



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

PLAN ESTRATEGICO PARA DIVISION PROTECTIVE & MARINE CHILE

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

ANÍBAL ALEJANDRO ZÚÑIGA AHUMADA

**PROFESOR GUIA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
PATRICIO CHACÓN ÁLVAREZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN ESTRATÉGICO DIVISIÓN PROTECTIVE & MARINE CHILE

El objetivo de esta tesis es, mediante una Planificación Estratégica definir la estrategia y control de ésta para la División Industrial de Sherwin Williams Chile S.A.; especializada en producir pinturas y revestimientos, además de servicios de aplicación de éstos para la industria Chilena dentro el período 2017 – 2021. Lo anterior, para sostener y mejorar la posición de liderazgo que se presenta actualmente¹, obtener un aumento significativo en la calidad de servicio a través de mejora en la gestión interna de manera de elevar la satisfacción del cliente y alcanzar la meta de 45 millones de dólares en ventas netas a un precio promedio de galón de 22,5 dólares.

Para llevar a cabo esta planificación se analizó la situación actual, tanto del mercado como de la empresa. Con este análisis como base, además de la experiencia y conocimiento del mercado por parte de la División Industrial, se definió una estrategia a seguir y desplegar en todos los niveles. Posteriormente, se plasmó la estrategia en un Mapa Estratégico y se definieron diez objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. A cada uno de estos objetivos estratégicos se asociaron indicadores, metas y responsables.

Del análisis interno, se destacan entre las fortalezas el prestigio de la marca y productos únicos en el mercado, así como la capacidad de generar nuevos productos a través de la transferencia tecnológica que se genera debido a la suma de toda la investigación e innovación que produce a nivel global el área de Research & Development o Investigación y Desarrollo. Como debilidades emergen el amplio portafolio de productos en el que varios de ellos tienen poca o baja rotación con las consecuencias que eso significa. Del análisis externo las oportunidades más atractivas detectadas fueron la existencia de un segmento sin satisfacer, un nuevo canal de distribución disponible que no se ha utilizado y el gran crecimiento proyectado del mercado de revestimientos intumescentes. Como amenazas están los competidores de bajo costos y una competencia muy agresiva con productos aunque no innovadores que funcionan a precios competitivos.

La estrategia definida se sustenta en la mejora de la capacidad de producción y optimización de la cadena de abastecimiento, explotar nuevo segmento objetivo hallado en el estudio, elevar la satisfacción del cliente con personal que maneje las herramientas para llevarlo a cabo, disminuir el número de productos por línea de productos y el aumento de volumen de fabricación de aquellos con mejores márgenes.

Aunque es poco probable que la planificación estratégica plasmada en este informe se implemente de manera completa, es posible que se integren algunos elementos que aporten a mejorar el volumen de ventas y los márgenes de contribución.

¹En base a información del Departamento de Marketing

DEDICATORIA

A la Santísima Trinidad y a mi madre Celestial.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por enseñarme el camino con su ejemplo.

A mi esposa, hijas e hijos que han sido la más bella motivación para ser mejor.

A mi hermano, por la noble y profunda amistad que me ha brindado.

A mis suegros, por tratarme como su hijo.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA.....	1
3. ALCANCE	3
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	4
4.1. Objetivos Generales.....	4
4.2. Objetivos específicos	4
5. MARCO CONCEPTUAL	4
5.1. Análisis PESTE	4
5.2. Las 5 Fuerzas de Porter.....	5
5.3. Análisis FODA.....	5
5.4. Perfil de Capacidades Internas	5
5.5. Cuadro de Mando Integral	5
5.6. Mapa Estratégico	5
6. METODOLOGÍA	5
6.1. Diagnóstico de la situación actual	6
6.2. Definición de la estrategia a seguir	6
6.3. Diseño de la herramienta de control de gestión Indicadores, metas y áreas responsables.....	7
7. LA EMPRESA.....	7
7.1 Descripción General.....	7
7.2 Productos y Servicios.....	11
7.3 Ventas, Canales de Distribución y Segmentos de Mercado	15
7.3.1. Venta Directa	15
7.3.2 Tiendas Propias	16
7.3.3 Distribuidores	16
7.3.4 Segmentos de Mercado	16
8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	18
8.1 Análisis Externo	18
8.1.1. PESTE	18

8.1.1.1 Análisis Político -Legal	18
8.1.1.2 Análisis Económico	19
8.1.1.3 Análisis Social	21
8.1.1.4 Análisis Tecnológico.....	21
8.1.1.5 Análisis Ecológico	23
8.1.1.6 Resumen Análisis PESTE	23
8.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	24
8.1.2.1 Amenaza de Nuevos entrantes	24
8.1.2.2 Poder de negociación con proveedores	25
8.1.2.3 Poder de negociación con clientes.....	26
8.1.2.4 Ingreso de productos sustitutos	27
8.1.2.5 Rivalidad entre competidores del sector	29
Resultado Análisis Cinco Fuerzas de Porter	32
8.2 Análisis Interno.....	33
8.2.1 Perfil de Capacidades Internas	33
8.2.1.1 Capacidad Directiva	33
8.2.1.2 Capacidad Financiera	33
8.2.1.3 Capacidad Competitiva	35
8.2.1.4 Capacidad Tecnológica.....	36
8.2.1.5 Talento Humano.....	36
8.3 FODA	37
8.4 Matriz de Posibilidades	38
Fortalezas/Oportunidades	38
Fortalezas/Amenazas.....	38
Debilidades/Oportunidades	38
Debilidades/Amenazas.....	39
9. DEFINICIÓN NUEVA ESTRATEGIA.....	40
9.1 Estrategia División Industrial: Visión y Misión adaptadas a la realidad Chilena	40
9.1.1 Misión.....	40
9.1.2 Visión	40
9.2.Objetivos Estratégicos	41

9.2.1	Perspectiva Financiera.....	41
9.2.1	Perspectiva del Cliente	42
9.2.3	Perspectiva de los Procesos Internos	42
9.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	43
9.3	Mapa Estratégico	44
10.	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA ESTRATEGIA	45
10.1	Indicadores y Metas	45
10.1.1	Perspectiva Financiera.....	45
10.1.2	Perspectiva del Cliente.....	46
10.1.3	Perspectiva de los Procesos Internos	48
10.1.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	50
10.1.5	Cuadro de mando integral.....	52
11.	CONCLUSIONES.....	53
12.	BIBLIOGRAFÍA	55
13.	ANEXOS	55

1. Introducción

El objetivo de esta tesis es mediante una planificación estratégica para el período 2017-2021 replantear la manera en que la División Industrial o Protective & Marine o P&M (se utilizará cualquiera de éstas denominaciones para referirse al sujeto de este informe o simplemente la División) de Sherwin Williams compite en Chile para alcanzar la meta propuesta de 45 millones de dólares en ventas con un precio promedio de galón de USD 22,5. En primer lugar porque, si bien todavía es líder del mercado, necesita moverse rápido ya que ha perdido la posición que una vez ostentó con más del 50% del mercado. Entre las razones que explican este hecho están la entrada de nuevos competidores en importantes segmentos donde antes no los había.

En segundo lugar, la división está separándose de la dependencia de reporte de la presidencia de Chile y Perú que reunía a todas las líneas de negocios de la compañía (Decorativa -B2B & B2C-, Automotriz, Acabados y por supuesto Protective & Marine), para depender directamente como conjunto de la División Regional Latam. Esta es liderada por el director de Protective & Marine de Chile quien reportará por tres países: Chile, Argentina y Uruguay.

Finalmente, la coyuntura económica poco auspiciosa ocurrida hasta el 2016 en el país debido a los efectos combinados de raíz regional y global² sumado al paquete de cambios en la legislación laboral y tributaria ha creado hasta principios de 2017 un clima de incertidumbre que ha impactado fuertemente a la inversión y por ende a las ventas en todos los segmentos de mercado donde participa la División. Especialmente en el rubro minero, las inversiones catastradas en los próximos cinco años (2017-2021 y posteriores) bajaron un 5,2% respecto al cierre de 2016³, según la revista latinominería. Adicionalmente la inversión extranjera directa en Chile cayó 40% en 2016, hasta su menor nivel en 10 años⁴.

2. Descripción del Tema

Hace diez años atrás el liderazgo en la industria de pinturas y revestimientos industriales por parte de Sherwin Williams con su división industrial era indiscutible, llegando a explicar más de 50% de las ventas del mercado en un momento. Esto coincidió con la época dorada o súper ciclo de los commodities⁵. Con los volúmenes de venta dados en esta época, la división podía proveer un mercado en crecimiento y que en términos de capacidad productiva la División era capaz de abastecer.

² Cumbre del G20 que se celebró en la localidad china de Hangzhou, celebrada en Septiembre 2016

³ <http://www.latinomineria.com/2017/06/proyectos-mineros-chile-llegarian-us-26-768-millones/#>

⁴ Informe CEPAL: "Inversión Extranjera Directa Latina y el Caribe", agosto 2017

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/2000s_commodities_boom

Las ventas aumentaban año a año, con atractivos márgenes y poca competencia hasta el 2010. En poco tiempo Chile se convirtió en un mercado interesante para los principales actores globales y locales en el negocio (especialmente en minería en el periodo 2006-2014 el valor de la libra no bajó de 3,0 USD)⁶.

Producto de la buena etapa que vivió Chile en esos años de bonanza en el mercado que participa P&M, a comienzos del 2013 llega a Chile una hoy relevante empresa de revestimientos, haciendo adquisición de un importante competidor en revestimiento o pintura intumescente⁷. Por otra parte, el grupo más importante del rubro de pinturas (revestimiento industriales y decorativos) adquirió también una compañía con fortaleza en revestimientos para pisos fortaleciendo su posición en este mercado, es decir ahora se convierte en un contendor de cuidado para la División.

Entonces, poco a poco lo que históricamente había funcionado (marca, respaldo, liderazgo en innovación, primera opción o única en Especificaciones Técnicas⁸) para adjudicar nuevos proyectos de construcción con grandes montos de inversión, simplemente ya no resultaba. La empresa comenzó a perder preponderancia en el mercado, en gran parte porque no podía abarcar oportunamente todos los proyectos que técnicamente era capaz de suplir. Es decir, los volúmenes demandados superaban la capacidad de producción en los tiempos de respuesta requeridos por los proyectos. Esto provocaba que proyectos especificados con productos de la División, se perdieran en favor de competidores que presentaban stocks del producto solicitado o que era homólogo técnico. Esto provocaba que clientes que consumían mensualmente productos se cambiarán a otra marca o producto de la competencia, pero a un precio más atractivo y con un nivel de servicio similar. Recapturar a estos clientes generaba un costo tan alto que diluía el margen a prácticamente cero en ciertos casos.

Con la baja de la inversión, el estancamiento de la economía y la cantidad mayor de proyectos desistidos, los nuevos proyectos tenían un foco importante en rebajar costos con sistemas anticorrosivos más básicos y con una vida de útil o de servicio proyectada menor de los activos construidos (por ejemplo de la vida útil de una planta pasó de veinte años a diez, es decir utilizaban sistemas anticorrosivos más simples y más baratos). Esto impactó a que el segundo principal grupo de clientes -que lo constituyen las maestranzas donde los productos ofrecidos se han "commoditizado", ya que en el mercado no hay diferenciación entre ellos y se han vuelto baratos-, comenzó a inclinarse por opciones de la competencia a un precio más bajo en algunos casos, ya que no era necesario cumplir con ciclos de vida de planta tan largos y sin el requerimiento de certificaciones de revestimientos que antes se exigieron. Por otro lado

⁶Fuente: Sonami

⁷ Es un tipo de pintura que evita desgracias de persona y reduce la magnitud de los daños de un incendio

⁸ Las **especificaciones técnicas** son los documentos en los cuales se definen las normas, exigencias y procedimientos a ser empleados y aplicados en todos los trabajos de construcción de obras, elaboración de estudios, fabricación de equipos y revestimientos o pintura a ser aplicados

el año 2011, la empresa implementó un nuevo ERP lo que significó un gran impacto negativo en la distribución de productos a los clientes cautivos. Se produjeron demoras en entregas más largas de lo previamente proyectado, que dio como resultado que varios clientes cancelaron las órdenes de compra y dieron espacio a competidores de entrar a proveer de manera exclusiva productos y, en algunos casos, se mantuvieron finalmente en con ellos. Por lo demás, esto mermó la relación de aquellos clientes que demoraron sus proyectos a causa de la extendida espera y que en la siguiente oportunidad de la misma situación buscaron alternativas cuando no tuvieron provisión de productos oportuna. A pesar de este escenario P&M mantenía el liderazgo con un 37% de participación⁹.

En estas condiciones, donde es urgente entender como influir en la mayor medida posible la decisión de compra –la cual no es sencilla, por ser productos en algunos casos con complejidades para comparar diferentes opciones y precios, además de la baja especialización y conocimiento del mercado en este tipo de productos¹⁰, se hace necesario educar a prospectos y especificadores¹¹ para que puedan tomar una decisión informada- y resolver los temas que repercuten en la relación con nuestros clientes. Para lograr esto es menester plantear una nueva forma de enfrentar a una competencia agresiva y con cada vez mayor presencia en todos los proyectos importantes, especialmente en la actualidad en que las industrias ligadas a exportación de materias primas están en problemas¹².

3. Alcance

En este informe se desarrollará una estrategia para la División Industrial en Chile para el periodo 2017-2021. Para ello, primero es necesario comprender la situación actual, tanto interna como externa por lo que se ha planteado en el caso del ambiente externo un análisis del mercado, mediante la herramienta PESTE y las cinco Fuerzas de Porter, y un análisis interno de la empresa mediante el Perfil de Capacidad Interna. De este análisis se propondrá una estrategia. Esta estrategia será traducida en objetivos claros, que serán retratados dentro de un mapa estratégico, los que tendrán indicadores medibles, metas y áreas responsables.

⁹Basado en información generada por Departamento de Marketing de la División Industrial

¹⁰No hay instituto de corrosión ni se enseña en institutos, sólo uno: instituto chileno del petróleo

¹¹ Oficinas de arquitectos, ingeniería y organismo privados o no relacionados a la definición de revestimientos

¹² <http://www.elmostrador.cl/mercados/2015/11/06/chile-no-esta-solo-la-alarmante-dependencia-de-la-exportacion-de-materias-primas-es-tambien-una-crisis-regional/>

4. Objetivos y Resultados Esperados

4.1. Objetivos Generales

El objetivo principal de este trabajo es brindar un Plan Estratégico para la división completa en el periodo 2017-2021, que se espera permita:

- a. Aumentar las ventas promedio de los últimos dos años en un 20%, es decir aumentar la facturación anual neta hasta USD 45 millones.
- b. Obtener un Precio promedio de galón de USD 22,5 netos. Se eligió este indicador por dos motivos; en primer lugar la División asegura cumplir con las metas de rentabilidad de la compañía y en segundo lugar garantiza un crecimiento sustentable.

4.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis externo de la División, que permita conocer más profundamente a esta nueva competencia, entendiendo el atractivo de la industria utilizando las 5 fuerzas de Porter y considerar de qué manera éstas son afectadas por el ambiente o expectativas legales-políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.
- Entender cuáles son las debilidades/fortalezas internas y oportunidades/amenazas externas aplicando análisis FODA.
- Definir una estrategia a seguir de acuerdo a los intereses de la División y las posibilidades para el periodo 2017-2021 y adaptar la misión y visión de la compañía (The Sherwin Williams Company) a Protective & Marine.
- Elaborar un mapa estratégico, que traduzca la estrategia elegida en objetivos claros en cada una de las perspectivas, que permitan establecer relaciones causales entre ellos.
- Construir un Cuadro de Mando Integral, con el que sea posible controlar el cumplimiento de los objetivos, que esté disponible para toda la empresa y facilite la discusión futura en la materia, proporcionando continuidad y claridad a la conversación estratégica.

5. Marco Conceptual

Para esta memoria se trabajará con la metodología de planificación estratégica expuesta por Robert Kaplan y David Norton en sus libros “Cuadro de Mando Integral” y “Mapas estratégicos”, además de “Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización” de Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R.

5.1. Análisis PESTE

Esta herramienta permite analizar el ambiente externo en el que se desenvuelve una empresa, desde los siguientes cinco ámbitos que pueden afectar en forma general a todas las empresas del medio o sector. Estos son: político, económico, social, tecnológico y ecológico.

5.2. Las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

5.3. Análisis FODA

Con esta herramienta donde se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa, oportunidades y amenazas de la industria. En base a este análisis, se podrán obtener las ventajas competitivas de la empresa. Con el cruce del FODA, se podrán formular estrategias que podrán potenciar el crecimiento de la División.

5.4. Perfil de Capacidades Internas

Es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, haciendo un diagnóstico estratégico de la organización a través de las siguientes seis dimensiones: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad del talento de las personas y capacidad administrativa.

5.5. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

5.6. Mapa Estratégico

Este concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en su libro "Balanced Scorecard", para diagramar los objetivos estratégicos que se desean seguir en una organización. El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Con esta herramienta los equipos ejecutivos de las empresas pueden ver a sus indicadores estratégicos no sólo como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

6. Metodología

Para el buen desarrollo del trabajo se seguirá la siguiente metodología, siendo necesario cumplir con cada una de las actividades y elaborando los entregables correspondientes.

6.1. Diagnóstico de la situación actual

Análisis externo

Recopilar información tanto de revistas especialistas en el tema, estadísticas e informes y estudios relevantes, etc. A partir de ésta información, se elaborará un análisis PESTE y de las Fuerzas de Porter, que permitirá entender la industria e identificar las oportunidades y amenazas que se observan en el mercado.

Análisis interno

Este análisis se realizará mediante un Perfil de Capacidad Interna, revisando la información disponible, como sus balances e informes de ventas y con entrevistas a los gerentes y jefes de área de la empresa. De esta manera, se espera conocer sus respectivas áreas y la relación que existe con las demás, la relación con los clientes y las habilidades que poseen, entre otros. El objetivo es fundamentar hipótesis de niveles de eficiencia o ineficiencia en los procesos para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Matriz FODA

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades de la empresa junto a las amenazas y oportunidades del mercado, se dará paso a la discusión con líderes dentro de la División y a la construcción de la matriz de diagnóstico. Esta matriz nace del cruce de las fortalezas y las debilidades con las oportunidades y amenazas, tal que sea factible identificar posibilidades que permitan cumplir con los objetivos de la empresa.

6.2. Definición de la estrategia a seguir

Estrategia

Basado en la declaración de la misión y visión de la compañía¹³ y la situación actual de la División Industrial, además de la opinión de gerencia y jefaturas se determinarán las posibles estrategias que serán utilizadas. Con esta definición se espera poder cumplir con la misión de la División y sus metas.

Objetivos estratégicos

Para que la estrategia sea entendida de una forma más simple se dividirá en objetivos estratégicos claros y medibles. Para ello, se analizarán principales problemas que se deben resolver para mantener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

Mapa Estratégico

Los objetivos estratégicos definidos serán presentados en un mapa estratégico, evidenciando las relaciones de causalidad entre ellos.

¹³The Sherwin Williams Company

6.3. Diseño de la herramienta de control de gestión Indicadores, metas y áreas responsables

Al estar los objetivos estratégicos definidos será posible trabajar establecer los indicadores, metas y áreas responsables a cargo de que estos objetivos sean cumplidos. Para ello se sostendrán reuniones con las áreas que están ligadas a estos objetivos para discutir sobre estos puntos y establecer los indicadores que medirán el desempeño de cada objetivo, las metas que se desea alcanzar y los responsables a cargo de que el objetivo se cumpla.

Cuadro de Mando Integral

La última etapa consiste en plasmar todos los objetivos, con sus correspondientes indicadores, metas y responsables en un Cuadro de Mando Integral que quede disponible para toda la organización y pueda consultarse en cualquier momento. De esta forma se estaría cumpliendo con el objetivo de facilitarles la conversación del tema estratégico a futuro.

7. La Empresa

7.1 Descripción General

Fundada en 1866 por Henry Sherwin y Edward Williams, el Sherwin-Williams Company es un "líder mundial en la fabricación, desarrollo, distribución y venta de recubrimientos y productos relacionados a clientes profesionales, industriales, comerciales y de venta al por menor" (www.sherwin-williams.com). La compañía está compuesta por cuatro grupos:

- Paint Stores Group: compuesta por más de 4.000 tiendas e instalaciones que venden exclusivamente Sherwin-Williams revestimientos y materiales de construcción de marca; representa el 56,7% de las ventas totales.
- Grupo de consumidores: diversificando marcas como holandesa Boy®, Minwax®, y Krylon® se venden a través de minoristas en América del Norte y Europa; representa el 13,9% de las ventas totales.
- Grupo Global Acabados: sirve 120 países, proporcionando acabados de productos y recubrimientos industriales; representa el 20,6% de las ventas totales.
- Latin American Coatings Group: más de 300 tiendas y centros que se encargan de la producción y distribución de pinturas, revestimientos y materiales de construcción en México, Brasil, Chile, Ecuador, Uruguay y Colombia; representa el 8,8% de las ventas totales. La actual División Regional de Protective & Marine está dentro de este segmento.

Estos cuatro grupos distintos han hecho de la Sherwin-Williams Company el fabricante de recubrimientos más grande en los Estados Unidos y el segundo mayor fabricante mundial.

Visión

The Sherwin-Williams Company se esfuerza por satisfacer las necesidades de pintura de personas en todo el mundo, proporcionando una amplia gama de pinturas, tintes y productos. Además de una amplia gama de productos, Sherwin Williams contrata y desarrolla empleados con conocimientos para atender a sus numerosas ubicaciones de tiendas. Debido a la conveniencia de esas tiendas es esencial para el éxito de la compañía, Sherwin-Williams tiene el orgullo de afirmar que más del 90% de la población estadounidense vive a 50 millas de una tienda Sherwin Williams. La visión de la compañía para el futuro es que "no importa dónde usted está en el mundo o que superficie necesita revestir, Sherwin-Williams puede proporcionar soluciones innovadoras que garanticen su éxito" (www.sherwin-williams.com).

Misión

La misión de Sherwin Williams para "cubrir la tierra" está profundamente arraigada en sus responsabilidades a:

- Clientes: Como líder del sector, el desarrollo de productos de alta calidad que satisfagan las cambiantes demandas del mercado es esencial. Además de la innovación continua de los productos, Sherwin Williams hace hincapié en la formación y desarrollo de los empleados para asegurar la satisfacción del cliente.
- Accionistas: Sherwin Williams tiene como objetivo mejorar el valor para el accionista y el rendimiento financiero mediante el crecimiento y apalancamiento del capital de marca.
- Comunidad: A través de memorias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Sherwin Williams comparte su progreso en la reducción del impacto ambiental, así como el fomento de un entorno de trabajo seguro y diverso.

Valores corporativos

Los valores que guían el Sherwin Williams Company en su búsqueda de la excelencia son los siguientes:

- Integridad está arraigada en las personas, productos y prácticas de la compañía. Sherwin Williams defiende la integridad a través de su ética financiera y los controles financieros internos.
- Las personas, son las que impulsan la empresa adelante. Por lo tanto, es responsabilidad de la empresa para dar a sus empleados un entorno de trabajo seguro, así como oportunidades para el desarrollo de habilidades y el reconocimiento. Sherwin Williams también fomenta una diversa cultura corporativa.
- El servicio es lo que da a los clientes la confianza en la marca Sherwin Williams. Por lo tanto, es imperativo para proporcionar un servicio profesional junto con un fuerte conocimiento del producto.
- La calidad se refleja en los productos y prácticas de Sherwin Williams y la mejora continua de ambos.
- El desempeño se cultiva en una cultura orientada a los resultados de Sherwin Williams. No sólo se preocupa de establecer normas de excelencia, sino que

también asegura que el desempeño es medido y se recompensa en consecuencia.

- La innovación es impulsada por la colaboración y la imaginación. Un espíritu pionero en el desarrollo de nuevas tecnologías, productos y prácticas puede añadir valor a la marca Sherwin Williams.
- El crecimiento en tamaño y en el conocimiento es uno de los pilares del éxito de Sherwin Williams. La compañía se esfuerza para un crecimiento que sea ambientalmente sostenible y rentable para los accionistas y empleados. (www.sherwin-williams.com)

Objetivos de negocios

Los objetivos de negocio clave para Sherwin Williams son los siguientes. Primero y ante todo es desarrollar, fabricar y distribuir una amplia variedad de recubrimientos para los clientes comerciales, industriales, profesionales, y al por menor. Del mismo modo, la distribución y la venta de productos asociados es también clave para el negocio de Sherwin Williams. De acuerdo con el "Cubrir la Tierra".

Arribo a Chile

En Chile, la compañía llegó en 1975 a través de un distribuidor. Posteriormente, se instaló adquiriendo las siguientes empresas: Pinturas Stierling¹⁴, Andina, Marson, Copint y PPL.

Además del mercado industrial donde participa la División, compete exitosamente en los siguientes sectores:

1. Automotriz
2. Decorativo/Arquitectónico
3. Grandes superficies
4. Retail, canales ferreteros y distribuidores

Posee una cadena de 45 tiendas propias a largo de Chile y trabajan más de 500 personas actualmente. La planta donde fabrica prácticamente la totalidad de los productos que comercializa en Chile está en San Bernardo.

División Protective & Marine

A través de División Protective & Marine, la empresa participa en el mercado de pinturas y revestimientos industriales fabricando y comercializando a través de sus representantes de ventas (venta directa), red de tiendas propias y distribuidores. En el área trabajan 60 personas, de las cuales más del 76% lo componen la fuerza de ventas e ingeniería, 20% corresponden a asistencia técnica e Investigación y Desarrollo (o R&D) y el resto a líderes. La división cuenta con los recursos compartidos de las áreas siguientes:

¹⁴Base de la actual División Industrial

Finanzas (incluido crédito y cobranzas), Investigación y Desarrollo (R&D), Gerencia de Personas, Tecnología de la información (IT), Supply Chain o Cadena de Abastecimiento y tiendas.

Además, dentro del área de Investigación y Desarrollo, existen profesionales con dedicación exclusiva al desarrollo de nuevos productos y laboratorios de ensayos de niebla salina, luz ultravioleta y colorimetría.

A continuación, resumen de los segmentos definidos por la División:

- | | |
|---|---------------------------|
| a) Minería | vi. Pintura intumescente |
| b) Infraestructura | c) Alimentos y Bebidas |
| i. Puentes y Carreteras | d) Energía y Petroquímico |
| ii. Aeropuertos | e) Marino |
| iii. Puertos | i. Acuicultura |
| iv. Papel y Celulosa | ii. Embarcaciones |
| v. Plantas de Agua y
tratamiento de agua | iii. Off-Shore |

En los últimos años, el mercado industrial ha generado en promedio ventas por más 100 millones de dólares anualmente. Esto es equivalente a un volumen aproximado de 4,5 millones de galones al año¹⁵.

El monto de venta anual en los últimos dos años ha estado en torno a USD \$ 37 millones así como el precio promedio por galón ha sido 21,9 dólares.

Figura 1: Segmentos de mercado División Industrial



Fuente: Elaboración propia con información interna

Se entiende por pinturas y revestimientos industriales aquellos que tienen por objetivo proteger los activos (estructuras metálicas, edificios, estanques, zonas de procesos, puentes, plantas, etc.) contra los efectos de la corrosión.

¹⁵ Estadísticas mercado Departamento de Marketing

Para poder atender los negocios en que participa la División Industrial está dividida en 4 subgerencias:

- Ventas Zona Norte y Centro: Está especializada en el segmento minería, que representa uno de los focos de negocio más importantes y que en años recientes fue líder indiscutido.
- Ventas Zona Sur y Centro: Concentrando las ventas de productos para la industria salmonera en el Segmento Marino y al mismo tiempo el mayor volumen en plantas de Alimentos y Bebidas conformados por plantas lecheras, producción de carne y cecinas y papel y celulosa.
- Marketing y Control de Gestión: Esta área está encargada por una parte de coordinar todos los esfuerzos en promoción, desarrollo de nuevos productos y su posicionamiento en el mercado. Esta labor se realiza de junto al área de R&D. Por otra parte, genera y analiza información respecto de inventarios, forecast de producto, seguimiento de ventas y coordinación con Supply Chain y tiendas.
- Ingeniería y Especificaciones: Esta subgerencia se encarga de estimar los potenciales de ventas y el desarrollo de cada uno de los segmentos de mercado en los que participa la compañía. Además es la que maneja y origina la relación con las empresas que definen y especifican los sistemas (esto significa que incluyen preparación de superficie, y aplicación de más de una pintura o revestimiento) de pinturas y revestimientos para nuevos proyectos de inversión o mantenimiento, es decir con empresas de ingeniería, arquitectura y constructoras. Para esto se utilizan diferentes fuentes de información para llegar en etapas de ingeniería básica y detalle de forma tal de recomendar productos a través de especificaciones técnicas de pinturas y revestimientos.

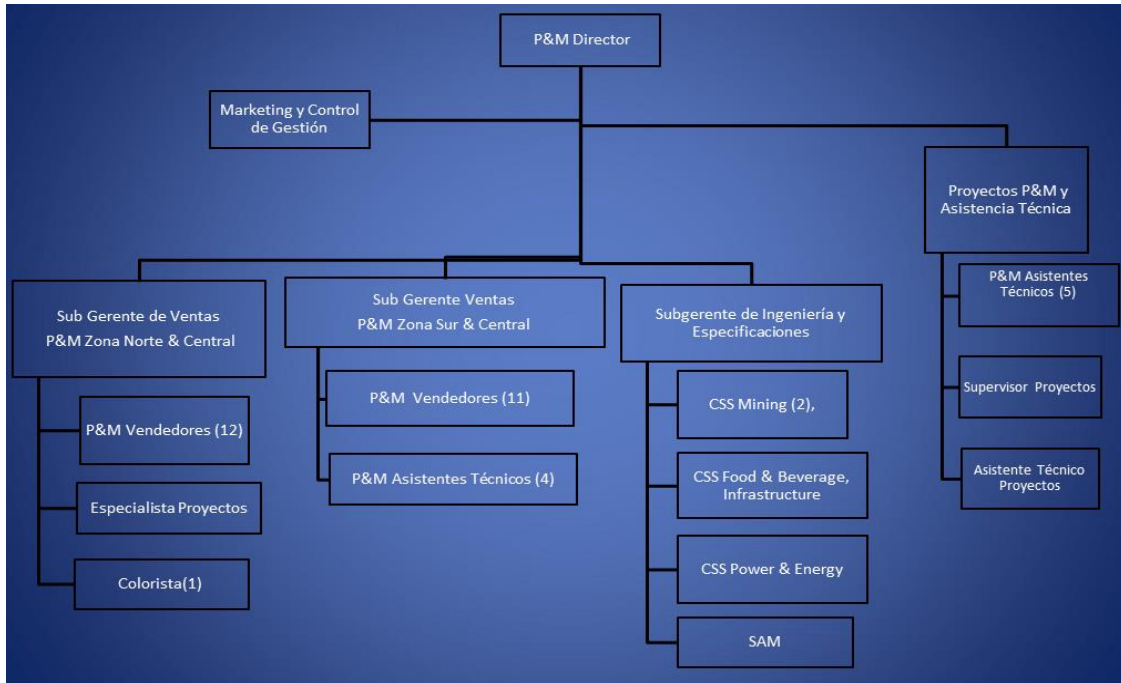
7.2 Productos y Servicios

Como se comentó anteriormente, el objetivo de las pinturas y revestimientos industriales es la protección de diferentes tipos de sustratos contra la corrosión, de manera de prolongar la vida útil de activos bajo condiciones de servicio agresivas.

Desde esta perspectiva, la división ofrece los siguientes productos y servicios:

- Pinturas y revestimientos industriales: Comercialización y distribución a través de tiendas propias y distribuidores
- Asistencia técnica en terreno (validación y verificación de la aplicación correcta de los productos, controlando entre otros tiempos entre capas, espesores, preparación de superficie).

Figura 2: Organigrama Protective & Marine



Fuente: Elaboración propia con información interna

- Especificación técnica de pinturas y revestimientos
- Estudios comparativos de sistemas contra la corrosión: En este caso, basados en normas y estudios que provienen principalmente de U.S.A. y Suecia, se realizan estudios donde se analiza la vida útil, compatibilidad, preparación de superficie, comparación entre sistemas de pinturas y revestimientos y otros tipos de análisis cualitativos y cuantitativos, por supuesto integrando como variable costo-beneficio.
- Capacitación: Esta se realiza tanto a nivel de contratistas, como a nivel de cliente: Oficinas de Arquitectura, Ingeniería y Constructoras. Se realiza con el área de capacitación o directamente el área de Ingeniería o Proyectos.
- Investigación y desarrollo entrega soluciones adaptadas a condiciones particulares de servicio: En nuestros laboratorios de R&D (Investigación y Desarrollo) se llevan a cabo estudios como tolerancia a luz ultravioleta, resistencia a niebla salina, impacto y otros. En otra vertiente, se realizan investigaciones con otros entes técnicos nacionales y extranjeros para determinar cumplimientos de normas y/o condiciones de resistencia de la pintura o revestimiento. También se recibe transferencia tecnológica de los avances que se hace en otros países y que el mercado doméstico requiere.
- Proyectos P&M: En formato Supply & Apply, donde la provisión de productos, aplicación y la garantía es entregada por la División.

Gráfico 1: Ventas históricas en miles de USD y márgenes brutos



Fuente: Elaboración propia con información interna

Como se aprecia en el gráfico 1, las ventas han tendido a la baja desde el año 2013. Esto ha sido una combinación de disminución de demanda en el mercado, explicada de manera complementaria por la baja de casi 8%¹⁶ en los proyectos de inversión y las oportunidades de negocio que han sido adjudicadas por competidores. Las ventas provienen de proyectos y clientes.

Para poder lograr los volúmenes de venta, la división cuenta con una planta dedicada en San Bernardo, donde además se producen productos para otras divisiones. Actualmente la planta de productos industriales tiene una capacidad nominal de 2.000.000 galones al año, pero puede crecer hasta un 10% si se utilizan turnos nocturnos (horas extras). Estos turnos normalmente se realizan en la época de verano cuando la demanda está un su máximo. La planta posee tres líneas de producción: base agua, base solvente y masillas. En esta planta se producen en promedio entre 95% y 98% de los productos industriales comercializados en Chile. En promedio la tasa de ocupación instalada de la planta está entre 85% y 90% de su capacidad en los últimos dos años. Es importante destacar que el inventario es capaz de albergar dos meses de venta en promedio por cada familia de productos.

En términos de portafolio de productos, actualmente existen dos líneas de productos que maneja el área:

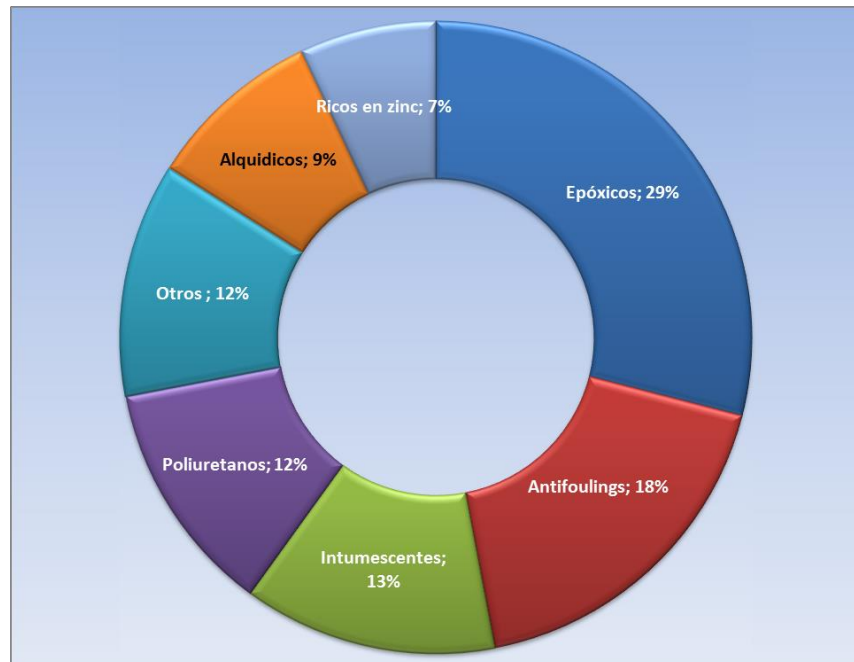
1. Línea industrial, dirigida principalmente a maestranzas que desarrollan en su mayoría estructuras para Minería, Aeropuertos, Puertos marítimos, instalaciones de Energía como centrales termo e hidroeléctricas. Esta se compone en su gran

¹⁶ <http://www.mch.cl/2015/08/13/inversion-privada-en-chile-proyectada-a-2019-cae-casi-8-a-su-menor-nivel-en-siete-anos/>

mayoría de productos en base solvente, pero se encuentran también productos base agua como de describen a continuación:

- a. Ricos en zinc,
- b. Epóxicos anticorrosivos, imprimantes, esmaltes y bituminosos
- c. Poliuretanos: Esmalte y revestimientos
- d. Siliconas
- e. Esmaltes y anticorrosivos alquídicos
- f. Productos base agua
- g. Masillas
- h. Productos marinos para barcos y para redes
- i. Solventes (diluyentes)

Gráfico 2: Ventas en porcentaje por familias de productos, 2016



Fuente: Elaboración propia con información interna

Línea Flooring: Enfocada en productos de alto performance para pisos donde existen productos en base agua y 100% sólidos, es decir sin solventes. Estos productos son amigables con el medio ambiente y seguros para su aplicación por contratistas, pero necesitan un mayor grado de experiencia por parte de ellos para ser aplicados

En el gráfico 2 se presenta el resumen del portfolio de productos según familia donde epóxicos, anti-fouling e intumescentes son los productos con mayor componente de ventas. Por otro lado haciendo un análisis más detallado de las ventas se concluye lo siguiente:

- ✓ 16 productos significan el 80% de las ventas

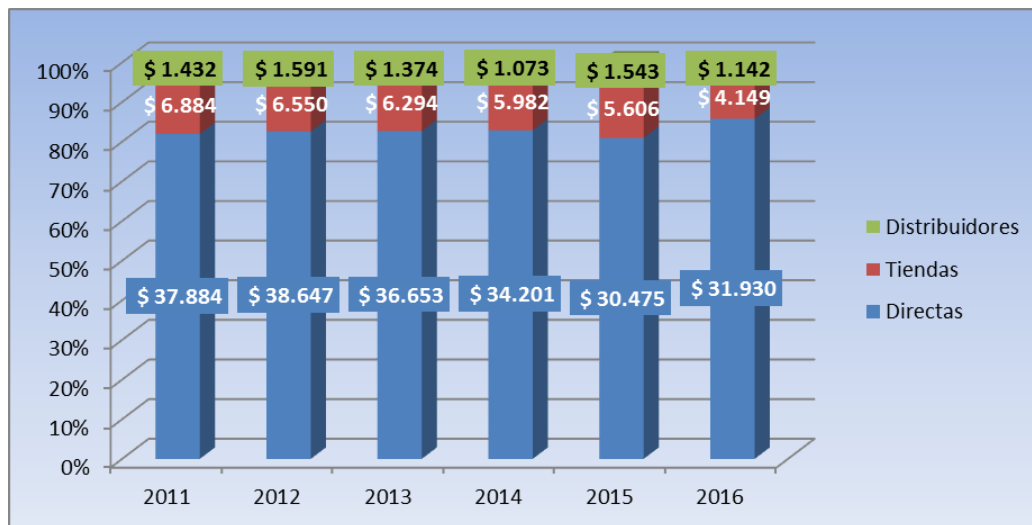
- ✓ 27 productos conforman el 90% de las ventas
- ✓ 67 productos sólo llegan a completar el 10% de las ventas

Para optimizar la oferta de productos, será necesario analizar y tomar decisiones respecto al último punto esbozado.

7.3 Ventas, Canales de Distribución y Segmentos de Mercado

Existen tres canales principales de distribución: Venta directa, distribuidores y tiendas propias.

Gráfico 3: Ventas según canal de distribución, en miles de USD



Fuente: Elaboración propia con información interna

7.3.1. Venta Directa

La División cuenta con una fuerza de venta compuesta por Representantes Técnicos comerciales distribuida a lo largo de Chile además de CSS (Corrosion Specification Specialist) que abordan principalmente a oficinas de ingeniería, arquitectura y empresas constructoras. La fuerza de venta explica el 85% de las ventas totales y se realiza con distribución directa, es decir desde un centro de distribución o desde una tienda a los clientes.

7.3.2 Tiendas Propias

En total existen 15 tiendas a lo largo del país que distribuyen productos industriales, de las cuales 10 son dedicadas, es decir comercializan sólo productos industriales y 5 son mixtas (comercializan productos industriales¹⁷ y decorativos). A través de este canal se generan el 11% de las ventas totales y se componen de contratistas de menor volumen de compra que adquieren directamente en tienda sin la gestión de vendedor industrial, es decir este segmento es sólo atendido por el personal de tienda. Vale la pena mencionar que las tiendas de regiones cumplen la función de centro de distribución.

7.3.3 Distribuidores

Por último, la venta a través de distribuidores representa el 4% de las ventas totales de la división, con márgenes de venta brutos de sobre 42%, por lo que es un canal de bajo volumen, pero con márgenes mayores que los anteriores casos.

Tabla 1: Resumen ventas y márgenes netos año 2016, según familia de productos por canal.

Productos	% vta.total	Canal			Margen	Ventas (miles USD)
		Directas	Tiendas	Distribuidores		
Epóxicos	29%	83%	10%	7%	35%	\$ 10.717
Antifouling	18%	95%	3%	2%	24%	\$ 6.652
Intumescentes	13%	85%	12%	3%	41%	\$ 4.804
Poliuretanos	12%	85%	11%	4%	32%	\$ 4.435
Otros	12%	81%	15%	4%	46%	\$ 4.435
Alquidicos	9%	79%	14%	7%	39%	\$ 3.326
Ricos en zinc	7%	84%	12%	4%	35%	\$ 2.587

Fuente: Elaboración propia con información interna

7.3.4 Segmentos de Mercado

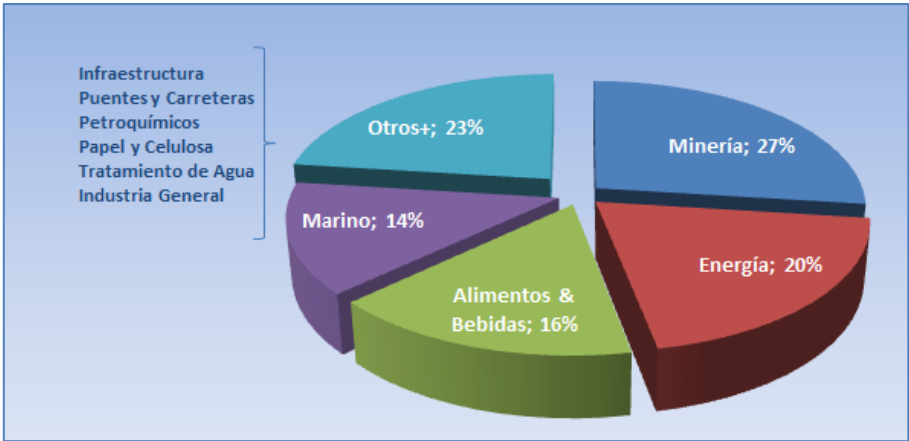
Los segmentos de mercado resumen las ventas a clientes según la clasificación que la División define. Esto significa que si un cliente tiene el grueso de las ventas asociadas a proyectos de un determinado segmento de mercado, por ejemplo minería, este cliente está codificado dentro de ese segmento.

En gráfico 4 se puede apreciar las ventas de la división según segmentos de mercado. En primer lugar, el segmento de Minería aglutina el 27% de las ventas, convirtiéndose en el más relevante. Esta cifra no sólo incluye las ventas directas a compañías mineras, sino que además agrupa a todos los contratistas y maestranzas que tienen como principal actividad el negocio minero (de forma similar funciona este método de registro

¹⁷ Estos productos son anticorrosivos y esmaltes alquídicos y pintura intumescente únicos productos mono componentes de la División

para los demás segmentos). En seguida, sigue Energía con un 20%, Alimentos y Bebidas con un 16%. Por último el 14% de las ventas provienen del segmento Marino que, como se mencionó antes corresponden en un 90% de la venta de anti-fouling para redes de granjas de salmones y otros peces.

Gráfico 4: Ventas en porcentaje por segmentos de mercado, 2016



Fuente: Elaboración propia con información interna

El restante 23% proviene de la reunión de todos los demás segmentos de negocio, dentro de ellos el ítem más importante viene de Infraestructura.

8. Diagnóstico de la situación actual

8.1 Análisis Externo

8.1.1. PESTE

8.1.1.1 Análisis Político -Legal

Actualmente, uno de los requerimientos legales que está impactando los costos de la industria es la puesta en vigencia del Decreto Supremo N° 43, que dice relación con el almacenamiento de sustancias peligrosas. Esto ha provocado el movimiento tanto de bodegas de distribución de productos, como un éxodo de todas las tiendas/locales que albergan productos con solventes desde centros urbanos hacia sectores industriales. Así el impacto en términos de cercanía geográfica a clientes, detrimentos en “derechos de llave”, baja de las ventas, perjuicios en términos de distribución de productos y respuestas más largas para satisfacer pedidos son algunas de las repercusiones de la entrada de este Decreto Supremo.

En otro ámbito, para el negocio de protección pasiva contra el fuego, se ha visto una débil fiscalización por parte de los gobiernos municipales para hacer cumplir con la normativa para estructuras metálicas de factores de retardancia al fuego (desde 15 a 120 minutos) y masividad (que tan macizo o “gruesa” es el perfil de la estructura) que influyen en la correcta definición de espesores (400 micrones hasta 3.000) y las pruebas de quema/pirotécnicas para verificar la intumescencia de la aplicación. Como resultado de esto, muchas aplicaciones no han seguido estos lineamientos y utilizan las variables que entregan menor consumo de pintura en detrimento de la protección de las personas y activos.

Dentro del ámbito legal que afecta a la industria, a partir del 16 de Septiembre de 2017, comienza a regir la “Ley del Saco” que baja el límite máximo de carga manual desde 50 a 25 kilogramos. Esto significa que el envase ‘tineta’ con un volumen de casi 20 litros o 5 galones de capacidad deberá ser modificado para que su contenido no supere el límite fijado. Muchos productos tanto decorativos como industriales deberán ser envasados con esta nueva restricción, lo que aumentará el costo levemente ya que deben modificarse el nivel de llenado, los etiquetados y los empaques para distribución.

Por otro lado, en Noviembre 2017 se realizarán las elecciones presidenciales para el próximo periodo que se espera tenga un impacto positivo en la economía y en la confianza de inversionistas y consumidores¹⁸, lo que augura un aumento en la inversión

¹⁸<http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Acciones/2017/06/12/Bancos-de-inversion-confirman-mayor-optimismo-para-Chile.aspx>

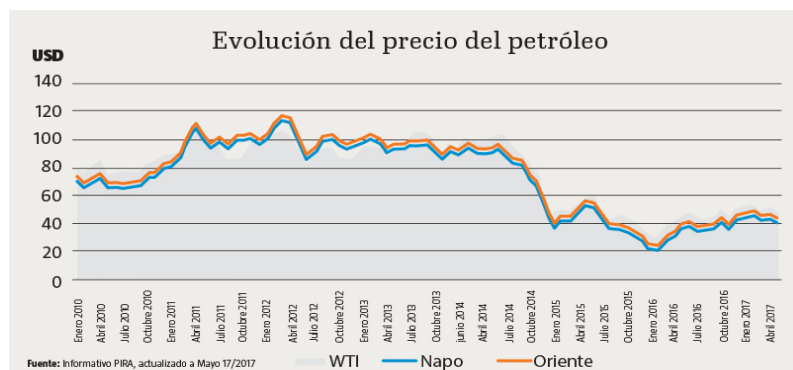
respecto al año anterior con un incremento proporcional en la demanda de pinturas y revestimientos industriales. En Chile es el ritmo de la inversión que está directamente correlacionado con las ventas¹⁹.

8.1.1.2 Análisis Económico

Han comenzado a vislumbrarse vientos favorables en la recuperación del crecimiento económico de Chile. El Banco Central proyecta una expansión que alcanzaría un rango entre 2,5% y 3,5% para el 2018²⁰. Además, según la encuesta de expectativas económicas (EEE) que elabora el Banco Central²¹, se consigna que el precio del dólar fluctuaría entre \$635 y \$645 en un horizonte de 23 meses, representando una suave variación de sólo 1,5% transformándose en buen augurio dado que una cantidad de materias primas mayor al 50% ingresan desde el extranjero.

Por otro lado la OCDE proyecta un crecimiento de la inversión para el próximo año de 4,1%²². Este punto es importante de destacar, ya que como se mencionó existe una fuerte correlación en el ritmo de los proyectos de inversión y la venta de pintura y revestimientos.

Gráfico 5: Valor precio petróleo en dólares últimos 7 años



Fuente: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-opec-extiende-por-9-meses-el-acuerdo-de-reduccion-de-petroleo>

En la industria, al igual que en la División, el mayor volumen de revestimientos lo constituyen las resinas epóxicas, que utilizan una cantidad importante de solventes –

¹⁹ Según estudio de Departamento de Marketing de la división

²⁰ IPOM Septiembre 2017

²¹ <http://www.bcentral.cl/es/faces/estadisticas/EnCoyunturales/ExpecEconomicas>, octubre 2017

²² <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=367459>

aunque siguen disminuyendo su producción año a año, reemplazándose por productos sin solventes o base agua-, los que en su mayoría son subproductos del petróleo, por lo que aún influye el precio de este producto para la industria. Para Chile el valor referencia es el precio del barril de petróleo WTI²³, que en 2017 se ha situado alrededor de los USD 51 por barril y se proyecta que en el 2018 entre 53 a 56 dólares por barril en 2018 y que superará la barrera de los USD 60 a partir del 2020²⁴. Esto se convierte en otra razón adicional a las regulaciones medioambientales y sociales para seguir en la senda de la investigación para utilizar productos sin solventes o en base agua.

En términos de proyectos, en los sectores de minería, energía e infraestructura concentran la mayor cantidad y monto de inversiones de proyectos en ingeniería de detalle, es decir proyectos que se llevarán a cabo en el período de análisis de este informe. El resumen de montos en proyectos de inversión en los sectores nombrados dentro del país y en estado activo es el siguiente²⁵:

Tabla 2: Montos de inversión por sector
en etapa de ingeniería de detalle

Sector de inversión	Monto de Inversión en millones de USD	
	2017	2016
Minería	8.900	6.245
Energía	6.380	5.600
Infraestructura	8.100	5.592
Total	23.380	19.453

Fuente: Propia con información Portal Minero

De la tabla comparados los totales en los sectores considerados, la inversión en proyectos en ingeniería de detalle aumento un 20% el año 2017 respecto de 2016.

Vale la pena notar que estos datos todavía no tomaban en cuenta la expectativa de valor del cobre para el 2018 en USD 2,95 la libra²⁶.

²³ El petróleo **WTI** (West Texas Intermediate o Texas Light Sweet) es un petróleo que contiene el promedio de características del petróleo extraído en campos occidentales de Texas (USA)

²⁴ <https://gestion.pe/mercados/precio-barril-petroleo-se-mantendria-cercano-us53-2018-2195894>

²⁵ Fuente: base de datos del portal minero octubre 2017 y 2016

²⁶ Proyección Cochilco, octubre 2017

8.1.1.3 Análisis Social

Dada la creciente conciencia de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) de las compañías, entendiendo que su imagen es un conjunto de variables sopesadas por la ciudadanía, crece la tendencia de utilizar productos que tengan nulo o muy bajo impacto en el ambiente y en las comunidades que circundan las instalaciones productivas. En este sentido lo que la sociedad o consumidores desean saber de los productos que consumen es si éstos informan en las etiquetas que los visten datos de impacto ambiental, envases reciclables o como en el mundo desarrollado etiqueta de la medida de impacto ambiental basado en la evaluación ciclo de vida (LCAs por sus siglas en inglés, life cycle assessments). Así se puede saber si los productos abordan temas como el cambio climático o el uso de agua, y están basados en modelos de cálculo científico con unidades de medida definidas.

Cada vez más, las empresas encuentran que los consumidores prefieren productos con atributos éticos o ambientales y ahora hay evidencia de que la mayoría también está dispuesta a pagar más por ellos. Un estudio del grupo de investigación de marketing Nielsen descubrió que el 55% de los consumidores en línea (online) de 60 países pagarían una prima por productos 'verdes' o socialmente responsables²⁷ lo que puede extenderse a las empresas con compromiso del cuidado medioambiental.

En este terreno P&M tiene bastante camino delante de la mayoría de los competidores en Chile, dado que el portafolio de productos hereda las características de las regulaciones en USA y Europa. Esto toma una importancia especial en la industria de Alimentos y Bebidas donde el uso de productos no sólo exige que sea amigable con el medio ambiente, sino que además que no contamine los alimentos.

8.1.1.4 Análisis Tecnológico

Con el transcurso del tiempo, aumentó la importancia de contar con información confiable, íntegra y oportuna para lograr los objetivos estratégicos de las organizaciones. Debido a esto, para las empresas actuales es de vital importancia tener comunicados a todos sus departamentos. Lo que el ERP (Planeamiento de los Recursos de la Empresa, por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planing), hace es combinar todos estos sistemas en un solo paquete de software integrado que ejecuta una sola base de datos de tal manera que varios departamentos puedan intercambiar, acceder y actualizar información y comunicarse con los otros departamentos más fácilmente. Esta integración puede traer un retorno a la inversión

²⁷ <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/oct/28/new-tool-measure-social-impact-products>

tremendo si las compañías instalan el software correctamente, con sólo lograr trazabilidad en los procesos, asegurar el control interno en éstos, controlar costos y tener información oportuna y confiable²⁸. En este sentido la División cuenta con un software de clase mundial que integra las distintas áreas o servicios como producción, adquisiciones, ventas, contabilidad, datos de personas y puntos de ventas entre otras funciones. De esta manera por ejemplo, una tienda puede haber alcanzado un stock mínimo en un productos determinado, lo que automáticamente gatilla una solicitud de fabricación y despacho en los tiempos definidos para cada producto. A su vez estos datos de venta se suman para integrar las bases de datos que ayudarán a construir las proyecciones de venta y necesidades de materias primas y recursos de manufactura. Además la compañía posee importantes herramientas de reportes remotos. Un ejemplo de esto es la rendición de gastos, en que la compañía ostenta un software que permite hacer el reporte de gastos rápido y desde los teléfonos inteligentes desde cualquier lugar del mundo.

Por otro lado, dado el carácter global de la compañía, se producen transferencia tecnológicas entre las diferentes regiones, ya que cada una de ellas, incluyendo Chile poseen área de R&D (investigación y desarrollo) que desarrollan productos adaptados a diferentes necesidades o condiciones de servicio, como por ejemplo resistencia a concentraciones de ácido sulfúrico al 90% de concentración a 120 °C. En este sentido la División con un par más de competidores multinacionales aventajan a los productores internos en aplicaciones específicas como por ejemplo la industria minera.

Adicionalmente Sherwin-Williams ha adquirido empresas líderes en tecnología en los cinco continentes y continúa haciéndolo, teniendo entre su portafolio productos únicos en tecnología que no tienen competencia o que no existen en Chile. En la misma vertiente, el intercambio tecnológico también permea el cuidado al medio ambiente, como por ejemplo en la línea flooring todos los productos son libres de VOCs (compuestos orgánicos volátiles) que no contaminan el aire y son seguros para aplicaciones por ejemplo en estacionamientos subterráneos.

Respecto a los materiales de construcción, todavía no se crea materiales y/o tecnologías nuevas que no requieran del revestimiento y las que existen (acero galvanizado, acero inoxidable) son más caras que la protección de revestimientos. Todavía, el mejor equilibrio entre costo y duración lo constituyen el acero y hormigón, que son los materiales más utilizados en la construcción de instalaciones industriales. Sin embargo materiales como el grafeno no es afectado por la corrosión y es más liviano. Pero es una convención que ni el acero²⁹ ni el hormigón³⁰ serán reemplazados

²⁸ Publireportaje en revista Asiva, julio-agosto-septiembre 2008, a Ricardo Rivero, Socio Consultor de GESTION22 S.A.

²⁹ <https://www.quora.com/Is-there-any-material-which-could-replace-steel-structure-and-has-good-static-and-impact-strength>

por el momento para las construcciones de carácter industrial, lo que es buena noticia para la los revestimientos.

8.1.1.5 Análisis Ecológico

Hoy en día la industria de la pintura está implementando nuevas tecnologías, materiales y materias primas más limpias. Esto se ve especialmente en la industria de la construcción con la norma de Liderazgo en Energía, Diseño Medio Ambiental, por sus siglas en inglés (LEED) que premia con puntaje basado en la evaluación del impacto medioambiental y motiva a un diseño sustentable. Cada vez es más usual en el mercado que las oficinas de Arquitectura y Construcción exijan productos validados con esta norma para poder tener una calificación que establece ranking de cumplimiento: Certificado, Plata, Oro y Platino. De hecho se cuenta con un catálogo de productos verdes que está disponible con tabla de puntos según qué calificación se le exija a la construcción. En esta misma línea, la División cuenta con productos libres de VOCs (que contaminan el aire y son perjudiciales en lugares confinados) en toda la gama de productos flooring e industriales que también suman para la obtención de productos LEED.

8.1.1.6 Resumen Análisis PESTE

Las perspectivas para la división en el corto plazo son promisorias en términos de una oportunidad cierta de mayor número de proyectos de construcción; como se vió, la mayor inversión en el país en el período de análisis especialmente en Minería influenciado por mejores precios de la libra de cobre y una gran oportunidad para seguir mostrando el liderazgo dadas las nuevas normas legales del mercado y las nuevas tendencias en términos medioambientales, en los cuales el rol clave lo tienen las nuevas tecnologías limpias generadas por la función de investigación y desarrollo. Por último y más importante, el acero y hormigón no tienen materiales que los reemplacen en el mediano plazo y desde que estos materiales están expuestos a la corrosión, todavía la industria de las pinturas y revestimientos no tiene plazo de vencimiento definido.

³⁰ <https://www.quora.com/Will-concrete-be-replaced-by-some-other-construction-material-in-the-near-future>

8.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

8.1.2.1 Amenaza de Nuevos entrantes

En la industria de pinturas y revestimientos industriales las amenazas de nuevos entrantes es escasa debido a las siguientes razones (entre otras) que configuran barreras altas de entrada:

1. Se debe disponer de una inversión inicial elevada aunque no se produzca o elabore, ya que un mercado concentrado donde hay marcas poderosas es necesario invertir para al menos igualar presencia, distribución y capacidad de respuesta por nombrar algunas.
2. Requiere de un alto capital de trabajo, incluso aunque se tengan pocos productos, especialmente ahora con el DS N°43³¹ que regula el almacenamiento de sustancias peligrosas.
3. Para grandes proyectos se requieren cumplimiento de certificaciones internacionales, que son costosas y lentas de obtener (+1 año).
4. La diferencia la pueden hacer personas con experiencia en grandes proyectos, conocimiento de mercado y mucho capital social, pero son escasas en un mercado concentrado, como se aprecia en la figura 4.
5. Economías de escala dado el volumen de producción y por esto mismo poder de negociación con proveedores de materias primas y servicios.

Por otra parte, el costo del cambio de proveedor de revestimientos también es relevante en gran parte de los negocios industriales, especialmente si el nuevo entrante no tiene presencia en otros segmentos del mercado, donde sus productos hayan dado buenos resultados para minimizar el riesgo de que el producto no cumpla con las expectativas especificadas. Adicionalmente, los aplicadores que trabajan en instalaciones de clientes pueden hacer este costo de cambio mucho más alto, particularmente si han trabajado años con otra marca y los procesos productivos son dependientes de las características particulares del o los productos. En el país, están presentes las principales marcas globales, aunque la que se encuentra más segmentos de mercados es la División Industrial como se aprecia en la figura N°3. En el caso de PPG, la mayor empresa de revestimientos y pinturas industriales del mundo³², no está presente en el mercado industrial chileno, sino que en product finishes (acabados). Se concluye en mérito de lo presentado que la amenaza de nuevos entrantes es baja.

³¹<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1095053>

³² https://www.coatingsworld.com/issues/2017-07-01/view_features/2017-global-rankings-of-the-top-manufacturers-of-paints-coatings-adhesives-and-sealants

Figura 3: Presencia de compañías del mercado chileno por segmento y por concentración de ventas de la División (% que aparece al final de cada columna del segmento)



Fuente: Elaboración propia con información interna

8.1.2.2 Poder de negociación con proveedores

Entre los proveedores de la industria podemos encontrar los de materias primas, especialmente resinas y en particular óxido de titanio. Para los primeros, encontramos proveedores locales y extranjeros; en el caso de proveedores domésticos no existe una cantidad importante de ellos, pero el volumen de compra local de la División entrega un alto poder de negociación, ya que la División es la que produce el mayor volumen de productos industriales en Chile. De hecho 98% de los productos industriales comercializados en Chile son fabricados por la Planta en San Bernardo. En el caso de proveedores foráneos, cambia la perspectiva y no se presenta tan auspicioso como en el primer caso, ya que al largo –USA y Europa- tiempo de importación (más de 90 días), sumado a la fluctuante demanda debido a adjudicaciones que no están en los planes de producción³³, no permiten cerrar contratos de provisión constante con un mayor volumen de compra y por ende un mejor precio. Sin embargo, es una situación a la que no escapan las compañías globales que están presentes en el mercado.

Generalmente los proveedores extranjeros no dependen de la venta de estos productos como fuente principal de sus ingresos, más bien normalmente son parte de la diversificación de productos químicos, como por ejemplo Bayer³⁴. Además el cambiarse de proveedor lleva un proceso que no siempre es de bajo costo. Por esta razón, el poder de negociación es bajo. En otra arista del tema, en algunos casos de materias

³³ En promedio este tipo de proyectos pueden llegar a alcanzar un 20% del volumen total de productos, basados en información agregada del Departamento de Marketing de la División.

³⁴ <https://en.wikipedia.org/wiki/Bayer>

primas, especialmente las de mayor disponibilidad en la industria, el bajo costo de cambio de proveedor validado³⁵ o contratipo, permite moverse en dirección de una reducción de costes de producto y mejores tiempos de respuesta. Esto no sucede cuando algunos insumos tienen certificaciones que exige el mercado y que al mismo tiempo son difíciles de igualar –como por ejemplo que sean libres de halo-fenoles³⁶ en el caso de productos dirigidos a la industria vitivinícola- , en donde obviamente el poder de negociación es menor.

Por último, el caso general con los proveedores de servicios, al manejar volúmenes importantes se tiene un alto poder de negociación. Es el caso de servicios de: guardias de seguridad, alimentación de personas en la planta, aseo instalaciones, tratamiento de RILES y en general gran parte de servicios externalizables.

Considerando los pesos relativos de los tipos de proveedores presentados, y que la División es el mayor comprador de materias primas en Chile el poder de negociación es medio.

8.1.2.3 Poder de negociación con clientes

En los grandes proyectos (>USD \$100.000 en pinturas o revestimientos) el cliente puede encontrarse en fases previas a la construcción o ejecución es decir oficinas de ingeniería y/o arquitectura que especificarán los materiales y con quien se debe posicionar y diferenciar si es posible el/los productos que se utilizarán. En la fase de ejecución, el contratista o maestranza (fabricante de estructura en acero) que aplicará los revestimientos, la empresa constructora que compra directamente o el mandante de las obras quien instruye a la empresa constructora o contratista que utilice nuestros productos. En proyectos de gran volumen donde hay una gran competencia por adjudicar y se permiten productos similares técnicamente al especificado (que puede ser positivo cuando no se encuentren productos de la División especificados), el poder de negociación del cliente crece en la medida del tamaño o volumen del proyecto y podría decrecer en la medida de la mayor o menor presión que ejerce el mandante para que se utilicen sólo los productos especificados y validados por los estudios de ingeniería. En esos casos normalmente si no se deciden por la oferta de menor costo (a igual performance y/o desempeño), es probable que demanden mejor servicio en terreno, una mayor garantía y un respaldo financiero que asegure la seriedad de la oferta (boletas de garantía por ejemplo, multas en caso de demora, etc.). Por otro lado, existen clientes fidelizados quienes compran continuamente, con quienes se tienen

³⁵ Para la utilización de una materia prima dada, se deben seguir protocolos de aprobación de la misma exigidos por la casa matriz en USA, que pueden tardar hasta dos meses.

³⁶ Son compuestos que son precursores de anisoles, los cuales contaminan el vino

buenas relaciones y que el poder varía según (como ya se sospechaba) según el volumen de compra.

Desde otra perspectiva en algunos segmentos donde hay alta concentración del poder adquisitivo (es decir, pocos clientes que demandan un gran volumen de productos) y el cliente no trabaja por proyectos, sino que su operación requiere de pinturas y revestimientos con provisión continua, el poder de negociación de la División es bajo a excepción de que su costos de cambio sea alto en el caso de clientes activos. Pero la tendencia es que a mayor volumen de ventas menor margen bruto.

En cuanto a la clasificación de clientes no existe público general, ya que cualquier persona natural o jurídica que compre es registrada como cliente. Por esta razón los clientes están divididos por segmento de mercado, que se pueden encontrar en el gráfico N°4 de este informe en términos de porcentaje de venta total y por el canal de venta que se encuentra en la figura N°3. Sin embargo, público general se puede considerar dentro de la venta del canal de tiendas propias. Cabe destacar que hay programa de incentivos de compra para clientes basado en la fidelidad y los volumen de compra históricos.

Por otro lado la concentración de compra por parte de clientes no supera en el peor de los casos el 10% del volumen total de compra mensual, donde normalmente está asociada a una licitación y el resto son proyectos de diferente envergadura que son adjudicados por el cliente y donde la División tiene un poder relativo de negociación en proporción a la dimensión del proyecto o volumen de venta.

Ponderando la situación, podemos decir que el poder de negociación agregado es medio-bajo.

8.1.2.4 Ingreso de productos sustitutos

El ingreso de productos sustitutos se puede dar especialmente en algunos nichos como por ejemplo la protección pasiva contra el fuego o pintura intumescente en donde se puede competir con planchas de yeso cartón que son muchos más baratas, por el hecho que existe un rango de masividad de las estructuras metálicas que es tan bajo³⁷ (estructura delgada) que no se puede proteger con pinturas y se requiere algo más contundente. Lo mismo ocurre en cierta clase de revestimientos para pisos,

³⁷ El concepto **masividad** o factor de forma del **perfil**, se define como la relación entre el área exterior del perfil con protección contorneada, por unidad de longitud y el volumen de acero contenido en dicha área por unidad de longitud.

generalmente sin requerimiento de resistencia química ni mecánica o abrasión donde todavía existe espacio para por ejemplo pisos vinílicos, que aunque no son monolíticos pueden suplir en los casos que no hay gran exigencia de desempeño o en segmentos industriales que se cruzan con algunos decorativos, por ejemplo oficinas dentro de una planta de producción. Pero también existen, en el caso de la protección contra la corrosión en el hormigón algunos productos que están en la construcción misma de este. Por ejemplo endurecedores de concreto que normalmente en condiciones no severas de desgaste, como por ejemplo un centro de distribución de papeles y cartón o pasillos de un supermercado es suficiente para mantener la integridad del piso. En las pocas ocasiones en que el costo no es limitante, el aluminio como material de construcción en estructuras incorpora una capa de pasivación que inhibe la corrosión³⁸. El mismo caso se da con el tratamiento de galvanizado y el acero inoxidable que se da en el primer caso en climas agresivos como el marino y en el segundo caso el acero inoxidable se usa intensivamente en drenajes y estanques en la industria vitivinícola por ejemplo.

Vale la pena consignar que existe un umbral o segmento umbral en términos de rendimiento de productos que está en medio del rendimiento de un producto industrial y uno decorativo. De hecho existe un estudio del departamento de marketing industrial que consigna que un porcentaje mayor al 10% se las ventas exclusivas de productos decorativos realizadas en tiendas dedicadas de estos productos (es decir, en tiendas que no son industriales o mixtas) se han hecho por no encontrar un producto de mejor rendimiento que el disponible decorativo al momento de tomar la decisión. El monto involucrado anual es calculado en dos millones de dólares.

Es decir, en ambientes corrosivos no severos, como Santiago por ejemplo que entregue mayor protección que un producto decorativo (no al nivel de un producto industrial de entrada bi-componente³⁹), a un precio proporcional a la protección, es decir entre el precio de un producto decorativo y el precio de un producto industrial básico. Además que sea fácil de aplicar, esto está asociado por ejemplo a ser un producto mono componente (en general los productos industriales son bi-componentes, antes de aplicarlos deben mezclarse ambos componentes) y de tiempos de secado similares a productos decorativos. Entonces al no existir este tipo de productos en el portafolio normalmente se inclinan por productos decorativos por variable precio y facilidad de aplicación⁴⁰.

Con todo, la amenaza de entrada de productos sustitutos es baja.

³⁸ <https://es.wikipedia.org/wiki/Pasivaci%C3%B3n>

³⁹ Ver página 20 dentro de tiendas propias

⁴⁰ Basado en estudio interno de clientes que son contratistas de pinturas (fuentes: Departamento de Marketing)

8.1.2.5 Rivalidad entre competidores del sector

El mercado Industrial, puede describirse como un mercado fragmentado, ya que hay una gran diversidad de mercados con varios segmentos cada uno. Por ejemplo, dentro del segmento de Alimentos y Bebidas, tenemos requerimientos de resistencia química y shock térmicos, certificaciones de inocuidad, resistencia a los impactos y especialmente higiene alimentaria en los pisos. Adicionalmente, la División tiene productos que son únicos en el mercado, misma situación ocurre en pintura intumescente, que hasta el año 2017 es el único en estar asimilado para el factor de retardancia de 120 minutos (F120)⁴¹.

Los principales competidores se dan en los segmentos de mayor demanda. En orden de importancia éstos son:

1. Protección de estructuras metálicas o sistemas anticorrosivos e intumescentes
2. Protección de redes para granjas marinas
3. Protección de hormigón

La velocidad de crecimiento del sector de revestimientos y pinturas es similar a la del país, siendo una industria madura en gran parte de sus nichos o segmentos, por lo que se da una competencia alta. Esto incentiva arduas luchas por participaciones de mercado y se acentúa cuando hay nichos de mercado en que los productos tienen poca diferenciación, lo que lleva a guerras de precios. Las marcas más representativas que comercializan estos grupos y las características más importantes que éstas presentan se puede apreciar en la figura N°4. En la figura también se observa que el mercado industrial de pinturas y revestimientos está concentrado en seis competidores que ostentan el 80% de las ventas. En la página siguiente se presenta un cuadro detallado de los competidores por segmento en 2016.

Se puede apreciar, que la División Industrial es preponderante-observar el market share o participación de mercado que posee en la figura N° 3 - y que participa en todos los segmentos. Las rentabilidades de cada segmento están en relación al volumen de venta de cada uno de ellos y al nivel de especialización o valor agregado que ofrecen.

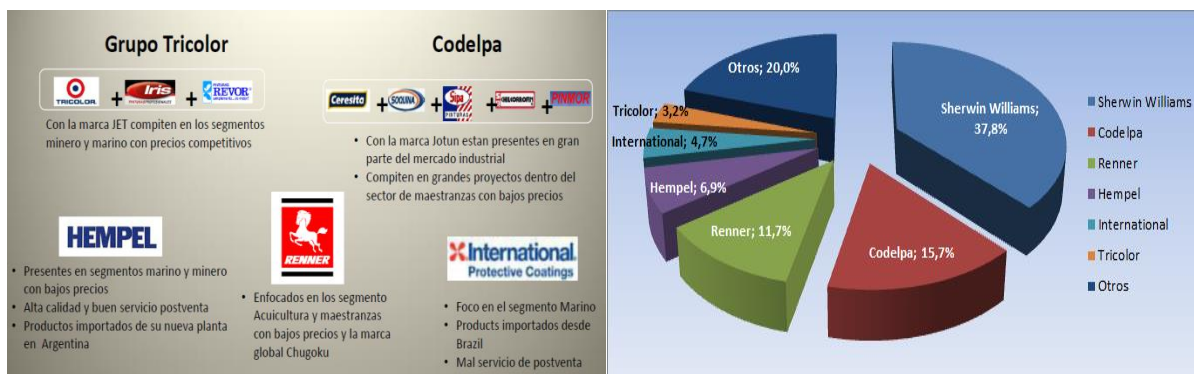
A pesar del punto anterior, existen rivales de bajo costo (low cost) en algunos mercados que son difíciles de soslayar, especialmente en la etapa de ejecución del proyecto donde las empresas constructoras buscan toda fuente potencial de reducción de costos y la pintura y/o revestimientos es una partida de la que toman ventaja.

⁴¹ Este factor es homologable a la norma Chilena según Ley General de Ordenanza de Urbanismo y Construcción (OGUC)

Como se dijo anteriormente, el mercado está concentrado en seis competidores principales, pero debe destacarse que el restante 20% del mercado aunque no es despreciable está en manos de muchos competidores pequeños que a su vez se reparten muchos nichos en los cuales son fuertes, lo que no representa necesariamente una oportunidad (ver Figura 4).

Se puede concluir que hay una gran rivalidad entre los competidores, ya que cada una tiene la capacidad de integrarse a nuevos negocios en los que no están presentes sin mucha dificultad. Además la industria presenta altas barreras tanto de entrada como de salida.

Figura 4: Principales competidores y participación de mercado



Fuente: Elaboración propia con información interna

En un estudio llevado a cabo por el departamento de marketing de la División se evaluaron tres atributos de los principales actores del mercado de revestimientos que se plasmaron en la tabla N°2 y que se muestra gráficamente en la figura N°8. La definición de los atributos considerados es como sigue:

1. Precio: considera el precio promedio de mercado con el cual es percibida la marca a nivel agregado de sus productos
2. Calidad. Considera la percepción del mercado en cuanto al nivel de servicio en tienda y postventa, cumplimiento de certificaciones, duración del revestimiento o pintura y el envase.
3. Mercado: Considera la participación promedio de mercado en los últimos dos años y la cantidad de segmentos industriales en que participa.

Con estos atributos se construyó el mapa perceptual que se presenta en la figura N°5 en donde la escala de calidad (eje vertical de izquierda a derecha, a mayor posición mejor calidad) y precio (eje horizontal, de abajo hacia arriba, a más baja posición precio más bajo) va del 1 al 7 y la participación de mercado lo representa el tamaño del círculo

de cada marca. Con este estudio se pretende conocer el posicionamiento de la marca respecto a sus competidores en los atributos más críticos.

En la siguiente tabla se presentan los datos numéricos con que fue preparado el mapa perceptual que se alimenta de los resultados del estudio:

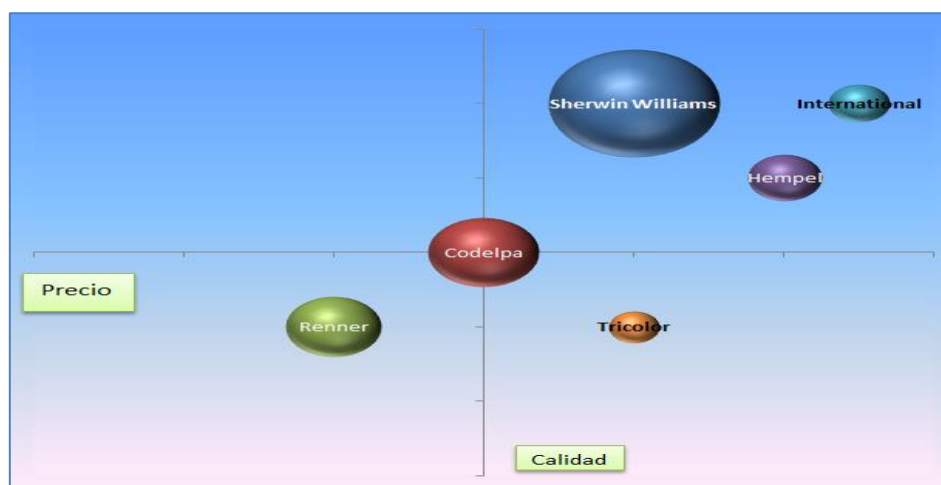
Tabla 3: Tabla con datos de estudio perceptual

Marca	Precio	Calidad	Mercado
Sherwin Williams	4	5	37,8%
Codepa	3	3	15,7%
Renner	2	2	11,7%
Hempel	5	4	6,9%
International	5,5	5	4,7%
Tricolor	4	2	3,2%

Fuente: Elaboración propia con información departamento de marketing

Con la presentación de este estudio se desea mostrar el posicionamiento competitivo desde la perspectiva del consumidor. Se aprecia la oferta de cada compañía y cada una se ha posicionado en puntos diferentes de la mente del consumidor. Se puede apreciar en el gráfico que la División representada por el círculo Sherwin Williams ha podido lograr posicionarse como una calidad superior al precio que se paga y reconocido como líder en el mercado por este hecho.

Figura 5: Mapa Perceptual



Fuente: Elaboración propia con información interna

Se desprende de los párrafos anteriores que la rivalidad entre competidores es alta.

Resultado Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Después de haber analizado las cinco fuerzas de Porter, podemos resumirlas en el cuadro que sigue:

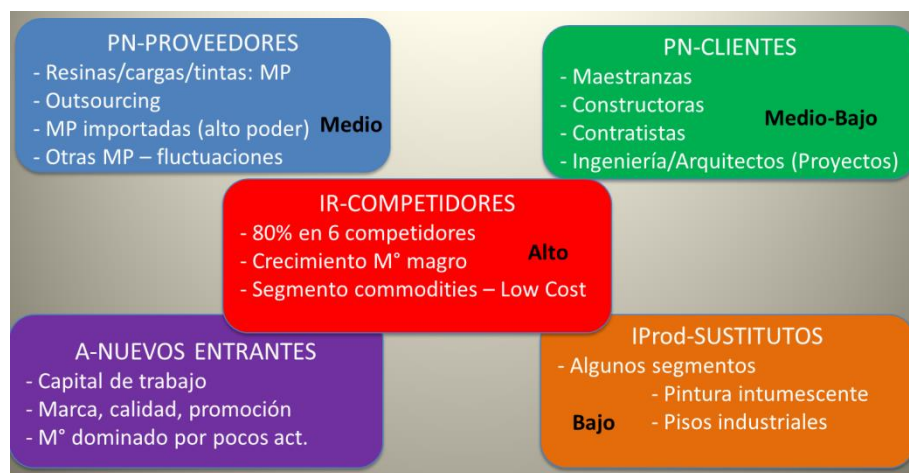
Tabla 4: Resumen Aplicación Cinco Fuerzas de Porter

Análisis Aplicación Fuerzas de Porter en Industria		
Fuerza		Poder/intensidad
Poder de negociación Proveedores		Medio
Poder de negociación de los Clientes		Medio - Bajo
Amenaza de Nuevos Entrantes		Baja
Ingreso de Productos Sustitutos		Baja
Intensidad de la Rivalidad Entre Competidores		Alta
	Atractivo de la industria	Medio-Bajo

Fuente: Elaboración propia con información interna

A pesar que una primera mirada a las cinco fuerzas de Porter podría aparecer una industria con un atractivo medio-bajo ser motivadora para entrar al negocio, ciertamente es un error. Esto es claro cuando se observa el resultado tanto de nuevos entrantes como productos sustitutos. Si a esto le agregamos una alta intensidad entre competidores ya es fácil ver que a lo que se refiere el resultado presentado en la tabla 4 es que es una industria que sólo es accesible para actores de envergadura mayor. Por lo tanto, el atractivo de esta industria está reservado para muy pocos, lo cual es casi decir que no es una industria atractiva.

Figura 6: Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia con información interna (donde M° es mercado)

8.2 Análisis Interno

8.2.1 Perfil de Capacidades Internas

8.2.1.1 Capacidad Directiva

En la división el Director del área lleva 15 años y los subgerentes promedian 12 años, con lo que tienen un conocimiento detallado del mercado. Debe considerarse también la arraigada ética presente en la organización para conducir los diferentes negocios en que participa.

Se puede decir que en general la plana gerencial es capaz de estar en el día a día, ya sea en terreno con los clientes o en la operación dependiendo de la labor más cercana a sus responsabilidades. Pero también dedican tiempo planificar a mediano y largo plazo, controlando presupuestos anuales y monitoreando que las acciones estratégicas estén alineadas con la actividad rutinaria. En cuanto a las herramientas de gestión, la División actualmente usa un CRM creado "in house", aunque se registra gran parte de la actividad comercial que se lleva a cabo, adolece de mayor flexibilidad en términos de reportes. Pero cumple su fin al facilitar la labor de monitoreo de proyectos. Cabe destacar que en el corto plazo se utilice un CRM a nivel global, y que reemplazará con grandes ventajas al software actual, lo que entrega un potencial mayor para el manejo de las relaciones con clientes.

Por otra parte, la capacidad de reacción frente a cambios es una habilidad que está bien desarrollada. Eso obedece a que la división a nivel global y regional, en la dinámica de la mejora continua, lleva a cabo cambios regularmente. Y es justamente en este punto que se manifiesta el liderazgo de gerencia, enfocando esfuerzos, guiando, entregando soporte en términos de recursos, nuevos proyectos de soporte (por ejemplo ayuda en terreno a asistencia técnica) y apoyando con herramientas de capacitación cuando es necesario.

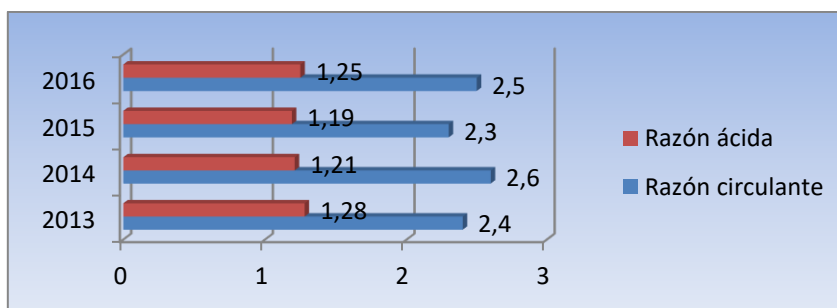
8.2.1.2 Capacidad Financiera

Los índices de liquidez se utilizarán para medir la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo y el endeudamiento de la empresa que mide la habilidad de la empresa para pagar sus deudas a largo plazo.

Se aprecia en el gráfico N°7 que ambos indicadores han sido estables en los últimos 4 años, mostrando la una capacidad para responder con creces a las obligaciones que mantiene en el corto plazo. Esto se puede observar con la razón ácida, llegando a hasta 1,25 en 2016, lo que significa que por cada peso que la empresa debe tiene 1,25 pesos para cubrirlos, es decir que aún en una situación de baja venta la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones de corto plazo, esto sin tomar en consideración los inventarios.

Este indicador complementa al de la razón circulante que se define como una medida de solvencia que significa que por cada peso que la empresa debe, dispone de 2,5 pesos para cubrir sus obligaciones. Esto se aprecia en el gráfico tomando en cuenta el año 2016. En resumen esto muestra una buena salud de la relación con sus proveedores con los que opera en tiempo y forma.

Gráfico 7: índices de liquidez



Fuente: elaboración propia con datos internos

La razón de endeudamiento ha sido estable en los últimos cuatro años, teniendo pequeñas diferencias. Esto muestra la independencia financiera con que la División ha llegado a operar.

La razón deuda patrimonio confirma que la empresa se financia principalmente con recursos propios. Sus valores muestran que es poco riesgosa, lo que les hace muy sencilla la tarea de conseguir financiamiento dentro del mercado bancario en caso necesario. La razón deuda corto plazo se ha mantenido (pasivo circulante/patrimonio), llegando a 0,44, mientras que la de largo plazo (pasivo no corriente/patrimonio) muestra aún menor dependencia de deuda.

Esto significa que la principal fuente de financiamiento de corto plazo proviene de los proveedores, concentrándose en el corto plazo. Dicho sea de paso, el principal costo de este mercado lo constituyen las resinas, por lo que se manejan instrumentos financieros, como opciones de compra y futuros, para cubrirse de las alzas de divisas, que como se mencionó antes, gran parte de éstas compras son en dólares estadounidenses.

Tabla 5: Índices de deuda

índice	2013	2014	2015	2016
Razón endeudamiento	0,32	0,39	0,35	0,41
Razón deuda patrimonio	0,46	0,48	0,44	0,45
Razón deuda corto plazo	0,39	0,43	0,41	0,44
Razón deuda largo plazo	0,07	0,09	0,09	0,08

Fuente: elaboración propia con datos internos

8.2.1.3 Capacidad Competitiva

La División ofrece productos en la gran mayoría de segmentos de mercado como se mostró en la figura N°4, no habiendo ningún competidor que pueda emular esto. Al mismo tiempo está presente una fortaleza de marca; se asocia con un producto de calidad superior al promedio de mercado, como se observó en el mapa perceptual presentado. Dado que compete en diversos segmentos, algunos de ellos no tienen interés por un producto de mayor calidad, sino simplemente por un producto más económico tipo commodity, donde los precios los pone el mercado de acuerdo a la oferta y demanda existente. Por lo anterior, el servicio de asesoría entregado por el área de ingeniería y especificaciones cimienta una buena relación con los clientes al generar lazos de confianza por la experiencia que posee la División y permite adjudicar proyectos cuando se encuentran en la etapa de ingeniería y detalle⁴² donde el precio no es preponderante tanto como la solución. Por esta razón, la división ha desarrollado un fortalecido servicio de apoyo tanto de ingeniería (preventiva) donde es el líder indiscutido con un equipo de ingenieros de primer nivel, como en servicio técnico de postventa y de soporte en terreno. Con esto, puede ofrecer alternativas de valor frente a competidores de precios bajos. En términos de innovación, lleva la delantera con productos únicos en el mercado, sacando provecho del intercambio tecnológico y de la compra por parte de la compañía de empresas líderes en tecnología en todo el mundo. Esto también influye en la constante evaluación de proveedores que entreguen ventajas en costo y de forma de ofrecer productos más competitivos. Este hecho tiene especial relevancia en el mercado de pintura intumescente que está creciendo a tasas del 20% anual⁴³ (15% en pintura hasta F90 producto PI1 y 5% en pintura F120 producto PI2) y se caracteriza por ser transversal tanto a construcciones industriales como a construcción comercial.

En la calidad de servicio hay unos puntos que son importantes de abordar: La diferencia entre dos tipos de clientes externos: Existen como se comentó anteriormente clientes que aunque no son directos (no compran) son primordiales para el desempeño del área, estos son las oficinas de ingeniería, arquitectos y especificadores de revestimientos en general, quienes dicho sea de paso están bien atendidos, con un índice de satisfacción mayor al 80%⁴⁴. Por otro lado están los clientes que son atendidos en tienda y en terreno, donde la disponibilidad de productos, el número de tiendas y el número de personas que atienden el punto de venta son un asunto a mejorar. En este ámbito la satisfacción del cliente estuvo en un 70%⁴⁵. Una de las principales causas que explica el mejorable porcentaje de satisfacción es la inconsistencia entre la capacidad productiva y la capacidad y/o velocidad de distribución y los tiempos de espera (de arribo del producto a tienda). Esta última es la que está desalineada con una buena evaluación por parte de los clientes de la División, es decir

⁴² https://www.codelco.com/etapas-de-un-proyecto/prontus_codelco/2011-07-03/195810.html

⁴³ Estudio del departamento de marketing

⁴⁴ Estadísticas del departamento de Marketing

⁴⁵ Según estudio del departamento de marketing

con las disponibilidad de productos a tiempo. Por otra parte, la empresa ha construido una reputación de ir más allá de las normas impuestas legalmente especialmente en el ámbito medio ambiental, anticipándose a las exigencias del mercado doméstico heredadas de mercados del primer mundo.

8.2.1.4 Capacidad Tecnológica

Como ya se describió en análisis PESTE en la sección de tecnología la división se beneficia de que a nivel compañía se cuenta con un software ERP de clase mundial que entrega información de calidad por ejemplo para las proyecciones de ventas y automatización de producción cuando se llega a un determinado nivel de inventario.

Por otro lado, el área de Investigación y Desarrollo (R&D) es capaz de entregar lineamientos al área de manufactura para que fabriquen los productos que son incorporados al plan de producción, frutos de la transferencia tecnológica. Además esta área adapta y desarrolla productos para las condiciones específicas a las que están expuestos los revestimientos: por ejemplo las bajas temperaturas que hay en Punta Arenas, la salinidad en ambientes marinos y la severidad ácida en procesos mineros.

La planta de producción que tiene la División en San Bernardo es altamente automatizada, permitiendo rápidas respuestas a requerimientos de fabricación en gran parte de los productos. Sin embargo, queda por alinear un procesos claves de algunos productos con alto valor agregado en donde además de existir un cuello de botella es difícil determinar la demanda debido a las fluctuaciones de grandes proyectos. En esta misma vertiente, el aprovisionamiento de algunas materias primas pueden obstaculizar una respuesta rápida ante este tipo de requerimientos. Sin embargo, esto puede resolverse con la importación de productos desde plantas en la región.

8.2.1.5 Talento Humano

En general, se aprecian grupos de trabajo consolidados dentro de cada una de las áreas tanto de la empresa como de la división. Al comenzar un análisis más profundo se puede observar que gran parte del personal que labora dentro las líneas de producción tienen baja preparación académica: En los mejores casos tienen formación en liceos comerciales (donde enseguida de terminar el cuarto año de educación media, se les enseña por dos años diferentes conocimientos técnicos, como por ejemplo contabilidad, mecánica y otras especialidades) o que sólo han llegado a cuarto año de educación media, pero que compensan esa falta de conocimiento con la gran experiencia que tienen dentro del área productiva. Sin embargo, la mayor parte de la línea de manufactura de productos industriales proviene de la compra que hizo la empresa de Pinturas Stierling (como se mencionó dentro de la Descripción General de

La Empresa, en el punto 7.1). Por esta razón, la las personas que operan dentro de la fabricación traen un camino de desarrollo en los sistemas productivos y manejo de equipos utilizados.

Es necesario mencionar también la capacidad para desarrollar el talento que está presente en la División. Una de las herramientas son la realización de jornadas anuales de integración donde el principal objetivo es determinar las diferencias entre el rendimiento esperado y el real. Con esta información se identifican las áreas de desarrollo y posteriormente los planes de capacitación. Con todo, esta gran experiencia no basta para lograr rendimientos esperados o mayor involucramiento con la posición desempeñada. Otra falencia, tiene que ver con los sueldos medios que se pagan en algunas áreas: Por ejemplo en planificación de la producción en el lapso de dos años, se desarmo completamente el equipo, ya que head-hunter encontraban una oportunidad para llevar esa riqueza en la complejidad de la operación de esa área hacia nuevos rumbos. Por esta razón, al momento de querer reemplazar a estas personas con similares formaciones académicas y experiencia, la oferta económica alcanzaba sólo para personas junior sin las habilidades necesarias para desempeñar el cargo en los lapsos necesarios para un buen funcionamiento. Por otro lado, también es importante destacar que se ha promovido la movilidad interna. El 95% de éstas son ocupadas por integrantes de la División, mostrando que la movilidad interna es una oportunidad real de crecimiento al interior de P&M, logrando con esto gran motivación en los equipos y resultados satisfactorios en corto tiempo por parte de los nuevos integrantes, que ya poseen experiencia en el negocio y entienden el cargo.

8.3 FODA

Después de presentar el análisis externo e interno de la división y su consenso con gerencia y jefaturas, es posible visualizar e identificar claramente las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del mercado.

Figura 7: Diagrama FODA



Fuente: elaboración propia con datos internos⁴⁶

⁴⁶ Dónde: EETT: Especificaciones técnicas y M°: Mercado, PE**: Planificación Estratégica

8.4 Matriz de Posibilidades

Se han identificado las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades de P&M.

Las alternativas que se presentan a continuación, son el resultado del estudio interno y externo que se realizó, mediante análisis PESTE, Cinco fuerzas de Porter y Perfil de Capacidades Internas.

Fortalezas/Oportunidades

- **Lanzar nueva línea que llene el segmento (F1/O1)**

Utilizando el prestigio de la marca y los productos de la empresa, ofrecer una línea de productos amigables con el medio ambiente con una calidad intermedia entre desempeño decorativo e industrial. Esta nueva línea será comercializada tanto en tiendas industriales, mixtas y decorativas.

Fortalezas/Amenazas

- **Transferencia tecnológica (F5/A1)**

Aprovechando las capacidades del área de investigación y desarrollo en forma de transferencia tecnológica de otros mercados, fabricar productos competitivos de manera de lidiar en buenas condiciones equiparadas con rivales de bajo costo.

Debilidades/Oportunidades

- **Elevar calidad de servicio en tienda (D2/O1-03-04)**

Para poder sacar ventaja de la nueva línea de producto, la ventaja de productos únicos y el crecimiento proyectado de la pintura intumescente, elevar el nivel/calidad de servicio en tienda es crítico. En primer lugar el impacto viene de la disponibilidad de producto tanto para despacho a clientes a obra como en tienda, teniendo en mente que las tiendas, especialmente en regiones, son centros de distribución.

- **Racionalización/reducción de SKUs: aumentar competitividad en productos (D1/O1)**

El pilar fundamental que soporta esta decisión se basa en dedicar todos esos recursos tangibles e intangibles para producir una gran cantidad de diferentes productos dirigidos a pequeños nichos con baja rotación⁴⁷ o también llamados SKUs dedicando ese esfuerzo logístico, de fabricación y almacenaje -por nombrar algunos- a productos intumescentes, nueva línea umbral nuevos y los de tipo commodities de manera de hacerlos más competitivos.

Debilidades/Amenazas

- **Elaboración de Plan Estratégico Adaptado a Realidad Chilena (D1/A1-A3)**

Una Planificación estratégica logrará poder explotar todas las capacidades de la División, explotar la nueva línea de productos umbral, al tiempo que se mejora el nivel/calidad de servicio en tiendas y se rebajan los SKUs para poder competir con los rivales de bajo costo y los productos de volumen a costos menores.

Figura 8: Matriz de posibilidades

	FACTORES EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas
FACTORES INTERNOS		O1: Segmento umbral (decorativo/industrial) sin satisfacer O2: Tiendas decorativas sin explotar O3: productos únicos O4: Crecimiento mercado PI 20%/año (15% hasta F90, 5% F120)	A1: Rivales low cost A2: Fuerte competencia en el mercado A3: En productos volumen, precio det M* A4: Compañías globales presentes en M*
Fortalezas	F1: Prestigio, cobertura nacional F2: Solidez financiera, acceso a financiamiento F3: Productos únicos en el mercado F4: Extendida presencia en especificaciones técnicas en minería e infraestructura F5: Inv. y Desarrollo fuerte en innovación	*Lanzar nueva línea de productos umbral que cubra el segmento a través de tiendas decorativas e industriales	* Transferencia tecnológica para implementar fabricación de productos para competir con rivales low cost
Debilidades	D1: Muchos productos con baja rotación D2: Baja calidad de servicio en tiendas D3: Dependencia materias primas extranjeras D4: Falta de PE** adaptado a la realidad nacional D5: Cuellos de botella en producción	*Mejorar calidad de servicio en tiendas *Eliminación 20 SKU de menor rotación, enfocando esta capacidad de producción en PI, nueva línea umbral y productos tipo commodity	*Elaboración PE para hacer frente a amenazas y mejorar debilidades

Fuente: elaboración propia con datos internos

Dónde: M*: Mercado, PE**: Planificación Estratégica

⁴⁷ Página 15, "67 productos sólo llegan a completar el 10% de las ventas"

9. Definición Nueva Estrategia

9.1 Estrategia División Industrial: Visión y Misión adaptadas a la realidad Chilena

De acuerdo a la matriz de posibilidades y lo consensuado con ejecutivos de la División, para lograr las metas propuestas, se ha decidido que la empresa se enfocará basado en:

- a) Mejora de productividad y cumplimiento plan productivo
- b) Disminuir la cantidad de productos o SKUs
- c) Elevar satisfacción de clientes en las tiendas
- d) Aumentar la manufactura de pintura intumescente -por lo promisoria que esta se muestra-,
- e) Lanzar una nueva línea de producto encontrando un nuevo segmento y nuevo mercado y aumentar la producción de los productos de volumen aprovechando las ventajas que tiene la División.

La estrategia de la División que está definida en la declaración de **Visión y Misión** de la compañía a nivel global no cambiará, sino que se adaptará a la nueva realidad del país dentro del mercado de pinturas y revestimientos industriales que obedece a la demanda del mercado y también a la competencia actual descrita en párrafos anteriores.

9.1.1 Misión

“La misión de Protective & Marine es sostener y mejorar la posición de liderazgo mediante la entrega de un buen servicio haciendo hincapié en la formación y desarrollo de los empleados para asegurar la satisfacción del cliente. De esta forma mejorar el valor para el accionista y el rendimiento financiero mediante el crecimiento”

9.1.2 Visión

“Protective & Marine se esfuerza por satisfacer las necesidades de pintura de personas en Chile, proporcionando una amplia gama de pinturas, tintes y productos accesorios. Además de una amplia gama de productos, Protective & Marine contrata y desarrolla empleados con conocimientos para atender a sus numerosas ubicaciones de tiendas.”

9.2.Objetivos Estratégicos

A continuación se describirán los objetivos estratégicos que se desplegarán en el mapa estratégico. Se identificará a cada uno con una letra, según la primera el siguiente detalle:

- a) F para los de perspectiva Financiera
- b) C para la perspectiva del Cliente
- c) PI para la perspectiva de los Procesos Internos
- d) AC para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Además se les asignará un número, que sirve para enumerar solamente, sin asignar importancia o relevancia de alguna en sobre otra.

9.2.1 Perspectiva Financiera

F1: Aumentar el volumen de venta hasta 45 millones de dólares.

Esto implica subir la facturación promedio anual de los últimos dos años en un 20% aproximadamente. Indirectamente, según la dimensión del mercado significa sostener el liderazgo que se ostenta hasta ahora.

F2: Obtener un valor promedio neto de 22,5 dólares por galón vendido.

Junto al objetivo anterior significa obtener un volumen aproximado de 2 millones o menos de galones en venta, lo que asegura cumplir esta meta y la F1. Esto se sustenta en la rentabilidad de los nuevos proyectos en términos del precio promedio de galón mayor a 22,5 dólares. Para esto, la pintura intumescente y la nueva línea umbral serán los que más aporten para conseguir este objetivo.

Tabla 6: Proyección de ventas por productos

Crecimiento Anual	Productos	Ventas				
		2017	2018	2019	2020	2021
2%	Industriales excepto Pintura Intumescente	30,6	31,2	31,8	32,5	33,1
20% 2 primeros años, después 10%	Pintura Intumescente	4,8	5,8	6,3	7,0	7,7
10%	Productos umbral	3,2	3,5	3,9	4,3	4,7
Ventas Anuales en MM USD		38,6	40,5	42,0	43,7	45,5

Fuente: elaboración propia con datos internos

Esta proyección de venta nace desde la tabla 1, presentada en el numeral 7.3.3 y se soporta en el volumen de montos de inversión a desarrollarse en el período que incluye la planificación estratégica y que al 2017 se encuentran en ingeniería de detalle. Se basa en el supuesto de que los ingresos se incrementan anualmente según la columna de crecimiento anual. En la primera fila se incluyen todos los productos industriales excepto la pintura intumescente, pero se penaliza en un 5%, es decir desde 32,2 millones de dólares al 2016 se reduce a 30,6 millones debido a la proyección de una canibalización de estos productos por los nuevos productos segmento umbral. Por otro lado a los ingresos de pintura intumescente se proyecta que a los ingresos de 4,8 millones de dólares anuales crecen los dos primeros años a una tasa del 20% para desde el tercer año crecer un 10%. Por último los productos del segmento umbral a los 2 millones de dólares detectados en el estudio de marketing industrial presentados en el análisis de productos sustitutos, se le adiciona el 5% de los productos industriales debido a la canibalización en favor de los productos umbral.

9.2.1 Perspectiva del Cliente

C1: Elevar nivel de servicio en tienda

Nace de la probada importancia en este negocio que significa la fidelización y retención de clientes a través de elevar el nivel de servicio en tiendas. Las dos fuentes principales para poner en acción estos fines son disponibilidad de productos, el contacto directo con los clientes, es decir en la atención en las tiendas propias así como también en la cadena de abastecimiento.

C2: Adjudicación de nuevos proyectos con más 100,000 dólares en ventas al año

Para poder crecer, se necesitan nuevos proyectos que signifiquen ventas que aporten a las metas. Esto fue definido por gerencia de venta en proyectos de más de 100,000 dólares al año. Este objetivo está soportado en el aumento de proyectos de inversión que crecieron un 20% (presentado en la Tabla 2 de este informe)

9.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos

PI1: Cumplimiento del programa de producción y distribución

Uno de los requerimientos más importantes de los clientes, es que los productos se encuentren en tienda y/o faena en los tiempos comprometidos. Por este motivo, se debe operar con un plan de producción que conjugue los pedidos y stocks mínimos emanados de los pronósticos de venta de proyectos y las órdenes de compra, la mano de obra y la disponibilidad de materia prima.

PI2: Desarrollo de línea de productos umbral

Aprovechando de la ventaja de contar el área de investigación y desarrollo, se les solicitará desarrollar la línea de producto umbral que incluirá cuatro productos.

Características (base agua, bajo VOC (cumplen LEED), bajo olor):

- a) Epóxico multisustrato (2 productos: terminación brillante y satinada)
- b) Epóxico pisos
- c) Esmalte multisustrato

El nombre de la línea será ecokote, su envasado será único en galón.

El área R&D entregará los lineamientos de producción, proveedores y las fichas técnicas para su aplicación.

PI3: Optimización de portafolio, racionalización de SKUs

El pilar fundamental que soporta esta decisión se basa en dedicar todos esos recursos tangibles e intangibles para producir una gran cantidad de diferentes productos dirigidos a pequeños nichos con baja rotación o también llamados SKUs dedicando ese esfuerzo logístico, de fabricación y almacenaje -por nombrar algunos- a productos intumescentes, nueva línea umbral nuevos y los de tipo commodities de manera de hacerlos más competitivos

9.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

AC1: Capacitación Lean manufacturing para todo el personal de operaciones

El objetivo es entregar los conocimientos prácticos para que el área pueda operar eficientemente y que apoye a la consecución exitosa del programa de forecast.

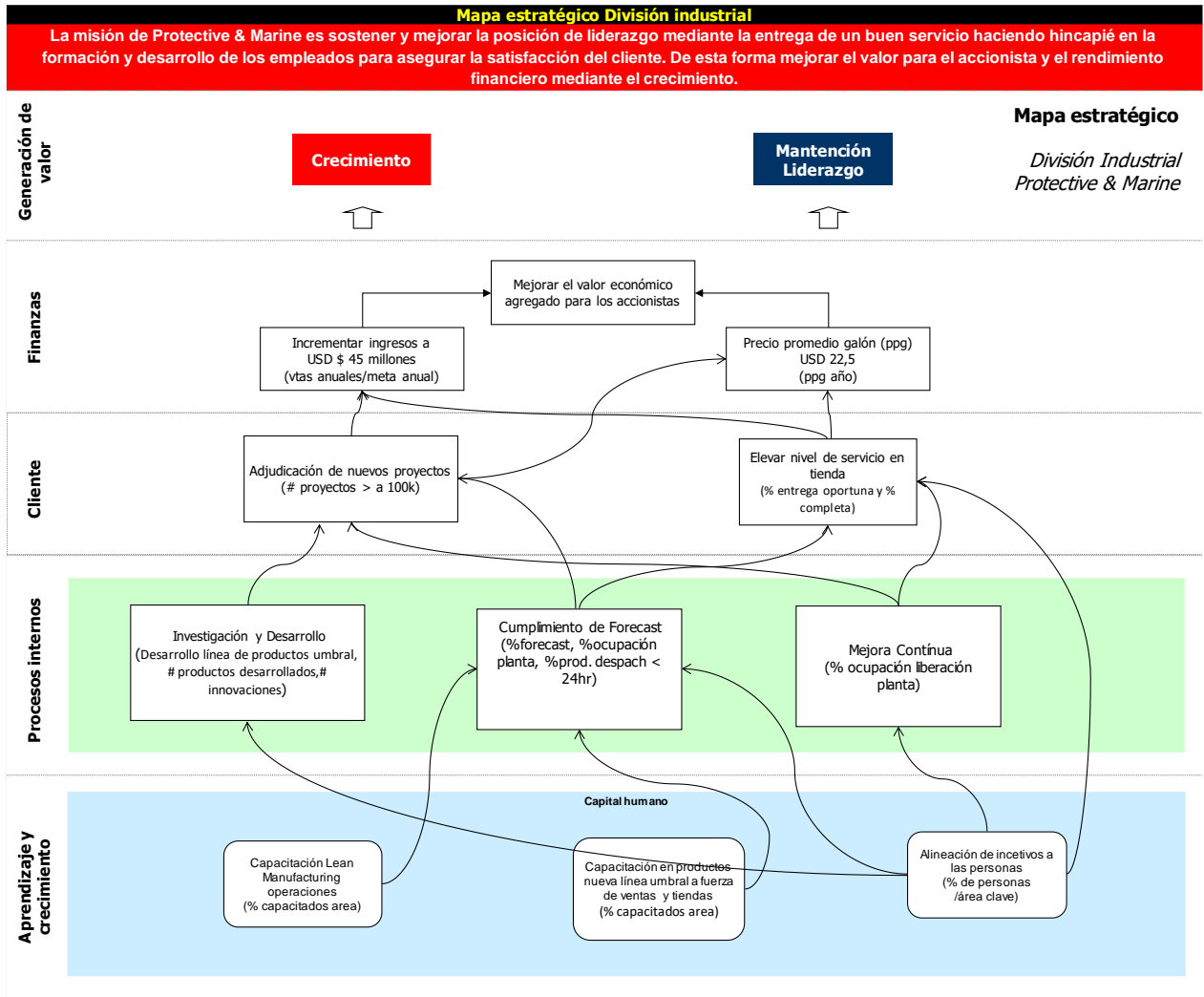
AC2: Capacitación nueva línea ecokote: segmento umbral

El objetivo es que tanto el personal de ventas y tiendas conozcan al detalle del funcionamiento de estos productos y que conozca cuáles son los segmentos en los cuales operan con ventajas.

AC3: Alinear incentivos de manera que exista un alineamiento entre lo exigido y la compensación

Se le solicitará a la Gerencia de personas que elabora un benchmarking de las remuneraciones y compensaciones en el mercado para que elabora una interesante oferta para los colaboradores.

9.3 Mapa Estratégico



10. Sistema de Control de Gestión Para la Estrategia

10.1 Indicadores y Metas

Ya se ha definido la estrategia de la compañía en la presentación de la compañía en el punto 7. Ahora se establecerán indicadores, metas y área responsable para cada objetivo estratégico basados en las cuatro perspectivas, los que permitirán medir el desempeño de cada uno y compararlo con la meta.

Las metas e indicadores están alineados con los presupuesto de la División y los recursos compartidos que maneja la compañía, por lo tanto no se analizará esta concordancia que ya está dada.

10.1.1 Perspectiva Financiera

- **F1: Aumentar el volumen de venta en 20% comparado al promedio de últimos dos años en el período 2017-2021**

Indicador: Ventas netas de productos y servicios

Incluye las ventas anuales de todos los productos comercializados, es decir las pinturas, revestimientos y servicios de aplicación en proyectos ejecutados por la división.

Meta:

Como se mencionó, el promedio de venta en los últimos dos años de 37 millones de dólares, por lo que aumentar en 20% se estableció en 45 millones de dólares a lograr en ventas.

Esta meta aunque es realista en términos numéricos, es lo suficientemente desafiante en el mercado de hoy considerando la descripción de la competencia y la contracción del mercado en los últimos años.

Responsables: Gerentes de Ventas

- **F2: Obtener un precio promedio neto de 22,5 dólares por galón vendido.**
Indicador: Precio promedio neto por galón vendido sin considerar los servicios de aplicación que realiza la División.

Meta:

22,5 dólares por galón incluyendo anuales de todos los productos comercializados, es decir las pinturas y revestimientos.

Responsables: Gerentes de Ventas

Tabla 7: Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador	Metas					Responsable
		2017	2018	2019	2020	2021	
F1: Aumentar el volumen de venta en 20% comparado al promedio de últimos dos años en el periodo 2017-2021	Ventas netas de productos y servicios (MM USD \$)	38,6	40,5	42,0	43,7	45,5	Gerentes de Ventas
F2: Obtener un precio promedio neto de 22,5 dólares por galón vendido	Precio promedio neto por galón vendido (USD)	19,9	20,5	21,0	21,5	22,5	Gerentes de Ventas

Fuente: elaboración propia con datos internos

10.1.2 Perspectiva del Cliente

○ **C1: Elevar nivel de servicio en tienda**

Indicadores:

- Porcentaje de pedidos entregados a tiempo
- Porcentaje de pedidos entregados completos
- Tiempo de espera de atención

Los tres indicadores miden la calidad del servicio entregado al cliente, ya que es importante cumplir con los compromisos adquiridos con ellos y atenderlos en la tienda dentro del promedio de la industria (20 minutos, en la actualidad se tiene hasta 45 minutos) para que vean a la División como una organización confiable y se mantenga credibilidad. El tiempo de espera es el que es más sencillo de mejorar, ya que con una combinación de capacitación e incentivos correctos se puede resolver este problema.

Meta:

Para el primer y segundo indicador se tienen sólo estimaciones sobre su cumplimiento, ya que nunca se han medido de manera formal, las cuales se sitúan en un 75% para ambos. De acuerdo a la gerencia de ventas, la principal causa de demora en la entrega del pedido es por problemas logísticos y por otro lado a razones que escapan al control de la División, como problemas el transporte internacional, o tiempo en Seremi. Sopesando la situación se definió la meta para el primer indicador en un 95% con un incremento anual de 5% hasta

llegar al porcentaje deseado. Por otro lado, se desea entregar pedidos en forma completa, por lo que la meta será llegar al 95%. Se considerará que un pedido fue entregado a tiempo cuando ha sido recibido por el cliente dentro del plazo acordado, mientras que se considerará que un pedido fue entregado en forma completa cuando contiene todos los productos en las cantidades solicitadas por el cliente.

Por último el tiempo de servicio al cliente se irá mejorando en intervalos entre 10 y 5 minutos como aparece en la tala resumen.

Responsables: Gerente de Supply Chain y Gerencia de personas

- **C2: Adjudicación de nuevos proyectos con más 100,000 dólares en ventas al año**

Indicadores:

- # de proyectos que con ventas de más 100,000 dólares al año

Para poder crecer, se necesitan nuevos proyectos que signifiquen ventas que aporten a las metas. Esto fue definido por gerencia de venta en proyectos de más de 100,000 dólares al año.

Metas:

Este tipo de proyectos pueden adjudicarse principalmente en los segmentos de minería, energía e infraestructura donde las inversiones son usualmente grandes y el potencial en pintura es proporcional al monto de inversión.

Responsables: Gerentes de ventas

Tabla 8: Perspectiva del Cliente

Objetivo	Indicador	Metas					Responsable
		2017	2018	2019	2020	2021	
C1: Mejorar la calidad de servicio en tienda	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo (%)	75%	80%	85%	90%	95%	Gerente de Supply Chain
	Porcentaje de pedidos entregados completos (%)	75%	80%	85%	90%	95%	Gerente de Supply Chain
	Tiempos de espera (minutos)	40	30	25	20	20	Supervisores de tienda
C2: Adjudicación nuevos proyectos	# de proyectos con ventas +100k/año	20	25	30	35	40	Gerente de ventas

Fuente: elaboración propia con datos internos

10.1.3 Perspectiva de los Procesos Internos

- **PI1: Cumplimiento del programa de producción y distribución**

Indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento del programa de producción (forecast)
- Tasa de ocupación de la planta
- Porcentaje de producto terminado despachado dentro de 24 horas

El primer indicador mide el grado de cumplimiento del programa de producción, el cual será obtenido del forecast mensual, mientras que el segundo busca medir la disponibilidad real de las plantas. Este segundo indicador medido en porcentaje de ocupación es relevante, porque las plantas necesitan de mantenimiento y reparaciones para funcionar adecuadamente, por lo que se desea realizar mantenciones de forma preventiva en lugar de realizar de que sea correctiva. Por otro lado, esto ya es controlado de forma interna en el área de confiabilidad (parte de supply chain), pero ahora se integraría a la revisión estratégica.

El tercer indicador no ha sido monitoreado hasta ahora. Su objetivo es que los productos terminados no permanezcan en un centro de acopio, cualquiera sea este por más de 24 horas en distancias mayores a 100 kilómetros. Con esto se busca que el tránsito a destino sea el mínimo posible, optimizando los tiempos de transporte.

Meta:

El nivel de cumplimiento del programa de producción ha sido de un 81% en promedio desde que se comenzó a registrar desde la última implementación de ERP. Considerando que hay ajustes por realizar, que ayudarían a incrementar este valor, se ha determinado que el cumplimiento para el 2017 sea del 83 %, y se incremente un 2,5% cada año hasta llegar al 93% el 2021.

Por otra parte, es necesario para el segundo indicador un 95% de tasa de ocupación de las plantas. En promedio se ha alcanzado hasta un entre un 85% y 90% de la capacidad o tasa de ocupación de las plantas.

Actualmente último indicador no tiene registro. Dado este sistema la primera meta es conocer los tiempos promedios de acopio. En la segunda instancia se pretende llegar al 80% de productos que se transportan con menos de 24 horas de acopio en un centro de distribución dado. La meta final es que en el 95% de los casos en que los productos deben transportarse se cumpla esto.

PI2: Desarrollo de línea de productos umbral

Indicadores:

- Número de productos desarrollados por año

El indicador inicial mide el número anual del portafolio que tendrá la línea y que será poblado basado en las necesidades del mercado y en un plan desarrollado por el departamento de marketing.

Meta:

Inicialmente el producto tendrá 4 productos en la familia, sin embargo se proyectan llegar hasta 16. Esto incluye los productos con innovaciones según necesidades y productos por transferencia tecnológica que ya fueron sondeados.

PI3: Optimización de portafolio, racionalización de SKUs

Indicadores:

- Porcentaje de liberación de capacidad de planta

Meta:

No existe todavía este indicador por lo que no es medido. Pero existen 67 productos que significan sólo el 10% de las ventas. Se estima según que cada 10 productos se libera un 3% de capacidad productiva. Basado en esto la meta es de 3% de liberación de capacidad productiva por año.

Tabla 9: Perspectiva de los Procesos Internos

Objetivo	Indicador	Metas					Responsable
		2017	2018	2019	2020	2021	
PI1: Cumplimiento del programa de producción y distribución	Porcentaje de cumplimiento del programa de producción (forecast) (%)	75%	80%	85%	90%	95%	Gerente de Planta
	Tasa de ocupación de la planta (%)	85%	88%	91%	93%	95%	Gerente de Planta
	Porcentaje de pedidos entregados completos (%)	no aplica	80%	85%	90%	95%	Gerente de Supply Chain
PI2: Desarrollo de productos umbral ecokote	Número de productos desarrollados por año	4	3	3	3	3	Jefe R&D
PI3: Desarrollo de productos umbral ecokote	Porcentaje de liberación de capacidad de planta	3%	3%	3%	3%	3%	Jefe R&D

Fuente: elaboración propia con datos internos

10.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- **AC1: : Capacitación Lean manufacturing para todo el personal de operaciones (Supply Chain)**

Indicador:

- Porcentaje de personas capacitadas del total del personal de Supply Chain

Para lograr el cumplimiento del forecast y la entrega a tiempo en las tiendas, es necesario contar con personal capaz de entender cuál es el rol que juega cada uno de ellos para lograr una producción eficiente y la satisfacción de nuestros clientes.

Meta:

Durante el 2017 se espera llegar al 80% de capacitación. Para los siguientes años la meta es ir elevando progresivamente un 5% cada vez, quedando en un 100% el 2021.

- **AC2: Capacitación nueva línea ecokote: segmento umbral**

Indicador:

- Porcentaje de personas capacitadas de las áreas de ventas y tiendas

Serán determinadas las personas de tienda de acuerdo al volumen de cada uno de ellos de mayor a menor, de manera que las personas que influyan más en los resultados de la compañía estén capacitadas el primer año, al igual que el personal de ventas.

Meta:

Dada la cantidad no menor de personas 60% de cumplimiento, ya que para que una persona asista a un curso o seminario determinado es necesario hacer la planificación de los tiempos de manera de cubrir las necesidades de servicio dados por las personas a capacitar. Se desea alcanzar el 100% en el 2021 en este tópico.

- **AC2: Alinear incentivos de manera que exista un alineamiento entre lo exigido y la compensación**

Indicador:

- Porcentaje de personas niveladas en compensaciones en Supply Chain, R&D y tiendas.

Meta:

La División sabe que existen algunas personas en que sus compensaciones no están alineadas con sus labores y metas. Por lo que se definirán los puestos que se considerarán a este análisis, ya que en un puesto existen diferentes compensaciones. Después que determine el total de personas a nivelar se sabrá su número por eso se define su porcentaje. También se privilegiarán puestos claves para los resultados.

Tabla 10: Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Objetivo	Indicador	Metas					Responsable
		2017	2018	2019	2020	2021	
AC1: Capacitación Lean manufacturing para todo el personal de operaciones (Supply Chain)	Porcentaje de personas capacitadas del total del personal de Supply Chain (%)	80%	85%	90%	95%	100%	Gerente de Personas
AC2: Capacitación nueva línea ecokote: segmento umbral	Porcentaje de personas capacitadas de las áreas de ventas y tiendas (%)	60%	70%	80%	90%	100%	Gerente de Personas
AC3: Alinear incentivos de manera que exista un alineamiento entre lo exigido y la compensación	☒ Porcentaje de personas niveladas en compensaciones en Supply Chain, R&D y tiendas (%)	55%	65%	75%	88%	100%	Gerentes de Personas

Fuente: elaboración propia con datos internos

10.1.5 Cuadro de mando integral

Tabla 11: Cuadro de mando integral

Objetivo	Indicador	Metas					Responsable
		2017	2018	2019	2020	2021	
F1: Aumentar el volumen de venta en 20% comparado al promedio de últimos dos años en el período 2017-2021	Ventas netas de productos y servicios (MM USD \$)	38,6	40,5	42,0	43,7	45,5	Gerentes de Ventas
F2: Obtener un precio promedio neto de 22,5 dólares por galón vendido	Precio promedio neto por galón vendido (USD)	19,9	20,5	21,0	21,5	22,5	Gerentes de Ventas
C1: Mejorar la calidad de servicio en tienda	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo (%)	75%	80%	85%	90%	95%	Gerente de Supply Chain
	Porcentaje de pedidos entregados completos (%)	75%	80%	85%	90%	95%	Gerente de Supply Chain
	Tiempos de espera (minutos)	40	30	25	20	20	Supervisores de tienda
C2: Adjudicación nuevos proyectos	# de proyectos con ventas +100k/año	20	25	30	35	40	Gerente de ventas
PI1: Cumplimiento del programa de producción y distribución	Porcentaje de cumplimiento del programa de producción (forecast) (%)	75%	80%	85%	90%	95%	Gerente de Planta
	Tasa de ocupación de la planta (%)	85%	88%	91%	93%	95%	Gerente de Planta
	Porcentaje de pedidos entregados completos (%)	no aplica	80%	85%	90%	95%	Gerente de Supply Chain
PI2: Desarrollo de productos umbral ecokote	Número de productos desarrollados por año	4	3	3	3	3	Jefe R&D
PI3: Desarrollo de productos umbral ecokote	Porcentaje de liberación de capacidad de planta	3%	3%	3%	3%	3%	Jefe R&D
AC1: Capacitación Lean manufacturing para todo el personal de operaciones (Supply Chain)	Porcentaje de personas capacitadas del total del personal de Supply Chain (%)	80%	85%	90%	95%	100%	Gerente de Personas
AC2: Capacitación nueva línea ecokote: segmento umbral	Porcentaje de personas capacitadas de las áreas de ventas y tiendas (%)	60%	70%	80%	90%	100%	Gerente de Personas
AC3: Alinear incentivos de manera que exista un alineamiento entre lo exigido y la compensación	Porcentaje de personas niveladas en compensaciones en Supply Chain, R&D y tiendas (%)	55%	65%	75%	88%	100%	Gerentes de Personas

Fuente: elaboración propia con datos internos

11. Conclusiones

En respuesta los cambios ocurridos en los últimos en el mercado de pintura y revestimientos industriales, la División Protective & Marine ha perdido preponderancia, aunque todavía conserva el liderazgo del mercado con un 37% de participación. Esta es la razón por la cual se llevó a cabo la planificación estratégica de la División, que como principal resultado se decidió lanzar una nueva línea de producto que llena el vacío que existe en términos de rendimiento, facilidad de aplicación y cuidado con el medio ambiente y seguridad de aplicación.

Para desarrollar una estrategia acorde a las necesidades, se realizó primero un análisis de la situación actual. El análisis mercado se hizo con la metodología PESTE, lo más importante que mostró fue que todavía se utilizará el hormigón y el acero como principales materiales de construcción. Con la aplicación del modelo de las Fuerzas de Porter se pudo apreciar lo compleja se vuelto este mercado y lo más relevante, arrojó el segmento umbral. El estudio interno de la empresa se llevó a cabo mediante el Perfil de Capacidad Interna. Con toda esta información se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas del mercado.

Las principales fortalezas de Protective & Marine se encuentran el prestigio de la marca, la cobertura a lo largo del país, solidez financiera, fuerte componente de innovación gracias a su función de Investigación y Desarrollo, posee productos únicos en el mercado y gran presencia en especificaciones técnicas en variados rubros, especialmente minería e infraestructura.

Entre las oportunidades detectadas estuvieron el hallazgo de un segmento insatisfecho, es decir aquellos productos que presentan una performance en medio de las de un producto decorativo e industrial, nombrado en este informe como segmento umbral. En este mismo terreno se detectó un canal sin desarrollar para este segmento el cual está estimado en 3,2 millones de dólares anuales y terminando con una facturación al final del quinto año de 4,7 millones. Lo más destacable en términos de volumen de ventas es el crecimiento que presentarán las pinturas intumescentes con un crecimiento anual de 20%. Actualmente la División presenta un volumen de venta de 4,8 millones de dólares al año, proyectándose al final del periodo en 7,7 millones.

Una vez que ya se contaban con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se dio lugar a la confección de la matriz de posibilidades, donde se identificaron los tópicos que pueden ser utilizados para aprovechar las oportunidades, atacar las amenazas haciendo uso de las fortalezas, superar las debilidades basados en las

oportunidades y minimizar las debilidades. Entre las posibilidades existentes se destacan utilizar el área de investigación y desarrollo para con una transferencia tecnológica de otro país o mercado lanzar productos competitivos para hacer frente a los competidores bajo costo.

Con toda esta información se adaptó la misión y visión de The Sherwin Williams Company de manera de alinearla con la estrategia que guiará el accionar de Protective & Marine.

Con la estrategia definida, se establecieron los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas. Cada uno de estos objetivos está relacionado con los demás en una relación causa-efecto, evidenciando que para el buen desempeño de cada objetivo es necesario también cumplir con los objetivos que tienen causalidad sobre éste, lo que finalmente implica que para cumplir con la misión declarada para la División es necesario cumplir con todos los objetivos estratégicos. Para mostrar esto de una forma gráfica y simple se utilizó un mapa estratégico, donde se plasma la relación existente entre los objetivos.

La perspectiva financiera muestra las metas que tiene que cumplir la división en el horizonte de tiempo planteado. La perspectiva del cliente se hace responsable de entregar un servicio acorde a los requerimientos de la industria de revestimientos de hoy en día. La perspectiva de los procesos internos entrega una visión clave de la operación para cumplir con lo que el mercado solicita y la perspectiva de crecimiento hizo hincapié en la necesidad de personas competentes y satisfechas con su trabajo.

El plan ahora debe bajarse a cada uno de los responsables en que cada uno de ellos debe definir las acciones que tomará para alcanzar las metas. Sin embargo, antes de que esto ocurra, debe ser aprobado por la dirección regional para Latino América para implementarse.

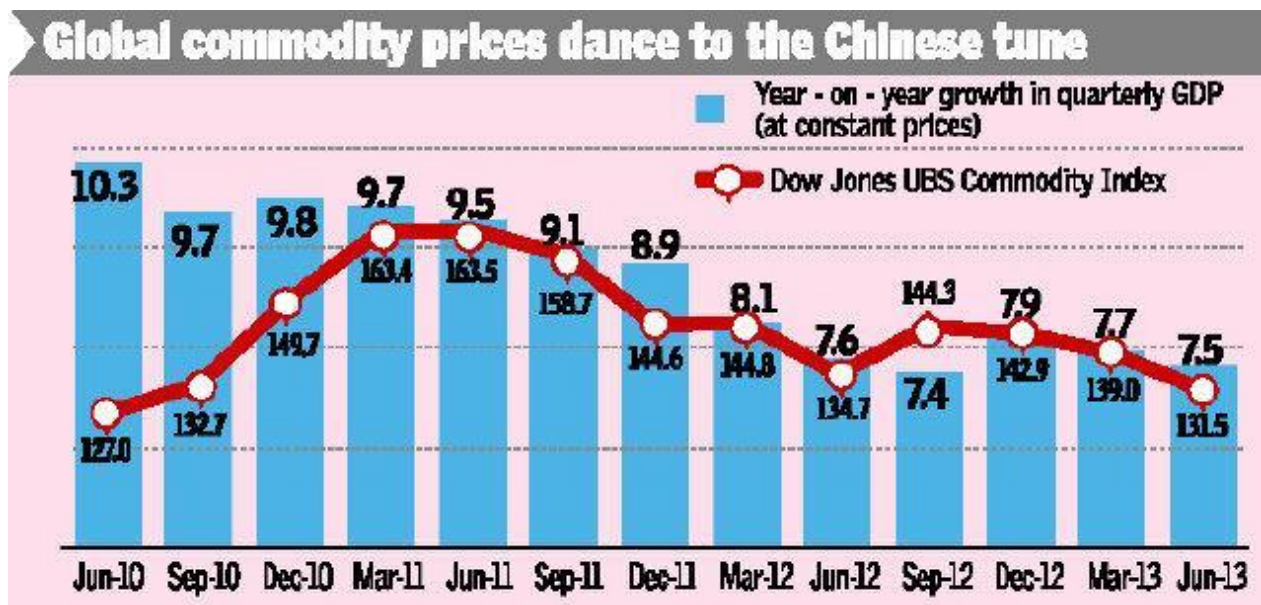
Fue muy difícil poder ponderar la complejidad de este informe dadas las limitaciones de información de la División y la reticencia de colaborar de algunas áreas. Sin embargo, hubo una buena disposición de las gerencias de la División para colaborar cuando fue necesario.

12. Bibliografía

- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson., Administración estratégica: Competitividad y globalización, 5a. ed., México, D. F.: Thomson Learning, 2004. 436p.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard , 2a. ed., Barcelona: Gestión 2000, 2009. 382 p.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton., Mapas estratégicos, 3a, ed., Barcelona : Gestión 2000, 2004. 503p.
- Henry Mintzberg. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review.
- <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>[consulta [08/08/2017]
- https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral [consulta 10/10/2017]
- https://www.codelco.com/codelco-ingresa-a-evaluacion-ambiental-proyecto-de-planta-recuperadora/prontus_codelco/2013-04-24/190820.html [consulta 30/09/2017]
- <https://www.lucidchart.com/pages/what-is-SWOT-analysis> [consulta 05/09/2017]
- <http://corrosion.org/> [consulta 15/08/2017]
- <http://www.thehindubusinessline.com/portfolio/why-chinese-slowdown-matters/article4935493.ece> [consulta 19/07/2017]

13. Anexos

a) Impacto de la desaceleración China en precios mundiales de commodities



b) Cobertura Geográfica de tiendas, fuerza de venta e ingeniería

