



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

PLAN ESTRATÉGICO PARA ACEROS CHILE EN UN NUEVO ESCENARIO DE ALTA COMPETENCIA

Tesina de Grado presentada por

Nelson Maldonado Otárola

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Diciembre 2019



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

PLAN ESTRATÉGICO PARA ACEROS CHILE EN UN NUEVO ESCENARIO DE ALTA COMPETENCIA

Tesina de Grado presentada por

Nelson Maldonado Otárola

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Diciembre 2019

TITULO DE TESINA: **PLAN ESTRATÉGICO PARA ACEROS CHILE EN UN NUEVO
ESCENARIO DE ALTA COMPETENCIA**

AUTOR: **Nelson Maldonado Otárola**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA,
Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA: Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder (Profesor Guía)
 Dr. Luis Acosta Espejo (Profesor Correferente Interno)
 Mg. José Luis Andías Pantoja (Profesor Correferente Externo)

Santiago, 18 de Diciembre de 2019

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Nelson Maldonado Otárola

Fecha: 18 de Diciembre de 2019

Dedicatoria

A mis Padres, Nelson Maldonado Hermosilla, que en paz descanse, y Gladys Otárola Vivanco que con mucho cariño, esfuerzo y sabiduría me brindaron la posibilidad de ser una persona con valores y alcanzar importantes logros en la vida.

A mi esposa, Jessy Sánchez Sanhueza y mis tres maravillosos hijos, Sofía Paz, Alonso y Laura, quienes me dan apoyo, alegría y satisfacción en todo momento y han sabido darme el tiempo para mis estudios de Magíster.

Resumen

El presente trabajo aplica a Aceros Chile, empresa metalúrgica, que se dedica principalmente a la fabricación y comercialización de revestimientos o piezas de acero fundido para molinos y chancadoras de uso en minería. Aceros Chile es una empresa de larga tradición cuyo crecimiento fue constante en el tiempo, pero que en años recientes ha visto caer fuertemente sus resultados y posición. Al aplicar el análisis del entorno a la empresa se concluye que la posición actual de la empresa es débil por fallas por sistematización y el no cumplimiento de la calidad, perdiendo la confianza de los clientes y luego participación de mercado, además está sujeto a amenazas por fuerte competencia. Su fortaleza es el conocimiento de su marca y su capacidad productiva para absorber un crecimiento de la producción y ventas. El crecimiento del mercado es suave y sostenido, lo que sigue siendo una oportunidad vigente. El siguiente plan estratégico considera cuatro pilares: el impulso desde el más alto nivel de la empresa y hacia todos los niveles de una nueva cultura de calidad y productividad apoyado a través de sistemas de gestión; conformar un nuevo y potente equipo de personal técnico altamente competente en puestos clave de la empresa; seguir firmemente una estrategia de diferenciación por costo con un nivel de calidad igual o superior al líder y relanzamiento y reposicionamiento de la marca con un nuevo tratamiento de su imagen. Se espera luego de la aplicación del plan, mejorar la capacitación y el bienestar de los empleados, disminuir el costo total unitario, aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes y, gracias a lo anterior, recuperar un mayor nivel del EBITDA de la empresa.

Abstract

This work applies to Aceros Chile, a metallurgical company, which is dedicated to the manufacture and commercialization of castings for mills and crushers for mining. Aceros Chile is a company of long tradition with constant growth, but in recent years they have declined.

When applying the analysis of the environment to the company, it is concluded that the current position of the company is weak due to failures systematization and breach of quality, losing customer trust and market share, and also subject to threats due to strong competition. Its strength is the knowledge of its brand and its productive capacity to absorb a growth in production and sales. Market growth is fluid and sustained, which is a current opportunity.

The proposed strategic plan considers four pillars, the momentum from the highest level of the company a new culture of quality and productivity supported through management systems, forming a new and powerful team of highly competent technical personnel in key positions of the Company, firmly follow a cost differentiation strategy with a quality level equal to or greater than the leader, relaunching and repositioning the brand with a new treatment of its image.

It is expected that after the implementation of the plan, improve the training and welfare of employees, reduce the total unit cost, increase the level of customer satisfaction and, thanks to the above, recover a higher level of EBITDA of the company.

Índice

Introducción.....	8
1. Objetivos.....	9
1.1. Objetivo General	9
1.2. Objetivos Específicos	9
2. Marco Teórico	10
2.1. Análisis FODA	12
2.2. Análisis PESTA.....	12
2.3. Planificación por escenarios	13
2.4. Modelo 5 Fuerzas	14
2.5. Balanced Scorecard	16
2.6. Concepto de Visión	17
3. Metodología.....	19
4. Plan Estratégico	20
4.1. Descripción de la empresa.....	20
4.2. Confirmar la misión, visión, valores corporativos de la empresa.....	21
4.3. Análisis del entorno	22
4.3.1. Macroentorno, Análisis PESTA	22
4.3.2. Microentorno, aplicación del modelo las 5 Fuerzas de Porter.....	24
4.3.3. Cadena de valor	26
4.3.4. FODA, aplicación del modelo para definir estrategias.....	28
4.3.4.1. Descripción de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	28
4.3.4.2. Cuadro de estrategias FODA	30
4.3.4.3. Estrategias resultantes luego de aplicar la matriz FODA	31
4.3.4.4. Consolidación de la estrategia / Elección del cuadrante estratégico.....	31
4.4. Aplicación Balanced Scorecard.....	32
4.4.1. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	32
4.4.2. Desglose de la visión por perspectiva y formulación de metas estratégicas	33
4.4.4. Identificación de los factores claves de éxito	34
4.4.5. Elaborar indicadores de éxito	35
4.4.6. Desarrollar un plan de acción	36
4.4.7. Balanced Scorecard	37
4.4.8. Desglose del Balanced Scorecard.....	38
4.4.9. Resultados esperados y dificultades que se podrían presentar	42
5. Conclusiones.....	43
6. Bibliografía.....	44
7. Referencias.	44

Introducción

Aceros Chile es una empresa metalúrgica ubicada en San Bernardo, Chile, que data de 1979 y que está dedicada a la fabricación y comercialización de productos de acero de desgaste para uso en procesos mineros, específicamente, revestimientos o piezas de acero fundido para molinos y chancadoras, considerado el negocio tradicional de la empresa. Estos productos se producen en las plantas de San Bernardo, Chile, y Mendoza, Argentina, esta última bajo la marca Aceros Cuyanos, y bolas de molienda de acero forjado que se fabrican desde 2018 en una planta ubicada en Puente Alto. Aceros Chile está orientada a la gran y minería y tiene presencia activa en clientes de Chile, Perú y Argentina.

El crecimiento de Aceros Chile fue constante desde sus orígenes hasta convertirse en una empresa grande; sin embargo, en años recientes comenzó a disminuir su crecimiento y a bajar sus márgenes de rentabilidad, hasta el límite de hacerlos negativos. Evidentemente hay aspectos tanto internos como externos que han cambiado y que la empresa no internalizó, entre ellos la mayor competencia, como también el paulatino fortalecimiento de la productividad de la competencia nacional y las importaciones de productos de acero equivalentes, de bajo precio. Además Aceros Chile ha tenido un período importante de tiempo de no cumplimiento de la calidad, que impactó el posicionamiento de la empresa en los clientes. También, y debido al tamaño y relevancia de la industria minera de Chile y Perú, mercados donde Aceros Chile compite, se han hecho presente una gran cantidad de nuevos proveedores de clase mundial que han aumentado la competencia por calidad y prestaciones asociadas. En resumen, Aceros Chile pasó a competir en un mercado de baja competencia y alto crecimiento a un mercado de alta competencia y crecimiento moderado, donde múltiples actores relevantes participan del mercado y destacan tanto por precio como por calidad y servicios asociados, o mezcla de ambos, disminuyendo las posibilidades de éxito de Aceros Chile. El desafío actual de Aceros Chile es volver a crecer y recuperar sus históricos márgenes de rentabilidad. Para ello, se propone aplicar un nuevo plan estratégico para Aceros Chile en un nuevo escenario de alta competencia, que es la justificación del presente trabajo desarrollando, proponiendo indicadores de gestión empresarial, necesarios para lograr el reposicionamiento en la industria a costo y plazos razonables.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

- Desarrollar un Plan Estratégico para la empresa Aceros Chile para el período 2020 – 2024

1.2. Objetivos Específicos

- Definir y proponer nuevas misión, visión y valores corporativos.
- Analizar el macroentorno y microentorno.
- Elaborar estrategia a partir de la aplicación del FODA.
- Elaborar Balanced Scorecard.
- Proyectar resultados esperados y dificultades que se podrían presentar.

2. Marco Teórico

En esta parte del trabajo se pretende dar a conocer los aspectos fundamentales de algunos de los modelos o herramientas clásicas como también otras más modernas de planificación estratégica que se podrían aplicar al desarrollo de un Plan Estratégico. Para el desarrollo del presente trabajo se aplicará uno o más modelos en forma justificada con el fin de que el resultado final sea adecuado para la empresa.

Para la correcta formulación de la planificación estratégica de caso aplicado es importante comprender en que consiste y también conocer sus principales conceptos, esto es de suma importancia para establecer el contexto en que se desarrollará el presente trabajo.

El concepto de estrategia ha sido tomado de los militares y adaptado para su uso en los negocios. La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez viene de dos términos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor). Por lo tanto el significado primario de estrategia es dirigir las operaciones militares.

Algunas definiciones de Planificación Estratégica y sus autores:

“Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler, 1990).

“Proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos” (Steiner, 1969).

“Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos” (Ibarra, 2004).

Según Peter Drucker, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

Según Hax y Majluf la Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Por otra parte Porter, en 2008, sostiene que la estrategia competitiva trata de "ser diferente" también dice que "significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de valor". En resumen, Porter argumenta que la estrategia se trata de una posición competitiva, de diferenciarse ante los ojos del cliente, de agregar valor a través de una combinación de actividades diferentes de las que utilizan los competidores. Porter además postula que durante los últimos años las empresas deben compararse incesantemente con las líderes para lograr mejores prácticas, deben contratar actividades secundarias en forma agresiva con el fin de ser eficientes en ámbitos específicos, también deben fomentar competencias centrales para mantenerse a la cabeza de los rivales. El posicionamiento es demasiado estático para los dinámicos mercados y las cambiantes tecnologías actuales. El nuevo dogma indica que los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal. Las empresas están yendo a una competencia destructiva, en muchos casos lo que se puede denominar alta competencia es una herida auto infringida, también conocida como la estrategia de océanos rojos. La raíz del problema radica en una incapacidad de distinguir entre eficacia operacional y estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y velocidad ha generado una cantidad extraordinaria de herramientas y técnicas de gestión. Las mejoras operacionales resultantes a menudo han sido impresionantes, muchas empresas se han visto frustradas al no ser capaces de convertir dichas ventajas en una realidad sustentable, y poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han suplantado a la estrategia, sin embargo es muy importante diferenciar, valorar y usar adecuadamente las herramientas de gestión y la planificación estratégica para que en conjunto se logren los resultados esperados.

Mintzberg, en su libro de 1994, “El ascenso y la caída de la Planificación Estratégica”, señala que se utiliza la estrategia de varias maneras diferentes, siendo las más comunes:

- La estrategia es un plan, un medio para llegar de aquí para allá.
- La estrategia es un patrón en las acciones a lo largo del tiempo.
- La estrategia es la posición; es decir, refleja decisiones para ofrecer productos o servicios particulares en mercados particulares.
- La estrategia es perspectiva, es decir, visión y dirección.

Mintzberg sostiene que la estrategia surge con el tiempo cuando las intenciones chocan con una realidad cambiante y se acomodan a ella. Por lo tanto, uno podría comenzar con una perspectiva y concluir que requiere una cierta posición, que se logrará mediante un plan cuidadosamente elaborado, con el resultado final y la estrategia reflejados en un patrón evidente en las decisiones y acciones a lo largo del tiempo. Este patrón en las decisiones y acciones define lo que Mintzberg denominó estrategia "realizada" o emergente.

Hax, dentro del modelo Delta, 2010, define los componentes de la agenda estratégica y propone un marco simple para ayudar en el desarrollo de la agenda estratégica, cuyos componentes principales se presentan en la figura. Esto guiará para comprender ¿Cómo se construye la agenda estratégica?, ¿Cómo se asignan las responsabilidades resultantes dentro de la estructura organizativa existente? y ¿Cómo se diseñan los indicadores gerenciales de desempeño para monitorear adecuadamente su ejecución? Todos estos componentes están intrínsecamente entrelazados y, como indican las cifras, no hay principio ni final, porque representan un ciclo. La única vez que hay un problema cronológico en torno a su desarrollo es cuando se ejecuta por primera vez, en ese caso se debe iniciar la secuencia desde los Ejes Estratégicos.



Imagen, “The Delta Model”, Arnoldo Hax, Springer Science (2010).

2.1. Análisis FODA

Es una simple, poderosa y clásica herramienta de estrategia, válida en la actualidad. El análisis FODA, conocido como TOWS en inglés, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. El análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, con el fin de sentar las bases para planificar una estrategia de futuro.

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en Estados Unidos, fruto de un estudio desarrollado en el Instituto de Investigaciones de Stanford, el que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Este recurso produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Análisis interno. Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Análisis externo. La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea. Así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

MATRIZ FODA	Fortalezas (F) Son los puntos fuertes internos	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	Estrategia FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	Estrategia DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar	Estrategia FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	Estrategia DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

Imagen de “Metodología para el análisis FODA”, Dirección de planificación y organización, Secretaría Técnica, Instituto Politécnico Nacional, México (2002)

2.2. Análisis PESTA

El análisis PESTA, acrónimo para Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Ambiental, es una herramienta simple y ampliamente utilizada que ayuda a analizar los factores del macroentorno del negocio. El factor ambiental se agregó hace solo unos años, ya que la importancia de este factor ha venido creciendo. Esto ayuda a comprender las fuerzas de cambio a gran escala a las que se está expuesto y, a partir de ahí, aprovechar

las oportunidades que se presentan. Es parte del análisis externo cuando se lleva a cabo un análisis estratégico o una investigación de mercado, ofreciendo una visión global a considerar de los diferentes factores macroambientales. Es una herramienta estratégica para comprender la posición del negocio, el desarrollo o caída del mercado y el potencial de las operaciones. El profesor de Harvard, Francis Aguilar es el creador del Análisis PESTA. En su libro de 1967, Escaneando el entorno empresarial, incluyó una herramienta de escaneo llamada ETPS. El nombre fue modificado posteriormente para crear el acrónimo PEST, que luego derivó en PESTA. El análisis PESTA es muy útil, las razones principales son:

- Ayuda a detectar oportunidades del negocio o personales, y da una advertencia anticipada de amenazas importantes.
- Revela la dirección del cambio dentro de su entorno de negocio. Esto ayuda a darle forma a lo que se está haciendo, de tal manera que se trabaje con el cambio en lugar de hacerlo contra él.
- Ayuda a evitar comenzar proyectos que probablemente fracasen, por razones que se escapan de control.

2.3. Planificación por escenarios

La planificación por escenarios es una de las más modernas herramientas de Planificación Estratégica. Vergara Schmalbach, Fontalvo Herrera, Maza Ávila, en 2010, sobre el estado del arte de la planificación por escenarios indican que dentro de la gran variedad de herramientas que pueden ser utilizadas dentro de la planificación estratégica, la planificación por escenarios se ha convertido hoy en día en una aproximación metodológica para predecir y/o construir un futuro. Mediante la identificación de tendencias claves, se podrá construir escenarios con el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones y reducir el riesgo en las organizaciones. Los estudios relacionados con la visualización del futuro de algo (personas, sociedades, empresas, regiones, naciones) están encaminados a explorar eventos posibles, probables, preferibles. Los escenarios hacen parte de los variados métodos disponibles que existen para prever el futuro basado en una lógica racional. La planificación por escenarios tiene su origen en la concepción militar en la segunda guerra mundial en los años 40, pero se consolida como un modelo de planificación organizacional en 1950, introducido por Herman Kahn quien trabajaba para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos. En 1961, Kahn funda el Hudson Institute con el propósito de enseñar acerca del futuro de una manera no convencional bajo su propio esquema de pensamiento y en 1967, en compañía de Anthony Wiener, publica el libro “The year 2000” donde establece una serie de escenarios mundiales para un periodo de proyección de 33 años. Su extensión al área empresarial inicia en las compañías de energía - reseñando el caso exitoso de la aplicación de escenarios para evaluar sus opciones estratégicas por parte de la empresa Shell International desarrollado por Pierre Wack, que dado a la crisis del petróleo en los 70, involucró una caída del precio del barril y el auge de la OPEC, donde se empleó la técnica de escenarios para anticiparse al futuro, convirtiéndose en un método popular utilizado en organizaciones tanto privadas como públicas. Wack cuestiona los métodos tradicionales de pronósticos de los cuales se confiaron muchas empresas y que al comienzo de los 70, ocasionaron dramáticos errores. Un aspecto más académico fue dado por Jay Ogilvy, Paul Hawken and Peter Schwartz en los años 80 en su libro “Seven tomorrows”, donde se entablan escenarios dramáticos por un periodo de 20 años, sustentado en el uso de extensas bases de datos y recursos informáticos. La construcción de escenarios no ha tenido unas raíces teóricas muy fuertes, dejando su aplicabilidad a un conjunto pequeño de expertos. En los años 80 el tema de los escenarios entra en declive debido la recesión financiera y una tendencia a confundir el término con los pronósticos. Los modelos actuales se basan en gran medida en los aportes ofrecidos en el campo de la teorización por Dubin, Lynham y Van de Ven, siendo el de mayor influencia el método propuesto por Dubin definiendo una secuencia de ocho pasos que parte de la identificación de la unidad de estudio hasta la construcción de las hipótesis y pruebas de las mismas.



Figura de los 8 pasos básicos de la planificación por escenarios, Chermak, 2005, sobre el método de Dubin

En el año 2003, Peter Schwartz escribe su libro “Inevitable Surprises”, donde se adentra en el campo de la futurología basado en hechos como el 11 de septiembre, la guerra en Irak, el calentamiento global y el crecimiento de China, prediciendo como sería el futuro de la humanidad en los años venideros. En los últimos años, la planificación por escenarios ha revivido el interés en el mundo académico y en la práctica profesional, surgiendo diversas metodologías para el diseño, desarrollo e implementación de los escenarios. La palabra escenario ha generado mucha confusión en el tiempo resultando en diferentes significados o conceptos, pero siempre con un mismo trasfondo de pensar en el futuro. En general, las palabras que se atañen a la definición de escenario son planificación, imaginación, proyección, análisis y conocimiento. La primera definición encontrada realizada por Kahn considera a los escenarios, como secuencias hipotéticas de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones. Una definición simplificada considera al escenario como la descripción de un futuro potencial o posible, incluyendo el detalle de cómo llegar a ella, que explora el efecto conjunto de varios eventos. Un acuerdo común en las definiciones consideradas en este artículo es que los escenarios no son empleados para predecir el futuro con total certeza, más bien son un mecanismo que sirve para comprenderlo mejor. Por otro lado, la planificación por escenarios se considera como parte de la planificación estratégica, relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro.

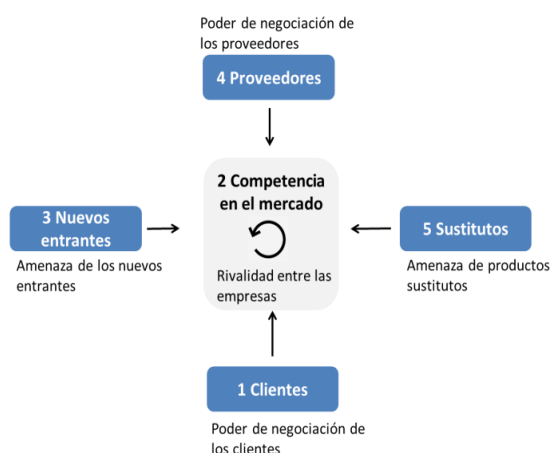
Tabla de métodos que contribuyeron en la teorización para la construcción de escenarios.

Método	Autores	Año
Método para el desarrollo teórico en ocho pasos	Robert Dubin	1969
Método general	Susan Lynham	2002
Método del diamante	Andrew Van de Ven	2003

Fuente: Dubin (1969), Lynham (2002) y Van de Ven (2003)

2.4. Modelo 5 Fuerzas

El modelo de las 5 fuerzas es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter en el año 1979 para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, con el fin de posteriormente elaborar una estrategia del negocio. Se considera para análisis de microentorno. El modelo analiza las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, que tan atractiva puede llegar a ser en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. El modelo está plenamente vigente y sin mayores cambios.



Imagen, modelo 5 fuerzas, Michael Porter



Imagen original, Five Forces, Porter, 1979

Fuerza 1, Poder de negociación de los clientes.

Los clientes con mayor poder de negociación tienen la capacidad de capturar mayor valor al lograr que los precios bajen, exigen mejor servicio o calidad. En general hacen que los participantes del sector se enfrenten, lo que perjudica la rentabilidad del sector. El poder de negociación de los compradores es mayor si existen pocos compradores o si los volúmenes de compra son grandes en relación al tamaño del proveedor. También favorece el poder de los clientes si los productos no son muy distintos entre sí o el costo de cambio de proveedor es bajo.

Fuerza 2, Rivalidad entre las empresas.

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás, se debe superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible. Mayor rivalidad si no existe una clara diferenciación entre los productos que ofrecen las empresas. La rivalidad se presenta cuando los competidores están enfrentados y utilizan estrategias de negocio. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás. Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector.

Fuerza 3, Amenaza de nuevos entrantes.

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenaza puede depender de las barreras de entrada. Hay tipos de barreras diferentes: la economía de escala, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

Fuerza 4, Poder de negociación de los proveedores.

Es obvio que se necesita a proveedores y que estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene características valorables. Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, se podría cambiar de proveedor sin demasiados riesgos. Mientras menor base de proveedores, menor poder de negociación. Los factores que se deben tener presente son: volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

Fuerza 5, Amenaza de productos sustitutos.

Una empresa comienza a tener problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa originalmente. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos.

Tipos de liderazgos

Liderazgo de costos. Consiste en conocer el precio que tienen todas las empresas que dan el mismo servicio, lo que obliga a ofrecer el precio más bajo que sea posible. Esto hace que cualquier empresa pueda cobrar menos por sus servicios y de esta forma atraer a un mayor número de compradores. Porter indica que es mucho más fácil cuando se trabaja con una economía de grandes volúmenes a bajos costos. Para que sea sustentable debe lograrse ser líder en costos para ser el líder en precios.

Diferenciación. Se debe conseguir que los clientes tengan un concepto diferente de lo que ofrece la empresa. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto diferente en la creación de la imagen de la empresa. Se debe contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que la distinga de cualquier otra empresa del mercado, lo que permite tener un precio diferente y ser elegido de igual forma. Porter postula definir y seguir una estrategia de liderazgo y no quedarse atrapado en el medio.

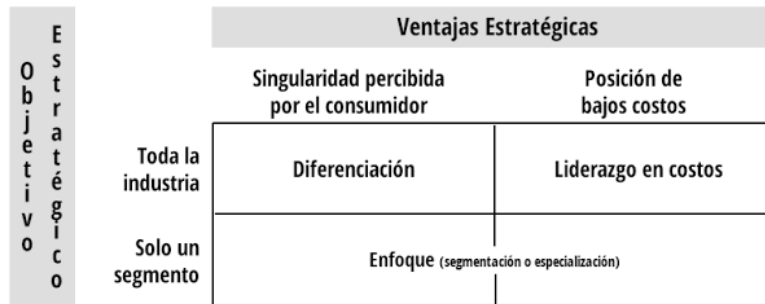


Imagen estrategias genéricas, Estrategia Competitiva, Michael Porter, 2009

2.5. Balanced Scorecard

El concepto de Balanced Scorecard fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos Kaplan y Norton, quienes plantean que “Balanced Scorecard es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégico, para gestionar su estrategia a largo plazo”, lo cual justifica la ubicación del Balanced Scorecard como un modelo de planificación estratégica. Este modelo tiene como fin medir la actividad y evolución de una compañía basándose en su visión y estrategia a largo plazo, y no meramente desde una perspectiva financiera. Antes de aplicarlo, se recomienda diagnosticar y entender cuál es el estado actual de la organización y cuál es el estado futuro al que se quiere llegar, es decir la visión. Eso permite determinar cuál es la estrategia a desarrollar para seguir la ruta del estado actual al futuro. El Balanced Scorecard permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características, esta herramienta se puede implementar tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. Las metas estratégicas y los indicadores del modelo se alinean en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos del negocio y de aprendizaje y crecimiento. Se recomienda que las metas u objetivos cumplan con el acrónimo SMART, George Doran, 1981, según se indica.

- (S) Específico: que la audiencia, la variable y la cantidad de cambio están claramente identificados.
- (M) Medible: que se puede identificar un método para medirlo.
- (A) Alcanzable: que se pueda lograr con los recursos o capacidades disponibles o puestos a disposición.
- (R) Realista / Relevante: que es posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- (T) Acotado en el tiempo: que se ha establecido un periodo de tiempo en el que se debe completar.

También debe entenderse que no significa que cada meta u objetivo escrito tendrá los cinco criterios. SMART no tiene un significado definitivo. De hecho, las palabras dentro del acrónimo han cambiado con el tiempo y continúan variando un poco dependiendo de la persona que usa el término.

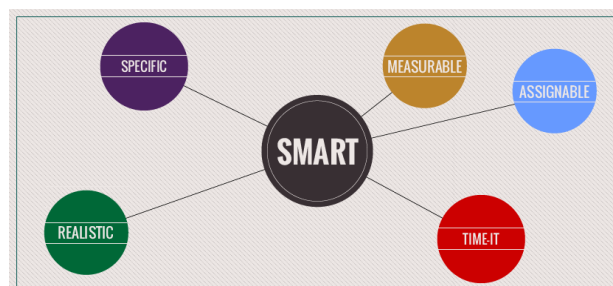


Imagen de Aurel Brudan, 2010, sobre acrónimo SMART

Es muy importante que los KPI y sus rangos de estado se muestren de forma visual, gráfica y simple para crear el interfaz del Balanced Scorecard.

La correcta implementación de un Balanced Scorecard supone los siguientes pasos:

- Conocer o establecer la misión, visión y estrategia de la organización.
- Diseñar y establecer el mapa estratégico de la organización o del departamento, alineado con la estrategia de la organización.
- Determinar los objetivos relevantes derivados del mapa estratégico.
- Diseñar e implementar los KPI de cada objetivo relevante y sus rangos.
- Diseñar un sistema visual adecuado para mostrar los KPI.

Pero el verdadero poder de un Balanced Scorecard es cuando pasa de ser un sistema de indicadores a todo un sistema de gestión, lo que le permite:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

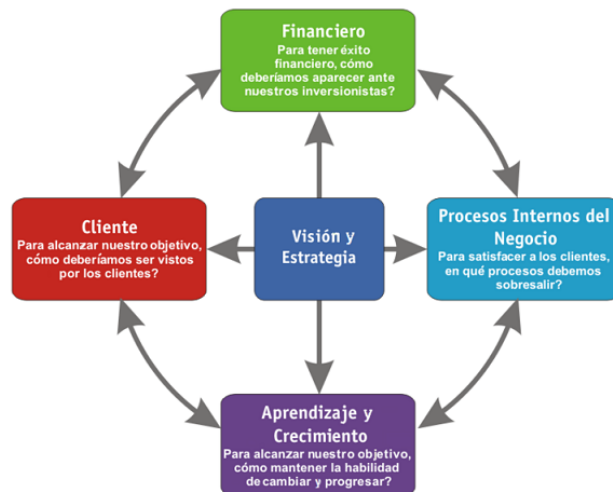


Imagen Modelo Balanced Scorecard, Kaplan y Norton

2.6. Concepto de Visión

Para Fleitman, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Para Thompson y Strickland la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

Misión se define como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión. La misión es más precisa, específica y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza. Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la

actualidad), es la misión, y debe ser en base a los clientes. En otros términos lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión. La misión pone énfasis en la “actualidad” del negocio, en cambio la visión, en el futuro a largo plazo de éste. Se pueden fusionar en una sola declaración de misión de una compañía, cuando se establezca una diferenciación clara del negocio actual, se indique hacia dónde se dirige y en qué se convertirá la compañía en los próximos años. Los conceptos de la misión de la compañía (o exposición de la misión) y la visión estratégica, se pueden fusionar porque una visión estratégica y una misión del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.

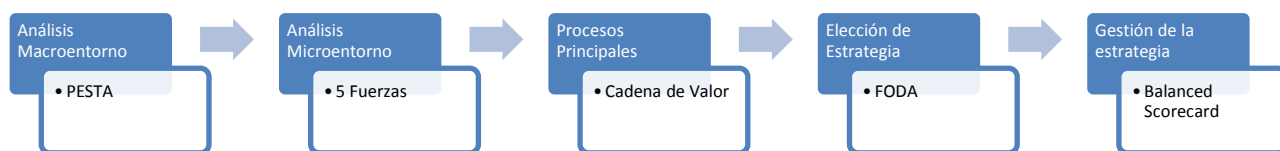
3. Metodología

Como se indicó Aceros Chile tiene dos grandes líneas de negocios, Revestimientos de acero fundido para molinos y chancadoras y Bolas de molienda de acero forjado. Siendo el primero su negocio tradicional por 40 años que aporta un 90% de las ventas y el segundo una nueva línea de producto y negocio desde 2018 que aporta un 10% de las ventas.

El presente trabajo se aplicará a su línea de negocio tradicional, revestimientos de acero fundido para molinos y chancadoras, cuyos productos son fabricados en su planta de San Bernardo y en su planta de Mendoza bajo la marca Aceros Cuyanos.

De acuerdo a las definiciones de conceptos y revisión de algunos modelos de planificación estratégica, se considera para este caso la aplicación de Balanced Scorecard como modelo principal de gestión y planificación estratégica. Previamente se establece el plan estratégico con la aplicación de análisis PESTA para análisis del macroentorno, modelo de las cinco fuerzas de Porter para análisis del microentorno, cadena de valor para distinguir procesos principales y también matriz FODA para definiciones estratégicas. Se opta por la aplicación de Balanced Scorecard porque es un sistema de gestión muy utilizado por las empresas innovadoras para el control gestión, la planificación estratégica y gestión de la estrategia a largo plazo. Esta herramienta ayuda a entender cómo las acciones del día a día influyen en el largo plazo, además es de gran flexibilidad y facilita el aprendizaje del negocio.

Metodología paso a paso



4. Plan Estratégico

4.1. Descripción de la empresa

Aceros Chile, www.aceroschile.net, es una sociedad anónima cerrada con sede en San Bernardo y tiene como filial a la empresa Aceros Cuyanos S. A., ubicada en Mendoza, Argentina. La empresa data de 1979, siempre bajo la misma propiedad, Grupo Cartellone, Argentina. La línea de negocios tradicional y principal de Aceros Chile y su filial es la fabricación y comercialización de revestimientos de acero fundido para uso en molinos y chancadoras, que son equipos utilizados por la industria minera para el procesamiento de minerales. La empresa es totalmente orientada a sus clientes, la gran minería regional. La empresa tiene un volumen anual de ventas de 16.000 toneladas de dichos productos terminados. Además fabrica y comercializa Bolas de molienda de acero forjado desde 2018 en una nueva planta industrial ubicada en Puente Alto, línea de negocio que está en etapa de crecimiento y consolidación. La empresa tiene una facturación consolidada de USD 50 millones y presencia comercial estable en Argentina, Chile y Perú. Sus principales clientes son: Codelco, Collahuasi, Antofagasta Minerals, Escondida, Southern Copper, Teck, Barrick, Mantos Copper, Lundin Mining, Chinalco y Angloamerican. Alrededor de un 90% de las ventas consolidadas de Aceros Chile corresponden a Revestimientos de acero fundido y un 10% a Bolas de molienda de acero forjado.

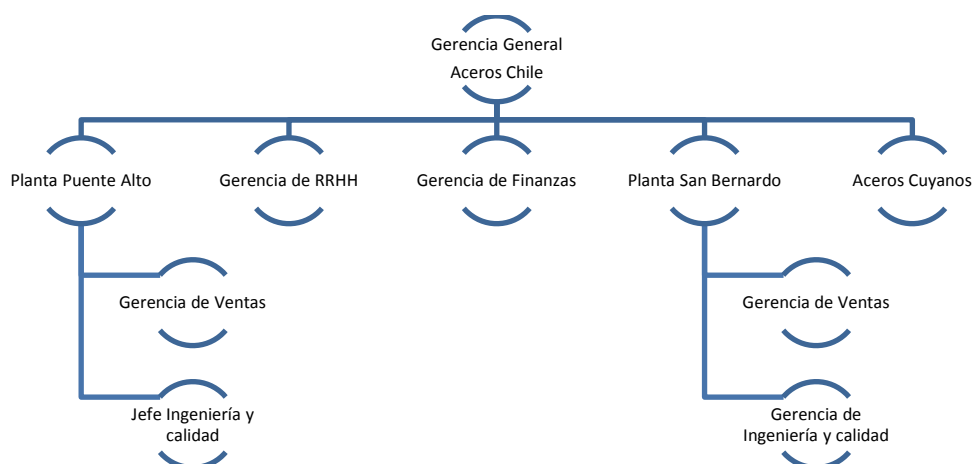
Isologo de la empresa



Isologo filial



Organigrama actual de la empresa

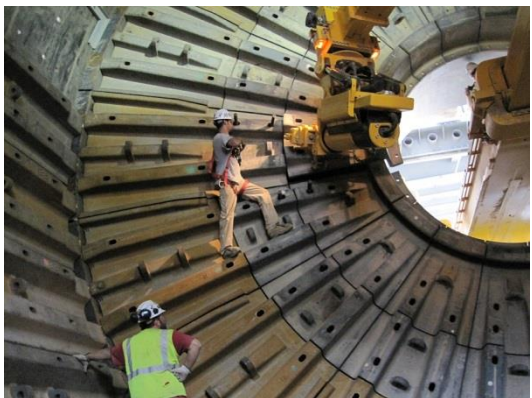




Interior de molino con revestimientos de acero fundido instalados.



Revestimientos de acero fundido para chancadoras, listos para despacho.



Interior de molino con cambiando revestimientos de acero.



Bolas de molienda de acero forjado nuevas en acopio.

4.2. Confirmar la misión, visión, valores corporativos de la empresa

A continuación, se indica las actuales misión, visión y filosofía de trabajo de la empresa, las que tienen aproximadamente 10 años y no abordan adecuadamente la realidad actual y proyectada de la empresa, el mercado e industria. Se propone reemplazar por otras coincidentes con la proyección que se pretende de la empresa, ayuden a establecer una necesidad de cambio dentro de la empresa y que sean más claras en cuanto a lo que se quiere lograr. La nueva misión, visión y valores corporativos se desarrollan principalmente de acuerdo a la experiencia comercial y operativa del ejecutivo que desarrolla el presente trabajo con el apoyo y validación de los gerentes de área de la empresa con más experiencia.

Misión actual

“Mejorar nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, llegando a ser su proveedor de revestimientos de acero fundidos y bolas de molienda de acero forjado preferido. Para prosperar como empresa y proporcionar un beneficio razonable a nuestros accionistas y empleados, todo ello dentro de un marco de respeto al medio ambiente”.

Misión nueva, se propone simplificarla y destacar la importancia del cliente y la calidad del producto.

“Ofrecer a nuestros clientes productos confiables y con el menor costo efectivo. Entregas oportunas y servicios asociados para mejorar sus resultados continuamente. Operando con excelencia y satisfaciendo las expectativas de nuestros trabajadores, accionistas y comunidad”.

Visión actual

“Transformarse en el proveedor número uno de revestimientos de acero fundido y bolas de molienda de acero forjado, resistentes al desgaste para equipos de molienda de la minería de clase mundial en Chile y en el mundo, utilizando los recursos de manera sustentable, responsable y eficiente”.

Visión nueva, se propone simplificarla, acotar el mercado objetivo y enfatizar la competitividad y calidad.

“Ser un proveedor, enfocado a la gran minería regional, altamente competitivo y en constante búsqueda de la excelencia operacional, reconocido por la confiabilidad y rendimiento de sus productos”.

Filosofía de trabajo actual

- Compromiso con la calidad
- Cercanía con el cliente
- Optimización de todos los procesos
- Búsqueda continua del conocimiento

Valores corporativos, en reemplazo de la filosofía de trabajo.

- Flexibilidad, adaptación proactiva a los cambios.
- Trabajo en equipo.
- Enfoque en el cliente.
- Búsqueda proactiva de la excelencia.
- Responsabilidad e integridad.
- Compromiso con el medio ambiente y comunidad.

4.3. Análisis del entorno

4.3.1. Macroentorno, Análisis PESTA

Político

La estabilidad económica e institucional de países como Chile hace atractiva la inversión en nuevos proyectos mineros, ya sea en modalidad nuevos proyectos o ampliación de operaciones actuales. En el caso de Perú, cuenta con una economía e institucionalidad casi tan sólida como Chile, por lo que es igualmente atractivo. Esto a diferencia de países de África o Asia con similar potencial minero. La sola existencia de proyectos mineros en operación asegura una demanda constante e importante de los productos que Aceros Chile fabrica y comercializa. La estabilidad política puede verse afectada por demandas sociales intensas asociadas a desorden público como las que han afectado a Chile en octubre y noviembre de 2019, las que están en pleno desarrollo y sin desenlace conocido a la fecha de realización del presente trabajo.

Económico

Aceros Chile es una empresa que vende directamente toda su producción a las compañías mineras con plantas en operación, principalmente productoras de cobre. La demanda del mercado es muy estable en el sentido que independientemente de los precios de los minerales los productos son consumidos y demandados en igual cantidad. Aunque en ciclos de alto nivel de precios de los minerales la demanda de los productos que Aceros Chile fabrica y comercializa aumenta suavemente por efectos de menor tasa de uso y aseguramiento de stock por parte de las compañías mineras. De la misma manera en períodos de bajo nivel de precio de los minerales la demanda cae suavemente por efectos de consumos de mayor tasa de uso y consumos de stock. En extremo si el precio de los minerales es realmente muy bajo se producen cierre de plantas en operación e impactaría directamente en la baja de la demanda, situación que es rara que se produzca por los costos de cierre de plantas mineras. De acuerdo a lo anterior podemos afirmar que el crecimiento o decrecimiento económico del país no afecta los resultados de la industria sino más bien el precio de los minerales que tiene que ver con la economía mundial. El valor del dólar no afecta en el caso de Aceros Chile pues hay un balance entre egresos e ingresos de dólares. Por otra parte de producirse una recesión económica en Chile, lo que traería consigo desempleo, los costos por mano de obra pueden bajar y afectar positivamente en los resultados a la industria. También en recesión económica el costo de acceso al crédito podría verse encarecido, lo que afectaría los resultados no operacionales de la industria por igual.

En el caso de la planta Aceros Cuyanos, que está ubicada en Argentina, está afecta a los habituales vaivenes de la economía del país como alta inflación, devaluación de la moneda, dificultad de acceso al crédito y bajo nivel de inversión, situación que afecta a todo al ambiente industrial empresarial. Sin embargo para el caso de la devaluación, si se trabaja con una estrategia de suministro nacional posibilita ser mucho más competitivos en mercados externos, lo que finalmente beneficia a la empresa.

Social

La Planta San Bernardo es propiedad de Aceros Chile desde 1979, pero es aún más antigua y lógicamente en sus orígenes estaba emplazada en una zona rural sin vecinos ni planes territoriales. Actualmente la planta está cerca de barrios populares de San Bernardo y frente a un importante centro comercial de la comuna. Esta condición hace sea muy importante la buena relación con los vecinos con el fin de evitar situaciones que afecten la continuidad operacional de la planta. Una de las políticas en años recientes de la empresa es privilegiar contratar a trabajadores residentes en la comuna y apoyo en infraestructura a la Escuela más cercana a la planta, lo que en años recientes fue perdiendo impulso por la situación de menor rentabilidad de la empresa. Por otra parte, la reciente inmigración en el país ha tenido impacto, ya que varios de sus trabajadores de Aceros Chile son extranjeros, lo que implica la necesidad de adaptación, como por ejemplo el uso de traductores y facilidades para los trámites de visa de trabajo o similares. En cuanto a las tendencias de integración al trabajo de la mujer y de personas con capacidades especiales la empresa no tiene políticas al respecto y está atrasada en cierto aspecto.

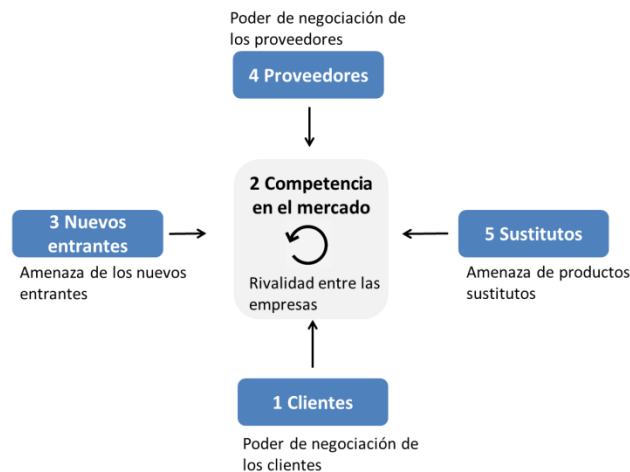
Tecnológico

Además de la fabricación y comercialización de los productos la industria ha ido incorporando rápidamente los últimos años herramientas tecnológicas para dar valor a los servicios asociados al producto y lograr diferenciación, siendo en sí el producto de similar calidad. Estas herramientas son de diseño del producto, simulación de desempeño del producto (operaciones de plantas concentradoras de mineral) y control de vida del producto, y son un medio para posicionar el producto, la marca de los competidores de la industria y lograr ser elegido por parte de los clientes mineros industriales. En cuanto a la fabricación propiamente tal es una industria pesada de tipo metalúrgico y metal-mecánica donde la automatización es difícil y de alta costo de inversión, pero posible, la cual permite ahorro de costos operacionales y sobre todo mejor control y cumplimiento de procesos y procedimientos asegurando la calidad del producto final.

Ambiental

Siendo las plantas de Aceros Chile y Aceros Cuyanos fundiciones de acero el tema ambiental es un tema muy sensible, algunos equipos como hornos de fusión eléctricos y hornos de tratamiento térmico a gas están expuestos a estrictos controles de emisiones que implican en algunos casos detención en períodos de contingencias de calidad de aire. Los hornos de fusión aunque son eléctricos igualmente generan emisiones por combustión directa, lo que requiere sistema de captación de gases y partículas de alta potencia y efectividad. Por la naturaleza del proceso también existe uso de arenas y químicos para la preparación de moldes donde se funden los revestimientos, donde el reciclaje es limitado por cuestiones técnicas, lo que implica que se generan una importante cantidad de residuos peligrosos y no peligrosos que hay que disponer en sitios habilitados. La huella de carbono no es medida pero con seguridad es de alto impacto. Más recientemente la tendencia entre jóvenes técnicos y profesionales talentosos es a no ser empáticos con empresas catalogadas como contaminantes, es decir no se interesan en trabajar en fundiciones, sin embargo es una condición con la cual hay que convivir e implica hacer esfuerzos permanentes en mejorar procesos y mitigar la generación de emisiones y residuos, idealmente estar siempre por delante de la normativa y no detrás de ella con el fin de liderar la industria y captar parte de esos técnicos y profesionales talentosos y lograr otra serie de beneficios sociales. Una de las partes ambientales positivas de las fundiciones es que son destino final de chatarra de acero, lo que implica que es una importante consumidora de chatarra de acero que se recicla para nuevos usos, en este caso para revestimientos de acero fundido, colaborando con el reciclaje de productos industriales, lo que muchas veces no se publicita.

4.3.2. Microentorno, aplicación del modelo las 5 Fuerzas de Porter.



Imagen, modelo 5 fuerzas, Michael Porter

(1) Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Aceros Chile son grandes compañías mineras, las que aplican toda su fuerza en las negociaciones, facilitado por la asimetría de tamaño que tienen en comparación a las empresas proveedoras como Aceros Chile. Utilizan las más diversas estrategias para hacer competir a toda la industria proveedora, ya sea de origen Chile o del exterior. En muchos casos alientan a nuevos proveedores con pequeñas compras o pruebas para aumentar la cantidad de proveedores vigentes. Se practica la compra a través de licitaciones y compras globales cuando existen operaciones en más de un país. No hay privilegio de compra por oferta local. Claramente se puede indicar que la intensidad de la fuerza es alta.

La dimensión de la demanda se establece en toneladas / año de revestimientos de acero fundido para molinos y chancadoras. A modo de ejemplo, Codelco Chile tiene una demanda total anual de 10.000 toneladas / año

País	Toneladas / año
Chile	50.000
Perú	25.000
Argentina	5.000
Total Región	80.000

(2) Rivalidad entre las empresas competidoras

Dado el atractivo de la industria minera de la región existen un número importante de empresas competidoras que fabrican y comercializan revestimientos de acero fundido, ya sea para molinos o para chancadoras, entre las que se pueden mencionar varias además de Aceros Chile.

En el caso de Aceros Cuyanos, filial de Aceros Chile en Argentina, no se menciona como competidora, ya que es parte de Aceros Chile y no compite en los mismos clientes, más bien hay acuerdo comerciales y productivos previos, tratándose de la misma empresa, sin embargo cabe mencionar que Aceros Cuyanos es una empresa con un 40% de capacidad que Aceros Chile y es el líder en Argentina, mercado que representa un 5% de la suma de los mercados de Chile y Perú juntos, es decir, es un mercado pequeño. Las ventas de Aceros Cuyanos en otros países son muy menores.

Elecmetal, empresa Chilena. Actualmente es líder en Chile, en la región Sudamericana y también a nivel global. Tiene capacidad productiva instalada en Chile, Estados Unidos y China. Su capacidad productiva es de 5 veces la de Aceros Chile y filiales. Se destaca por su calidad estable, gran capacidad productiva y servicios asociados

de alto nivel. El nivel de precios es superior al promedio de la industria, ya que goza de mucho prestigio. Su poder de negociación al alto y es el referente indiscutido de la industria.

Bradken, empresa Australiana, tiene plantas productivas en Australia y Canadá, ambos países de gran tradición en minería. Es una empresa dedicada casi exclusivamente al negocio de revestimientos de acero fundido y con gran experiencia en el rubro. En Chile su venta es menor pero siempre está presente. Tiene contratos medianamente importantes en Perú. Es un proveedor de bajo precio. Tiene un poder de negociación bajo.

Metso, empresa Finlandesa, proveedora de equipos de minería y de otras industrias. También ofrece los mismos productos que Aceros Chile como fabricante de equipamiento original. Fabrica sus productos en plantas propias en Brasil o en terceros a través de convenios. Tiene un alto prestigio y su nivel de precios y servicios es alto, generalmente sobre la media de la industria. Como fabricante de equipos siempre está estratégicamente integrando sus productos y servicios para enganchar a sus clientes. Tiene un poder de negociación medio.

FLSmidth, empresa Danesa, es proveedora de equipos de para la industria del cemento y minería. También ofrece los mismos productos que Aceros Chile para equipos de su marca como también para otras marcas. Fabrica sus productos en plantas de terceros a través de convenios. Tiene un alto prestigio y su nivel de precios y servicios es alto, generalmente sobre la media de la industria. Como fabricante de equipos siempre está estratégicamente integrando sus productos y servicios para enganchar a sus clientes. Tiene un poder de negociación bajo porque sus precios son altos y su volumen de venta es bajo considerando los productos y mercados donde compite con Aceros Chile.

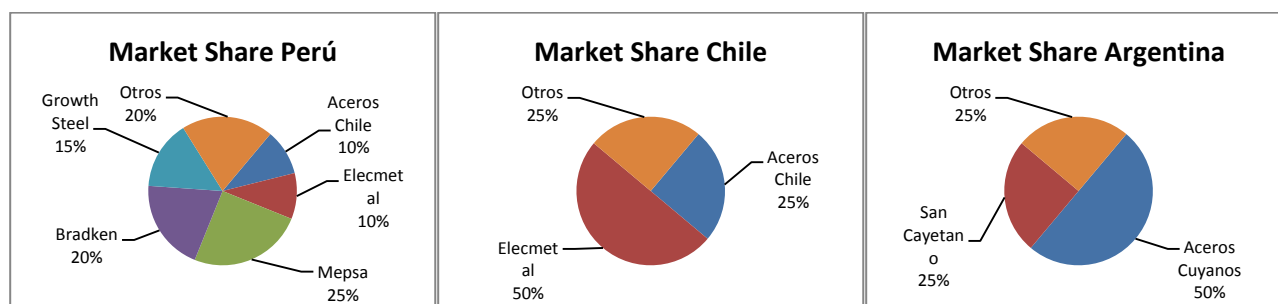
Growth Steel, empresa de Indonesia, se dedica mayormente a revestimientos de acero fundido y productos similares de aplicación para minería e industria. Es una empresa de tamaño similar a Aceros Chile, con calidad media y buen nivel de servicios. Esta empresa tiene presencia activa en clientes mineros de Chile y Perú. Tiene un buen posicionamiento por el bajo nivel de precios y nivel de servicios ofrecido. El poder de negociación es bajo en los mercados donde compite con Aceros Chile.

Mepsa, empresa Peruana, de similar tamaño a Aceros Chile, presente fundamentalmente en el mercado de Perú. No goza de gran prestigio por la calidad de sus productos, sin embargo tiene liderazgo en Perú y tiene presencia en clientes de Bolivia y Chile. Es un proveedor de bajo precio. Tiene bajo poder de negociación fuera de Perú y poder de negociación medio en Perú.

Fundición Chilca, empresa Peruana, de tamaño algo menor a Aceros Chile, presente fundamentalmente en el mercado de Perú. No goza de gran prestigio por la calidad de sus productos, tiene presencia en clientes mineros de Perú y Bolivia. Es un proveedor de bajo precio. Es un competidor de bajo poder de negociación.

Fundición San Cayetano, empresa Argentina, de similar tamaño a Aceros Chile, presente fundamentalmente en el mercado de Argentina y Chile. Tiene gran prestigio por la calidad de otros de sus productos. Compite con Aceros Chile con productos de calidad a bajo precio y nivel de servicio básico. Tiene bajo poder de negociación en Chile pero medio poder de negociación en Argentina, que es un mercado pequeño tamaño. Existen otras empresas competidoras con menor presencia en Sudamérica como Yoonsteel (Malasia), Columbia (Estados Unidos) y Frog Switch (Estados Unidos).

Finalmente, se puede concluir que la intensidad de la fuerza rivalidad entre las empresas competidoras es alta.



Elecmetal es la empresa líder que está presente en forma importante en los dos principales mercados de la región, Chile y Perú, pero además es líder a nivel mundial en capacidad productiva y nivel de ventas, lo que lo convierte en un rival de mucho prestigio y con alta lealtad de marca por parte de los clientes, además es el referente técnico de la industria, lo que obviamente impone claras ventajas si las demás condiciones de oferta por parte de empresas rivales son equivalentes o similares.

No se visualizan barreras de salida importantes en la industria. Cualquiera de las empresas rivales del segmento pueden salir o discontinuar su giro sin mayores inconvenientes. Las empresas rivales con fábricas en la región sólo tendrían que cumplir sus compromisos inmediatos con empleados, clientes y proveedores para liquidar su giro. Las empresas rivales sin fabricación en la región pueden salir inmediatamente si así lo definieran.

(3) Amenazas de nuevos entrantes.

Por la naturaleza técnica del negocio y las condiciones de restricción normativas y ambientales para instalar una fundición en Chile, posiblemente en Perú, no se visualizan nuevos competidores entrantes con fábricas regionales. Sin embargo si es posible que lleguen nuevos competidores de precio bajo que importan sus productos desde Asia, a través de representaciones comerciales. De todas formas a la fecha éstos no han prosperado tanto por el servicio y dinamismo requerido por los clientes que premian una flexibilidad alta que sólo la pueden entregar fabricantes locales. En todo caso el efecto sobre los precios si es real, dado que los clientes usan el precio bajo de las empresas competidoras que importan sus productos de Asia para bajar el precio a todos los participantes de la industria. Conocer la idiosincrasia y la cultura de trabajo de la minería de Chile y Perú es fundamental para diferenciarse. La intensidad de la fuerza es moderada.

(4) Poder de negociación de los proveedores.

No se visualizan proveedores con poder de negociación relevantes. Los insumos principales son chatarra, electricidad, arenas para fundición, gas natural, electrodos, ferroaleaciones, manguitos exotérmicos, ladrillos refractarios, resinas y pinturas para moldes. Para todos los casos anteriores hay oferta suficiente en Chile y en el mundo. La intensidad de la fuerza es baja.

(5) Amenazas de productos sustitutos.

Existen desde hace varias décadas los fabricantes de productos alternativos de goma o acero-goma que son competencia de los revestimientos de acero fundido. Sin embargo durante los últimos años las empresas del rubro, de la mano de tecnología para fabricar y diseñar, su participación de mercado ha ido en crecimiento en desmedro de los revestimientos de acero fundido. Se estima que equivale actualmente entre un 25% a 35% del mercado de los revestimientos para molinos. Esta tecnología no aplica a revestimientos para chancadoras. Varios competidores que fabrican y/o comercializan revestimientos de acero fundido para molinos han destinado recursos para posicionarse en este segmento de productos alternativos, ya sea fabricando directamente o haciendo alianzas con terceros. Estos productos sustitutos quitaron un pedazo de mercado importante a los revestimientos de acero fundido, sin embargo la experiencia indica que están llegando a su tope de penetración por capacidad técnica de sustituir todos los usos y aplicaciones de revestimientos de acero fundido para molinos. La intensidad de la fuerza es moderada.

4.3.3. Cadena de valor

Para comenzar el análisis de la empresa se define y muestra la Cadena de valor de Aceros Chile para su línea de negocio, Revestimientos de acero fundido para molinos y chancadoras, estableciendo las principales áreas que definen los factores claves de éxito del negocio en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento del objeto social de la organización. Los factores clave de éxito son una importante pieza en la consecución de los objetivos y estrategias planteadas en el Balanced Scorecard.

Procesos principales



Procesos de apoyo



Imagen cadena de valor Aceros Chile, fuente propia

4.3.3.1. Descripción de procesos principales

Ventas. El proceso consiste en desarrollar los trabajos de servicio, marketing, venta y post venta de productos, principalmente en dependencias de los clientes. Recursos: Gerente de área con experiencia y con ingenieros y técnicos calificados.

Ingeniería de producto. Es el proceso de desarrollo de los productos desde el punto de vista técnico de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes y de factibilidad de producción económica. Recursos: Gerente de área con experiencia y con ingenieros y técnicos calificados, además de varios software de diseño, ingeniería y simulación.

Programación de la producción. Es el proceso de administración de la información de los pedidos de los clientes y programación de la producción de la planta de la forma más económica. También genera información para establecer plazos de entregas para cotizaciones y fechas de entrega. Recursos: Jefe de área con experiencia y con ingenieros analistas de apoyo, además de software de programación de la producción desarrollado a la medida.

Producción. Es el proceso de producción propiamente tal, de acuerdo a las calidades, cantidades y plazos establecidos de los productos. Producción, como área, desarrolla sus funciones cumpliendo las operaciones y tácticas establecidas por la propia área y cuenta con ingenieros de vasta experiencia en el rubro y tiene varias sub áreas, cada una encabezada por un jefe de área. Esta área es responsable de un 90% de los costos totales y tiene a su haber prácticamente todos los activos fijos, como también la mayor parte de la plantilla de trabajadores de esta división de la empresa.



Sub áreas de producción de las plantas de Aceros Chile y Aceros Cuyanos

Control procesos y calidad. Es el proceso para la definición y control del proceso de producción y la calidad del producto en etapas intermedias y finales. Certifica la calidad del producto final. Recursos: Ingenieros y técnicos para el control de calidad, laboratorio.

Despacho y servicio postventa. El proceso consiste en la coordinación óptima del despacho de los productos a dependencias del cliente y el seguimiento del uso, durante toda su vida útil, de los productos por parte del cliente. El proceso es desarrollado por el mismo personal del proceso de venta.

4.3.4. FODA, aplicación del modelo para definir estrategias.

4.3.4.1. Descripción de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en el contexto actual se recurre a la experiencia del ejecutivo que desarrolla el presente trabajo y de los gerentes de área de la empresa con más experiencia para apoyo y validación, trabajo que se desarrolló en sucesivas jornadas para tal efecto.

Fortalezas

- (F1) Aceros Chile es una empresa de larga trayectoria con alto conocimiento de marca en sus clientes, tanto en Chile como en Perú.
- (F2) La filial de Aceros Chile, Aceros Cuyanos, es el líder del rubro en Argentina.
- (F3) Las plantas industriales de la empresa tienen una capacidad instalada importante sin utilizar que permitiría crecer a muy corto plazo en ventas y producción.
- (F4) Los ejecutivos tienen un alto conocimiento del mercado.
- (F5) La nueva línea de negocios de la empresa, Bolas de molienda de acero forjado, con una moderna y nueva planta ayuda a reposicionar la imagen de marca de la empresa.

Debilidades

- (D1) La empresa, a pesar de su larga trayectoria, es deficitaria en sistemas de gestión informáticos y no informáticos, por lo que no es capaz, en sus procesos principales, de implementar y sistematizar metodologías de trabajo, conocimiento técnico y buenas prácticas en forma incremental.
- (D2) No existen planes sistemáticos de capacitación y retención de personal clave de relevo, cuyo resultado son altos niveles de rotación.
- (D3) Las plantas productivas no están totalmente homologadas en su parte técnica y las calidades de producto final son diferentes.
- (D4) En años recientes cada vez más productos no cumplen especificación afectando los niveles de confianza de los clientes, el que ha disminuido, perdiendo participación de mercado.
- (D5) El uso comercial de sus dos marcas produce confusión en los clientes y disminuye las opciones comerciales, perdiendo la oportunidad de presentarse más grande y con mayor cobertura ante ojos del cliente.
- (D6) En períodos recientes disminuyeron los niveles de productividad y en consecuencia los márgenes de rentabilidad hasta hacerlos negativos, afectando la salud financiera de la empresa.

Oportunidades

- (O1) Crecimiento suave pero constante del mercado por nuevas inversiones en plantas mineras.
- (O2) El interés estratégico de las empresas mineras de mantener un segundo proveedor local con más presencia tras el líder.
- (O3) Asociaciones con empresas de tecnología y Universidades para mejorar la oferta técnica de servicios y agregar valor al producto.
- (O4) Alianzas con representantes comerciales fuera de la región con el propósito de aumentar cobertura global y niveles de venta.
- (O5) A medio y largo plazo desarrollo de productos fundidos similares con mayor margen como herramientas de desgaste para equipamiento minero de movimiento de tierra.
- (O6) Aprovechar la nueva línea de negocios de la empresa, Bolas de molienda de acero forjado, con una moderna y nueva planta, para el reposicionamiento de la empresa en el mercado.

Amenazas

- (A1) Fortalecimiento del líder en cuentas clave de Aceros Chile que hagan disminuir aún más su participación de mercado.
- (A2) Mayor presencia de competidores de bajo costo que presionan hacia la baja el precio promedio de compra.

- (A3) Mayores restricciones de carácter ambiental por parte de la autoridad que obliguen a la empresa a detener actividades en períodos de contaminación.
- (A4) Mayor presencia de productos sustitutos como lo son los revestimientos de goma y los de goma acero, afectando el tamaño de mercado.

4.3.4.2. Cuadro de estrategias FODA

Matriz FODA Aceros Chile			Fortalezas					Debilidades					
			F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	D6
			Aceros Chile es una empresa de larga trayectoria con alto conocimiento de marca en sus clientes, tanto en Chile como en Perú.	La filial de Aceros Chile, Aceros Cuyanos, es el líder del rubro en Argentina.	Las plantas industriales de la empresa tienen una capacidad instalada importante sin utilizar que permitiría crecer a muy corto plazo en venas y producción.	Los ejecutivos tienen un alto conocimiento del mercado.	La nueva línea de negocios de la empresa, Bolas de molienda de acero forjado, con una moderna y nueva planta ayuda a reposicionar la imagen de marca de la empresa.	La empresa, a pesar de su larga trayectoria, es deficitaria en sistemas de gestión informáticos y no informáticos, por lo que no es capaz, en sus procesos principales, implementar y sistematizar metodologías de trabajo, conocimiento técnico y buenas prácticas en forma incremental.	No existen planes sistemáticos de capacitación y retención de personal clave de relevo, cuyo resultado son altos niveles de rotación.	Las plantas productivas no están totalmente homologadas en su parte técnica y las calidades de producto final son diferentes.	En años recientes cada vez más productos no cumplen especificación afectando los niveles de confianza de los clientes, el que ha disminuido, perdiendo participación de mercado.	El uso comercial de sus dos marcas produce confusión en los clientes y disminuye las opciones comerciales, perdiendo la oportunidad de presentarse más grande y con mayor cobertura ante ojos del cliente.	En períodos recientes disminuyeron los niveles de productividad afligiendo los márgenes de rentabilidad hasta hacerlos negativos, afectando la salud financiera de la empresa.
Oportunidades	O1	Crecimiento suave pero constante del mercado por nuevas inversiones en plantas mineras.	Estrategia FO, ofensiva					Estrategia DO, defensiva					
	O2	El interés estratégico de las empresas mineras de mantener un segundo proveedor local con más presencia tras el líder.											
	O3	Asociaciones con empresas de tecnología y Universidades para mejorar la oferta técnica de servicios y agregar valor al producto.											
	O4	Alianzas con representantes comerciales fuera de la región con el propósito de aumentar cobertura global y niveles de venta.											
	O5	A medio y largo plazo desarrollo de productos fundidos similares con mayor margen como herramientas de desgaste para equipamiento minero de movimiento de tierra.											
	O6	Aprovechar la nueva línea de negocios de la empresa, Bolas de molienda de acero forjado, con una nueva y moderna planta, para el reposicionamiento de la empresa en el mercado.											
Amenazas	A1	Fortalecimiento del líder en cuentas clave de Aceros Chile que hagan disminuir aún más su participación de mercado.	Estrategia FA, reorientación					Estrategia DA, supervivencia					
	A2	Mayor presencia de competidores de bajo costo que presionan hacia la baja el precio promedio de compra.											
	A3	Mayores restricciones de carácter ambiental por parte de la autoridad que obliguen a la empresa a detener actividades en períodos de contaminación.											
	A4	Mayor presencia de productos sustitutos como lo son los revestimientos de goma y los de goma acero, afectando el tamaño de mercado.											

4.3.4.3. Estrategias resultantes luego de aplicar la matriz FODA

Se definen estrategias resultantes, para cada cuadro de estrategia de la matriz FODA. Entre paréntesis se indican los factores internos y los factores externos que las soportan.

Estrategia Ofensiva, Fortalezas-Oportunidades

- a. Aumentar el nivel de redes de contacto con empresas representantes en los mercados que Aceros Chile no atiende directamente, aprovechar su capacidad disponible actual (F1, F3, O4).
- b. Aumentar las redes de contacto de la empresa como Universidades, iniciativas de innovación tecnológica en minería (F1, F3, O3).
- c. Desarrollo de productos fundidos similares (F1, F3, O5).

Estrategia Defensiva, Debilidades-Oportunidades

- d. Sistematizar del trabajo, para lograr y mantener altos niveles de calidad que sean igual o superior al líder de la industria (D1, D2, D3, O1, O2).
- e. Implementar sistemas de trabajo o de gestión para disminuir costos operacionales y lograr una mejor productividad (D3, D4, D6, O1, O2).
- f. Desarrollar de una nueva y única marca comercial, relanzamiento de la marca, Aceros Chile está cambiando. Se aprovecha el posicionamiento de Aceros Cuyanos y la nueva planta de Bolas de molienda de acero forjado que es nueva y moderna (D3, D5, O6).
- g. Diferenciar la empresa por costo con un nivel de calidad igual o similar al líder y un nivel de servicios igual o menor que el líder. Nivel de servicios complementarios suficiente (D6, O1, O2, O3).
- h. Diseñar planes de capacitación y planes de retención de personal clave. Reforzar con personal de nivel experto el área ventas y servicios (D2, O3).
- i. Impulsar fuertemente desde el más alto nivel de la organización una cultura de la calidad y la productividad (D4, D6, O2).

Estrategia de Reorientación, Fortalezas-Amenazas

- j. Trabajar en cumplir satisfactoriamente los niveles de emisiones de las fábricas para no detener la producción en períodos de contaminación (F3, A3).
- k. Campaña para informar las características positivas de los revestimientos de acero fundido por sobre productos sustitutos de goma, ejemplo capacidad de reciclaje (F1, F2, A3, A4).
- l. Lograr los mayores niveles de venta aprovechando la actual capacidad, sin inversiones (F3, A1, A2).

Estrategia de Supervivencia, Debilidades-Amenazas

- m. Proteger las cuentas claves. Utilizar al máximo el conocimiento de los ejecutivos, formar equipos de trabajo con profesionales existentes del área ventas y servicios (D2, D4, A1, A2).
- n. Trabajar y privilegiar cuentas donde existe una mejor imagen actual de la empresa para aumentar el nivel de ventas más rápido (D4, A1).
- o. Mejorar el cumplimiento de la calidad con los recursos existentes (D3, D4, A1, A2).

4.3.4.4. Consolidación de la estrategia / Elección del cuadrante estratégico.

Dado el débil posicionamiento actual de Aceros Chile y su filial Aceros Cuyanos en conjunto, las vigentes oportunidades que se visualizan en el mercado y la alta intensidad de las fuerzas: Poder de negociación de los clientes y Rivalidad entre las empresas competidoras, se opta por cuadrante estratégico DO, es decir una estrategia defensiva, que conjuga las debilidades internas y las oportunidades externas.

Los clientes, compañías mineras con grandes operaciones en Chile, Perú y Argentina, han preferido en los últimos años favorecer al líder principalmente y a otras empresas competidoras en desmedro de Aceros Chile por deficiente desempeño de los productos que fabrica y comercializa, Revestimientos de acero fundido para molinos y chancadoras, los que en caso de fallar anticipadamente, lograr menores tasas de rendimiento final en

uso o desempeño menor al establecido, perjudica la planificación de la operación de los grandes equipos que procesan minerales, produciendo tiempos perdidos y por ende pérdidas operacionales. Lo anterior tiene como consecuencia que el nivel actual de satisfacción de los clientes es bajo, lo que ha sido ratificado por encuestas. Los clientes han perdido la confianza en Aceros Chile y sus productos. La estrategia del líder de la industria, que además es fuerte en ventas y servicios de post venta, ha sido la de fortalecer su posición en base a la más estable calidad de sus productos, estrategia que le ha brindado resultados aún más positivos en años recientes.

4.4. Aplicación Balanced Scorecard

4.4.1. Perspectivas del Balanced Scorecard

Se utilizarán las cuatro clásicas perspectivas, dado que se está realizando un análisis general de la empresa, no departamental, las que permitirán para este caso barrer con las dimensiones de tiempo y unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia de largo plazo. Las perspectivas del Cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y financiera son las adecuadas para cubrir todas las metas estratégicas.

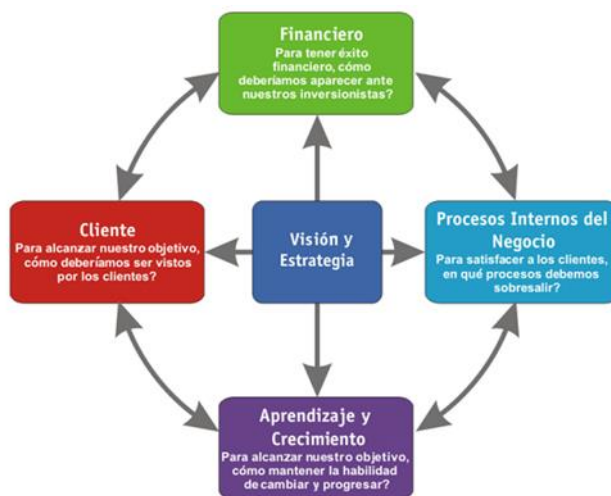


Imagen Modelo Balanced Scorecard, Kaplan y Norton

Perspectiva del Cliente

La satisfacción de todas las compañías mineras a las que Aceros Chile ofrece sus productos depende de factores claramente identificados: costo competitivo, la calidad propia del producto físico (que cumpla las expectativas), el nivel de servicios asociados, respaldo de la capacidad productiva, el cumplimiento de los plazos de entrega, la mejora constante de la calidad a través de propuestas de mejoramiento; de manera se mantener la fidelización de los clientes y adquirir nuevos clientes.

Perspectiva procesos internos

Para lograr productos que cumplan la calidad especificada y de bajo costo de producción Aceros Chile debe concentrar sus esfuerzos en llevar adelante sus procesos principales con la más alta excelencia operacional. Los procesos de venta, ingeniería y producción son procesos clave y son los que definitivamente agregan valor al negocio de Aceros Chile. El área venta permite captar y mantener clientes y se preocupa de cumplir los requerimientos de los clientes, desde la venta inicial, el despacho y logística y el servicio post venta. El área ingeniería desarrolla e indica cómo se deben hacer las cosas en producción para lograr eficiencia y calidad, además controla el cumplimiento de procesos y calidad final. Por último el área producción debe ejecutar en

tiempo y forma, procesos, pautas, manuales, procedimientos y similares optimizando el uso de los recursos y tiempo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El mejoramiento continuo de los procesos para aumentar productividad y lograr ventajas competitivas en costo es fundamental para los cimientos de la estrategia. La capacitación del personal clave y profesionales nuevos de los procesos principales de la cadena de valor es de vital importancia para sostener el crecimiento de la empresa, los que deben estar muy atentos al desarrollo de nuevos y mejores productos similares a los actuales para aprovechamiento de sinergias. El aprendizaje y uso aplicaciones de tecnologías para el diseño de productos mediante interfaz gráfica y la representación de la funcionalidad del producto dentro de los procesos internos del cliente agregan valor al producto, también el control de rendimientos del producto mediante tecnología funcional rápida y precisa. Todos los puntos anteriores van fortaleciendo a la organización y permite proyectar su crecimiento al futuro.

Perspectiva financiera

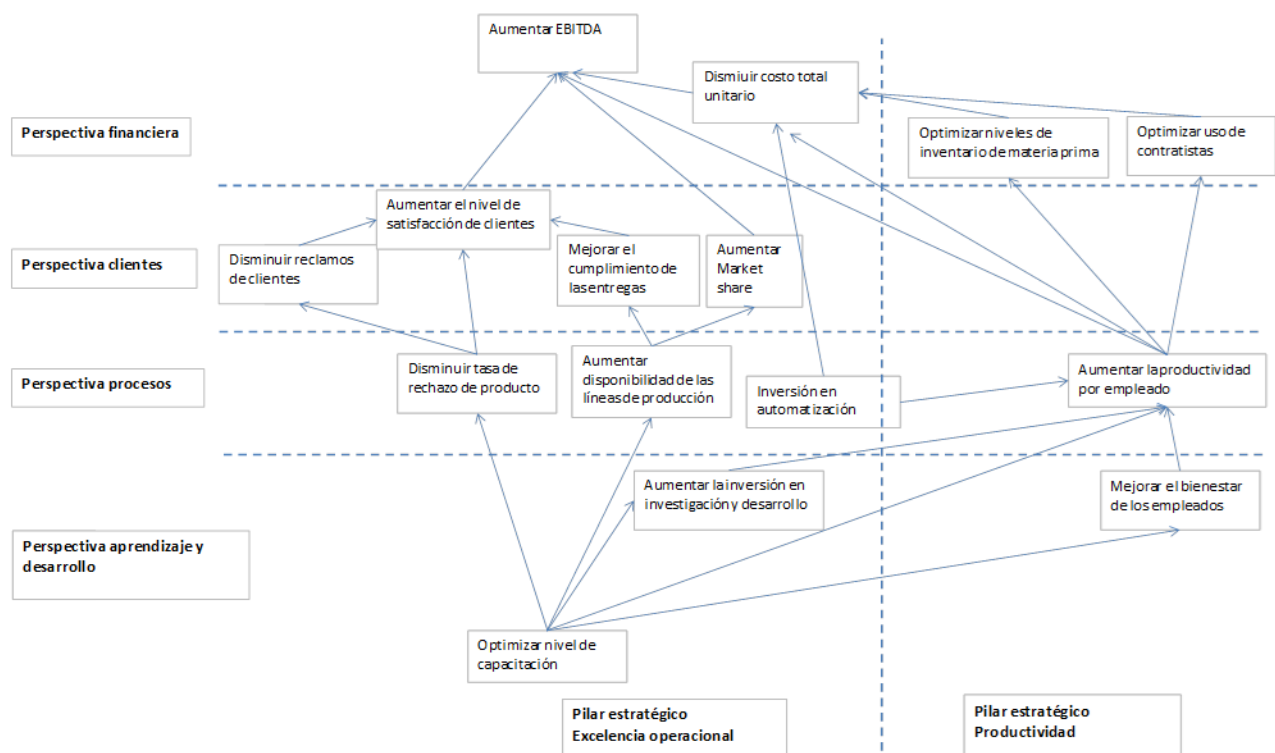
Lograr y mantener ventajas competitivas en costos, mejorar la productividad y aumento de volúmenes de venta son fundamentales para ir logrando la rentabilidad esperada por la alta administración e inversionistas.

4.4.2. Desglose de la visión por perspectiva y formulación de metas estratégicas

Visión: “Ser un proveedor, enfocado a la gran minería regional, altamente competitivo y en constante búsqueda de la excelencia operacional, reconocido por la confiabilidad y rendimiento de sus productos”

- Perspectiva cliente, confiabilidad y rendimiento de sus productos
Metas estratégicas:
 - Disminuir tasa de reclamos de clientes
 - Aumentar participación de mercado
 - Aumentar el nivel de satisfacción de clientes
 - Mejorar el cumplimiento de las entregas
- Perspectiva procesos internos, excelencia operacional
Metas estratégicas:
 - Disminuir tasa de rechazo producto final
 - Aumentar la productividad por empleado
 - Aumentar disponibilidad de las líneas de producción
 - Inversión en automatización
- Perspectiva aprendizaje y desarrollo, enfocado a la gran minería regional
Metas estratégicas:
 - Buen nivel de capacitación
 - Mejorar el bienestar de los empleados
 - Inversión en investigación y desarrollo
- Perspectiva financiera, proveedor altamente competitivo
Metas estratégicas:
 - Aumentar EBITDA
 - Optimizar niveles de inventario de materia prima
 - Optimizar uso de contratistas
 - Disminuir costo total unitario

4.4.3. Mapa estratégico



Mapa estratégico Aceros Chile, fuente propia

4.4.4. Identificación de los factores claves de éxito

Los factores claves del éxito son los elementos que determinan el éxito competitivo y financiero en una industria determinada. En consecuencia, el diseño de una estrategia que reconozca y responda a las exigencias y desafíos que emanan de estos factores determinará en gran parte la capacidad de los competidores de imponerse por sobre sus rivales. En el caso de Aceros Chile podemos identificar los siguientes cuatro de estos factores, algunos de ellos comunes para la industria.

- Optimizar nivel de capacitación
- Mejorar el bienestar de los empleados
- Disminuir costo total unitario
- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes

Optimizar nivel de capacitación.

Permite contar con empleados con más conocimientos y herramientas, más motivados y productivos. En el caso de Aceros Chile puede traducirse en mejores resultados, y a menor costo, de la investigación y desarrollo, disminuir la tasa de rechazo de producto final y lograr mejores resultados con menos recursos en cuanto a la disponibilidad de las líneas de producción.

Mejorar el bienestar de los empleados.

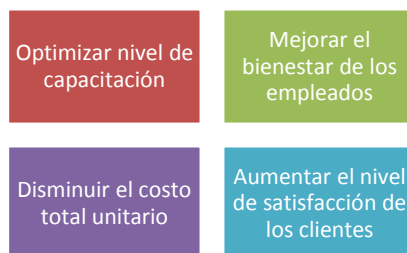
Incide directamente en la productividad de los empleados de la empresa.

Disminuir costo total unitario.

Es uno de los focos principales de la gestión estratégica de la empresa para poder lograr una ventaja competitiva. Incide directamente en aumentar el EBITDA de la empresa y permite aumentar el nivel de ventas.

Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

Permite lograr mayores niveles de venta y también el precio de los productos. Un alto nivel de satisfacción permite ser un proveedor preferido.



Imagen, factores clave de éxito, Aceros Chile. Fuente propia

4.4.5. Elaborar indicadores de éxito

Se conforma el siguiente cuadro en base a los cuatro factores críticos de éxito como un puente facilitador entre metas estratégicas e indicadores éxito. Se elaboran indicadores de éxito y forma de cálculo para cada meta estratégica de cada perspectiva.

Perspectiva	Metas Estratégicas	Indicadores de éxito		Forma de cálculo
Cliente	Disminuir tasa de reclamos de clientes	PC1	Cantidad de reclamos / 1000 Toneladas de venta	Cantidad de reclamos en relación a las toneladas de venta
	Aumentar la participación de mercado	PC2	% de participación de mercado Chile	% de participación de mercado Chile
		PC3	% de participación de mercado Perú	% de participación de mercado Perú
		PC4	% de participación de mercado Argentina	% de participación de mercado Argentina
	Aumentar el nivel de satisfacción de clientes	PC5	Nivel calificación de satisfacción general de clientes (nota 1 a 7)	Nivel calificación de satisfacción general de clientes
	Mejorar el cumplimiento de las entregas	PC6	Cumplimiento de pedidos en fecha / cantidad de pedidos	% de cumplimiento de pedidos en fecha
Procesos internos	Disminuir tasa de rechazo de producto final	PPI1	Toneladas de rechazo / Toneladas de productos terminados aprobados x 100	% de rechazo de producto terminado
	Aumentar la productividad por empleado	PPI2	Toneladas de producción al año / Cantidad promedio de empleados con contrato	Toneladas de producción al año por empleados con contrato
	Aumentar disponibilidad de las líneas de producción	PPI3	Tiempo total con las líneas de producción no disponible / Tiempo total x 100	% de disponibilidad de las líneas de producción
	Inversión en automatización	PPI4	% EBITDA invertido en automatización	% EBITDA invertido en automatización

Perspectiva aprendizaje y desarrollo	Optimizar nivel de capacitación	PAD1	Horas de capacitación por empleado / año	Horas de capacitación por empleado
	Mejorar el bienestar de los empleados	PAD2	Resultado de encuesta de clima laboral, nota 1 a 7	Nivel de calificación encuesta de clima laboral
		PAD3	Horas de empleados perdidas por accidentes laborales / año	Horas de empleados perdidas por accidentes laborales
		PAD4	Total de profesionales que se van de la empresa / Total de plantilla de profesionales de la empresa x 100	Rotación de empleados profesionales
	Aumentar la inversión en investigación y desarrollo	PAD5	% EBITDA invertido en investigación y desarrollo	% EBITDA invertido en investigación y desarrollo
Perspectiva financiera	Aumentar EBITDA	PF1	EBITDA/ventas	EBITDA en relación a las ventas totales
	Optimizar niveles de inventario de materia prima	PF2	Valorización de inventario promedio del mes / ventas del mes	Valorización de inventario en relación a las ventas
	Optimizar uso de contratistas	PF3	Costo total contratistas / costo total empleados contratados x 100	Costo total contratistas en relación al costo total empleados contratados
	Disminuir costo total unitario	PF4	Costo total operacional (USD) / Total producción (Kg)	Costo por tonelada de producto

4.4.6. Desarrollar un plan de acción

Corresponde desarrollar un plan de acción para apoyar el logro de las metas estratégicas, tareas no rutinarias que deben ayudar a crear valor en la empresa. A continuación se detallan las iniciativas por cada perspectiva, las que se agrupan en cada meta estratégica en los cuadros de desglose del Balanced Scorecard, punto 4.4.8

Iniciativas Perspectiva cliente.

- Registrar todos los reclamos y dar respuestas a clientes informando medidas correctivas. Asegurar el cumplimiento de las medidas correctivas.
- Incorporar profesionales nivel experto al área ventas.
- Integración fuerza de ventas de Aceros Chile y Aceros Cuyanos en Perú.
- Desarrollar e impulsar *discovery team* (1).
- Registrar todas las compras importadas de productos por parte de clientes en Argentina, concentrar el trabajo del área ventas en dichos clientes.
- Trabajar en conjunto con empresa especialista en medir la satisfacción de clientes.
- Evaluar y tomar medidas correctivas tras la evaluación de encuestas de satisfacción de clientes.
- Implementar sistema S&OP (2).

Iniciativas Perspectiva procesos internos.

- Registrar todos los reclamos y dar respuestas a clientes informando medidas correctivas. Asegurar el cumplimiento de las medidas correctivas.
- Medir e informar resultados de la productividad por empleado.
- Ajustar la dotación de empleados según planes de venta.
- Implementar mantenimiento preventivo.
- Generar y evaluar proyectos de automatización según VAN.
- Involucrar a las jefaturas en la capacitación de los empleados. Generar planificación anual de capacitación.

Iniciativas Perspectiva aprendizaje y desarrollo.

- Aplicar medidas de mejoramiento según evaluación encuesta.

- Informar públicamente cambios positivos.
- Implementar sistema de gestión en salud y seguridad ocupacional.
- Aplicar encuestas de satisfacción orientadas al personal profesional y no profesional. También a los empleados que se van de la empresa.
- Acotar y focalizar el trabajo del grupo de investigación y desarrollo.
- Generar y ordenar lista de potenciales áreas de investigación, cooperación con Universidades.

Iniciativas perspectiva financiera

- Generar planes y presupuestos de ingresos y egresos, atender desviaciones mensualmente.
- Generar índices de endeudamiento máximo.
- Generar estadísticas de uso de materia prima en función de la producción.
- Generar estadísticas de uso y costo de contratistas.
- Licitación semestralmente los requerimientos de contratistas.
- Generar estadísticas de costo total unitario.
- Efectuar reuniones mensuales para revisar resultados de costo total unitario y tomar medidas a nivel básico.
- Definir inventarios mínimos y máximos en función del plan de producción.

4.4.7. Balanced Scorecard

Se estable el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral para Aceros Chile definiendo metas y semáforos de control. Las metas se construyen por el comité de gerentes con más experiencia de la empresa y en consenso y en base a las estadísticas históricas de la empresa, rescatando los mejores índices de cada indicador que el algún momento se lograron, para establecerlos como metas. También se consideran antecedentes de la industria.

Perspectiva	Indicador	Forma de cálculo	Meta	Aceptable	Regular	Malo
Cliente	PC1	Cantidad de reclamos / 1000 Toneladas de venta	0	0-0,5	0,5-1	>1
	PC2	% de participación de mercado Chile	>33%	33%-30%	30%-27%	<27%
	PC3	% de participación de mercado Perú	>20%	20%-15%	15%-10%	<10%
	PC4	% de participación de mercado Argentina	>66%	66%-60%	60%-50%	<50%
	PC5	Nivel calificación de satisfacción general de clientes (nota 1 a 7)	>6.0	5.5 - 6	5.0-5.5	<5.0
	PC6	Cumplimiento de pedidos en fecha / cantidad de pedidos	>75%	60%-75%	50%-60%	<50%
Procesos internos	PPI1	Toneladas de rechazo / Toneladas de productos terminados aprobados x 100	<3%	3.0%-3.5%	3.5%-4.0%	>4.0%
	PPI2	Toneladas de producción al año / Cantidad promedio de empleados con contrato	>65	60-65	55-60	<55
	PPI3	Tiempo total con las líneas de producción no disponible / Tiempo total x 100	>80%	80%-78%	78%-75%	<75%
	PPI4	% EBITDA invertido en automatización	>2%	2%-1.5%	1.5%-1.0%	<1.0%
Perspectiva aprendizaje y desarrollo	PAD1	Horas de capacitación por empleado / año	>24	24-20	20-12	<12
	PAD2	Resultado de encuesta de clima laboral, nota 1 a 7	>6	6.0-5.5	5.5-5.0	<5
	PAD3	Horas de empleados perdidas por accidentes laborales / año	0	0 - 1	1-2	>2
	PAD4	Total de profesionales que se van de la empresa / Total de plantilla de profesionales de la empresa x 100	<5%	5%-6%	6%-7.5%	>7.5%

	PAD5	% EBITDA invertido en investigación y desarrollo	>2%	2.0%-1.5%	1.5%-1.0%	<1%
Perspectiva financiera	PF1	EBITDA/ventas	>12%	12%-10%	10%-8%	<8%
	PF2	Valorización de inventario promedio del mes / ventas del mes	<100%	100%-120%	120%-150%	>150%
	PF3	Costo total contratistas / costo total empleados contratados x 100	<10%	10%-11%	11%-12%	>12%
	PF4	Costo total operacional (USD) / Total producción (Kg)	<2.0 USD/Kg	2.0 – 2.1 USD/Kg	2.1 – 2.2 USD/Kg	>2.2 USD/Kg

4.4.8. Desglose del Balanced Scorecard

Se establecen los 19 cuadros con el desglose del Balanced Scorecard, que incluye perspectiva, meta estratégica, indicador, forma de cálculo, metas, responsable, frecuencia e iniciativas.

Perspectiva	Cliente
Meta	Disminuir tasa de reclamos de clientes
Indicador: PC1	Cantidad en relación a las toneladas de venta
Medio o Cálculo	Directo desde registros propios
Metas	0-0.5
Responsable	Gerente Ventas
Frecuencia	Anual
Iniciativas	Registrar todos los reclamos y dar respuestas a clientes informando medidas correctivas. Asegurar el cumplimiento de las medidas correctivas.

Perspectiva	Cliente
Meta	Aumentar participación de mercado
Indicador: PC2	% de participación de mercado Chile
Medio o Cálculo	Directo desde registros propios
Metas	>33%
Responsable	Gerente Ventas
Frecuencia	Anual
Iniciativas	- Incorporar profesionales nivel experto al área ventas - Crear <i>discovery team</i>

Perspectiva	Cliente
Meta	Aumentar participación de mercado
Indicador: PC3	% de participación de mercado Perú
Medio o Cálculo	Directo desde registros propios
Metas	>20%
Responsable	Gerente Ventas
Frecuencia	Anual
Iniciativas	- Integración fuerza de ventas de Aceros Chile y Aceros Cuyanos en Perú - Crear <i>discovery team</i>

Perspectiva	Cliente
Meta	Aumentar participación de mercado
Indicador: PC4	% de participación de mercado Argentina
Medio o Cálculo	Directo desde registros propios
Metas	>66%
Responsable	Gerente Ventas
Frecuencia	Anual
Iniciativas	Registrar todas las compras importadas y clientes de Argentina que lo hacen y concentrar el trabajo del área ventas en dichos clientes

Perspectiva	Cliente
Meta	Aumentar el nivel de satisfacción de clientes
Indicador: PC5	Nivel de calificación de satisfacción general de clientes
Medio o Cálculo	Encuesta anual a clientes
Metas	>6.0
Responsable	Gerente Ventas
Frecuencia	Anual
Iniciativas	- Trabajar en conjunto con empresa especialista - Evaluar y tomar medidas correctivas

Perspectiva	Cliente
Meta	Mejorar el cumplimiento de las entregas
Indicador: PC6	% de cumplimiento de pedidos en fecha
Medio o Cálculo	Directo desde registros
Metas	>75%
Responsable	Gerente Ventas
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	Implementar sistema S&OP

Perspectiva	Procesos internos
Meta	Disminuir tasa de rechazo de producto final
Indicador: PPI1	% de rechazo de producto terminado
Medio o Cálculo	Toneladas de rechazo / Toneladas de productos terminados aprobados x 100
Metas	<3%
Responsable	Gerente Ingeniería
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	Registrar todos los reclamos y dar respuestas a clientes informando medidas correctivas. Asegurar el cumplimiento de las medidas correctivas.

Perspectiva	Procesos internos
Meta	Aumentar la productividad por empleado
Indicador: PPI2	% de rechazo de producto terminado
Medio o Cálculo	Toneladas de producción al año / Cantidad promedio de empleados con contrato
Metas	<3%
Responsable	Gerente Ingeniería
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	- Medir e informar resultados. - Ajustar la dotación según planes de venta.

Perspectiva	Procesos internos
Meta	Aumentar disponibilidad de las líneas de producción
Indicador: PPI3	% de disponibilidad de las líneas de producción
Medio o Cálculo	Tiempo total con las líneas de producción no disponibles / Tiempo total x 100
Metas	>80%
Responsable	Gerente Ingeniería
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	▪ Implementar mantenimiento preventivo

Perspectiva	Procesos internos
Meta	Aumentar la inversión en automatización
Indicador: PPI4	% EBITDA invertido en automatización
Medio o Cálculo	Total inversión anual en automatización / EBITDA x 100
Metas	>2%
Responsable	Gerente Ingeniería
Frecuencia	Semestral
Iniciativas	▪ Generar y evaluar proyectos de automatización según VAN.

Perspectiva	Aprendizaje y desarrollo
Meta	Optimizar nivel de capacitación
Indicador: PAD1	Horas de capacitación por empleado
Medio o Cálculo	Horas de capacitación por empleado / año
Metas	>24
Responsable	Gerente RRHH
Frecuencia	Semestral (para año móvil)
Iniciativas	▪ Involucrar a las jefaturas en la capacitación de los empleados. Generar planificación anual de capacitación.

Perspectiva	Aprendizaje y desarrollo
Meta	Mejorar el bienestar de los empleados
Indicador: PAD2	Nivel de calificación encuesta de clima laboral
Medio o Cálculo	Aplicar encuesta confidencial, notas 1 al 7
Metas	>6
Responsable	Gerente RRHH
Frecuencia	Semestral
Iniciativas	▪ Aplicar medidas de mejoramiento según evaluación encuesta ▪ Informar públicamente cambios positivos

Perspectiva	Aprendizaje y desarrollo
Meta	Mejorar el bienestar de los empleados
Indicador: PAD3	Horas de empleados perdidos por accidentes laborales
Medio o Cálculo	Horas de empleados perdidos por accidentes laborales / año
Metas	0
Responsable	Gerente RRHH
Frecuencia	Anual
Iniciativas	▪ Implementar sistema de gestión en salud y seguridad ocupacional

Perspectiva	Aprendizaje y desarrollo
Meta	Mejorar el bienestar de los empleados
Indicador: PAD4	Rotación de empleados profesionales
Medio o Cálculo	Total de profesionales que se van de la empresa / Total de plantilla de profesionales de la empresa x 100
Metas	<5%
Responsable	Gerente RRHH
Frecuencia	Anual
Iniciativas	Aplicar encuestas de satisfacción orientadas al personal profesional y no profesional. También a los empleados que se van de la empresa.

Perspectiva	Aprendizaje y desarrollo
Meta	Aumentar la inversión en investigación y desarrollo
Indicador: PAD5	% EBITDA invertido en investigación y desarrollo
Medio o Cálculo	% EBITDA invertido en investigación y desarrollo
Metas	>2%
Responsable	Gerente Ingeniería
Frecuencia	Anual
Iniciativas	Generar y ordenar lista de potenciales áreas de investigación, cooperación con Universidades.

Perspectiva	Financiera
Meta	Aumentar EBITDA
Indicador: PF1	EBITDA en relación a las ventas totales
Medio o Cálculo	EBITDA / Ventas totales
Metas	>12%
Responsable	Gerente General
Frecuencia	Anual
Iniciativas	- Generar planes y presupuestos de ingresos y egresos, atender desviaciones mensualmente. - Generar índices de endeudamiento máximo

Perspectiva	Financiera
Meta	Optimizar niveles de inventario de materia prima
Indicador: PF2	Valorización de inventario en relación a las ventas
Medio o Cálculo	Valorización de inventario promedio del mes / Ventas del mes x 100
Metas	<100%
Responsable	Gerente Finanzas
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	- Generar estadísticas de uso - Definir inventarios mínimos y máximos en función del plan de producción

Perspectiva	Financiera
Meta	Optimizar uso de contratistas
Indicador: PF3	Costo total contratistas en relación al costo total empleados contratados
Medio o Cálculo	Costo total contratistas / costo total empleados contratados x 100
Metas	<10%
Responsable	Gerente General
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	▪ Generar estadísticas ▪ Licitación semestralmente

Perspectiva	Financiera
Meta	Disminuir costo total unitario
Indicador: PF4	Costo por tonelada de producto
Medio o Cálculo	Costo total operacional (USD) / Total producción (Kg)
Metas	<2.0 USD/Kg
Responsable	Gerente Ingeniería
Frecuencia	Mensual
Iniciativas	▪ Generar estadísticas ▪ Efectuar reuniones mensuales para revisar resultados y tomar medidas

4.4.9. Resultados esperados y dificultades que se podrían presentar

Los resultados esperados al final del período de aplicación del plan estratégico, es decir en 5 años, y que son coincidentes con los factores clave de éxito:

- Elevar en cantidad y calidad la capacitación de los empleados.
- Mejorar gradual y sustancialmente el bienestar de los empleados.
- Lograr la disminución importante del costo total unitario de productos terminados.
- Lograr aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, alcanzando al líder.

Todas las anteriores permiten ir cumpliendo la última meta estratégica que es aumentar el EBITDA de la empresa.

Las principales dificultades que se podrían presentar tienen que ver con la potencial falta de compromiso de los responsables de la implementación del Balanced Scorecard o por falta de apoyo por parte de la alta administración de la empresa, también por la ausencia de medidas correctivas ante posibles desviaciones o cambios en el escenario externo no previsto.

4.4.10. Propuesta de implementación

Aceros Chile no ha establecido ningún plan anterior bajo Balanced Scorecard, el trabajo presente es la primera propuesta en tal sentido, por lo tanto se sugiere en una primera etapa implementarlo a nivel gerencial, y luego una vez maduro y en marcha, con el verdadero compromiso de los empleados de ese nivel bajarlo al siguiente nivel en un plazo estimado de 24 meses.

Los responsables serán en primer lugar el Gerente General y los Gerentes de área: Gerente de Finanzas, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Ingeniería y Gerente de Ventas del área. La propuesta de implementación considera una reunión formal de lanzamiento encabezada por el mismo Gerente General donde se explique en detalle la nueva Planificación Estratégica de la empresa y el Balance Scorecard como herramienta que permite unir el control operativo a corto plazo, el control de gestión, con la visión y estrategia de largo plazo, además de dar a conocer alcances, responsables y plazos.

Se esperan como beneficios establecer y comunicar la nueva planificación estratégica de la empresa, mejorar la comunicación entre niveles, lograr reuniones de trabajo periódicas y mejorar el control de gestión estratégico de la división de la empresa. El principal desafío es lograr el compromiso de la alta gerencia de la empresa.

5. Conclusiones

Los factores claves de éxito que aplican a Aceros Chile en su línea de negocio tradicional, Revestimientos de acero fundido para molinos y chancadoras son: optimizar nivel de capacitación, mejorar el bienestar de los empleados, disminuir costo total unitario y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

La situación actual de la división de la empresa, una vez formulado el plan estratégico, se devela que es deficiente en varios aspectos, los principales son: La empresa, a pesar de su larga trayectoria, es deficitaria en sistemas de gestión informáticos y no informáticos, por lo que no es capaz, en sus procesos principales, de implementar y sistematizar metodologías de trabajo, conocimiento técnico y buenas prácticas en forma incremental; En años recientes cada vez más productos no cumplen especificación afectando los niveles de confianza de los clientes, el que ha disminuido, perdiendo participación de mercado; En períodos recientes disminuyeron los niveles de productividad y en consecuencia los márgenes de rentabilidad hasta hacerlos negativos, afectando la salud financiera de la empresa.

La fortaleza principal de la división de la empresa tiene que ver con su capacidad instalada sin utilizar de las plantas industriales y que le permitiría crecer a muy corto plazo en ventas y producción.

Las principales oportunidades de la empresa son el crecimiento suave, pero constante, del mercado por nuevas inversiones en plantas mineras, aun cuando existen productos sustitutos y el interés estratégico de las empresas mineras, clientes, de mantener un segundo proveedor local con más presencia tras el líder.

Las amenazas más importantes presentes es el fortalecimiento del líder en cuentas clave de Aceros Chile que hagan disminuir aún más su participación de mercado y la mayor presencia de competidores de bajo costo que presionan hacia la baja el precio promedio de compra.

La estrategia por la cual se opta, luego de aplicar FODA, es la estrategia DO, defensiva, que conjuga las debilidades internas y las oportunidades externas, a saber: Sistematizar del trabajo, para lograr y mantener altos niveles de calidad que sean igual o superior al líder de la industria; Implementar sistemas de trabajo o de gestión para disminuir costos operacionales y lograr una mejor productividad; Desarrollar de una nueva y única marca comercial, relanzamiento de la marca, Aceros Chile está cambiando. Se aprovecha el posicionamiento de Aceros Cuyanos y la nueva planta de Bolas de molienda de acero forjado que es nueva y moderna; Diferenciar la empresa por costo con un nivel de calidad igual o similar al líder y un nivel de servicios igual o menor que el líder. Nivel de servicios complementarios suficiente; Diseñar planes de capacitación y planes de retención de personal clave. Reforzar con personal de nivel experto el área ventas y servicios; Impulsar fuertemente desde el más alto nivel de la organización una cultura de la calidad y la productividad.

6. Bibliografía

- “El Cuadro de Mando Integral”, Robert Kaplan & David Norton, Ediciones Gestión 2000 (1997).
- “The Execution Premium”, Robert Kaplan & David Norton, Harvard Business Press (2012).
- “Mapas Estratégicos”, Robert Kaplan & David Norton, Gestión 2000 (2004).
- “Balanced Scorecard Evolution, A Dynamic Approach”, Paul Niven, (2014).
- “The Delta Model”, Arnaldo Hax, Springer Science (2010).
- “¿Qué es la estrategia?”, Michael Porter, Harvard Business Review (2008)
- “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, Michael Porter, Harvard Business Review (2008)
- “Metodología para el análisis FODA”, Dirección de planificación y organización, Secretaria Técnica, Instituto Politécnico Nacional, México (2002)

7. Referencias

(1) Conjunto de profesionales de varias disciplinas y áreas de una empresa que no corresponden al área comercial / ventas que visitan al cliente industrial en forma no rutinaria para ver en terreno opciones de mejora del producto y servicio. Marketing industrial, PhD Claudio Saavedra.

(2) Sales & Operations Planning, es un método de planificación cuyo objetivo es conciliar los pronósticos comerciales con los requerimientos logísticos y financieros.