriculum de cada postulante.

Algunos de los métodos que se pueden utilizar para esta etapa son: anuncios o avisos, recomendaciones, agencias de empleo, la competencia, consultoras en recursos humanos, Promoción Interna o archivos o bases de datos.

## **3. Evaluación**

Evaluar con detalle a los postulantes que hemos reclutado o convocado, esto con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos).

Esta etapa podemos separarla en Fase de Pre-selección a través de la eliminación de Currículos y la fase de selección donde se evalúan puntualmente a los que cumplen las expectativas mínimas.

La fase de evaluación debe tener por lo menos los siguientes pasos:

- ✓ entrevista preliminar
- ✓ prueba de conocimiento
- ✓ prueba psicológica
- ✓ entrevista final

## **4. Selección y contratación**

Una vez que hemos evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

## 12.- CONCLUSIONES

Villalba es una empresa sólida con más de 65 años en el mercado. Su negocio ha crecido gradualmente y se basa principalmente en la fabricación de productos de vivienda, muy comoditizados, y con una clientela concentrada en el segmento de distribución.

Su creación de valor ha estado basada en la generación de nuevas líneas de productos con mayor valor agregado, lo que le ha permitido desconcentrar su dependencia en los productos de vivienda, en especial el Zinc Aluminio y Hojalatería, cada vez más comoditizados y con un mercado muy competitivo.

Sin embargo, este estudio quiso basarse en el análisis de los clientes a los cuales llega Villalba, encontrando ahí una oportunidad de redefinir objetivos, el foco, la estrategia y las acciones para poder incrementar la venta en segmentos de clientes que hoy significan poco en la venta de la empresa, pero que dejan márgenes superiores a los segmentos más penetrados.

Si se observa la venta por segmento se verá que los Distribuidores son el canal desarrollado por Villalba. Esto se debe a su experiencia de negocio, los orígenes de su negocio y lo más probable a que su esencia tiene más que ver con la fabricación que con la comercialización.

Los últimos 10 años ha visto caer el aporte al margen que hace el segmento de clientes Distribuidores, en donde hoy se concentra el 68% de la venta en tonelaje.

Sumado a esto existe un riesgo alto que algunos de sus grandes clientes se integren hacia atrás e invierta en maquinarias y materia prima para conformar sus propios productos, en especial los más simples y comoditizados.

En este documento se ha elaborado una propuesta de reformulación del modelo de negocios de Villalba Aceros, desde la mirada de los clientes, intentando plasmar como desarrollar segmentos de clientes con registros bajos en venta física, pero con altos márgenes porcentuales.

Esta mirada crítica sobre los segmentos Distribuidores y Montajistas e Instaladores, se basa en análisis y cifras de los últimos años, en donde los intermediarios han crecido exponencialmente, producto que conocen y tienen a los clientes finales, tendencias que se repiten en diferentes mercados.

Existe solo una definición válida para el objetivo de un negocio: crear un cliente. - Peter Drucker

Sin embargo, crear un cliente final de la cadena es mucho más apreciado que crear clientes intermediarios de la cadena.

Es por ello que se observa como los retails en Chile han crecido en la última década, mostrando la importancia que tiene el cliente final en el comercio de algunos productos.

Villalba por su parte está lejos de los clientes finales, sólo el 1%, de su venta, pero este segmento registra altos niveles de margen bruto, 34%.

¿Cómo llegar a esos clientes? Aquí se plasma una estrategia para reformular el modelo de negocio, orientando los análisis y estrategias en función de los clientes.

Para esto hemos realizado un diagnóstico general de la empresa, usando el modelo de las 6P, que luego desarrollamos en el Plan de Marketing para cada uno de los segmentos de clientes definidos por la empresa.

Mostraremos en cada Segmentos estrategias y acciones para abordar los objetivos de ella.

Destacan el segmento Particulares, Proyectos Directos, Proyectos con Especificación y Constructoras (Vivienda e Industrial) con crecimientos graduales en cinco años, dejando importantes ingresos para la empresa.

Por otra parte, el bajar proporción de la venta a intermediarios (Distribuidores y Montajistas) minimiza el riesgo futuro y mejora el margen bruto.

Sin embargo, se plantea en este documento como hacer esta reducción en forma gradual y sin que estos clientes renuncien a su compra total en Villalba. En este sentido el mix de producto es importante para sostener la compra de estos clientes, aumentando la de productos industriales y aislados y bajando en los productos de vivienda.

También queremos usar las nuevas aplicaciones y herramientas digitales para desarrollar el comercio on-line, tendencia en crecimiento y índices de penetración cada vez más altos en el comercio chileno.

También se deja en detalle cómo debe funcionar la venta on-line con despacho en regiones a través de los distribuidores, generando alianzas que permitan el crecimiento de ambas partes.

En resumen, el presente estudio ha querido abarcar tres elementos fundamentales de marketing

- 1) Gestión de los Mercados. Buscando que las nueva Gerencia de MKT investigue los mercados donde Villalba participa, genere demanda, introduzca productos y cambie las expectativas de clientes.
- 2) Gestión de Clientes. Busca desarrollar nuevos segmentos de clientes con mayor margen bruto de contribución, fidelizarlos y crear servicios apreciados por ellos.
- 3) Gestión de la marca. Desarrollo de conocimiento de marca, preferencias de clientes y publicidad efectiva.

Con respecto a la evaluación económica, se muestra cómo podrían mejorar los resultados finales producto de esta reformulación del negocio, en donde no solo existe una mejor rentabilidad del negocio, sino que disminuye el riesgo de que los grandes clientes se puedan integrar hacia atrás y dejar de comprar gran parte de su actual consumo a Villalba. Llegar al cliente final debe ser el gran activo futuro de Villalba Aceros.

## 13.- BIBLIOGRAFÍA

- World Steel Association, Asociación Internacional de la industria del hierro y del acero
- Steel Statistical Yearbook 2016 y 2017
- Documento "Mercado Internacional del hierro y el acero" – Dirección de Estudios y Políticas Públicas – Ministerio de Minería
- Documento "Mercado Mundial de Hierro" – Ingeniería Civil de Minas – Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile.
- Documento "Proyecto Fomento de la Techumbre Metálica", Informe Octubre 2015.
- Estudio y guía sobre plataformas de E-Commerce en China - Oficina Comercial de Chile en Beijing/China – ProChile.
- Mercado del Acero: Análisis sobre medidas de protección – Asimet mayo 2016

## 14.- INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<i>DIAGRAMA 2:</i>	<i>VISIÓN DE VILLALBA ACEROS</i>
<i>DIAGRAMA 2:</i>	<i>DIVISIONES Y LÍNEAS DE PRODUCTOS</i>
<i>DIAGRAMA 3:</i>	<i>SEGMENTACIÓN DE CLIENTES – VIGENTE 2016</i>
<i>DIAGRAMA 4:</i>	<i>MODELO CANVAS APLICADO A VILLALBA ACEROS</i>
<i>DIAGRAMA 5:</i>	<i>MODELO FUERZAS DE PORTER APLICADO A VILLALBA ACEROS</i>
<i>DIAGRAMA 6:</i>	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL</i>
<i>DIAGRAMA 7:</i>	<i>OBJETIVOS Y ACCIONES COMERCIALES NUEVO MODELO DE NEGOCIO VILLALBA ACEROS</i>
<i>DIAGRAMA 8:</i>	<i>MAPA ESTRATÉGICO NUEVO MODELO DE NEGOCIOS VILLALBA ACEROS</i>
<i>DIAGRAMA 9:</i>	<i>OBJETIVOS COMERCIAL Y MKT Y PROPOSICIÓN DE VALOR</i>
<i>DIAGRAMA 10:</i>	<i>ANÁLISIS MKT MIX MODELO DE NEGOCIO ACTUAL</i>
<i>DIAGRAMA 11:</i>	<i>COMO SE GENERA CARTERA DE PROYECTOS EN LICITACIÓN</i>
<i>DIAGRAMA 12:</i>	<i>NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>
<i>DIAGRAMA 13:</i>	<i>MAPA DE PROCESOS GENERAL</i>
<i>DIAGRAMA 14:</i>	<i>MAPA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS</i>
<i>DIAGRAMA 15:</i>	<i>CADENA DE VALOR NUEVO MODELO DE NEGOCIO</i>
<i>DIAGRAMA 16:</i>	<i>ACTIVIDADES GESTIÓN DEL CAMBIO</i>

<i>Cuadro 1:</i>	<i>Partes interesadas - Fuente Villalba 2016</i>
<i>Cuadro 2:</i>	<i>Distribución de la Venta porcentual por Líneas de Productos</i>
<i>Cuadro 3:</i>	<i>Ventas en Toneladas 2016 por Segmento de Clientes</i>
<i>Cuadro 4:</i>	<i>Estudio realizado por ICHA (Instituto Chileno del Acero)</i>
<i>Cuadro 5:</i>	<i>Participación de Mercado Línea Zinc Aluminio</i>
<i>Cuadro 6:</i>	<i>Participación de Mercado Línea Galvanizado</i>
<i>Cuadro 7:</i>	<i>Participación de Mercado Perfiles Galvanizados</i>
<i>Cuadro 8:</i>	<i>Participación de Mercado División Industrial</i>
<i>Cuadro 9:</i>	<i>Participación de Mercado División Multipaneles</i>
<i>Cuadro 10:</i>	<i>Apreciación participación de mercado para los siguientes cinco años del equipo gerencial.</i>

- Cuadro 11: *Bosquejo cuadro de Control para seguimientos Objetivos nuevo modelo de negocio Villalba Aceros*
- Cuadro 12: *Market Share Villalba Aceros en principales mercados.*
- Cuadro 13: *Venta 2016 en los diferentes mercados (TM, mm\$, Margen mm\$)*
- Cuadro 14: *Proyección de la Distribución de la Venta por Segmento de Clientes*
- Cuadro 15: *Mercado Potencial Línea Zinc Aluminio.*
- Cuadro 16: *Objetivos y Acciones en el Segmento Particulares*
- Cuadro 17: *Sistema de Incentivos personal Área Comercial (remuneración variable)*
- Cuadro 18: *Sistema de Incentivos Equipo Área Comercial (Bonos anuales)*
- Cuadro 19: *Nuevas contrataciones para nuevo modelo de negocios Villalba Aceros*
- Cuadro 20: *Proyección Composición Venta por Segmento de Clientes*
- Cuadro 21: *Proyección Venta en Tonelaje por Segmento de Clientes*
- Cuadro 22: *Proyección Margen % por Segmento de Clientes*
- Cuadro 23: *Proyección Margen \$/kg por Segmento de Clientes*
- Cuadro 24: *Proyección Precio de Venta \$/kg por Segmento de Clientes*
- Cuadro 25: *Proyección Venta mm\$ por Segmento de Clientes*
- Cuadro 26: *Proyección Costo \$/Kg por Segmento de Clientes*
- Cuadro 27: *Proyección Costo Operación por Segmento de Clientes*
- Cuadro 28: *Proyección Gastos anuales necesarios para nuevo modelo de negocios Villalba Aceros*
- Cuadro 29: *Proyección Inversiones para nuevo modelo de negocios Villalba Aceros*
- Cuadro 30: *Flujo Caja nuevo modelo de negocios Villalba Aceros*
- 
- Gráfico 1: *Venta en TM por Segmento de Cliente y Líneas de Productos*
- Gráfico 2: *Venta porcentual por Segmento de Clientes 2016*
- Gráfico 3: *Margen porcentual por Segmento de Clientes*
- Gráfico 4: *Producción mundial de acero crudo 2004-2015*
- Gráfico 5: *Tasa de crecimiento promedio anual de la producción de acero crudo 2004-2015, principales países*
- Gráfico 6: *Comparación evolución precios exportación EEUU y China*
- Gráfico 7: *Comparación evolución precios exportación EEUU v/s China y Europa v/s China*
- Gráfico 8: *Aporte del Zinc Aluminio al Margen Global*
- Gráfico 9: *Atributos más valorado de Villalba por sus clientes*
- Gráfico 10: *Esquema de Precio y Margen para un producto*
- Gráfico 11: *Crecimiento Proyectado Segmentos de Clientes objetivos*
- Gráfico 12: *Disminución de la venta en segmento Distribuidor*