



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

DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA DMJ SERVICIOS LTDA.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LUIS ALBERTO GARRIDO MUÑOZ

SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2011



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

DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA DMJ SERVICIOS LTDA.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LUIS ALBERTO GARRIDO MUÑOZ

PROFESOR GUÍA:
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JORGE CARÍKEO MONTOYA
ANDRES VALDIVIA LÓPEZ

SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2011

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: LUIS ALBERTO GARRIDO MUÑOZ
FECHA: 25/01/2011
PROF. GUIA: SR.MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ

DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA DMJ SERVICIOS LTDA.

El presente trabajo de título tiene como objetivo general diseñar un plan comercial para el servicio de armado e instalación de muebles de la empresa DMJ Servicios Ltda. Las ventas han presentado buenos resultados en el último tiempo gracias al favorable entorno económico, sin embargo, se requiere determinar y sistematizar las medidas comerciales que permitan un crecimiento sustentable a partir de argumentos analíticos. Se espera proveer información suficiente, de modo que la administración de la empresa esté en condiciones de definir futuras estrategias comerciales.

La metodología utilizada permite determinar las oportunidades y amenazas, mediante un análisis del entorno externo. Posteriormente se detectan las fortalezas y debilidades a través de un análisis de la situación interna de la empresa. Luego, como parte de la investigación de mercado se realizan entrevistas, encuestas y estudios tanto a nivel de tiendas, como a los consumidores finales, cuyos resultados hacen posible entender la opinión de estos actores y determinar sus expectativas y motivaciones. Con estos antecedentes se establecen las acciones comerciales estratégicas y tácticas más apropiadas. Finalmente se determina la previsión de recursos para otras áreas funcionales de la empresa, se evalúa financieramente el plan y se recomiendan medidas de control de gestión.

El resultado es un plan de medidas comerciales orientado a los clientes y consumidores finales de DMJ, el cual busca aumentar las ventas en las 159 tiendas donde la empresa tiene presencia, sumar nuevos clientes y entregar una propuesta de valor referente en la industria. Para esto se define el servicio diferenciado que se desea entregar, políticas de precios para cada cliente, nuevos canales de distribución, estrategias de promoción, fomento de una cultura organizacional con personas y procesos enfocados en la satisfacción de las expectativas del consumidor final y los estándares de los clientes y la tangibilización del servicio mediante reportes mensuales que transparenten la información relevante con las tiendas.

Este conjunto de medidas se financian con un presupuesto del área comercial de \$35MM o un 6,34% de las ventas al año e implican un aprovechamiento de la capacidad ociosa de la compañía. Se apunta a alcanzar una facturación de \$600 MM, un margen de contribución adicional entorno a los \$100 MM y un EBITDA adicional cercano a los \$64 MM en un periodo de un año, donde se logra un ROMI de 4,9 y la participación de mercado llegará al 12%. Este escenario es completamente factible y se sustenta por las oportunidades que el mercado presenta y las capacidades que tiene la empresa.

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento y Justificación del problema.....	2
1.3 Antecedentes de la empresa	2
1.3.1 La empresa	2
1.3.2 Misión, Visión y Aspectos declarativos	3
1.3.3 Modelo de negocios.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.5 Metodología.....	4
1.6 Alcances y Resultados Esperados	7
Capítulo II: Desarrollo del tema	8
2.1. Análisis de la situación externa.....	8
2.1.1 El entorno general.....	8
2.1.2 El entorno de la industria.	13
2.1.3 El entorno de la competencia	16
2.1.4 Descripción de clientes y consumidor final.	18
2.1.5 Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	22
2.2 Análisis de la situación interna.....	23
2.2.1 Ventas actuales.....	23
2.2.2 Egresos actuales	28
2.2.3 Recursos, capacidades y competencias centrales.	28
2.2.4 Análisis de cadena de valor.....	35
2.2.5 Análisis de Debilidades y Fortalezas.....	36
2.3 Investigación de mercado	37
2.3.1 Definición del problema y de los objetivos de investigación.....	37
2.3.2 Estudios en tiendas.....	37
2.3.3 Estudio de los consumidores.....	42
2.4 Mercado y demanda.....	44
2.4.1 Mercado total, potencial y actual.	44
2.4.2 Mercado meta y proyección de la demanda.	45
Capítulo III: Plan comercial	47
3.1 Marketing Estratégico.....	47
3.1.1 Estrategia general.....	47
3.1.2 Objetivos comerciales.....	47
3.1.3 Nombre e imagen corporativa de la empresa	48
3.2 Marketing Táctico	48
3.2.1 Servicio.....	48
3.2.2 Precio	49
3.2.3 Plaza	51

3.2.4 Promoción	52
3.2.5 Personas	54
3.2.6 Procesos	55
3.2.7 Evidencia Física	56
3.3 Previsión de recursos y evaluación financiera.	57
3.3.1 Previsiones organizacionales.	57
3.3.2 Previsiones operacionales.	58
3.3.3 Previsiones financieras.	58
3.3.4 Evaluación Financiera.....	60
3.3.5 Plan de control de gestión.	61
4. Conclusiones y recomendaciones finales.....	63
Bibliografía	65
Anexos	66
Anexo A: Los 10 valores de DMJ.....	66
Anexo C: Descripción de los clientes principales de DMJ.	67
Anexo D: Datos relacionados a ventas.....	70
Anexo E: Cálculo de <i>ranking</i> de tiendas.....	70
Anexo F: Encuesta al consumidor final y resultados obtenidos.....	74
Anexo G: Cálculo del tamaño de mercado.	77
Anexo H: Cálculo de la demanda de mercado.	80
Anexo I: Cálculo de la elasticidad precio-demanda.....	80
Anexo J: Diversificación del servicio.	82
Anexo K: Cálculo de precios y márgenes por servicio.	82
Anexo L: Detalle del presupuesto comercial.	85
Anexo M: Detalle de la evaluación financiera.....	86

Capítulo I: Introducción

1.1 Introducción

La empresa DMJ Servicios Ltda. se dedica a proveer el servicio externalizado de armado e instalación de muebles de las grandes empresas minoristas y se encuentra liderada por un grupo de jóvenes emprendedores. Así, la compañía comienza sus operaciones hace más de dos años de la mano de un importante cliente: Falabella. Posteriormente suma a su cartera otros relevantes actores del *retail*, un sector de alta exigencia con los proveedores y de gran crecimiento a nivel nacional. La empresa espera duplicar las ventas del año 2009 durante el presente periodo.

Anteriormente a este estudio, la empresa no ha realizado investigaciones que permitan cuantificar las oportunidades que el mercado ofrece ni ha establecido un plan comercial basado en un análisis intensivo. La necesidad de basar las decisiones en recomendaciones sólidamente argumentadas es un imperativo de una empresa que va en la dirección de transformarse de pequeña a mediana. El impacto del presente trabajo será fijar las acciones comerciales que permitan implementar el primer plan comercial de DMJ, para esto se recurre a información tanto pública como privada provista por la empresa.

El objetivo de este trabajo de título es diseñar un plan comercial para el servicio que ofrece DMJ. En la actualidad este servicio goza de una buena percepción de calidad por parte de los consumidores finales, sin embargo, no ha logrado generar un nivel de ventas aceptable en gran parte de las 159 tiendas a lo largo de Chile donde la empresa tiene presencia a través de sus cuatro clientes principales. Esta situación preocupa a los directivos de la empresa y al gerente comercial, quienes perciben esta situación como una oportunidad de crecimiento para la empresa que hay abordar con fundamentos y de manera profesional.

El punto de partida para abordar el problema es una inmersión en las variables que definen el entorno externo e interno, de tal manera de poder detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan. Luego se realiza una investigación de mercado a nivel de clientes y consumidores finales, posteriormente se cuantifica el tamaño del mercado y se proyecta la demanda. El plan comercial considera recomendaciones estratégicas y tácticas para finalmente prever los recursos que se requieren. La evaluación financiera determinará la factibilidad económica de las propuestas e impacto en los resultados de la empresa.

El alcance del trabajo deja fuera recomendaciones sobre el modelo de negocios, diversificación de los servicios, sistemas operacionales, estructura de financiamiento, entre otros, donde existen también importantes potenciales mejoras que podrían aumentar las utilidades que genera la empresa. Además las limitaciones del estudio corresponden a restricciones de tiempo existentes para profundizar más algunos temas y la escasa información de la industria del servicio de armado de muebles, la cual es pequeña, atomizada y llevada a cabo de manera bastante informal.

1.2 Planteamiento y Justificación del problema

La empresa DMJ Servicios Ltda. inicia sus operaciones a partir de la oportunidad de proveer el servicio de armado de muebles a Falabella en todas sus tiendas en Chile. Hasta entonces, esta demanda de mercado era satisfecha por personas individuales o pequeñas empresas repartidas a lo largo del país, esta atomización producía gran dificultad de coordinación y no permitía lograr los mismos estándares de calidad y profesionalismo que esta empresa líder del *retail* requería.

De esta manera, DMJ comienza a lograr nuevos clientes, como Sodimac, Paris, Líder, entre otros. Sin embargo, el crecimiento a nivel de clientes conlleva desafíos operacionales que ocupan la mayor atención de la administración y disminuyen el tiempo dedicado a entender qué ocurre en cada tienda del país y cómo es posible sostener o aumentar el ritmo de crecimiento en ventas.

Como toda empresa pequeña en transición a ser mediana, surgen desordenes organizacionales que impiden el correcto desempeño de cada área funcional de la compañía, con la duplicación de esfuerzos, desenfoque de la estrategia y falta de profesionalismo para abordar ciertos importantes desafíos.

El siguiente plan comercial pretende recoger las evidencias de la situación actual y plantear líneas de acción que permitan a la empresa enfocar sus esfuerzos comerciales de manera justificada y factible. La relevancia del proyecto radica en que DMJ por primera vez tendrá un levantamiento de la situación interna y externa, estudios analíticos del mercado y recomendaciones de medidas comerciales estratégicas y tácticas para aprovechar las oportunidades que presenta la industria.

El éxito del proyecto preocupa principalmente a los socios de la empresa, quienes sienten la necesidad de abordar futuros pasos empresariales con más antecedentes disponibles. Al contar con el completo apoyo y confianza de los socios y equipo administrativo se presentan las condiciones óptimas para acceder a toda la información necesaria, así como entrevistas, reuniones y conversaciones cotidianas.

1.3 Antecedentes de la empresa

1.3.1 La empresa

La empresa DMJ Servicios Ltda. se crea hace más de dos años y provee el servicio de armado e instalación de muebles para las empresas del *retail*, quienes ofrecen a los consumidores finales este servicio de forma complementaria a la compra de estos productos.

El servicio es ejecutado por una red de técnicos asociados a lo largo de Chile y coordinado por un *Call Center* propio desde Santiago, lo que permite centralizar la información y entregar un servicio con los mismos estándares de calidad en cada tienda de los clientes.

Los clientes son reconocidas empresas del *retail*, tales como: Falabella, Sodimac, Paris, Líder, entre otras.

1.3.2 Misión, Visión y Aspectos declarativos

Visión: Ser la empresa proveedora de servicios técnicos del *retail* más reconocida en Chile.

Misión: Ofrecer al cliente final de las empresas del *retail* una amplia variedad de servicios técnicos, ejecutados de manera profesional y dedicada, con un alto nivel de calidad.

Sueño: Lograr establecer un imperio de soluciones integrales en servicios técnicos a empresas y a los consumidores finales del *retail* en Chile, lo que se podría traducir en la puerta de entrada para ofrecer servicios de mayor complejidad: financiamiento, construcción, educación, entre otros.

Además, DMJ busca que las personas que forman parte de la empresa internalicen y pongan en práctica ciertos valores que son fundamentales para lograr un equipo humano íntegro y orientado a satisfacer las necesidades del cliente.¹

1.3.3 Modelo de negocios

Los clientes de DMJ son las empresas del *retail* que venden el servicio de armado de muebles al consumidor final, quienes finalmente gatillan las ventas de la empresa. Los clientes cobran un cierto precio por el servicio, posteriormente el consumidor final se contacta con DMJ a través del *Call Center* y éste se encarga de coordinar y ejecutar el servicio adquirido. Cuando se cierra el periodo de un mes, DMJ consolida la realización de los servicios y factura el monto equivalente.²

Es importante destacar que el precio cobrado por el cliente al consumidor final y el precio cobrado por DMJ al cliente no es el mismo, esto depende de cada negociación y varía dependiendo de las características del mueble, como su precio, tamaño y complejidad de armado.

¹ Ver en Anexo A los “10 valores de DMJ”.

² Ver en Anexo B diagrama del modelo de negocios.

1.4 Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un plan comercial para el servicio de armado e instalación de muebles de la empresa DMJ Servicios Ltda.

Objetivos específicos:

- Analizar el entorno a nivel del negocio, para identificar las oportunidades y amenazas.
- Realizar una evaluación interna para identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa respecto al servicio ofrecido.
- Realizar una investigación de mercado que permita entender las principales características a nivel de tiendas y consumidores finales que determinan el éxito comercial.
- Calcular el tamaño del mercado y la demanda esperada.
- Determinar la estrategia genérica a seguir por el Plan Comercial.
- Desarrollar el Marketing táctico para los servicios de DMJ.
- Determinar la previsión de recursos y evaluar financieramente el plan comercial.
- Diseñar el plan de control de gestión de las recomendaciones propuestas.

1.5 Metodología

Se realizan entrevistas y reuniones con trabajadores, ejecutivos y los dueños de la empresa con la finalidad de lograr una inmersión en el día a día de DMJ, de esta manera se entienden en profundidad todos los aspectos en estudio. Es importante recalcar que el espíritu del trabajo a realizar es involucrar a toda la administración superior de la empresa en los pasos a seguir.

a. Etapa declarativa

Corresponde a la base de la metodología, tiene como objetivo que los responsables, ejecutores y líderes expresen sus aspiraciones con respecto a la organización. Se definen clara y precisamente los objetivos con respecto a la empresa de los cuatro socios: José Antonio Bulnes, Juan Pablo Bulnes, Juan Pablo Jiménez y Pelayo Larraín. También se abordan las percepciones que tienen los jefes y gerentes cada área sobre éstos, de esta forma se detecta el grado de alineamiento que existe entre las distintas capas organizacionales para definir un camino coherente de pasos a seguir. Algunas definiciones que se obtienen al término de esta etapa son: misión, visión, metas, objetivos, impulsos, directrices y estrategia de la empresa.

Este proceso pretende lograr una sensibilización de la realidad de la empresa como un primer acercamiento, desarrollando un lineamiento claro de investigación.

b. Etapa analítica

Análisis externo

Se recurre a información de carácter público en medios de prensa, revistas especializadas e instituciones privadas y gubernamentales a través de sus sitios de internet. Esta parte contempla el estudio de los siguientes temas:

- Entorno general: Considera aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, lo cual permite detectar las tendencias del ambiente de negocios y el contexto en el que se encuentra situado DMJ.
- Entorno de la industria: Se realiza un análisis de las fuerzas competitivas que la conforman, las cuales delimitan los factores básicos que explican el atractivo de la industria.
- Entorno de la competencia: Busca detectar quienes constituyen la competencia de la empresa, para prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de éstos.
- Descripción del mercado corporativo y consumidor final: se refiere al entendimiento del mercado desde el punto de vista de la dinámica *B2B*, así como el comportamiento y necesidades del consumidor final del *retail*.

A partir del análisis externo se logra identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente en el cual se desenvuelve DMJ.

Análisis interno

Se recurre a información histórica de la empresa provista por el sistema de información administrativa con el que se cuenta, al conocimiento de los trabajadores de la empresa y a la propia investigación. Esta parte contempla el estudio de los siguientes temas:

- Ventas actuales: Se analizan las ventas históricas de la compañía, la composición de los ingresos y las tendencias proyectadas.
- Costos actuales: Se analizan los costos históricos de la empresa, su composición y detección de principales anomalías.
- Recursos, capacidades y competencias centrales: Se estudian los recursos tangibles e intangibles que generan una ventaja competitiva sostenible y rendimientos superiores al promedio.
- Cadena de valor: se analiza las etapas operacionales que crean valor y cuáles no, detectando las actividades que deben ser potenciadas.

A partir del análisis interno se concluyen las fortalezas y debilidades de la empresa DMJ que ha desarrollado a lo largo del tiempo.

Investigación de mercado

Se define el problema y los objetivos de investigación para diseñar, recopilar y analizar los datos relevantes del mercado. Se separa el estudio en uno enfocado en tiendas y el otro enfocado a consumidores finales.

El estudio de tiendas contempla la realización de entrevistas exploratorias con jefes de tiendas de clientes y la generación de un ranking que permita segmentar las tiendas de acuerdo a su desempeño para concluir patrones que causan el mejor o peor desempeño de DMJ en los lugares donde actualmente se ofrece el servicio

El estudio enfocado a los consumidores se aborda con la aplicación de una encuesta que permite conocer la opinión de los compradores en cuanto a distintas variables comerciales que podrían ser mejoradas.

Mercado y Demanda

Se estima el mercado total, potencial y actual, de tal manera que se detecten las potencialidades del mercado, la participación del mercado y finalmente se decida que mercado meta atender.

Una vez determinado el mercado meta, se proyecta la demanda asociada y se calcula la elasticidad precio de la demanda. Posteriormente es posible cuantificar el eventual impacto en ventas que es posible obtener con la aplicación del plan comercial.

c. Etapa de Ejecución

Corresponde a la etapa donde se diseña el plan comercial de la organización, el cual condensará y será un reflejo de las conclusiones del proceso analítico. Esta parte contiene dos partes fundamentales: el marketing estratégico y el marketing táctico.

Como parte del marketing estratégico se define una estrategia genérica en torno a la cual se realizan las recomendaciones, también se definen los objetivos del plan comercial. En el marketing táctico se especifican las medidas a tomar en cuanto a servicio, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física.

d. Etapa de previsión de recursos y evaluación financiera.

En este punto, se presentará una recopilación de las previsiones organizacionales, operacionales y financieras que requiere el plan comercial, las cuales determinan el aumento de gastos que implican las acciones a seguir propuestas en el punto anterior.

La evaluación económica considera el aumento de la demanda como consecuencia de la implementación de la estrategia comercial, el aumento de los gastos asociados y finalmente permite cuantificar el impacto en los resultados financieros mediante el incremento del EBITDA en un horizonte de tiempo de un año a partir del término del periodo estudiado.

e. Etapa de control de gestión

El diseño del plan comercial considera una instancia de retroalimentación que será formalizada a través del establecimiento de sistemas de control de desempeño de tal forma de poder contrastar los resultados proyectados con lo que realmente se obtienen en la práctica e ir ajustando las variables que inciden en el correcto desempeño de la empresa en materia comercial.

f. Resultados y recomendaciones finales

Una vez analizados los puntos anteriores se procederá a vislumbrar las proyecciones del proyecto. Se analizará si efectivamente existe viabilidad desde los diversos aspectos funcionales de la empresa y se harán las recomendaciones para la toma de decisiones de los directivos.

1.6 Alcances y Resultados Esperados

El alcance del presente proyecto corresponde al diseño del plan comercial de DMJ, el cual abarca el actual servicio de armado e instalación de muebles para las grandes empresas del *retail* a lo largo del país.

La validez del análisis y de las conclusiones obtenidas está sujeta a la temporalidad los datos utilizados y no corresponde a una solución general para ser aplicada en cualquier momento del tiempo.

Dado el tiempo reducido y la escasez de recursos con los que cuenta, no es posible estudiar con detalle potenciales diversificaciones en la línea de servicios, ya que si bien existen ciertas sinergias que se pueden lograr, cada producto sujeto de ser armado e instalado por la empresa presenta características, competidores y consumidores diferenciados. Sin embargo, se busca desarrollar un análisis que permita ser utilizado para futuros estudios relacionados a la empresa.

Los resultados esperados para el servicio de DMJ son los siguientes:

- Oportunidades y Amenazas.
- Fortalezas y Debilidades.
- Principales características que definen el éxito comercial en las tiendas y con el consumidor final.
- Mercado total, potencial, penetrado y meta con la demanda esperada.
- Estrategia genérica a seguir.
- Estrategias de servicio, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física.
- Previsión de recursos y evaluación financiera del proyecto.
- Plan de control de gestión.

Capítulo II: Desarrollo del tema

2.1. Análisis de la situación externa

2.1.1 El entorno general

Con la finalidad de comprender el contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa DMJ, se realizará un análisis del entorno general a nivel político, económico, social y tecnológico, lo cual permitirá detectar las tendencias del ambiente de negocios.

a. El entorno Político

La empresa DMJ es categorizada como una PYME³, las cuales generan alrededor del 60% del empleo nacional⁴. Dentro de la economía chilena son un segmento de contribuyentes relevantes y constituyen un foco de atención especial por parte del sector político, concentrando importantes ayudas del gobierno.

El Ministerio de Economía de Chile, ha puesto a disposición la plataforma web www.paraemprender.cl que tiene como objetivo centralizar la información de ayuda para las PYME. La motivación al crear este portal ha sido entregar las herramientas necesarias para mejorar la competitividad de las empresas de menor tamaño, fortalecer su posición en el mercado, ayudarlas a crecer en la gestión interna y en el entorno de negocios en que éstas se desenvuelven. Bajo el alero de este ministerio, el Servicio de cooperación técnica, SERCOTEC, se preocupa en forma prioritaria de que las PYME accedan a los mercados, generen valor agregado en sus productos con tecnología y diseño y se incorporen al mundo del conocimiento para ser más competitivas.

El Ministerio de Hacienda propulsó la Ley 20.416 del Estatuto PYME, la cual fija normas especiales para las empresas de menor tamaño, otorgándoles una regulación distinta respecto a las grandes empresas y cuyo objetivo es facilitar la creación y desarrollo de las firmas más pequeñas, promoviendo un proceso de mejora regulatoria. Por otra parte, el ministerio entrega la administración del Fondo estatal de garantía para pequeños empresarios, FOGAPE, a Banco Estado.

El Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, ofrece beneficios para las PYME, tales como programas de franquicias tributarias de capacitación, programas de bonificación a la contratación, programa de subsidio al empleo joven, programa de formación en oficios para jóvenes, programa de capacitación para el empleo joven y bonos de capacitación para dueños y trabajadores de pequeñas empresas. Para articular estos beneficios existen los Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC, que son instituciones acreditadas por SENCE que tienen la exclusividad para ejecutar actividades de capacitación que puedan ser imputadas a la franquicia tributaria y los Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación, OTIC, que son organismos que administran

³ El Ministerio de Economía de Chile clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas, se define como PYME a las empresas que se encuentran en el rango de UF2.400 y UF100.000 anuales.

⁴ Datos del Ministerio de Economía de Chile.

parte o todo del 1% de la remuneración imponible para capacitación de sus empresas afiliadas.

La Corporación de Fomento, CORFO, a través de su programa de Reprogramación Créditos PYME, provee un crédito de financiamiento de largo plazo para que las pequeñas y medianas empresas puedan llevar adelante sus proyectos de inversión. Por otra parte, a través del impulso de las Instituciones de Garantía Recíprocas, IGR, la entidad pretende que durante el próximo año se generen más y nuevos recursos para los pequeños y medianos empresarios, lo cual dependería de que los montos solicitados por CORFO sean aceptados dentro del presupuesto 2011.

El apoyo político a las PYME ha incentivado movimientos ciudadanos que enriquecen un ambiente político favorable para este segmento de empresas, algunos ejemplos son sitios web tales como: www.pymeschile.cl, www.diariopyme.com, www.pymbicentenario.com, www.premiopyme.cl y www.pyme.cl.

b. El entorno Económico

El desempeño de la empresa DMJ se encuentra altamente relacionado con el entorno económico del *retail*, donde tiene lugar el consumidor final.

En los últimos años la estabilidad económica que ha marcado a Chile ha permitido un crecimiento fuerte y sostenido de la economía. El comercio en general se ha visto muy beneficiado con el entorno de confianza que se ha generado en los consumidores, dando pie a un aumento progresivo del consumo de las familias⁵.

Pese a las importantes incertidumbres que aún afectan a los mercados mundiales, todo apunta a que Chile exhibirá un desempeño económico satisfactorio en 2010. El crecimiento del PIB en el año cerrará en torno a 4,5% y 5% con un ingreso per cápita de aproximadamente US\$10.700. El impulso de la economía le permitirá pasar del crecimiento del 1% registrado en el primer trimestre, a un significativo 5,5% en el tercer trimestre y a 6% en el último trimestre del año. Chile será así la tercera economía con mayor crecimiento en América Latina, luego de Perú y Brasil, y debiera tomar el liderazgo regional en 2011, con una expansión estimada de 6% real.

El eje de la expansión económica de 2010 estará radicado en el ámbito interno, es decir, en el mayor consumo de los hogares y en la inversión, donde destaca el sector comercio con la tasa más alta de crecimiento de los últimos 10 años. Lo anterior es explicado en parte por el sismo del 27 de febrero que conlleva un proceso de reposición de bienes durables y enseres y el mundial de fútbol, donde se abrieron oportunidades de dinamismo en ventas para DMJ con los muebles que se adquieren junto a televisores. En particular, los bienes de consumo durable acumularon un aumento de un 22% y el mobiliario un 16% en el primer cuatrimestre. Otra causa de la recuperación del comercio es la presencia de bajas tasas de interés, así como la expectativa de que el Banco Central intensifique las alzas en la tasa rectora durante los próximos meses, lo que ha contribuido a anticipar el consumo, particularmente de

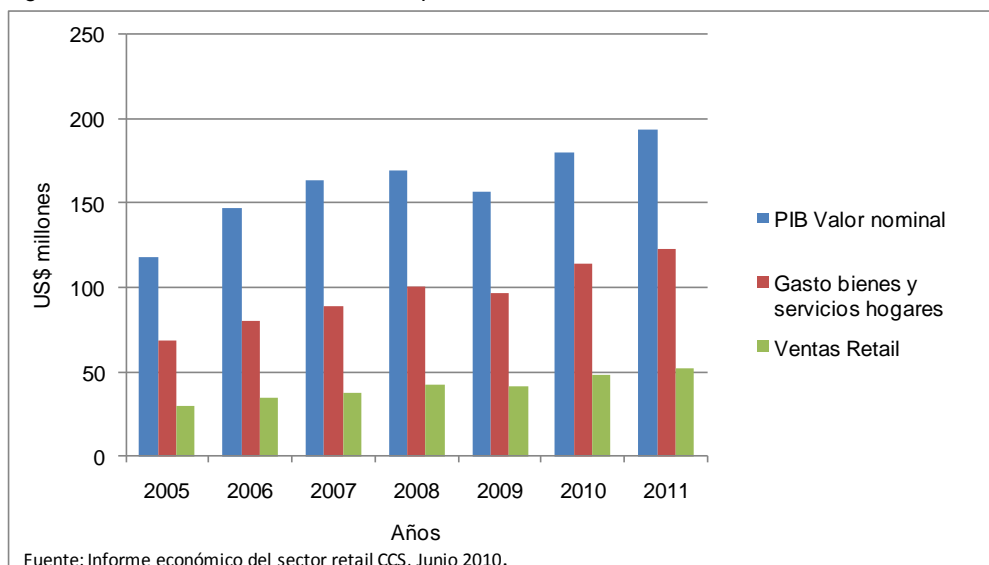
⁵ Estudio "El cluster de servicios del retail: oferta y potencialidad exportadora", CERET(2007).

bienes durables. De hecho, las encuestas recogidas por el Instituto Emisor dan cuenta de una expectativa de aumento de 5 puntos porcentuales en las tasas de interés esperadas de política monetarias para el transcurso de los próximos 24 meses.

En estas circunstancias, se prevé que el *peak* de crecimiento del comercio se habría producido en el segundo trimestre de 2010, periodo en que se recogen íntegramente los fenómenos descritos más arriba. Las ventas del comercio minorista crecerán alrededor del 17% el tercer trimestre, para luego ingresar a un proceso de moderación a lo largo del segundo semestre de 2010. Así, para el comercio, el año debiera cerrar con una expansión más cercana al 7% y 8% en las ventas, y un crecimiento del PIB sectorial para todo el año de entre 9% y 10%.⁶

Desde los años 90 la industria del *retail* ha vivido sostenidamente una gran expansión, constituyendo en 2010 un 27% del PIB nacional y donde las tasas de crecimiento del sector superan a las de la economía. Entre el 2005 y el 2011 el promedio de crecimiento del PIB será de 3,97%, mientras que el crecimiento promedio de las ventas del *retail* de 6,64%, las tendencias se observan claramente en el siguiente gráfico.

Figura 1: Ventas del sector *retail* como parte del PIB chileno.



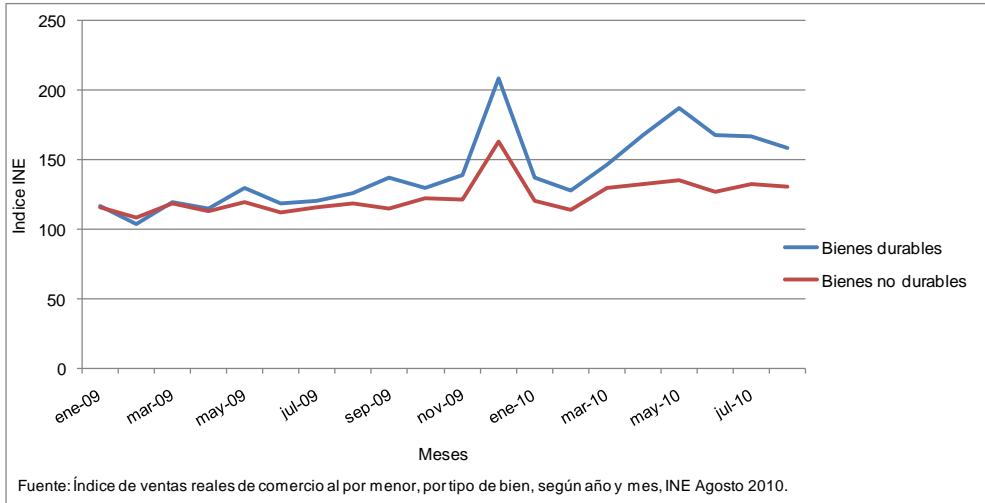
La sostenida recuperación en las venta de bienes durables, entre los cuales se encuentran los automóviles, artículos de uso doméstico (televisores, línea blanca, electrodomésticos) y muebles, confirma las mejores expectativas de los consumidores, quienes al percibir menor incertidumbre y una situación más favorable en el mercado del trabajo, se atreven a gastar más y no restringir su consumo. Los bienes no durables son liderados, principalmente, por la venta de textiles.

El siguiente gráfico permite apreciar que la evolución del consumo de los bienes durables es mayor en comparación a los bienes no durables a partir de los últimos meses del 2009 para tender a una moderación hacia la mitad del año 2010. En

⁶ Informe económico sector Retail Cámara Comercio Santiago, CCS, Junio 2010.

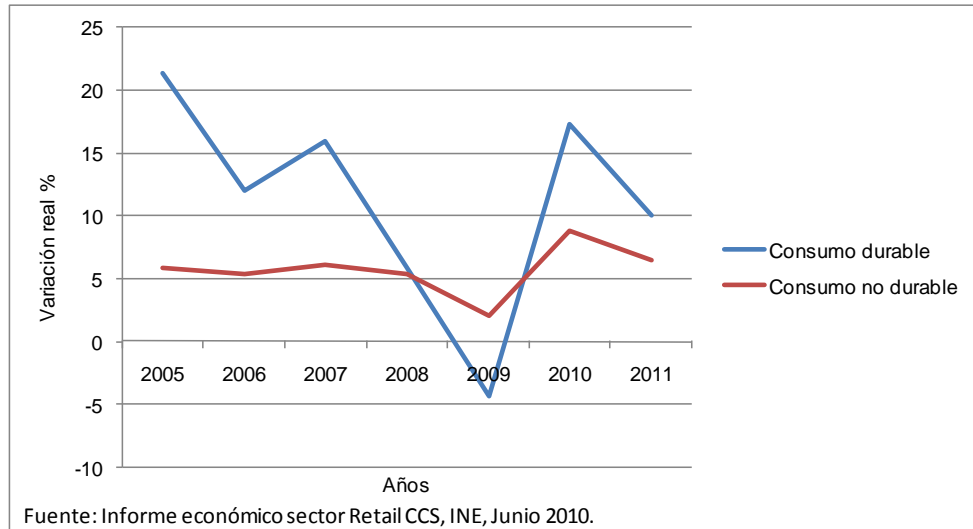
particular, es interesante el salto que se produce en el mes de Diciembre de 2009, donde las ventas de bienes durables y no durables se eleva de manera importante, lo que es consistente con que sea el mes de mayor consumo del año.

Figura 2: Evolución de las ventas bienes durables v/s bienes no durables.



Por otro lado, desde el punto de vista de la variación real del consumo, en el siguiente gráfico se observa que los bienes durables presentan mayor sensibilidad a las condiciones del entorno económico comparado con los bienes no durables, de esto se infiere que las ventas de bienes durables se amplifican en periodos de auge económico como en el presente año, mientras que en periodos de contracción económica como en 2009 disminuyen en mayor proporción que otro tipo de bienes.

Figura 3: Variación real del consumo de bienes durables y no durables.



c. El entorno Social

El *retail* y sus proveedores están viviendo una reinvencción, en donde más que ejecutar agresivos planes de inversión, se busca encantar a un consumidor que tras la crisis, emerge con una actitud más exigente, informado y cauto.

La característica clave es que no son todos iguales, ni encasillables tan fácilmente en un estereotipo. Por eso, Jaime Soler, gerente general de Paris, comenta que lo más importante para el *retail*, frente a este consumidor emergente, es verificar dónde poner el foco. *“Nuestro principal desafío en las casas comerciales es cómo logro ser transversal con mi marca y tener la mejor oferta de valor para cada mercado al cual llego”*. En las últimas dos décadas el segmento socioeconómico C2, C3 y D ha pasado a ser un importante nicho de mercado, constituyendo el 72,6% de la población en Chile, con ingresos entre \$300.000 y \$1.200.000⁷.

Además el cambio de preferencias por las características de productos y servicios plantea nuevos desafíos. Gustavo Gómez, gerente general de Casa&Ideas opina: *“El consumidor chileno va a exigir productos de mejor calidad, mejor servicio, ser sorprendido. No estoy seguro de que ir gritando que tengo los precios más bajos del mundo vaya a seguir funcionando. No estoy seguro de que gritar el bajo precio y tratar de colocar el crédito sea la ecuación, porque la gente aprendió. Hay especialistas de marca que crecieron dos dígitos en la crisis. ¿Y qué dice eso, que hay más ricos?... a lo mejor. Pero también, que la gente está buscando bienes más durables, bienes más permanentes: ya no vale comprarse 10 poleras rascas; mejor una, pero de calidad”*.

Enrique Ostalé, gerente general de D&S, explica que este es un fenómeno que tiene que ver con lo que pasa en general en los países emergentes y que se relaciona con el crecimiento en el ingreso disponible de un grupo bastante grande de personas, que está en la parte media y baja de la pirámide social y que empieza a trasladarse, no necesariamente hacia arriba, sino que comienza a ver crecer su ingreso disponible.

d. El entorno Tecnológico

El *e-commerce* en Chile está emergiendo entre los principales *retailers* nacionales. Lo que partió como una anécdota hace un par de años, poco a poco se ha ido convirtiendo en un buen negocio. Sin embargo, aún falta mucho por recorrer, grandes compañías como Wal-Mart presenta ventas por US\$1.700 Millones al año a través de esta vía y registra tasas de crecimiento del 20% anual.

El gerente general de La Polar, Nicolás Ramírez, explica que este cambio será notable. *“Todos los kilos y kilos de catálogos ya no serán la tónica. Ahora hay una micro-segmentación e Internet pasará a ser una herramienta estratégica, así como la eficiencia que deberá lograr cada vendedor, que tendrá que ser capaz de hacer una colocación integral sobre departamentos que van más allá del suyo”*.

⁷ Mapa socioeconómico de Chile, Adimark 2008.

En Sodimac han entendido este fenómeno, es por eso que Sandro Solari, gerente general de la compañía adelanta que este año aumentarán la publicidad en Internet. *“Estamos muy conscientes de que Internet está cambiando la manera en que los consumidores se comportan. Vemos una fusión entre el mundo real y el mundo virtual. La gran pregunta que nos estamos haciendo es: ¿cómo hacer que estos dos mundos interactúen, generando más valor para el consumidor? A responder esa interrogante estamos destinando muchas horas”,* asegura.

Por su parte el gerente de *retail* de Falabella, Agustín Solari, agrega: *“El consumidor está ganando un poder inconmensurable y hoy, con Internet cada vez más masificado, el que no está en Facebook, Twitter o no tenga un blog, no existe...”*.

Algunas cifras que respaldan esta tendencia son las siguientes:

- Falabella.com es uno de los mayores referentes del *retail* en ventas *online*. Su sitio vende anualmente sobre US\$ 70 Millones, lo que representa un 5% de la facturación total de la compañía en Chile. Además, tiene registradas alrededor de 130 mil visitas únicas por día.
- Cencosud, a través de sus sitios Paris.cl, Easy.cl, Jumbo.cl y Santaisabel.cl, genera negocios por alrededor de US\$ 110 Millones. El más importante es Jumbo, que con sólo tres años de vida en la web crece a tasas de 30% al año. Los expertos aseguran que precisamente el sector supermercados es el que se perfila con el mayor potencial de ventas online.
- Cerca del 80% de la venta de supermercados a través de Internet corresponde a mujeres, particularmente a las que trabajan.

2.1.2 El entorno de la industria.

Un sector industrial está compuesto por un grupo de empresas que fabrican productos u ofrecen servicios que son sustitutos similares.

Las fuerzas competitivas que típicamente conforman la estructura de una industria son: intensidad de rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores y poder de negociación de proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos, y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican el atractivo de la industria, esto es, el potencial de rentabilidad⁸.

a. Amenaza de nuevos entrantes

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. A continuación se describen las posibles barreras de entrada de la industria:

⁸ Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. M.Porter, Harvard Business Review, Marzo-Abril 1979.

- Economías de escala: Es clave para las empresas o personas que se desempeñan en la industria maximizar la cantidad de muebles que se arman. En promedio en un día de trabajo regular, un técnico debiera al menos realizar tres o cuatro servicios diarios para generar los ingresos que presentan una rentabilidad atractiva. Si los nuevos entrantes no logran alcanzar estas metas, no generarán economías de escala y es muy probable que el negocio no perdure, debido a que dejaría de ser atractivo.
- Diferenciación de los servicios: En la actualidad no existen grandes diferenciaciones a nivel de los servicios entre los competidores de la industria, por lo tanto es relativamente sencillo para nuevos entrantes ofrecer el servicio.
- Requerimientos de capital: No se requiere un gran capital para ingresar a la industria, el servicio no necesita inversión en activos fijos ni inventario, sólo es necesario un capital de trabajo inicial para capacitar a los técnicos y conformar un equipo administrativo.
- Costos por cambio: Los clientes tienen un bajo costo por cambiar de proveedor de servicio de armado de muebles. En términos monetarios prácticamente no existe, sólo se incurre en costos a nivel de tiempo ocupado en alinearse con la nueva empresa. Sin embargo, podría transformarse en una maniobra arriesgada si el cambio implica menor calidad de servicio y eso impacta negativamente la experiencia de compra de los clientes finales del *retail*, lo que se podría traducir en pérdidas de ventas futuras.
- Acceso a los canales de distribución: A nivel de grandes clientes es difícil acceder a contratos que abarquen una cobertura nacional y por otro lado a nivel de clientes boutique también es difícil penetrar en los canales de distribución, ya que estas pequeñas empresas cuentan con servicio de armado de muebles propios, en general con personal interno y de alta confianza. En ambos casos se requiere generar gran confianza con el cliente y poseer una amplia red de contactos en las empresas.
- Políticas públicas: En términos generales las empresas o individuos que ya están participando en la industria cuentan con beneficios estatales de fomento a la producción, entre los que se pueden nombrar las ventajas de las OTEC, financiamiento CORFO para PYME y facilidades por parte del SII para empresas con determinado historial de ventas⁹, lo que puede ser un incentivo para el ingreso de nuevos participantes.

Al no existir una relación directa con los competidores, sólo se esperan represalias a nivel de guerra de precios en las negociaciones con los clientes, lo que desencadenaría una merma a los intereses finales de los mismos actores del servicio de armado de muebles.

⁹ Fuente: www.SII.cl. Existen diversos mecanismo como por ejemplo: facturación electrónica, tributación simplificada, sistemas de contabilidad, entre otros.

La amenaza de nuevos entrantes es potenciada por los bajos costos de capital, baja diferenciación entre servicios, bajo costo de cambio por parte de clientes y apoyos gubernamentales a PYMEs intensivas en generación de empleo, sin embargo, es clave en la disminución de la amenaza, la dificultad de acceso a los canales de distribución y el logro de economías de escala. Las represalias esperadas y barreras de salida son bajas. Se puede concluir que la industria posee una amenaza de nuevos entrantes media.

b. Poder de negociación de los proveedores

La industria de servicios de armado de muebles sólo presenta como proveedores directos a las empresas que ofrecen los servicios básicos para operar la administración diaria y el soporte tecnológico, dentro de los cuales existen varios sustitutos, los bienes o servicios provistos no son fundamentales para el éxito de las empresas y existen bajos costos por cambio. Sin embargo, debido a la naturaleza de la industria del servicio de armado de muebles, que es complementaria a la gran industria del *retail*, un análisis de la cadena de suministro a nivel de fabricantes, mayoristas o minoristas de muebles hace posible detectar que si los proveedores ejercen un poder importante, se podría ver afectada la oferta al consumidor final tanto positiva como negativamente. Esto representa un foco de riesgo que se debe tener en cuenta. Se puede concluir que la industria posee poder de negociación de los proveedores bajo.

c. Poder de negociación de los compradores

En la industria de proveedores de servicios de armados de muebles, existen tres importantes segmentos de clientes: grandes *retailers*, mueblerías *Boutique* y particulares, donde el primer segmento posee una gran concentración, las principales empresas presentan un gran porcentaje del mercado y permanentemente buscan reducir sus costos, negociar para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician la competencia de los proveedores de servicios de armados de muebles, fijando precios y condiciones, de tal modo que la empresa proveedora que logre los estándares propuestos será la que se adjudique el contrato. Los grandes *retailers* del país compran una parte significativa del total de servicios de armados de muebles, representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor, pueden cambiar de un proveedor a otro pagando un costo muy bajo o nulo. Por otro lado, los servicios ofrecidos por la industria son estándar, presentan poca diferenciación y los grandes *retailers* plantean una amenaza creíble con la posibilidad de integrarse hacia atrás en la industria de los proveedores. Se puede concluir que la industria posee un poder de negociación de los compradores alto.

d. Amenaza de servicios sustitutos

El servicio de armado de muebles puede ser sustituido principalmente por la venta de muebles armados o que el mismo consumidor final arme su mueble. Sin embargo, la tendencia actual de las empresas del *retail*, la optimización en inventarios y el alto costo de almacenaje en bodegas de muebles armados hace prácticamente inviable que este sustituto represente una amenaza actualmente o en el futuro. Por otro lado, el consumidor final se encuentra en permanente búsqueda de soluciones simples y

económicas que le permitan ocupar de mejor forma su tiempo, es así como cada vez son más las personas dispuestas a pagar por un servicio de armado de muebles que les evite pasar horas de mal rato intentado ensamblar las piezas de su producto. Se puede concluir que la industria posee una amenaza de servicios sustitutos baja.

e. Intensidad de la rivalidad de los competidores

En la industria de servicios de armados de muebles existen diversos tipos de competidores: técnicos independientes, pequeñas empresas de servicio de armado (2-5 empleados), fabricantes de muebles nacionales con servicio de armado propio, vendedores de muebles que arman los muebles, empresas *retailers* medianas con servicio de armado propio, técnicos especialistas y asistencia de hogares vinculadas a empresas de seguro. La rivalidad entre los competidores se presenta a escalas locales, es decir, dentro de ciudades o locales comerciales específicos, cuya dinámica está sujeta principalmente a la relación que se logre con los jefes de cada tienda. A nivel nacional se reduce el nivel de competencia, ya que las empresas que son capaces de tener este alcance son escasas, sin embargo, cuando una empresa de alcance nacional logra un contrato con una gran empresa del *retail*, debe lidiar con la competencia a nivel local, la cual es muy difícil de erradicar debido a su estrecha relación con el personal de las tiendas. Por otro lado, la industria presenta un crecimiento sostenido en el nivel de servicios solicitados y son cada vez más las empresas que ofrecen a sus consumidores la alternativa de contratar un servicio de armado de muebles, por lo tanto hay espacio para que los actuales competidores se sigan desarrollando. Es posible concluir que la industria presenta una intensidad de rivalidad entre competidores media-alta.

La siguiente tabla muestra el resumen del análisis de la industria, donde se puede apreciar que el atractivo de la industria es medio.

Tabla 1: Las 5 fuerzas de la Industria (5 fuerzas de Porter).

Cinco Fuerzas de Industria	Poder de la fuerza					Atractivo de la industria
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Amenaza de nuevos entrantes			X			Medio
Poder de negociación de los proveedores	X					Alto
Poder de negociación de los compradores					X	Bajo
Amenaza de servicios sustitutos	X					Alto
Intensidad de la rivalidad de competidores				X		Medio Bajo
Atractivo de la industria			X			Medio

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de la industria de servicios de armados de muebles se destaca un grupo estratégico constituido por el conjunto de empresas que proveen servicios similares para otros productos que se venden en el *retail* como línea blanca, televisores plasma, lámparas, entre otros. Estas empresas hacen hincapié en dimensiones y estrategias similares dentro de sus ámbitos de acción.

2.1.3 El entorno de la competencia

El siguiente análisis busca prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de la competencia. En la industria del servicio de armado de muebles, la competencia se puede dividir en dos segmentos marcados claramente por sus

objetivos, estrategias y capacidades. Por un lado se encuentran los técnicos independientes, empresas pequeñas de armado y los mismos vendedores de las tiendas comerciales, cuyas caracterizaciones se muestran a continuación:

Tabla 2: Descripción de competidores pequeños.

Técnicos independientes	
Casos destacados	Caso La Serena, Rancagua, Arica.
Características	Personas que se dedican solitariamente al armado de muebles, trabajando de manera informal con el Retail y siendo recomendados por los vendedores de las tiendas.
Principales clientes	Personas particulares o tiendas de grandes empresas del Retail.
Capacidad de Gestión	Bajo
Nivel de Contacto con tiendas retail	Vendedores de tienda y Jefes de Tienda
Empresas pequeñas de armado	
Casos destacados	Caso Iquique, Concepción, Talca, Antofagasta
Características	Empresas pequeñas con 2 a 3 trabajadores que se dedican a armar muebles trabajando de manera informal con el Retail y siendo recomendados por los vendedores de las tiendas.
Principales clientes	Personas particulares o tiendas de grandes empresas del Retail.
Capacidad de Gestión	Bajo
Nivel de Contacto con tiendas retail	Vendedores de tienda y Jefes de Tienda
Vendedores de tienda	
Casos destacados	Casos intermitentes a lo largo de Chile
Características	Vendedores de tiendas que venden muebles se ofrecen ellos mismos a ir a armar muebles.
Principales clientes	Personas particulares o tiendas de grandes empresas del Retail.
Capacidad de Gestión	Bajo
Nivel de Contacto con tiendas retail	Ellos mismos, otros vendedores y Jefes de Tienda

Fuente: Elaboración propia.

Estos competidores se encuentran atomizados a lo largo de Chile y es difícil detectarlos, tienen objetivos de desempeño a corto plazo con un enfoque localizado geográficamente por ciudades o locales comerciales específicos. La estrategia de posicionamiento que utilizan es la promoción continua e informal con los empleados de las empresas del *retail* que se encuentran en contacto directo con el consumidor final, de esta manera logran que vendedores, supervisores e incluso jefes de tienda los recomienden a los consumidores de muebles. La alta gerencia de las empresas del *retail* establecen proveedores de servicios de armado de muebles, lo que es comunicado en forma oportuna a las distintas tiendas del país, sin embargo, la alta rotación de personal, la urgencia por el servicio o simplemente la simpatía por los armadores informales genera que gran parte de los servicios los terminen realizando finalmente estos agentes. Esta práctica se encuentra arraigada en la cultura de los empleados de las tiendas y la competencia no aspira a trabajar en condiciones de formalidad, ya que esto requiere una serie de exigencias que no están en condiciones de satisfacer.

Una de las grandes fortalezas de estos competidores es que para los empleados de las tiendas es bastante fácil omitir al proveedor de servicio de armado de mueble formal, más aún en regiones, donde precisamente ocurren los casos más destacados. Se espera que ésta práctica siga ocurriendo a través del tiempo, lo que sugiere estudiar acciones efectivas para evitar que estos competidores sigan adjudicándose una gran participación del mercado.

Por otro lado, existe un segmento de la competencia que es bastante más sofisticado, que corresponde a empresas medianas o grandes, las cuales dentro de los servicios que ofrecen se incluye el armado e instalación de muebles o fabricantes de muebles que se encuentran integrados hacia adelante y asumen el armado de muebles como un servicio propio. Estas empresas se presentan a continuación:

Tabla 3: Descripción de competidores grandes.

Fabricantes de muebles nacionales	
Casos destacados	Mobikit, Yarda, Alcaide, Rosen, CIC, Mobiform, Roch, B3, Muebles Sur.
Características	Empresas nacionales que manufacturan muebles y venden directamente a grandes empresas del retail, ofreciendo el servicio de armado de muebles.
Principales clientes	Personas particulares o tiendas de grandes empresas del Retail.
Capacidad de Gestión	Alta
Nivel de Contacto con tiendas retail	Gerentes Deco-Hogar
Comercializadora de muebles	
Casos destacados	Tu Espacio
Características	Empresa dedicada a la importación, distribución, diseño de espacios, capacitación de fuerza de venta y armado de muebles del retail.
Principales clientes	Grandes empresas del Retail.
Capacidad de Gestión	Alta
Nivel de Contacto con tiendas retail	Gerentes Deco-Hogar
Asistencia a hogares	
Casos destacados	Multiservicio OK, Sur asistencia, Europassistent, Rac Asistencia.
Características	Empresas chilenas y multinacionales dedicadas a dar servicios de soluciones integrales a problemas de alta frecuencia de las personas, hogares y empresas.
Principales clientes	Personas particulares, aseguradoras
Capacidad de Gestión	Alta
Nivel de Contacto con tiendas retail	Gerentes Deco-Hogar

Fuente: Elaboración propia.

A estos competidores les preocupa lograr grandes contratos para proveer no solamente el servicio de armado de muebles a nivel nacional, sino también la provisión de otros servicios de similares características. Su objetivo es gestionar grandes volúmenes y tener una gran participación del mercado. Actualmente la competencia se da a nivel de gerencias de decoración y hogar de las grandes empresas del *retail*, con estrategias de posicionamiento basadas en capacidades técnicas y oferta de calidad. Esta competencia es estable, detectable y se puede reconocer los clientes con los cuales negocia.

2.1.4 Descripción de clientes y consumidor final.

Los clientes de DMJ son las empresas del *retail* que requieren un proveedor de servicio de armado de muebles para tener la posibilidad de ofrecer este servicio complementario a sus consumidores finales cuando compran uno de estos bienes. Por lo tanto, es importante entender el mercado desde el punto de vista de la dinámica *B2B*, así como el comportamiento y necesidades del consumidor final del *retail*, quien finalmente gatilla las ventas.

a. Clientes: Empresas del *retail*.

El *retail* en Chile tiene una historia que nace con los primeros empresarios que montan pequeñas empresas familiares basando su giro en la compra y venta de productos, con una fórmula de crecimiento basada en el prestigio y esfuerzo. La revolución del *retail* en Chile se vivió a finales de los 80' y principios de los 90', donde la fórmula cambia de rumbo, transformándose en una estrategia agresiva para ganar participación horizontal de mercado. Luego más madura, la industria evoluciona hacia una estrategia integradora de servicios, por una parte servicios complementarios para el cliente y por otra parte una integración colaborativa con proveedores.

Durante los últimos años todos los *retailers* chilenos se han expandido fuertemente, pero no todos con la misma eficiencia. Los actores que han aumentado el área de venta total en m² y han mantenido la densidad de ventas en US\$/m² son Sodimac e Easy, mientras que han disminuido su eficiencia los actores departamentales como Falabella, Paris, Ripley, La Polar e Hiper Líder, donde a pesar de que se han expandido de manera importante, sus ventas relativas han disminuido. A nivel de productividad del margen bruto las conclusiones se repiten, es decir, cadenas de mejoramiento del hogar como Sodimac e Easy presentan un mejor desempeño, sin embargo, las cadenas departamentales como Falabella y Paris han reducido su margen bruto por m² de superficie de ventas¹⁰.

Según el CERET, Centro de estudios del *Retail* de la U. de Chile, la industria del *retail* se encuentra altamente concentrada y la organización de prácticas y procedimientos de los actores ha evolucionado de modo de mantener un el negocio central bajo control propio y la externalización progresiva de labores sobre la base de contratos de largo plazo.

Actualmente DMJ tiene un portafolio de clientes conformado por empresas tales como: Falabella Retail, Falabella Internet, Sodimac, D&S, Paris, ABC Din, Easy, Cic, Dsur y otras empresas o personas que ocasionalmente solicitan los servicios de armados de muebles. Estos actores toman sus decisiones y establecen la relación con los proveedores guiados por las necesidades de sus consumidores finales.¹¹

Las cadenas chilenas han comenzado a apostar por el enriquecimiento de la experiencia de marca para distintos segmentos de cliente en múltiples canales como una manera de mejorar la productividad. Se emplean sitios de Internet no sólo para vender, sino para reforzar la identidad de marca, invitar a los consumidores al diálogo y obtener información de ellos. El objetivo es dar flexibilidad a los consumidores de tal forma que obtengan una experiencia integral.

Uno de los principales problemas al que se enfrentan muchos detallistas es la falta de diferenciación entre competidores, lo cual provoca que los consumidores perciban todas las tiendas como una oferta similar. Una manera de combatir este problema consiste en mejorar la experiencia de los consumidores en la tienda, lo cual incluye mucho más que la atención al cliente —sin hacer de menos su importancia— y todos

¹⁰ Estudio Boston Consulting Group 2010.

¹¹ Ver en el Anexo C una descripción actualizada de los principales clientes.

los elementos que influyen en los consumidores, como la distribución de la tienda, los carteles, la iluminación, el servicio y facilidad, así como la rapidez de las operaciones y que los consumidores encuentren lo que buscan. Disponer de un inventario adecuado en el momento justo es imprescindible.

En los próximos años, las mejores cadenas detallistas se centrarán cada vez más en ofrecer a los consumidores una experiencia amena, informativa, entretenida y sencilla. En la actualidad, algunas de las principales cadenas ya adoptan iniciativas para ofrecer experiencias al consumidor que les permita diferenciarse y mantener la capacidad de fijar sus precios.

b. Consumidores finales

Por un lado, la crisis del año pasado, si bien congeló los niveles de venta, aceleró el proceso de maduración de lo que se denomina el consumidor emergente; es decir, aquel que está más informado, es infiel, busca calidad y precio, vitrinea por internet y usa las redes sociales para informarse a la hora de tomar decisiones de compra. Un consumidor que, por lo demás, tras un periodo de restricción del gasto, hoy sale a hacer evidentes sus nuevas exigencias de la mano de un restaurado poder adquisitivo y con inquietud por comprar.

El consumidor ha ganado un poder inconmensurable. La crisis cambió muchas cosas; entre ellas, su relación con sus compras. Ya no es el mismo, está más informado, exige más calidad, es absolutamente infiel y de una transversalidad que ha puesto en jaque a las segmentaciones tradicionales.

La importancia de los consumidores finales se puede apreciar con más énfasis, mediante las siguientes citas, que muestran la opinión de distintos líderes de empresas del Retail:

“Este consumidor emergente plantea desafíos a la industria en el sentido de ver cómo aprovechamos las nuevas oportunidades que se están generando. Este desafío tiene dos caras: ser capaces de diseñar propuestas de valor atractivas y, por otro lado, saber identificar los productos adecuados para ese consumidor. Lo cual, por cierto, también es un desafío para los proveedores”, Enrique Ostalé, gerente general de D&S.

“Hoy el consumidor es más exigente e informado. La categorización por segmento socioeconómico prácticamente ha desaparecido, dando paso a una transversalidad del hábito de consumo, marcado por una devoción por las marcas que entregan un valor”. Nicolás Ramírez, gerente general de La Polar

“Nuestra estrategia es la del chico inteligente. Hemos tratado de ser súper especializados en nuestro público objetivo y realmente entender cuáles son sus motivaciones de vida y sus necesidades, tratar de entender qué es importante, más allá del precio”. Paula Loyola, La Polar.

“En cada recorrido obtiene algo fundamental: información de los clientes y de los trabajadores sobre qué está bien, qué se podría mejorar y qué falta. De estos recorridos

salen quizás mini decisiones, pero que a la larga suman para dar un mejor servicio a clientes cada vez más exigentes". Sandro Solari, Sodimac.

Esto ha provocado un efecto en el *retail* que comienza recién a medirse: el *marketing* no puede seguir siendo el mismo, tampoco, la oferta ni la oportunidad. Es tanto así, que hay ejecutivos como Agustín Solari, de Falabella, que aseguran que si tuviesen más presupuesto de *marketing* se lo gastarían más en investigación que en publicidad. *"Antes se pensaba que todo se solucionaba con marketing o precio, pero ahora no. Por eso hay que tener más sintonía fina con el cliente para saber qué es lo que quiere, que es lo que no encuentra, que le gustaría, con qué está soñando... ese tema para mí es fundamental"*, argumenta el gerente de Retail de Falabella.

Con la evolución de la sociedad y el incremento de la información a la cual la gente tiene hoy acceso, el consumidor cada día defiende con mayor fuerza sus espacios y derechos. Exige más y alega más cuando siente que no se han cumplido las promesas. Este empoderamiento no deja indiferentes a los *retailers*, obligándolos a generar nuevos y mayores espacios de atención del cliente, de seguimiento de reclamos y a contar con verdaderas cuadrillas de abogados dedicados a este sólo tema. Pero más que el efecto, el desafío ahora es atender a la causa, a evitar que el consumidor se sienta menoscabado con una compra, a elegir mejor los productos, a exigir más calidad a los proveedores y a no ofrecer ni prometer lo que no se podrá cumplir.

No es un trabajo menor y las cifras lo evidencian: en 1999 las consultas y reclamos que llegaban al SERNAC eran 242.914 y en 2008 alcanzaron las 477.324. En 2004 existían dos asociaciones de consumidores. Hoy existen más de 70 a nivel nacional. De acuerdo a un estudio realizado por el SERNAC se perfiló al consumidor del *retail* de la siguiente manera¹²:

- 1 de cada 4 reclamos que recibe el SERNAC se refiere a mala calidad de los productos y servicios comprados en el *retail*.
- La mayor consulta apunta a las dificultades para ejercer la garantía legal.
- El 82% de los consumidores conoce el SERNAC.
- El 76% de los consumidores conoce la existencia de la ley de protección de los consumidores.
- El 82% de los consumidores está dispuesto a reclamar cuando sus derechos son vulnerados.
- El 62% castiga dejando de comprar a las empresas que no respetan sus derechos
- De quienes reclaman el 57% resuelve sus problemas directamente frente a las empresas, sin necesidad del SERNAC o de la justicia.
- Más del 80% de los juicios en que el SERNAC se hizo parte se falló favorablemente para los consumidores.

¹² Estudio del SERNAC sobre datos propios de encuesta CERC e INE, 2010.

2.1.5 Análisis de Oportunidades y Amenazas.

A partir del análisis externo se logra identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente en el cual se desenvuelve DMJ.

Oportunidades: las siguientes son las condiciones presentes en el entorno general que si son explotadas por la empresa ayudará a lograr una competitividad estratégica y sugieren posibilidades para competir.

1. Entorno político favorable para el desarrollo de la PYME.
2. Entorno económico con reactivación del consumo y término de las restricciones en gasto.
3. El entorno tecnológico, con la masificación de internet, presenta un canal de venta que será intensamente explotado.
4. El creciente estilo de vida acelerado y moderno empuja a las personas a minimizar la pérdida de tiempo, lo que se traduce en mayor contratación de servicios.
5. Externalización de actividades no centrales como norma en la industria del *retail* abre negocios para DMJ.
6. Actuales clientes de la empresa son importantes actores de la región, por lo tanto podrían ser la puerta de entrada a nuevos mercados.

Amenazas: las siguientes son las condiciones presentes en el entorno general que podrían entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica y representan restricciones potenciales.

1. Entorno social más exigente en términos de calidad y servicio, se requiere entender e internalizar rápidamente los cambios del consumidor final.
2. El poder de negociación frente a las empresas del *retail* es bajo y éstas al estar altamente concentradas tienen el control sobre precios y requerimientos.
3. La atomización e informalidad con la que actúan los competidores requiere un gran esfuerzo para no perder ventas a nivel de tiendas.
4. La creciente demanda de las empresas del *retail* por mejorar sus procesos operacionales podrían requerir esfuerzos adicionales por parte de DMJ.
5. Un consumidores más consciente de sus derechos y que reclama más mediante las vías formales en caso de sufrir problemas.

El desafío es profesionalizar cada vez más la oferta de valor, con alternativas variadas para proponer al consumidor un marketing distinto, utilizando diversos medios, donde Internet comienza a ganar terreno.

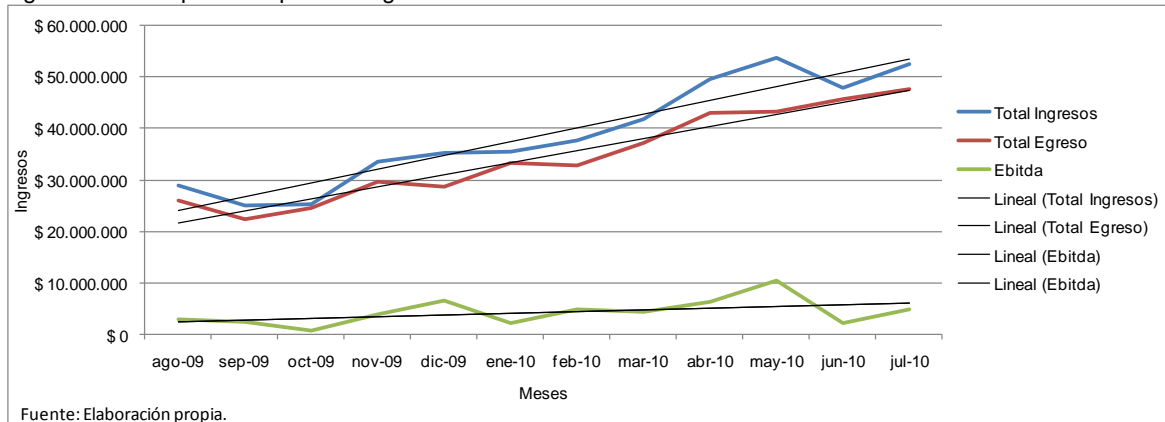
2.2 Análisis de la situación interna.

2.2.1 Ventas actuales

Durante el año 2009 se registraron ventas por aproximadamente \$260 millones, mientras en lo que va del año hasta el mes de Julio de 2010 se han realizado ventas por \$320 millones, es decir, las proyecciones indican que en el cierre del año se podrían obtener una duplicación de las ventas¹³.

El siguiente gráfico muestra la tendencia que han seguido las ventas en un año con un crecimiento promedio de 8,13%, sin embargo, también se puede apreciar que los egresos crecen a una tasa cercana entorno al 7,09% promedio. Esta situación evidentemente impacta en un EBITDA prácticamente estancado que se mueve en una banda entre los \$3 y 6\$ millones y que en promedio corresponde a \$4,3 millones o un 10,75% de los ingresos, lo cual en muchas ocasiones ni siquiera cubre el incremento de egresos del mes posterior.

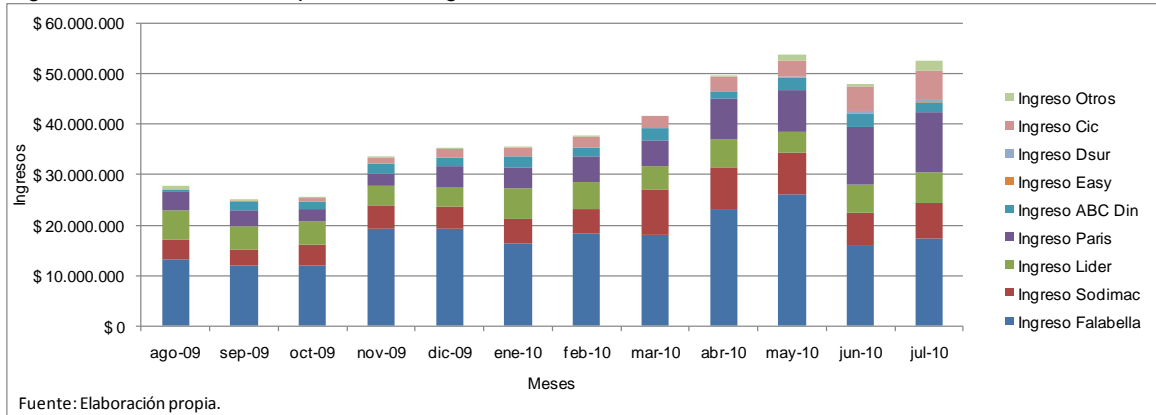
Figura 4: Desempeño del periodo Ago 2009-Jul 2010.



Desagregando la composición mensual de los ingresos se puede observar a simple vista que hay clientes que han ganado participación dentro del monto total de facturación, pero al mismo tiempo hay otros que han disminuido su participación relativa. Es notorio que Paris, Sodimac y Cic han evolucionado positivamente en términos de facturación, pero en el caso de Falabella ocurre lo contrario.

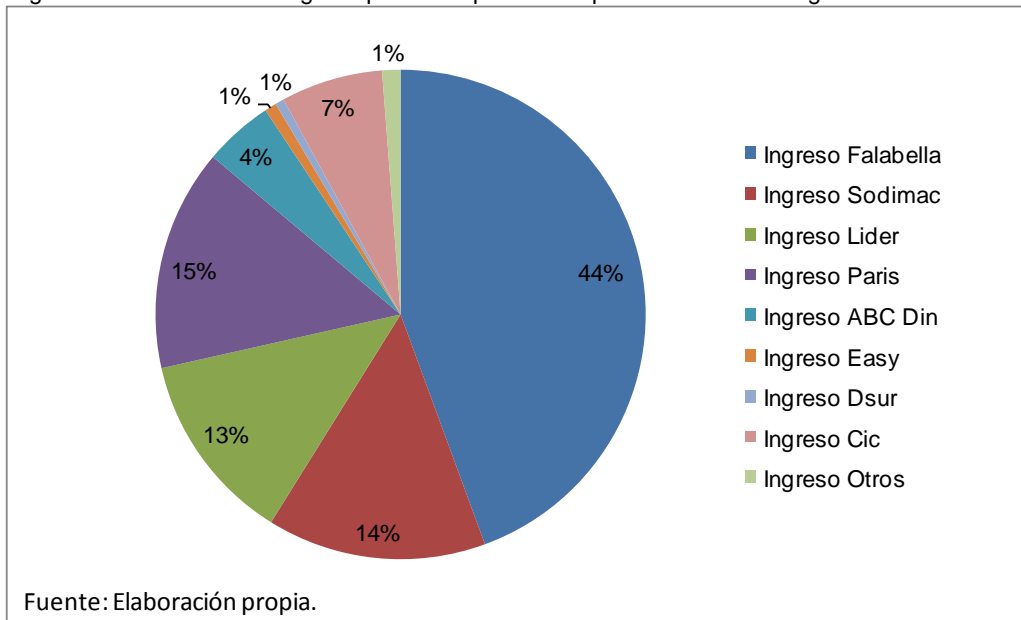
¹³ En el Anexo D se detallan los datos relacionados a desempeño histórico.

Figura 5: Evolución de composición de ingresos.



Un análisis más profundo indica que a pesar de la disminución de ventas a Falabella, este cliente en promedio representa el 44% de la facturación, y que 4 clientes: Falabella, Sodimac, Líder y Paris representan un 86,12% de la facturación tomada en un periodo anual. Es decir, menos de la mitad de los clientes DMJ representan casi la totalidad de sus ingresos, existiendo una gran concentración.

Figura 6: Distribución del ingreso promedio por ventas periodo Jul 2009-Ago 2010



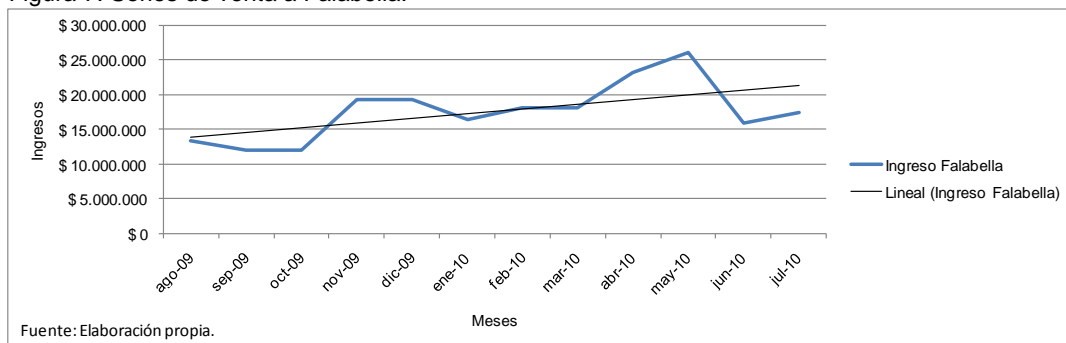
A continuación se muestran las series anuales de ventas de cada cliente de DMJ, excluyendo aquellos clientes que no registran una historia de un año con la empresa.

a. Falabella.

Se observa que Falabella presenta un crecimiento sostenido en el nivel de ventas, sin embargo, en Junio de 2010, registra un descenso de un -39,15% con respecto al mes anterior, por lo que a pesar de su importante volumen en ventas anota un crecimiento del periodo de un 5,19%, uno de los más bajos dentro del portafolio de clientes, sólo superando el crecimiento registrado por Líder. El siguiente gráfico incluye

las ventas realizadas en Falabella *Retail* y Falabella *Internet*, que si bien tienen condiciones diferentes se facturan juntas.

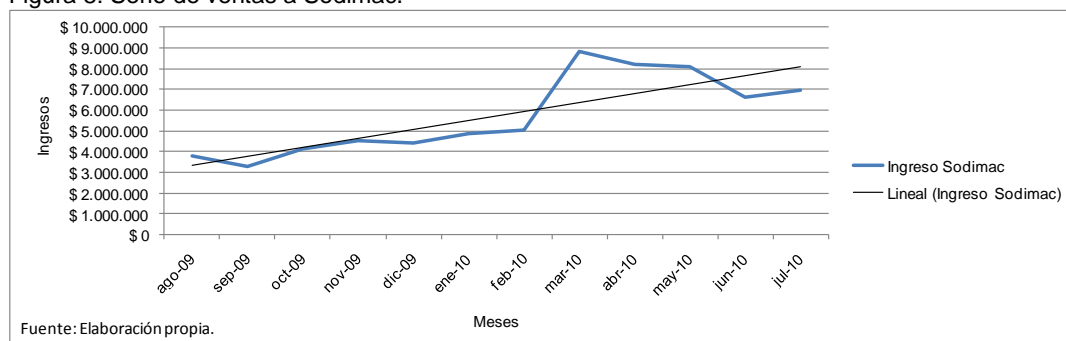
Figura 7: Series de venta a Falabella.



b. Sodimac.

En Marzo del 2010, Sodimac presenta un incremento de un 75,04% en ventas. A partir de este mes las variaciones se han ido moderando, pero con una tendencia alcista en el largo plazo de un 7,92%, lo cual es importantísimo debido a sus altos volúmenes de ventas.

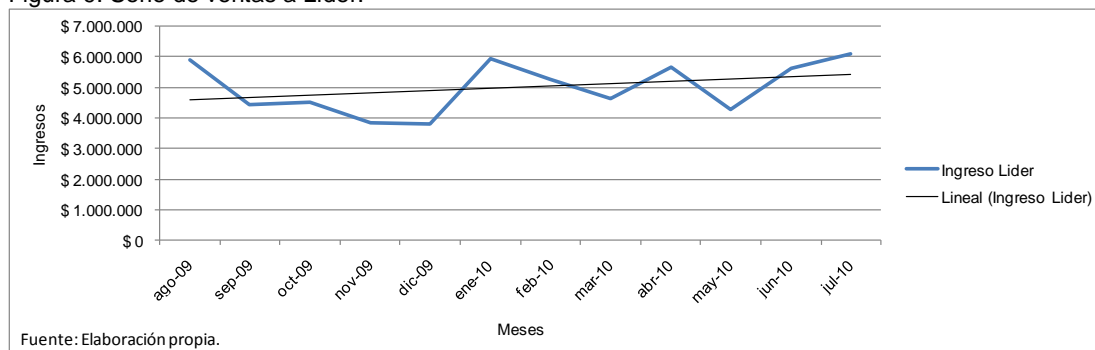
Figura 8: Serie de ventas a Sodimac.



c. Lider.

Este cliente presenta un comportamiento irregular y que en promedio registra un crecimiento prácticamente estancado de un 2,83%, de hecho la facturación realizada en el principio y final del periodo de evaluación es aproximadamente la misma.

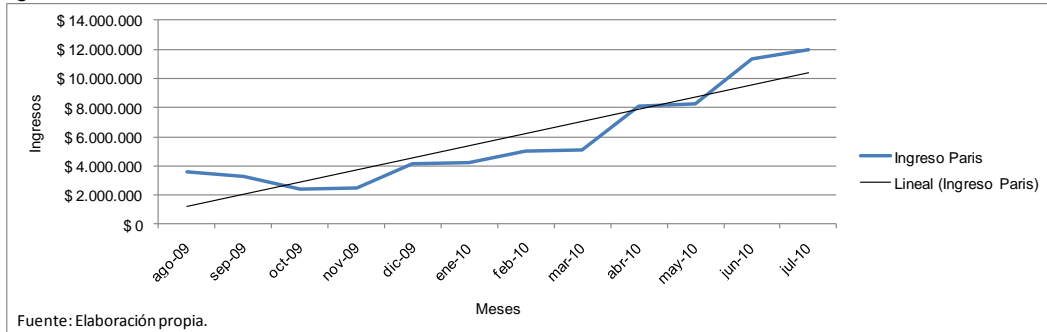
Figura 9: Serie de ventas a Líder.



d. Paris.

Es uno de los 4 clientes más importantes de DMJ y registra el mayor crecimiento de este grupo: 14,7% en promedio del periodo. Presenta un crecimiento sostenido sólido.

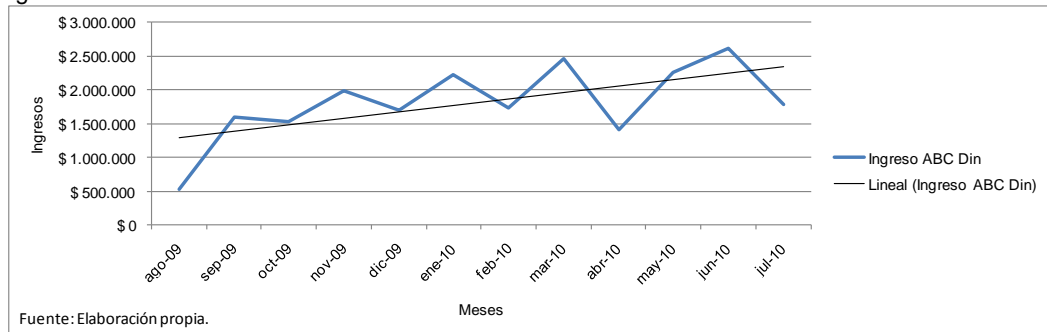
Figura 10: Serie de ventas a Paris.



e. ABC Din.

El comportamiento de las ventas de ABC Din llama la atención por su *zig-zageo*, presenta incrementos mensuales en las ventas levemente superiores a los decrecimientos que presenta en los meses consecutivos, por lo tanto el efecto neto es de un crecimiento promedio de 24,10%.

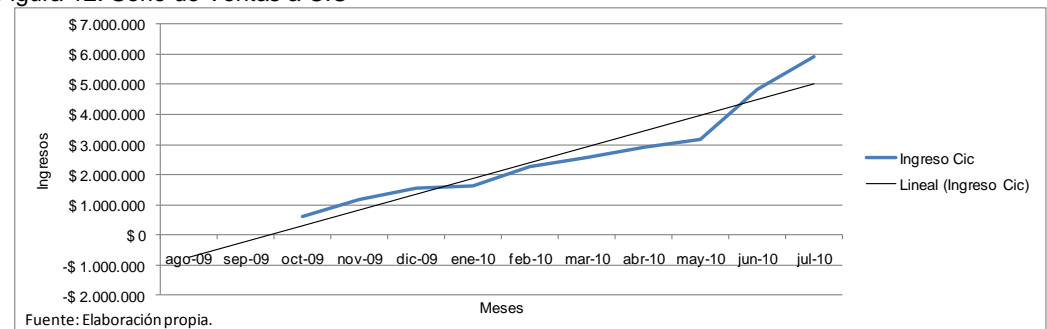
Figura 11: Serie de ventas a ABC Din



f. CIC.

El crecimiento promedio de Cic de un 31,71% es el más importante dentro de la cartera clientes, pasando a ser parte relevante de la facturación mensual.

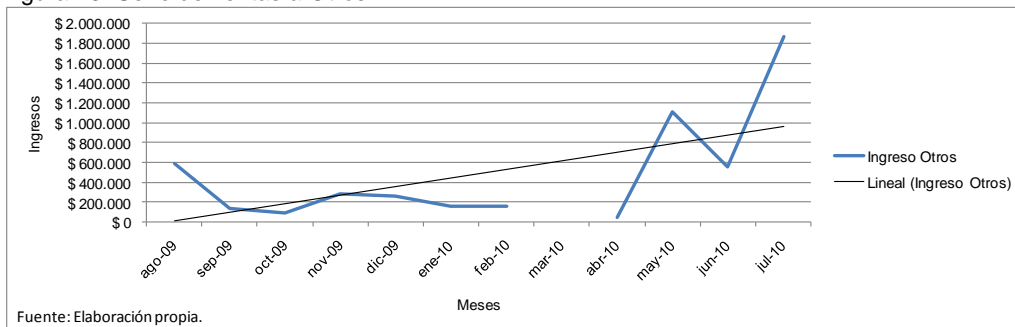
Figura 12: Serie de Ventas a CIC



g. Otros.

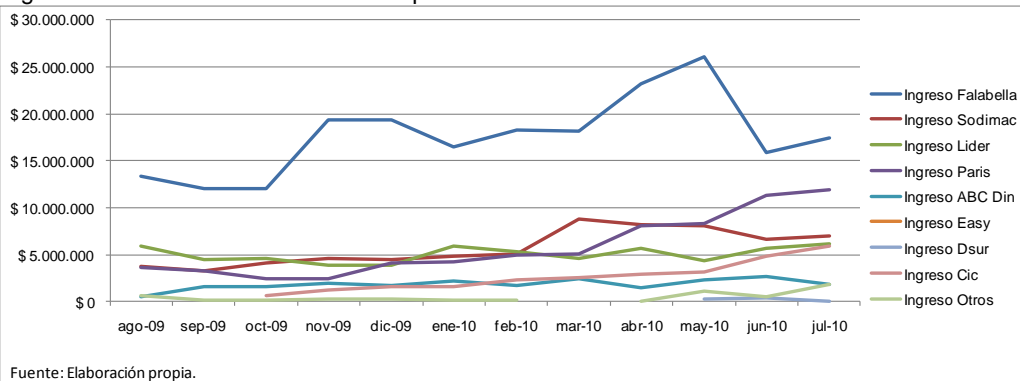
Corresponde a las ventas registradas por concepto de servicios particulares o especiales, por lo tanto la irregularidad es la tónica, ya que además no se realizan esfuerzos adicionales por capturar este segmento de clientes.

Figura 13: Serie de ventas a Otros.



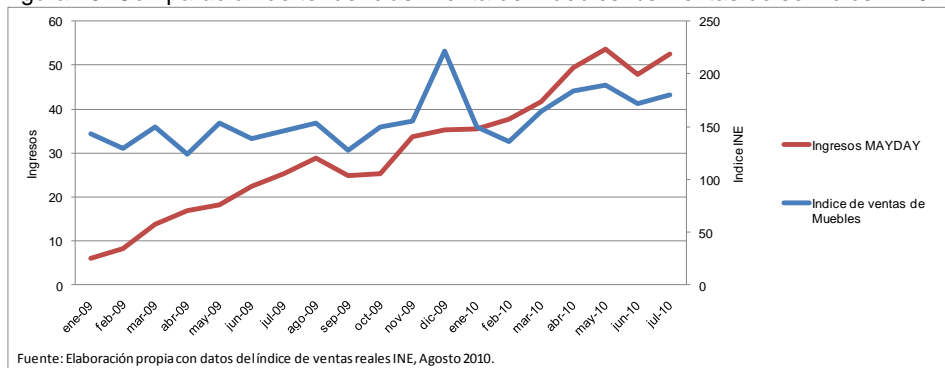
En suma, en el siguiente gráfico se puede ver la evolución de las ventas, que confirman el liderazgo de Falabella como el principal cliente, pero poniendo una alerta importante al ver su disminución en ventas. Por otro lado, es interesante observar la evolución de Paris desde el cuarto puesto a nivel de facturación a ser el segundo y el posicionamiento de Cic en el último mes como uno de los 4 principales clientes.

Figura 14: Evolución de las ventas del portafolio de clientes.



A nivel de categoría de productos de muebles, se observa en el siguiente gráfico que el crecimiento que sostuvo DMJ durante el año 2009 le permitió acoplarse al ciclo de ventas de muebles a partir del mes de Enero del año 2010. Esto se podría interpretar como que el crecimiento de servicios de armado de muebles por parte de MAYDAY fue superior al crecimiento de ventas de muebles del año 2009, lo que durante el año 2010, bajo las condiciones actuales, genera una correlación entre estos dos factores.

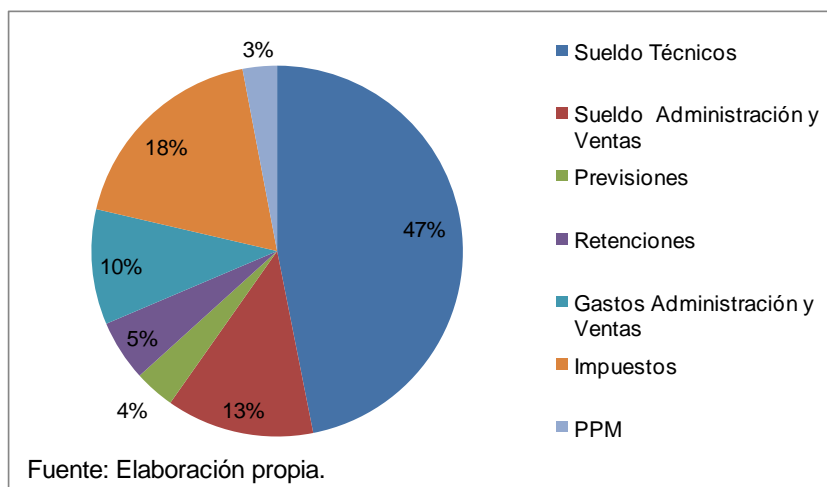
Figura 15: Comparación de tendencias: Venta de muebles v/s Ventas de servicios DMJ.



2.2.2 Egresos actuales

Si bien el plan comercial no sugiere cambios en la composición de los egresos y costos, es interesante apreciar que el sueldo de los técnicos ocupa la mayor parte de este concepto. Si se suma el sueldo líquido más las retenciones se llega a una cifra que supera el 50%, esto evidencia que los gastos variables de la empresa son extremadamente relevantes y la mantención de la rentabilidad del negocio implica un cuidado especial del costeo.

Figura 16: Composición de los costos.



2.2.3 Recursos, capacidades y competencias centrales.

Recursos

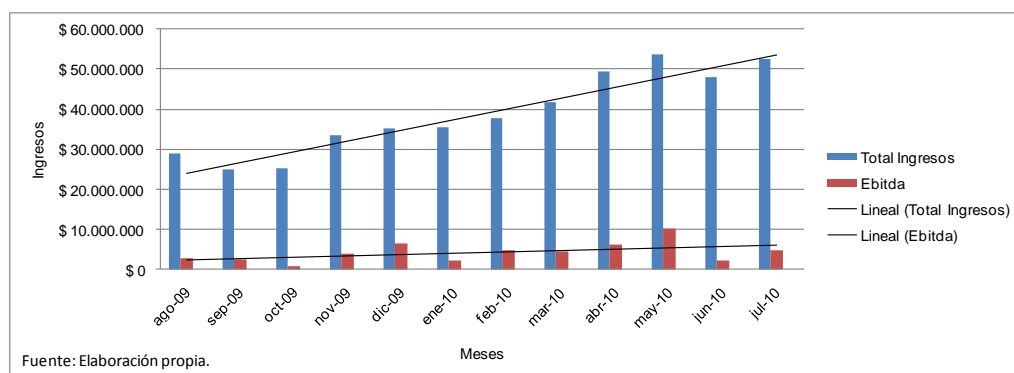
Algunos de los recursos de la empresa son tangibles y otros intangibles. Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar, los cuales se presentan a continuación. Mientras que los recursos intangibles incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo.

a. Recursos Tangibles Financieros.

La capacidad de endeudamiento de la empresa está dado por 2 fuentes: los socios y los bancos.

- Endeudamiento con socios: Existe cierto nivel de liquidez por parte de los socios que le permite a la empresa contar con un resguardo en caso de requerir capital de trabajo de corto plazo. De esta manera se ha establecido un mecanismo interno de financiamiento por cerca de \$15 Millones que permite endeudarse a una tasa de un 1% mensual sobre el capital aportado. Las condiciones de este mecanismo establecen la devolución del aporte en menos de 10 días.
- Endeudamiento con Bancos: El Banco Santander tiene a disposición una línea de crédito por \$10 Millones. Además existe por parte del banco un crédito de capital de trabajo que permite la obtención de 5000UF, con tasa de interés del 1% y plazo único de pago a 90 días.
- Capacidad de la empresa para generar fondos internos: El EBITDA de la empresa no representa un patrón establecido, debido a los permanentes ajustes que ocurren a nivel de gastos en el *Call Center* y contingencias propias del servicio cada mes. De todas maneras es posible detectar una banda entre los \$3 y \$6 Millones que corresponde a la rentabilidad operacional mensual y que fluctúa alrededor de un 10% de la facturación mensual de MAYDAY. El siguiente gráfico muestra la serie de resultados que explica esto.

Figura 17: EBITDA como parte de los ingresos.



b. Recursos Tangibles Organizacionales.

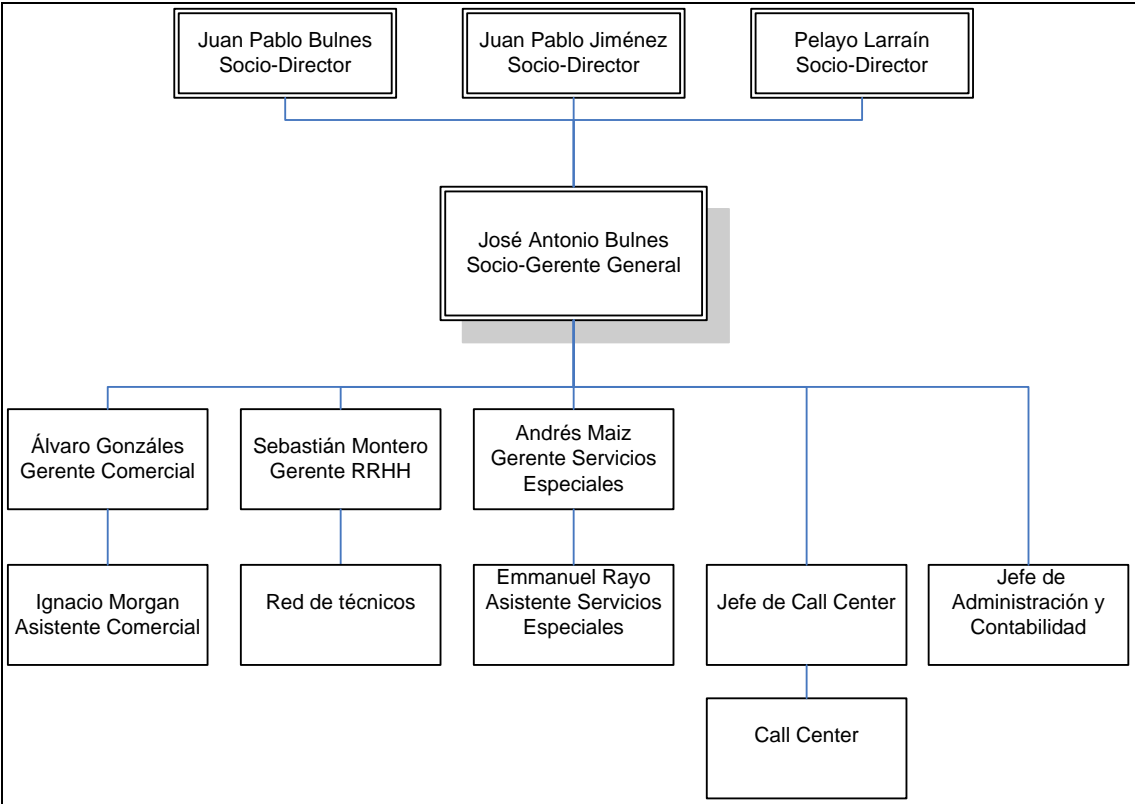
La estructura organizacional de la empresa considera cuatro capas organizacionales claramente definidas: Directorio, Gerencias, *Call Center* y red de técnicos.

El directorio está constituido por Juan Pablo Bulnes (Abogado U. de Chile, 32 años), Juan Pablo Jiménez (Ingeniero Civil Industrial U. de los Andes, 28 años), Pelayo Larraín (Publicista U. del Pacífico, 28 años) y José Antonio Bulnes (Abogado U. Católica, 28 años), quienes son los socios fundadores de la empresa y únicos inversionistas. El directorio sesiona una vez al mes y esporádicamente participa en las distintas reuniones

semanales de la gerencia, donde aprovechan la oportunidad para dar opiniones, informarse de los últimos avances y participar en las gestiones donde agreguen valor. Además del rol de director, José Antonio Bulnes, es el gerente general de DMJ y único socio involucrado en el día a día de la empresa, tiene experiencia en diversos emprendimientos y conoce la compañía en todos los aspectos. José Antonio es el puente natural entre el directorio y el equipo ejecutivo,

Por su parte la gerencia de MAYDAY está compuesta cuatro personas: gerente general, gerente comercial, gerente de recursos humanos y gerencia de servicios especiales. A lo que se le suma un equipo de dos profesionales externos que se encargan de temas legales y tecnologías de la información.

Figura 18: Organigrama de la empresa.

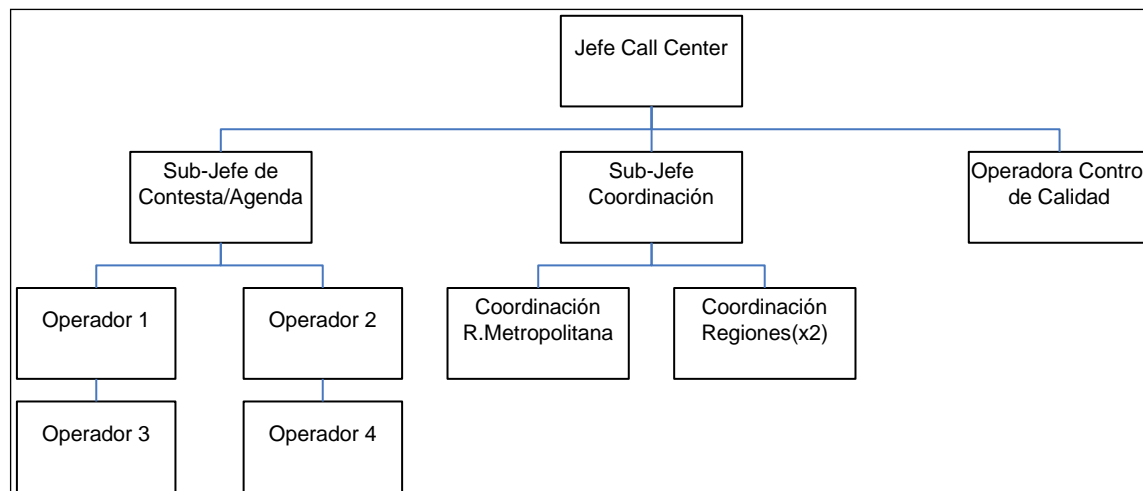


Fuente: Elaboración propia.

Álvaro Gonzales (Publicista, 28 años) es el Gerente Comercial, inició su carrera en el departamento de marketing de una importante empresa de la industria del entretenimiento y posteriormente ingresó a DMJ cuando esta recién se formaba, siendo su primer empleado. Sebastián Montero (Sicólogo, 25 años) realizó su práctica profesional en DMJ, incorporando el uso de tecnología en la administración del personal, posteriormente ha ido construyendo el departamento de recursos humanos. Andrés Maiz (Arquitecto, 28 años) tiene a su cargo el área de proyectos especiales, donde se llevan a cabo los proyectos específicos de la compañía que requieren dedicación exclusiva, como por ejemplo instalaciones de muebles de plantas de edificios de oficina, exhibiciones, entre otras.

El *Call Center* cuenta con un jefe que lidera el trabajo de tres equipos: cuatro personas en Contesta/Agenda, 3 Coordinadores y una encargada de Calidad, que en su conjunto permiten la correcta operación de la empresa con la red de 70 técnicos distribuidos a lo largo de Chile.

Figura 19: Organigrama del Call Center.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los sistemas formales para la planeación, control y coordinación, en la gerencia se realizan reuniones semanales para discutir las actividades más importantes que realiza cada área de la empresa, abrir conversaciones ante problemas y alinear las prioridades. Sin embargo, no hay un sistema integrado que cuantifique la gestión y por lo tanto permita controlar el desempeño o coordinar de manera eficiente y eficaz los esfuerzos. Por otro lado, en el *Call Center* se realizan reuniones semanales en las que se revisa el reporte de gestión proporcionado por el *software* de información administrativa, esto permite analizar indicadores de desempeño y eficiencia como por ejemplo: nivel de desempeño, acciones por persona, tiempos de espera, horas *peak*, niveles de calidad, entre otros y posteriormente tomar las medidas operacionales o tácticas necesarias para mejorar los aspectos débiles.

c. Recursos Tangibles Físicos

- **Ubicación y sofisticación de las oficinas:** La empresa DMJ arrienda un piso en un edificio en la dirección Miraflores 276 de la comuna de Santiago, donde se encuentra instalado el *Call Center*, el departamento contable y todas las gerencias. Además en la dirección José V. Lastarria 104 de la comuna de Santiago la empresa posee dos oficinas que se arriendan a terceros. Cabe destacar que la oficina de Miraflores posee más m² que las de Lastarria juntas y el costo de arriendo es menor comparado con el hipotecario de estas últimas, esto se debe principalmente a la antigüedad del edificio donde se encuentra situada. Las oficinas presentan un equipamiento simple y están habilitadas con los servicios básicos. Solamente el *Call Center* tiene instalado computadores fijos conectados en red, provistos de los *softwares* que permiten el funcionamiento coordinado.

- Acceso a mano de obra: El trabajo provisto por los técnicos es realizado itinerantemente y no requiere de infraestructura para sostenerlo, además el contacto se realiza vía telefónica. Por lo tanto en acceso a la mano de obra es remoto y cuando se requiere realizar reuniones o entrevistas se les convoca a la oficina de la empresa en el caso de Santiago, en Regiones el contacto físico se realiza solamente cuando algún integrante del equipo administrativo de DMJ viaja a las zonas correspondientes.

d. Recursos Tangibles Tecnológicos

La empresa junto con el desarrollador externo de TI han construido un *software* que permite el agendamiento, coordinación y gestión de todos los servicios que se realizan. Este software se ha diseñado y programado de manera dinámica, ajustando las funcionalidades con los requerimientos específicos de cada cliente a lo largo del tiempo. Además la empresa Metasolutions, provee el software que permite el control de calidad y el registro de indicadores de desempeño del *Call Center*.

En su conjunto estos recursos tecnológicos presentan una plataforma que permite gestionar y medir el servicio ofrecido por la empresa de manera eficaz y eficiente.

e. Recursos intangibles Humanos

- Conocimiento: Los miembros más antiguos de la empresa conocen la industria desde hace más de dos años y se encuentran situados en posiciones claves dentro de DMJ: Gerencia General, Gerencia Comercial y Jefa de Coordinación en el *Call Center*. Precisamente la empresa se inició con estas personas y de esta manera poseen un conocimiento acumulado que han ido transmitiendo a lo largo del tiempo a los demás integrantes y permiten agregar un importante componente de sensibilidad en cuanto al mercado, clientes y red de técnicos. Los gerentes por su lado tienen estudios formales universitarios lo que permite un cierto grado de profesionalización de las actividades. Otro aspecto importante es que los directores son profesionales altamente exitosos en sus carreras personales, por lo tanto aportan con una fuente de conocimiento empresarial importante desde el punto de vista legal, operacional, financiero y comercial.
- Confianza: Es importante el hecho que tanto Socios-Directores como gerentes y asistentes de gerencias conforman un grupo de personas unidos por lazos de amistad, familiares y un pasado común que permite una confianza natural al interior del grupo que posibilita un ambiente compenetrado, distendido y transparente de trabajo.
- Capacidades gerenciales: El Gerente General posee la habilidad negociadora para hacer acuerdos comerciales y logra capitalizar las redes de contacto que posee, lo que le ha permitida a DMJ lograr una excelente cartera de clientes. El gerente de RRHH tiene una historia personal ligada a las fundaciones sin fines de lucro que apoyan segmentos de bajos ingresos, lo que le da la capacidad de sentirse

cómodo trabajando con los técnicos y lograr buenas relaciones con personal que posee bajo nivel de estudios y poco sentido de responsabilidad.

- Rutinas de la organización: La constante alimentación de nuevas ideas sobre cómo hacer las cosas y la apertura de la empresa para llevarlas a cabo fomenta el empoderamiento personal para gestionar nuevos desafíos.

f. Recursos intangibles de Reputación

DMJ ha logrado consolidar una reputación entre los clientes y un actor importante dentro de los proveedores de servicios de armado de muebles. Los grandes y medianos clientes lo conocen y respetan por la preocupación en el cumplimiento de las promesas y la utilización de tecnología en la coordinación de los servicios, lo que llama la atención. Sumado a esto la utilización de informes de medición de desempeño del servicio es bien visto, ya que las grandes empresas del *retail* acostumbran a usar estos métodos de control.

Capacidades

- Sistema de información administrativo: La empresa cuenta con el software desarrollado a la medida de las necesidades internas y de los clientes, que permite una gestión masiva, eficaz y eficiente de la red de técnicos. Registrando el proceso desde la llamada del consumidor final, pasando por la coordinación y la revisión de calidad final. Todo cuantificado en índices de desempeño que permiten transparentar con el cliente cómo se lleva a cabo el servicio contratado.
- Marketing industrial: La experiencia y redes de contacto en la industria del *retail*, permiten al equipo gerencial encargado de la obtención de nuevos clientes un acercamiento más directo a los tomadores de decisión en las empresas. Sumado a lo anterior cuentan con el respeto e historia necesaria para generar confianza, lo cual es muy importante en una industria donde los consumidores finales ponderan con gran importancia el cumplimiento de los compromisos y la calidad del servicio.
- Financiamiento: A través de la línea de crédito, préstamos bancarios e inyecciones de capital por parte de los socios es posible sostener un crecimiento a nivel organizacional. A medida que se suman nuevos clientes, es imperativo contar con el capital de trabajo necesario para mantener la creciente operación de la empresa, debido a que las empresas del *retail* pagan a 30 o 60 días después de la fecha de facturación, lo que en el caso de esta empresa significa un vacío de caja importante mes a mes.

Competencias centrales

Aquellas capacidades que son valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles son competencias centrales. A su vez, las competencias centrales son fuentes de ventaja competitiva para la empresa ante sus rivales. Se debe apoyar y alimentar los recursos o capacidades que producen una ventaja competitiva temporal y sostenible al mismo tiempo que se debe tratar de desarrollar otras que produzcan una

ventaja competitiva temporal o sostenible. En la siguiente tabla se resaltan éstas últimas.

Tabla 4: Recursos, capacidades y competencias centrales.

Recurso o capacidad	¿Es valioso?	¿Es singular?	¿Es costosa de	¿Es insustituible?	Consecuencias para la competencia	Implicancias para el desempeño
Endeudamiento con socios	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Endeudamiento con bancos	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Capacidad de la empresa para generar fondos internos	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimiento inferiores al promedio
Estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimiento inferiores al promedio
Sistemas formales para la planeación, control y coordinación	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimiento inferiores al promedio
Ubicación y sofisticación de las oficinas	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimiento inferiores al promedio
Acceso a mano de obra	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimiento inferiores al promedio
Acervo de tecnología	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Conocimiento de la industria	Sí	No	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Confianza organizacional	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Capacidades gerenciales	Sí	No	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Rutinas de la organización	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimiento inferiores al promedio
Reputación entre los clientes	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio
Sistema de información administrativo	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal	Rendimiento entre promedio y superiores al promedio
Marketing Industrial	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Financiamiento	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Análisis de cadena de valor

Este análisis permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. Es importante comprender estos puntos porque la organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo.

Figura 20: Cadena de valor.

Infraestructura de la empresa	Administración y contabilidad.	Planificación operacional y táctica.	Apoyo jurídico.	Relación en línea con clientes.	Margen
Administración de Recursos Humanos	Reclutamiento y capacitación de técnicos y personal de Call Center.	Incorporación de jóvenes profesionales en área específicas.			
Desarrollo Tecnológico	Mejoras y adaptaciones del software ante requerimiento de clientes.	Permanente actualización redes de comunicación.			
Adquisiciones	Compra de material de oficina y computadores.				
	Recepción y Agendamiento de	Armado de muebles a domicilio.	Transporte de técnicos.	Página web informativa y actualizada.	
	Coordinación de Servicios con la red de técnicos.	Compra de materiales especiales.	Téfonos y correos electrónicos disponibles. Oficina ubicada de manera accesible.	Reuniones con clientes establecidos y potenciales. Relación con jefes de tiendas y material POP.	Adaptaciones para satisfacer requerimientos propios de cada cliente. Capacitación de técnicos y Call Center.
	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio

Fuente: Elaboración propia.

Se define como fuente de ventaja competitiva a las actividades que generan valor superior al que proporcionan los competidores y que estos no desempeñan. Bajo este concepto sólo se detecta una actividad con estas características en la cadena de valor, que es el control de calidad de los servicios realizados, el cual actualmente es un diferenciador en la industria y es valorado por los clientes, pero es altamente copiable. Por lo tanto, se puede concluir que las actividades primarias y de apoyo son bastante estándar.

Ventaja competitiva y Competitividad estratégica

Una ventaja competitiva se basa en una agrupación única de varios recursos, por lo tanto, los componentes del análisis interno que conducen a ésta y a la competitividad estratégica son:

1. La confianza organizacional.
2. La reputación entre los clientes.
3. Control de calidad de los servicios realizados.

Estos puntos otorgan la base de la ventaja competitiva sostenible y deben ser fomentados, pero sin dejar de lado las posibles reinversiones que deben generarse para competir estratégicamente en un entorno cambiante y una industria que evoluciona de la mano del comportamiento del consumidor final en las tiendas del *retail*.

2.2.5 Análisis de Debilidades y Fortalezas.

La identificación de las fortalezas y debilidades en cuanto a recursos, capacidades y competencias centrales deben ayudar a determinar qué recursos adquirir para crear las competencias y capacidades necesarias, así como clarifican la detección de las actividades que se poseen y que permitirán desarrollar la estrategia que desean.

Fortalezas:

1. La empresa cuenta dentro de su portafolio de clientes a algunos de los más grandes actores del *retail*.
2. Las ventas por cliente presentan tasas de crecimiento, que en su conjunto se encuentran por sobre las de la industria del *retail* y todas tienen tendencia al alza.
3. Las ventas han logrado acoplarse a los ciclos de ventas de los muebles.
4. El equipo gerencial está altamente cohesionado y confía mutuamente.
5. Una reputación de empresa seria y comprometida con el cumplimiento de las promesas genera confianza a los clientes.

Debilidades:

1. La estructura de endeudamiento adoptada hasta el momento no es la óptima y genera problemas de liquidez.
2. Estructura del modelo de negocios que genera baja rentabilidad operacional.
3. Gran parte de los gerentes y trabajadores de la empresa no se mantiene enfocados en entender las tendencias de comportamiento del consumidor final y las reglas que definen la industria del *retail*.
4. No existe una fuente de ventaja sostenible en la cadena de valor y las competencias centrales son insuficientes.

2.3 Investigación de mercado

La investigación de mercado consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para la situación en la que se enfrenta la empresa, la metodología de estudio se basará en importantes autores¹⁴. Se decide acotar el estudio y posterior plan comercial a los clientes que representan el 86,12% de la facturación: Falabella, Sodimac, Paris y Líder.

2.3.1 Definición del problema y de los objetivos de investigación

El problema se define como la necesidad de reconocer y posteriormente mejorar ciertas variables del negocio que permitan lograr un crecimiento sostenido durante el próximo año. A continuación se especifican los objetivos de la investigación, la cual en una primera instancia tendrá un enfoque exploratorio y posteriormente descriptivo:

1. Describir la situación actual de la venta del servicio en tiendas en cuanto a promoción, procesos y percepción de calidad.
2. Conocer las opiniones de los consumidores finales en cuanto a las variables del marketing táctico que ha desarrollado la empresa hasta el momento.

2.3.2 Estudios en tiendas

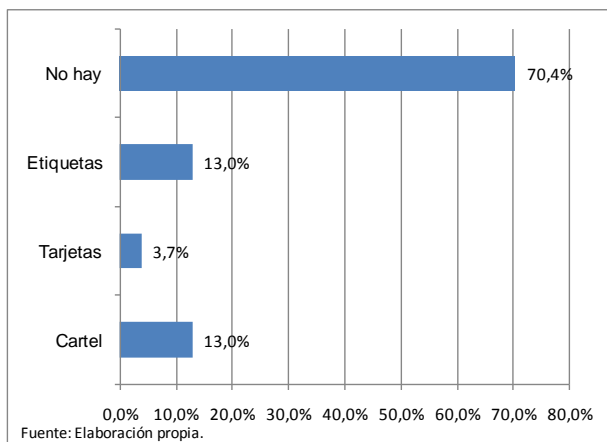
Como primera etapa se procede a una exploración de la situación actual mediante entrevistas con los jefes de las tiendas donde DMJ ofrece el servicio. A continuación se caracteriza el estudio:

- Fuentes de información: Se recabará información primaria a partir de los jefes de tiendas donde se ofrece el servicio de la empresa. Representan el contacto formal con cada tienda y son quienes se comunican con las gerencias en las oficinas centrales en Santiago.
- Instrumentos de investigación: Se realizará una entrevista con preguntas abiertas de tal manera de permitir a los entrevistados responder en sus propios términos y que revelen información insospechada por parte de DMJ.
- Muestreo: Se ha escogido mediante un muestreo aleatorio simple a 58 jefes de tiendas (36,4% con respecto al total) de Falabella, Sodimac, Paris y Líder.
- Métodos de contacto: La opción utilizada fue entrevista telefónica, de tal manera de recabar información rápidamente y poder llevar a cabo conversaciones.

¹⁴ KOTLER, P. Y KELLER K.L. 2006, Investigación de mercados y pronóstico de la demanda. En: Dirección de Marketing, 12ª Edición, México, Editorial Pearson Educación. pp. 100.137.

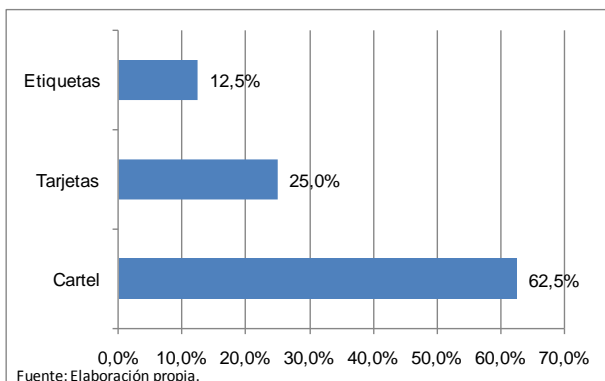
Posteriormente a la realización de las entrevistas, se tabularon las respuestas de tal manera que pudieran ser mutuamente comparables y extraer las conclusiones presentadas a continuación.

Figura 21: Medios actuales de promoción de DMJ en tienda.



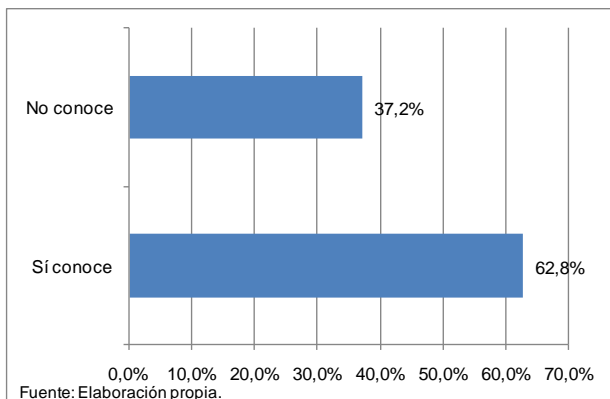
Promoción: En el 70,4% de las tiendas entrevistadas no existe ningún tipo de publicidad visible que ofrezca el servicio.

Figura 22: Medios actuales de promoción de servicios similares en tiendas.



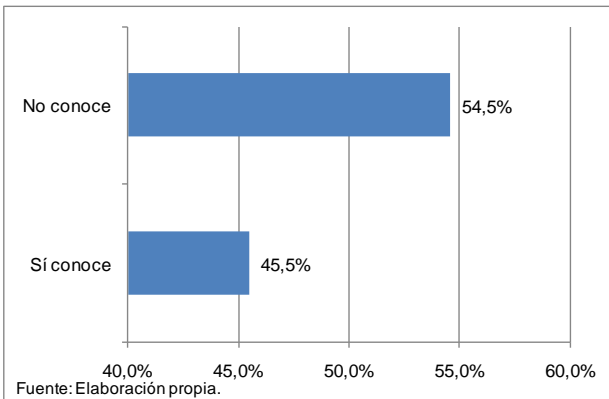
Promoción: Servicios similares de otras empresas (armado e instalación de productos) en las tiendas utilizan mayoritariamente carteles y tarjetas como herramientas de promoción.

Figura 23: conocimiento del proceso de venta y ejecución del servicio.



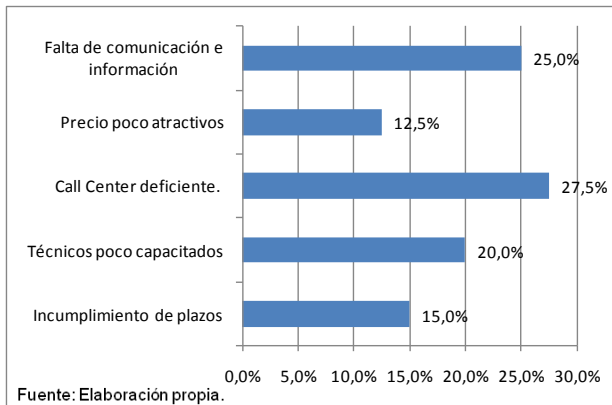
Procesos: El 37,2% de los entrevistados no conoce el procedimiento para vender el servicio de armado, esto considera tarifas, códigos de venta y condiciones.

Figura 24: Conocimiento de los números de contacto.



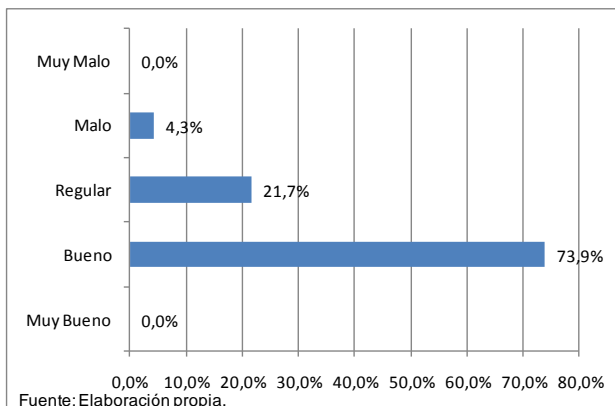
Procesos: Más de la mitad de los encuestados no conoce los números telefónicos de contacto de DMJ, en algunos casos los poseen, pero están desactualizados.

Figura 25: Principales problemas que se han detectado.



Servicio: La atención deficiente del *Call Center* de DMJ y la falta de comunicación e información entre las tiendas y DMJ son los principales problemas detectados.

Figura 26: Evaluación del servicio que ofrece DMJ



Servicio: En términos mayoritarios los representantes de las tiendas tienen una buena evaluación del servicio ofrecido por DMJ.

Con la finalidad de encontrar condiciones que determinen un buen o un mal desempeño de DMJ en las tiendas, en una segunda etapa se realiza un análisis de datos histórico de compras de los consumidores y se genera un ranking de tiendas de acuerdo al desempeño de muebles armados por m², obteniendo un parámetro objetivo de comparación.¹⁵

A continuación se muestra el ranking de tiendas de cada cliente de acuerdo al desempeño de DMJ, donde el mejor quintil es señalado con color verde y el peor quintil con color rojo.

Figura 27: Ranking de tiendas Falabella de acuerdo al desempeño de muebles armados por m2.

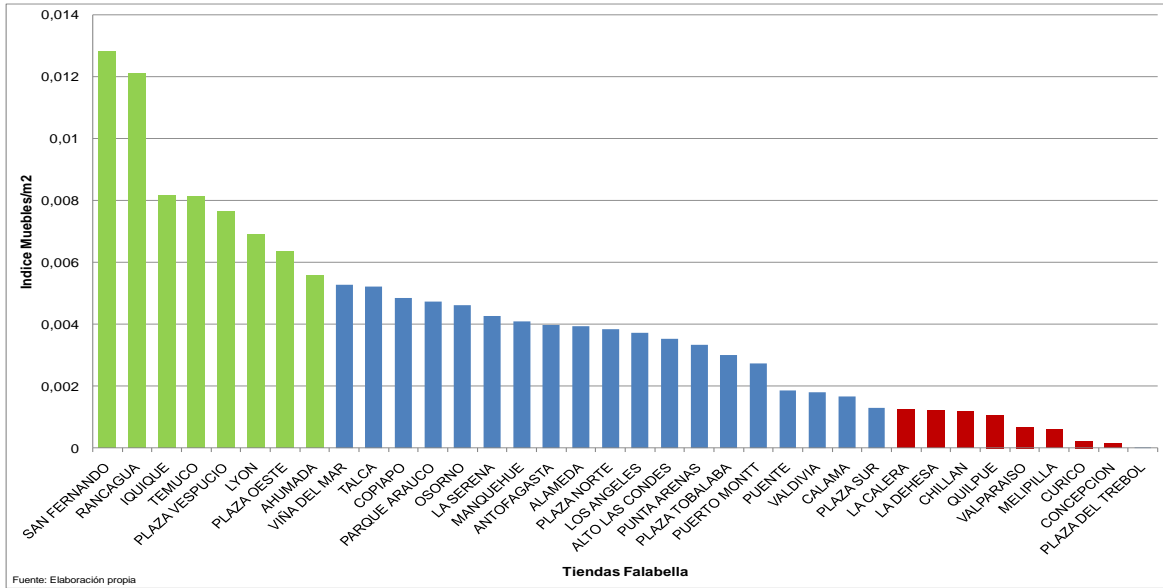
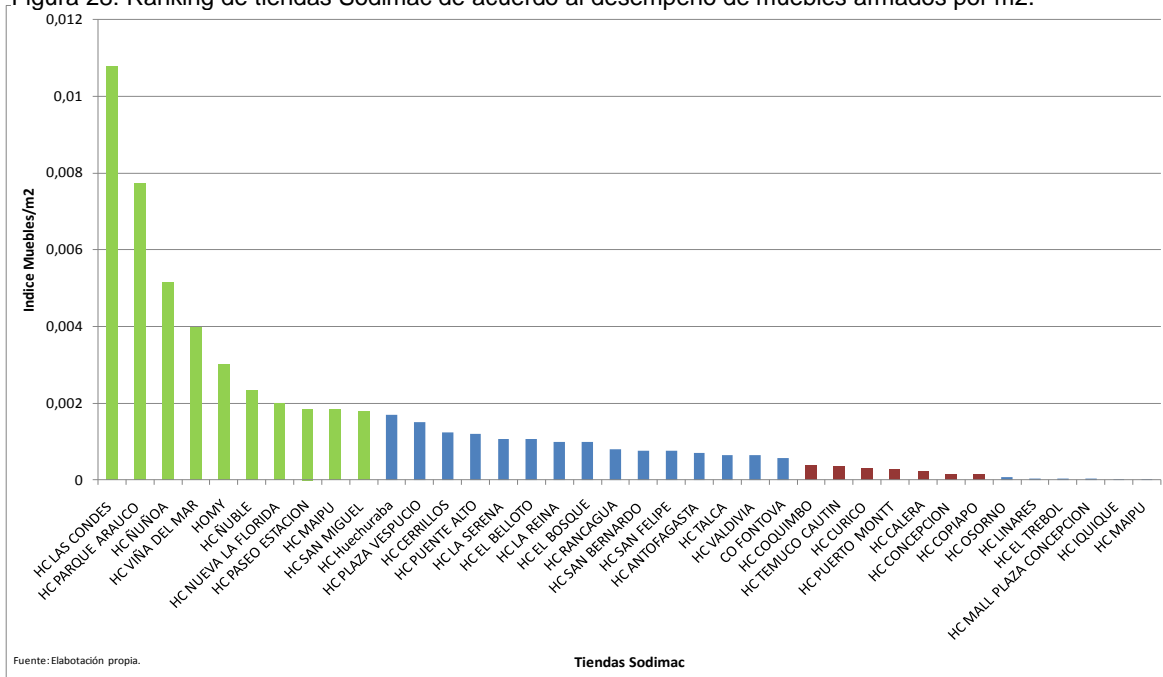


Figura 28: Ranking de tiendas Sodimac de acuerdo al desempeño de muebles armados por m2.



¹⁵ En el Anexo E se detalla el cálculo realizado.

Figura 29: Ranking de tiendas Paris de acuerdo al desempeño de muebles armados por m2.

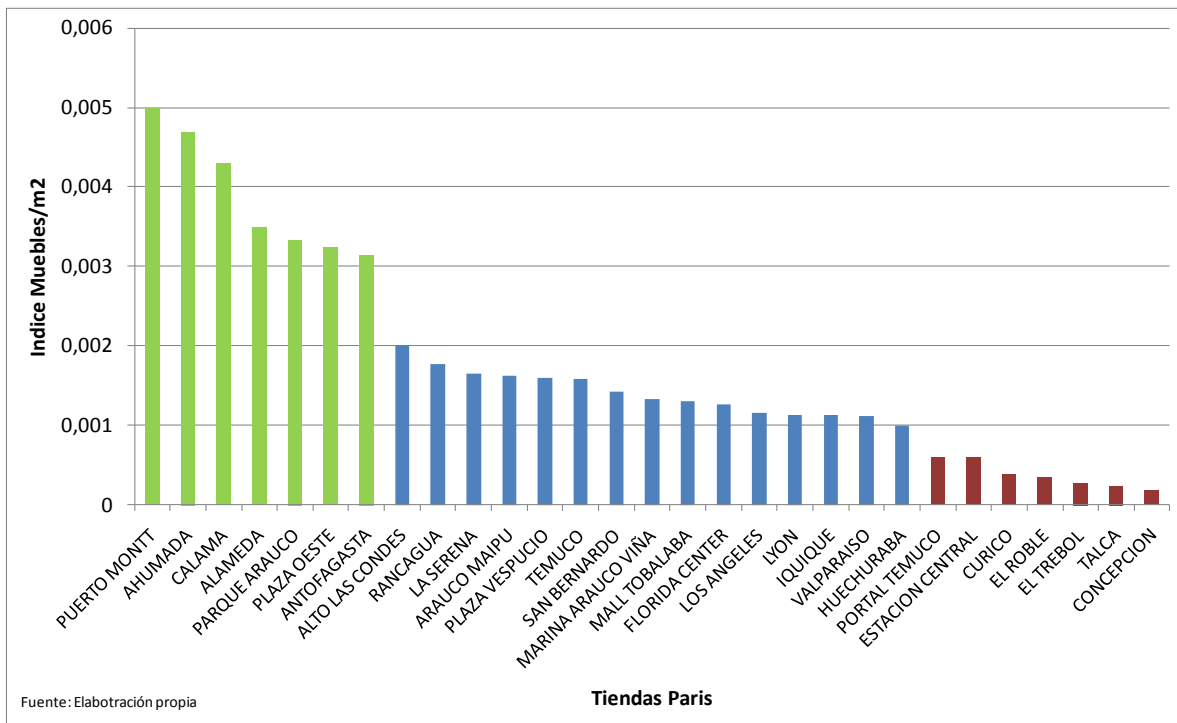
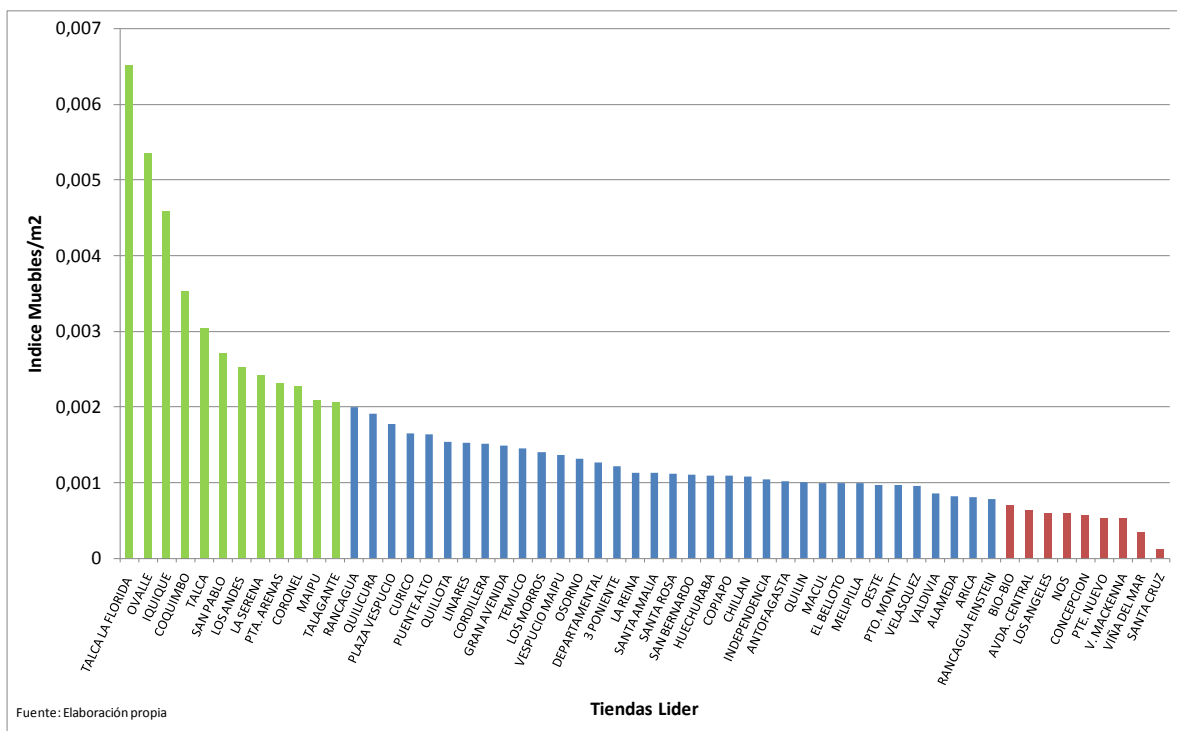


Figura 30: Ranking de tiendas Lider de acuerdo al desempeño de muebles armados por m2.



Un minucioso cruce entre el ranking de tiendas por desempeño y las conclusiones de las entrevistas (considera también los comentarios de los entrevistados), permite detectar ciertos patrones que se repiten y que determinan el mejor o peor desempeño. Los factores que definen una tienda donde se ofrece con éxito el servicio son:

1. Los vendedores de las tiendas poseen información completa, descripción del procedimiento en detalle y el número de teléfono de DMJ de manera clara y accesible.
2. Existen tarjetas confeccionadas por los vendedores de las tiendas con la información necesaria para contactar a DMJ y que son pegadas a las boletas.
3. Los Jefes del área Decoración/Hogar están comprometidos con la buena experiencia del consumidor final, otorgando solución a todas las etapas de la compra.
4. Existen buenas experiencias en el pasado con el *Call Center* y técnicos, lo cual genera excelente imagen de DMJ.
5. Valoran presencia de coordinadores o gente que los llame para solucionar problemas.

Por su parte, los factores que inciden en un mal desempeño de ventas de servicios de armado de muebles son las siguientes:

1. Percepción que DMJ no tiene compromiso con la experiencia del cliente final.
2. Mala experiencia con el *Call Center* y técnicos, lo que ha llevado a no ofrecer el servicio nunca más, dar otras alternativas o responsabilizar a DMJ por bajas en ventas de muebles.
3. No hay publicidad de DMJ, pero sí hay de otras empresas o *Call Centers* que ofrecen servicios.
4. Vendedores de las tiendas no saben qué es DMJ, no conocen los procedimientos, códigos de venta, tarifas o los números de teléfono.
5. Clientes finales o vendedores de las tiendas consideran que los precios son elevados.

2.3.3 Estudio de los consumidores

A partir de la información recopilada en la parte de investigación en tiendas es posible diseñar una encuesta que permita conocer las opiniones de los consumidores finales en cuanto a producto, precio, promoción, plaza, procesos, personas y experiencia final entregada por el servicio.

- Fuentes de información: Se recabará información primaria a partir de consumidores finales.
- Instrumentos de investigación: Se presenta un cuestionario con 10 preguntas cerradas, especificando todas las respuestas posibles, de modo que en el momento de analizar se interpreten y tabulen de forma sencilla.
- Plan de muestreo: Se han escogido mediante un muestreo aleatorio simple a consumidores que han vivido la experiencia de compra en días cercanos a la

realización del cuestionario, contando con 91 respuestas (Sector Centro R.M. 13%, Sector Oriente R.M. 17%, Sector Poniente R.M. 16%, Sector Norte R.M. 16%, Sector Sur R.M. 20%, Regiones 19%).

- Métodos de contacto: Se realizó el cuestionario telefónicamente.

A continuación se presentan las conclusiones de las respuestas obtenidas a cada pregunta de la encuesta¹⁶.

Conclusión pregunta 1, 1.a, 1.b: El 81% de los consumidores que adquirieron el servicio de armado de muebles, correspondiente a la mayoría, estaría dispuesto a comprarlo nuevamente. Dentro del 81% de consumidores que están dispuestos a comprar nuevamente el servicio, las razones se presentan son que no saben armar los muebles y les ahorra tiempo, con un 39% y 34% respectivamente. Dentro del 19% de consumidores que no están dispuestos a comprar nuevamente el servicio, la razón más repetida, con un 60%, se debe a que establecen que sus expectativas de ahorro en tiempo no se cumplieron.

Conclusión pregunta 2: El 81% de los encuestados estaría dispuesto a contratar el servicio de armado o instalación de productos como lavadoras, televisores, plasmas, lámparas, etc. Es decir, la intención de compra del servicio de armado de muebles coincide con la de bienes cuya instalación es de similares características.

Conclusión pregunta 3: Los consumidores estiman que un precio justo a pagar por el servicio correspondería a menos de \$15.000, en ningún caso por sobre ese valor y se observa una clara inclinación de demandar precios bajos.

Conclusión pregunta 4: Internet es el canal de promoción que el consumidor más cree que debería existir como complemento al ofrecimiento que recibe en la tienda.

Conclusión pregunta 5: El servicio es ofrecido en un 73% por los vendedores de las tiendas, sin embargo, el servicio de despacho también referencia a DMJ como la empresa de armados de muebles.

Conclusión pregunta 6: La mitad de los encuestados recibió un servicio que califica de simple y rápido y la otra mitad no.

Conclusión pregunta 7: Dentro de la cadena de personas involucradas en el servicio, el técnico armador de DMJ es considerado como el individuo que mejor servicio ofreció, lo que contrasta con el *Call Center* de DMJ que recibe una baja consideración como el mejor componente de la cadena.

Conclusión pregunta 8: el 63% de los encuestados establece que el servicio es bueno o muy bueno, el 19% establece que el servicio es regular, mientras que el resto de las opiniones está dividida prácticamente en partes iguales entre quienes opinan que el servicio es malo o muy malo. La percepción de DMJ en términos generales es buena.

¹⁶ En el Anexo F se muestra la encuesta y los resultados completos obtenidos.

2.4 Mercado y demanda

2.4.1 Mercado total, potencial y actual.

El mercado total del servicio de armados e instalación de muebles es de \$4.679.739.325 al año, el cual corresponde al gasto de los hogares ABC1, C2 y C3 destinado a este propósito. Se considera dentro de este mercado las ventas del servicio realizadas en los supermercados, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas por departamento y tiendas tradicionales de Chile.

El mercado potencial es de \$2.016.900.477 y corresponde a los servicios de armado e instalación de muebles importados, vendidos en los formatos de tiendas antes mencionados y que son llevados a cabo por DMJ, empresas o individuos competidores. Se excluyen los servicios realizados a muebles nacionales, ya que las empresas fabricantes poseen sus propios servicios técnicos de armado.

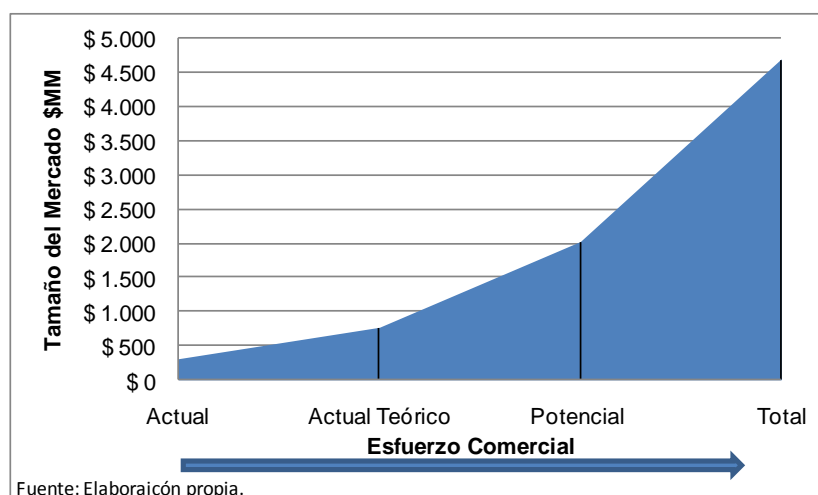
Los clientes actuales de DMJ establecen un tamaño de mercado que DMJ debería estar atendiendo teóricamente en sus tiendas, el cual equivale a \$766.202.210, sin embargo, el mercado que se ha penetrado es bastante menor y es del orden de \$307.895.616, correspondiente a un 7% de participación de mercado. La siguiente tabla y gráfico resumen la situación anteriormente descrita¹⁷.

Tabla 5: Mercado del servicio de armado e instalación de muebles.

Mercado	Tamaño	Potencial Crecimiento	Multiplicación de Ventas	Participación de Mercado
Actual	\$ 307.895.616	\$ 0	-	7%
Actual Teórico	\$ 766.202.210	\$ 458.306.594	2,49	16%
Potencial	\$ 2.016.900.447	\$ 1.250.698.237	6,55	43%
Total	\$ 4.679.739.325	\$ 2.662.838.878	15,20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31: Tamaño de mercado de acuerdo al esfuerzo comercial.



¹⁷ En el Anexo G se detalla la metodología utilizada para realizar los cálculos.

2.4.2 Mercado meta y proyección de la demanda.

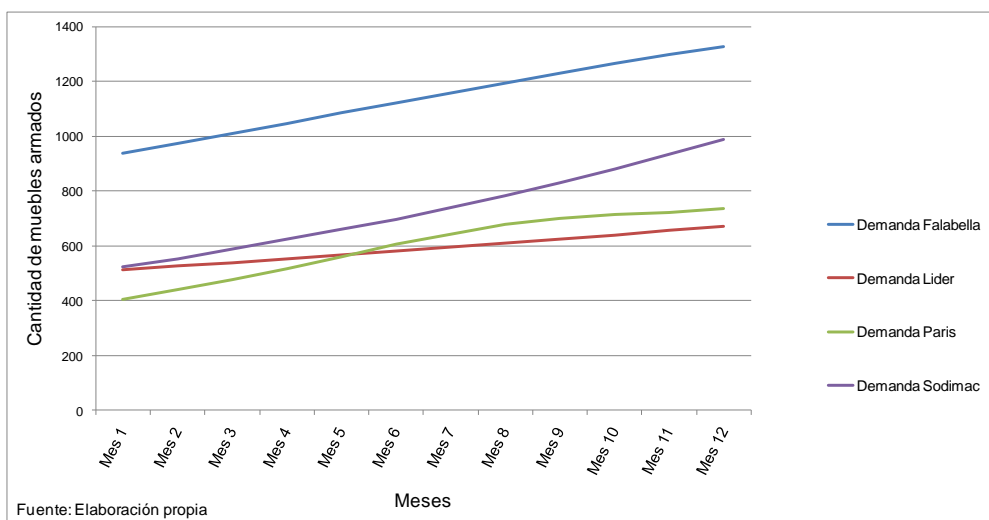
El gráfico de la sección anterior muestra claramente que existen espacios del mercado hacia donde la empresa puede crecer en ventas. Se determina como meta alcanzar el mercado actual teórico y un porcentaje relevante del potencial. Esta decisión se basa en que son mercados de gran volumen, en donde DMJ tiene experiencia y reconocimiento de marca.

El mercado actual teórico, son todas las ventas que DMJ tiene asignadas en las tiendas donde tiene presencia, pero que aún no logra penetrar en su totalidad, lo cual significa alcanzar ventas por \$766.202.210 al año, es decir, más que duplicar las ventas actuales y pasar de una participación de mercado de 7% al 16%. Dentro de este segmento se incluyen las tiendas Falabella, Sodimac, Líder y Paris.

Además, también se considerará como parte del mercado meta las empresas del *retail* que participen en los formatos supermercadistas, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento y tiendas tradicionales que no sean atendidas por DMJ hasta el momento, las cuales suman ventas por \$2.016.900.447 al año y el 43% del mercado. Dentro de este segmento se incluyen los supermercados: Jumbo, SMU, Tottus y otros, las tiendas de mejoramiento del hogar: MTS, Easy, Construmart y otras, las tiendas por departamento: Ripley y La Polar y las tiendas tradicionales: Hites, Tricot, Mega Johnson's, Corona y otras multitiendas regionales.

Las empresas como Falabella, Sodimac, Líder y Paris tienen un alto potencial de crecimiento en ventas. Se estima que la demanda para los próximos 5 años será como se muestra en el siguiente gráfico¹⁸.

Figura 32: Demanda del mercado meta

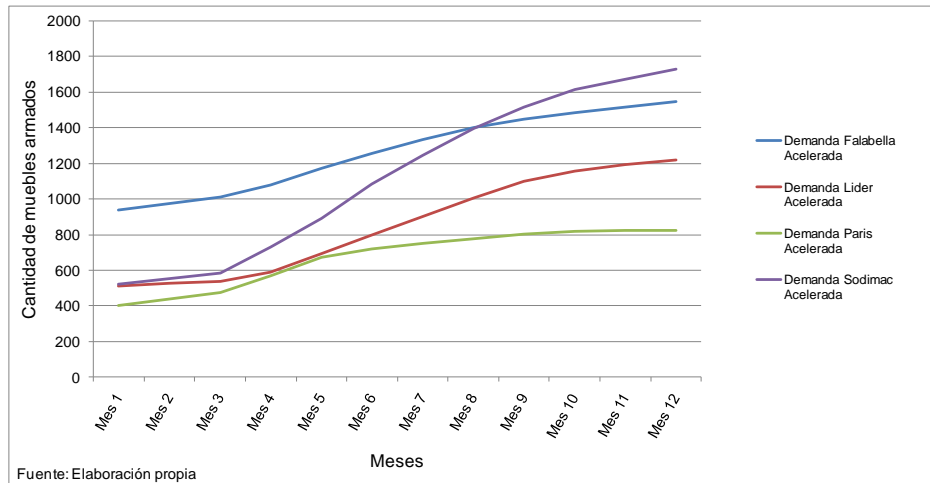


¹⁸ En el Anexo H se explica el cálculo realizado.

Se observa que aún las ventas se encuentran en una etapa de crecimiento y la madurez se alcanzará en 3 años más adelante, a excepción de Paris, que presenta elevadas tasas de crecimiento y está acotada por los m² de superficie de venta de las tiendas. Es importante notar que no se aprecian estacionalidades dada la información existente hasta el momento.

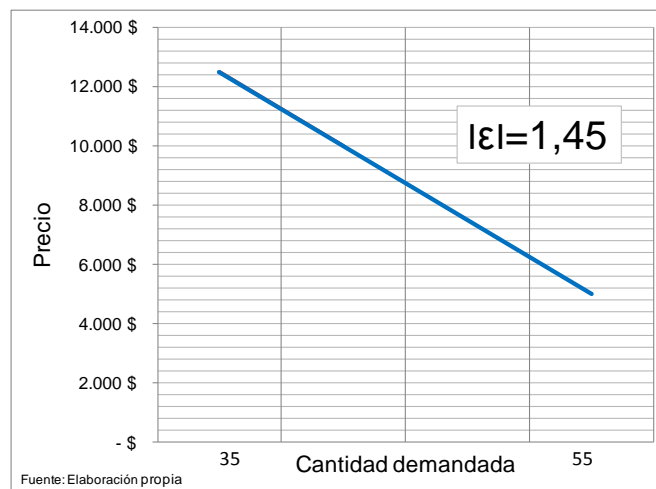
Sin embargo, se estima que es posible acelerar la demanda en estas tiendas, nivelando las tasas de crecimiento a las tasas promedio del mejor quintil por desempeño, en cuyo caso la demanda adquiere la siguiente proyección para el primer año.

Figura 33: Demanda acelerada del mercado meta.



La cantidad demandada es relativamente sensible a las variaciones del precio, entonces el gasto total en el producto disminuye cuando sube el precio, la elasticidad precio de la demanda toma valor mayores a $-\infty$ pero menores a -1 , $-\infty < E_p < -1$, esto se interpreta como que la demanda es elástica o relativamente elástica y el producto tiene muchos sustitutos a nivel de consumidor final¹⁹.

Figura 34: Elasticidad precio de la demanda



¹⁹ En el Anexo I se detalla el cálculo realizado.

Capítulo III: Plan comercial

3.1 Marketing Estratégico.

3.1.1 Estrategia general

Hoy en día los clientes tienen grandes expectativas de calidad cuando compran el servicio, lo que en el contexto de la estrategia significa que su deseo de adquirir productos diferenciados a precios bajos ha ido aumentando. Como estrategia general se considera el liderazgo en costos y diferenciación integrada²⁰. Lo cual se traduce en producir con eficiencia un servicio que incluya algunos atributos que lo diferencien.

La producción eficiente es la fuente que permite mantener los costos bajos, al mismo tiempo que cierta diferenciación es la fuente de un valor único. Si la empresa se concentra en desarrollar de forma simultánea dos fuentes de ventaja competitiva, incrementará el número de actividades principales y de apoyo en las que se tornará competente. A su vez, contar con habilidades para un número mayor de actividades hace que la empresa sea más flexible y tenga mayor velocidad de reacción ante las crecientes exigencias a la que se ven enfrentados los proveedores de empresas del *retail* en Chile.

3.1.2 Objetivos comerciales.

Las oportunidades presentadas por el análisis externo, demuestran que existe un entorno general que promueve el crecimiento de la empresa y el planteamiento de objetivos concretos.

1. Aumentar las ventas en las tiendas de los clientes actuales.

Se busca elevar las ventas en las 159 tiendas de los clientes actuales, especialmente en algunas donde no se ha logrado penetrar, a pesar de la relación contractual existente, es decir, se busca activar las ventas en lugares donde hoy no se vende nada y los contratos ya están hechos.

2. Aumentar la cantidad de clientes nuevos en el portafolio.

Se pretende sumar nuevas empresas del *retail* que pertenezcan a los mismos conglomerados de los clientes actuales o compitan en los mismos formatos, de esta manera aprovechar la experiencia y fortalezas adquiridas por DMJ.

3. Entregar una propuesta de valor referente en la industria.

La empresa posee los recursos para posicionarse como un referente en la industria, estandarizando la oferta y tangibilizando los mejores aspectos del servicio entregado.

²⁰ Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, Michael E. Porter.

3.1.3 Nombre e imagen corporativa de la empresa

Con dos años en el mercado, la empresa DMJ, ha dedicado esfuerzos importantes en la construcción de marca, a través de su nombre MAYDAY! Servicios, utilizando el mismo logo y colores corporativos en todas sus presentaciones, propuestas comerciales, tarjetas de presentación, firmas de e-mail, entre otras. La empresa se asocia con un buen servicio por parte de los representantes de las tiendas y una buena experiencia de compra por parte de los consumidores finales. Por lo tanto se determina seguir utilizando estos recursos de tal forma de potenciar y capitalizar el reconocimiento de marca en los clientes y consumidores finales.

Figura 35: Logo del nombre de fantasía de DMJ Ltda.



Fuente: DMJ.

3.2 Marketing Táctico

Los servicios son muy diferentes de los productos, entonces los conceptos comerciales deben ser vistos desde esta óptica. El marketing de servicios está dominado por las 7 Ps que se describen a continuación para el caso del presente plan comercial.²¹

3.2.1 Servicio

De acuerdo al análisis realizado, debido a la naturaleza del negocio se presenta un doble desafío, por un lado deben satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y por otro, las del consumidor final, englobando la oferta de valor en una experiencia de compra desde el momento en que se adquiere el servicio hasta que el producto está armado e instalado. Los aspectos claves que definen el servicio son los siguientes.

a. Diferenciación

Si bien el servicio de armado de muebles es un complemento de la venta de este bien en sí mismo, el servicio representa el cierre del ciclo de la experiencia de compra, un concepto altamente valorado en las empresas del *retail*. Una de las debilidades de DMJ es la falta de una ventaja sostenible, lo cual se puede suplir con el cumplimiento riguroso de los siguientes compromisos.

²¹ Teoría extraída de <http://business-fundas.com/2010/the-7-ps-of-services-marketing/>

- Profesionalismo: Un servicio desempeñado de forma correcta siempre, lo cual se logra mediante la capacitación de los técnicos, la coordinación del *call center* y el control de gestión supervisado por las distintas unidades funcionales de la empresa.
- Buena experiencia: el servicio se debe llevar a cabo dentro del periodo prometido de forma amable y brindando consistentemente a los clientes buenas experiencias todas las veces.
- Precios bajos: Se debe hacer un esfuerzo constante por rebajar los costos operacionales y traspasar ese ahorro a los consumidores finales, quienes presentan una demanda elástica y no están dispuestos a gastar demasiado en el servicio.

b. Líder en la línea del servicio

Pensar la empresa en términos de la dimensión en la que se desenvuelve es más importante que centrarse en el producto. La experticia y habilidades de DMJ se basan en la solución a problemas cotidianos del hogar y oficinas, no solamente del servicio de armado de muebles. Lo anterior, sumado a que los consumidores finales están dispuestos a comprar un servicio de armado e instalación de otro producto, propone que existe la oportunidad de una diversificación de la oferta de servicios con similares dificultades técnicas y que hagan uso de los mismos recursos y competencias centrales que la empresa actualmente posee.²² Sin embargo, antes de dar el paso a la diversificación la empresa debe perfeccionar su *expertise* en el servicio actual y mejorar los aspectos que aún dificultan el liderazgo.

c. Eliminación de servicios esporádicos

Se observa que los trabajos esporádicos que ha realizado la empresa en su historia como: servicios de limpieza, remodelaciones, mudanzas, etc., han contribuido con buenos márgenes de ingresos, pero han significado un alejamiento de las competencias que hacen que la empresa sea exitosa y requieren gran cantidad de horas hombre que van directamente en desmedro de potenciar el negocio en el cual la empresa es superior a la competencia. Es recomendable eliminar la realización de estos servicios que requieren de recursos que DMJ no tiene y finalmente provocan frustración y desenfoco del equipo.

3.2.2 Precio

Una de las debilidades de la compañía es la baja rentabilidad operacional del servicio, en donde la determinación de un precio correcto podría ser la solución al problema, sin embargo, en un mercado con una demanda altamente sensible al precio se debe tener precaución en las medidas que se toman. DMJ tendrá como objetivo maximizar la participación de mercado, de tal manera que un mayor volumen de ventas reducirá los costos unitarios e incrementará la rentabilidad operacional. El siguiente cuadro muestra la banda de precios sin IVA y márgenes de ganancias asociados a cada cliente.²³

²² En el Anexo J se muestra una de los productos que DMJ puede armar e instalar.

²³ En el Anexo K se encuentran los detalles del cálculo de precios y márgenes.

Tabla 6: Precios y márgenes de ganancias de clientes.

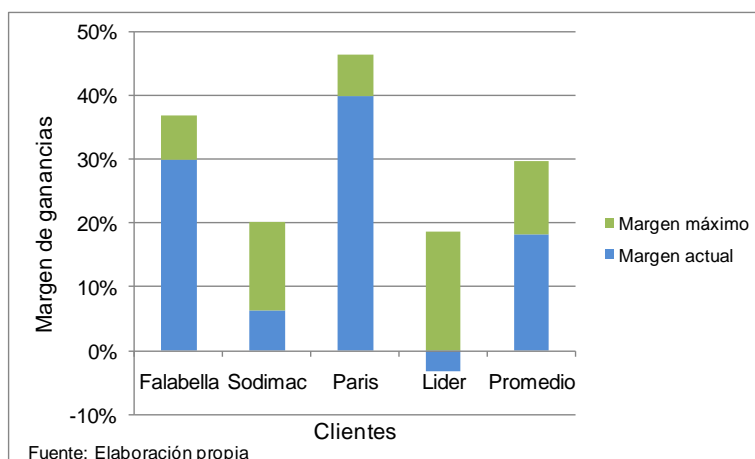
	Precio mínimo	Margen mínimo	Precio actual	Margen actual	Precio máximo	Margen máximo
Falabella	\$ 8.961	0%	\$ 12.793	30%	\$ 12.793	30%
Sodimac	\$ 8.272	0%	\$ 8.831	6%	\$ 10.370	20%
Paris	\$ 7.445	0%	\$ 12.414	40%	\$ 12.414	40%
Lider	\$ 8.455	0%	\$ 8.190	-3%	\$ 10.008	16%
Promedio	\$ 8.283	0%	\$ 10.557	18%	\$ 11.396	26%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, los precios actuales tienen asociados distintos márgenes de ganancia y se encuentran en un punto intermedio entre el precio mínimo (Costo unitario) y el precio máximo (Maximización del VP de los Flujos) que se puede cobrar. Llama la atención el caso de Líder que presenta márgenes de ganancia negativos, pero que DMJ ha estado dispuesto a asumir a cambio de participación de mercado.

Se recomienda no aumentar las tarifas de Falabella y Paris, ya que se encuentran cercanas a su tope máximo y además excederían la disposición a pagar por parte de los clientes. Sin embargo, Sodimac y Líder tienen un margen importante en el cual se podría aumentar la tarifa sin que la sensibilidad al precio afecte de manera relevante la demanda.

Figura 36: Márgenes de ganancia por cliente



El caso promedio con precios que fluctúan entre \$8.283 y \$12.109 sin IVA sirve de referencia para la fijación de precios de los nuevos clientes, el cual debido al bajo poder de negociación de DMJ dependerá de los objetivos de las empresas del *retail*, que varían en una amplia gama, tales como: ofrecer precios bajos, hacer rentable el servicio, ofrecer la mejor calidad subvencionando el precio, entre otras.

Es evidente que los márgenes pueden aumentar en la medida que disminuyan los costos directos y gastos asociados a los servicios, lo que también se podría traducir en un traspaso en reducción de precios a los consumidores, que gatillará mayor demanda.

3.2.3 Plaza

Plaza es la ubicación donde el servicio está disponible o puede ser comprado, también conocido como canal de distribución. Si bien los clientes de DMJ son las tiendas del *retail*, los consumidores finales gatillan las ventas, por lo tanto las siguientes propuestas se enfocan a éstos últimos.

a. Internet

Internet es un canal de llegada al consumidor que toma cada vez más importancia. En el caso del sitio de internet de Falabella se presentan ventas de 256 servicios en promedio por mes con un crecimiento promedio de 6% mensualmente, es decir, representa ventas equivalentes a 2,5 veces la mejor tienda física de este cliente, superando incluso la tasa de crecimiento promedio de Falabella como un total. Mientras que en el sitio de Paris se presentan ventas de 16 servicios en promedio por mes con un crecimiento de 30% mensual, es decir, representa ventas equivalentes al mejor quintil de tiendas físicas con un crecimiento del doble que el promedio de las tiendas de este *retailer*.

Lo anterior demuestra que este canal tiene un gran potencial de crecimiento que no se ha explotado. Se debe buscar fortalecer las apariciones en los sitios de internet de Falabella y Paris, así como buscar tener presencia en los sitios de internet de los otros clientes. En la misma línea, DMJ debería poner a disposición de los consumidores finales el servicio de venta en línea a través de su página de internet, haciendo uso de herramientas de comercio electrónico como: *webpay*, chat de preguntas, interfaz simple, etc.

b. Despacho

El despacho como canal de distribución, ha aparecido como un segundo intermediario y da la oportunidad de ofrecer el servicio de armado, en los casos en que los consumidores finales no adquirieron el servicio en la tienda o simplemente no se los ofrecieron. Para lograr consolidar esto se debe informar a los trabajadores del despacho de manera distinta a los vendedores de tienda, entregándoles la información necesaria para que ofrezcan el servicio derivando nuevamente a los consumidores finales a las tiendas o bien directamente al sitio de internet del *retail* o de DMJ.

c. Sistema de información

Cuando un vendedor de tienda ingresa la venta de un mueble en la caja, es posible que el sistema de información que aparece en pantalla, sugiera la compra del servicio de armado e instalación del mueble y de esta manera en todas las ventas de productos se genere una oportunidad de venta.

3.2.4 Promoción

Como se aprecia del análisis externo, la atomización e informalidad con la que actúan los competidores requiere un gran esfuerzo para no perder ventas a nivel de tiendas. La promoción representa todas las formas de comunicación que la empresa usa para llegar a los clientes o consumidores en el mercado. Se considerarán cuatro herramientas: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y ventas promocionales. Con estos cuatro elementos juntos se logra una dinámica que envuelve al consumidor final y provoca la compra del servicio.

a. Publicidad en tiendas

La publicidad será enfocada al consumidor final, ésta corresponderá a un conjunto de recursos que se dispondrán en todas las tiendas dónde DMJ tenga presencia actualmente. De acuerdo a las entrevistas realizadas a jefes de tienda, en cerca del 70% de estos lugares no existe ningún medio utilizado para promocionar el servicio de manera visible, al mismo tiempo que la práctica de otras empresas de servicios complementarios es utilizar carteles, tarjetas o etiquetas como forma de promoción. Por lo tanto, se entregarán periódicamente utensilios en las tiendas que entreguen el mensaje "Servicio de Armado de muebles Call Center: XXX-XXX-XXX" y que considera lo siguiente:

- Carteles paloma: Pieza de cartón que se pueda doblar en forma de triángulo de tal forma que queden dos superficies de 30x20 cms visibles. Este utensilio se coloca sobre los muebles de muestra en tienda.
- Tarjetas: Tarjetas de tamaño 9x6 cms, pero con un papel más delgado que los vendedores adjuntan a las boletas.
- Calcomanías para cajas: Calcomanía de tamaño 18x12 cms que se pegan a las cajas donde van desarmados los muebles.
- Lápices: Bolígrafo automático con pulsador que se entrega a los vendedores de las tiendas.

Esta medida busca acortar la brecha entre lo que hacen los servicios que se promocionan bien en las tiendas y los pocos medios utilizados para promocionar el servicio de DMJ de manera visible.

b. Publicidad en Internet

Se intervendrá la página www.maydayservicios.cl, en la que se encontrará toda la información existente del servicio, además de archivos multimedia mostrando el funcionamiento de éstos. La página será autoadministrable (fácilmente editable por un inexperto en computación), para facilitar su edición, pues el encargado de marketing deberá mantenerla al día. Existirá interacción entre clientes, pues ellos podrán dejar mensajes en la página, hablando de su experiencia con la empresa y otros asuntos. Adicionalmente, se crearán perfiles en diversas redes sociales, tales como Facebook o MySpace, para así aumentar la posibilidad de que el consumidor final se encuentre con la empresa. Finalmente, se considerarán los sistemas de publicidad de Google (AdWords) y de Facebook (Facebook Ads), para así obtener un mayor alcance y que

aparezca la publicidad cuando se generen búsquedas relacionadas a la empresa (por ejemplo, “compra de muebles”). Esta publicidad es particularmente efectiva, pues sólo se paga por los internautas que hacen *click* sobre el anuncio, dejando en claro el interés en el mismo.

c. Relaciones públicas

Los clientes de DMJ son las empresas del *retail*, por lo tanto también es necesario promocionar el servicio a ellos. Las relaciones públicas será una forma de mantener la comunicación con los clientes, fabricantes de muebles o cualquier potencial cliente de DMJ. Se ha detectado que sólo el 62,8% de los jefes de tienda tiene conocimiento del procedimiento de venta y posterior ejecución del servicio y sólo el 54,5% conoce los números de contacto para que el consumidor final llame a DMJ. Esto implica que existen oportunidades de dar a conocer esta información a los representantes de las tiendas y que de esta manera haya absoluta claridad sobre cómo funciona el sistema y dónde se deben contactar los consumidores finales. Un asistente comercial se encargará de gestionar las buenas relaciones con las tiendas, velando porque siempre cuenten con el material de publicidad e información necesaria de procesos, precios, códigos y números de contactos actualizados para que los vendedores o jefes de tienda ofrezcan el servicio, dando solución a uno de los principales problemas percibidos por los representantes de las tiendas: la falta de comunicación e información.

También el asistente comercial buscará concretar apariciones en prensa, organizar la presencia de la empresa en exhibiciones, conferencias, seminarios, ferias o eventos. De esta manera se busca generar indirectamente una publicidad de boca a boca en el contexto “*B2B*”, aprovechando la buena percepción que hay del servicio que ofrece DMJ y permanentemente lograr apariciones en la industria de proveedores de servicios del *retail*.

d. Ventas promocionales

La creciente tendencia de externalización de actividades no centrales en la industria del *retail* abre oportunidades de agregar nuevos clientes y retener los actuales, para esto se conformará un equipo de venta liderado por el gerente comercial. Este equipo estará apoyado por los socios de la empresa y tendrá como objetivo establecer una relación de negocios con nuevas empresas y promocionar el servicio a nivel gerencial en las empresas que ya son clientes.

Una buena relación con los gerentes del *retail* permitirá que éstos tomen la decisión de promocionar el servicio en los sitios de internet, catálogos de tiendas, revistas especializadas o ventas directas por teléfonos, que son medios que de acuerdo a la investigación de mercado los consumidores finales esperan que se les ofrezca el servicio y actualmente no se hace. Además, los integrantes del equipo de ventas promocionales contarán con un número determinado de servicios gratuitos que podrán entregar a potenciales clientes para que prueben y conozcan el servicio a costo cero y un presupuesto para invitaciones a almorzar.

3.2.5 Personas

DMJ es una empresa de servicios que basa su oferta de valor en entregar una verdadera experiencia de compra, donde los técnicos, operadoras del *call center* y ejecutivos de gerencia involucrados en el proceso determinan un buen o un mal servicio desde el punto de vista del cliente y del consumidor final. La positiva evaluación por parte de los representantes de las tiendas y del consumidor final, donde un 73,9% y 68% respectivamente, considera que el servicio es bueno o muy bueno confirma la importancia del valor de las personas para sustentar el crecimiento en una empresa de servicios. Sin embargo, existe una gran brecha entre la calidad de atención percibida por parte técnicos y el *Call Center*. Mientras el 41% de los encuestados estima que la persona que mejor lo atendió en el proceso es el técnico armador de DMJ, sólo 11% opina lo mismo de los operarios del *Call Center*. Por lo tanto, hay un desafío en términos de lograr que las personas que trabajan en el *Call Center* sobresalgan por su calidad de atención y que los mejores técnicos enseñen su estilo de trato con el cliente a los demás trabajadores. En este sentido un buen lineamiento del perfil de los trabajadores y un énfasis en la capacitación tendrá un impacto directo en el desempeño comercial.

a. Perfil del trabajador

Se debe recordar y practicar los valores que rigen a DMJ, que no sea solamente una declaración de buenas intenciones, si no promoverlo desde el momento en que las personas integran la empresa y mientras se desarrollan en ella. Algunas características que definen al perfil de trabajador deseado son la proactividad, puntualidad, contribución a formar grupos unidos, buen trato y respeto con las personas, compromiso, integridad, transparencia y honestidad. Los trabajadores que cumplan estas características deben ser premiados y presentados como ejemplo al resto de la comunidad, incentivando esta actitud con ascensos o reconocimientos.

b. Capacitación

A pesar de que DMJ sea percibido de manera positiva, existen problemas detectados por parte de los entrevistados, en particular los representantes de tiendas establecen como el problema principal una atención deficiente del *Call Center* y técnicos poco capacitados en ciertas ocasiones.

Debido al gran apoyo que las PYMEs reciben para capacitar a sus empleados, la empresa podría sacar provecho de esto para estandarizar ciertos conocimientos y prácticas que permitan otorgan las herramientas para que los trabajadores se desempeñen de manera correcta.

Por otro lado, la falta de seguimiento de las tendencias del *retail* por parte de las personas que trabajan en DMJ se ha constituido como una debilidad al momento de entender el dinámico comportamiento del consumidor. Es recomendable difundir al interior de la organización las noticias, estudios y encuestas sobre estos temas, de tal manera que se genere un ambiente orientado a entender y satisfacer al cliente y al consumidor final todo el tiempo.

3.2.6 Procesos

Esta parte corresponde a los procedimientos, mecanismo y flujos de actividades mediante los cuales el servicio es entregado al consumidor final. Para mejorar el desempeño de la compañía se deben hacer esfuerzos para coordinar las operaciones y el aspecto comercial. Lo que se ofrece y promociona debe cumplirse cabalmente para alimentar la marca de prestigio y posicionarla en el mercado. En este apartado es donde se pueden encontrar las mayores oportunidades para lograr superar importantes debilidades de la empresa, que es la inexistencia de competencias centrales realmente valiosas y la baja rentabilidad operacional.

a. Coordinación y puntualidad

La encuesta realizada muestra que los consumidores finales están divididos casi en partes iguales en su percepción frente a la simplicidad y rapidez del proceso por el cual tuvieron que pasar para que les armaran e instalaran el mueble, el 55% opina que el proceso fue simple y rápido, mientras que el 45% opina lo contrario. Esto no sólo demuestra que hay espacio para realizar mejoras a nivel operativo, sino también que los actuales procesos no son replicables a gran escala si es que la empresa tiene como objetivo crecer.

El flujo del proceso explicado en la descripción general de la empresa es sencillo, pero en la práctica persisten problemas de coordinación y puntualidad que afectan la calidad del servicio, lo que se traduce en un problema de operaciones subsanable con la implementación de tecnología de coordinación y ruteo que permita optimizar la entrega, cumplir con los compromisos acordados y gestionar un gran volumen de servicios. En el mercado existen diversas empresas especializadas en dar solución a estos temas y el desarrollo de la tecnología ha permitido contar con alternativas de bajo costo basadas en comunicación mediante telefonía móvil.

b. Integración

También se puede pensar en lograr mayor integración con el sistema administrativo en línea de las tiendas de los clientes, lo que permitiría conocer en tiempo real las necesidades de servicios y acortaría los ciclos de entrega del mismo. Esta medida entregaría una percepción de rapidez y eficiencia al consumidor final. Por su parte se requiere mayor conexión con los técnicos, de tal manera de no depender solamente de llamadas telefónicas para lograr una comunicación fluida.

Un caso interesante de analizar es el de la empresa Cemex, un fabricante de cemento mexicana, que se posicionó globalmente gracias a una innovación en la forma de comunicarse con su flota. Esta empresa cambió las reglas del juego en la industria de fabricantes de cemento al conectar su red de despacho con su centro de operaciones mediante un sistema GPS. Así se optimizó la entrega del material y le brindó una competencia central que se convirtió en fuente de la ventaja competitiva que

otros actores no pudieron sobrepasar. Una analogía hace pensar que DMJ podría innovar en el mismo sentido.²⁴

c. Reducción de costos

Como parte de la estrategia de la empresa se ha decidido competir con liderazgo en costos y diferenciación integrada, esto implica que toda mejora en a nivel de procesos considerará una disminución de los costos al mismo tiempo. A medida que las mejoras se vayan implementando la empresa podría tender a consolidar aún más su posición de competencia en cuanto a costos.

3.2.7 Evidencia Física

La estrategia comercial debe incluir la tangibilización del servicio, mediante la captura y posterior entrega a las empresas del *retail* del nivel de satisfacción de los consumidores finales, quienes pueden ser la mejor publicidad para la empresa.

a. Reporte mensual

La buena percepción de la empresa y medidas que se implementarán para mejorar aún más la calidad del servicio, son activos que DMJ puede cuantificar y entregar a las distintas tiendas donde la empresa opera. El envío de un reporte mensual enviado a cada jefe de tienda permitirá mostrar datos como: nivel de ventas del servicio, cantidad de reclamos, nivel de satisfacción, tasas de cumplimientos, entre otras características del servicio. Al mismo tiempo da espacio para que las tiendas sepan cómo funciona DMJ, hagan recomendaciones de mejora o simplemente sientan que tienen un cierto grado de control sobre lo que pasa cuando el consumidor final es atendido por la empresa.

Esto reducirá los niveles de incertidumbre por parte de los representantes de las tiendas y los involucrará en el correcto desempeño de servicio, ya que los hará parte del proceso al entregarles una herramienta que permite conocer la situación de cada mes.

Este reporte debe ser breve y sistemático, para que pueda ser leído y comparado periodo a periodo. Con los datos que la empresa ya posee a partir de las encuestas de calidad que realiza y los reportes internos generados por el software que utiliza, se puede confeccionar el documento entregable a las tiendas y gerentes del área Deco-Hogar. Esta iniciativa contribuirá a una imagen de transparencia por parte de DMJ, muy valorada por las empresas serias que atiende.²⁵

²⁴ Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande, Alejandro Ruelas-Gossi, HBR febrero 2004

3.3 Previsión de recursos y evaluación financiera.

3.3.1 Previsiones organizacionales.

El crecimiento del nivel de ventas trae como consecuencia un aumento de la cantidad de personas involucradas en ejecutar el servicio de armado e instalación de muebles, en este contexto, es de particular relevancia la cantidad de técnicos que se requiere para satisfacer la demanda. Se considera que un técnico con dedicación de tiempo completo tiene la capacidad de realizar 4 armados diarios y trabaja 5 días a la semana²⁶. Bajo este esquema, el número de técnicos necesarios tal que se logre satisfacer la demanda total en un plazo de un año implica triplicar la dotación de técnicos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7: Cantidad de técnicos con dedicación de tiempo completo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Número de trabajadores	26	30	35	39	42	52	54	56	65	66	68	76

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que en la actualidad la empresa cuenta con alrededor de 70 técnicos asociados a lo largo de Chile, pero no todos ellos trabajan exclusivamente para DMJ, debido a que en algunas ciudades del país la cantidad de armados que se realizan mensualmente no son lo suficiente para alcanzar a ofrecer un sueldo atractivo. El área de RR.HH de la empresa deberá hacer un esfuerzo por ajustar el cambio de escenario y proveer la capacidad requerida de técnicos, lo que implica analizar los casos ciudad por ciudad, ofreciendo distintos tipos de contratos, condiciones y tarifas.

Otro aspecto importante es el que se refiere a la dotación de personal de *Call Center* para lograr atender el aumento de llamados y coordinaciones de servicios. La situación actual permite seguir operando con la misma cantidad de personas, al menos hasta que se doble la demanda. Cuando esto ocurra se necesitará contratar a un número marginal de operadoras (1 o 2). Si se considera que además se realizarán mejoras a nivel tecnológico, operacional y de calidad de servicio es probable que en un horizonte de un año no se produzcan cambios significativos a nivel organizacional de *Call Center*.²⁷

El plan comercial considera la contratación de 2 asistentes comerciales que se sumarán al equipo de la gerencia comercial de DMJ. Ellos tendrán a cargo la relación directa con las tiendas a lo largo de Chile y su objetivo será que se logren los niveles de ventas presupuestados, permitiendo al gerente de esta área dedicar esfuerzos a la elaboración de propuestas comerciales, búsqueda de oportunidades de negocios y evolución general de las ventas.

A nivel de las otras gerencias no se prevén cambios a nivel organizacional, sin embargo, es importante que se encuentren alineadas con el plan comercial de tal manera que se alcancen los objetivos propuestos y se ponga atención a la capacitación que cada área deberá reforzar en orden a mejorar la calidad del servicio.

²⁶ Información proporcionada de RRHH de DMJ.

²⁷ Información proporcionada por el área de operaciones de DMJ.

3.3.2 Previsiones operacionales.

La presencia en 159 tiendas ubicadas a lo largo de Chile representa importantes desafíos en términos operacionales para ejecutar el plan comercial. Esta es una de las principales razones por las cuales se decide contratar a dos asistentes comerciales con dedicación exclusiva al contacto con las tiendas, la factibilidad de las propuestas están asociadas a las labores operacionales asignadas a estas dos personas.

El asistente comercial de la Región Metropolitana tiene a su cargo 73 tiendas y el asistente comercial de las otras Regiones tiene a su cargo 86 tiendas a lo largo de Chile. En el primer caso las tiendas se deben visitar al menos una vez al mes y en el segundo caso las visitas son al menos una vez al año, donde el objetivo es reunirse con el jefe del área Decoración-Hogar, conocer a los vendedores y técnicos, entregar implementos de publicidad, reportes de calidad y explicar el funcionamiento y mejoras que la empresa ha realizado. Al mismo tiempo, recibe comentarios por parte de la tienda que luego son redirigidos a las demás gerencias de DMJ para que sean considerados y se apliquen medidas de corrección inmediatas.

La forma de llegar a las tiendas de Regiones todos los meses es mediante el envío de sobres que contengan toda la información y materiales de publicidad necesarios, considerando viajes en persona cada tres meses a distintas zonas.

3.3.3 Previsiones financieras.

a. Presupuesto Comercial

El presupuesto del plan comercial contempla los siguientes gastos asociados de forma anual²⁸:

Tabla 8: Presupuesto Anual del Plan Comercial

GASTOS COMERCIALES	\$ 35.466.240
Carteles	\$ 2.649.600
Tarjetas	\$ 2.538.000
Stickers	\$ 3.000.000
Lápices	\$ 1.440.000
Avisos en internet	\$ 1.920.000
Asistentes comerciales	\$ 12.683.808
Envío y transporte	\$ 6.945.120
Viajes	\$ 1.000.000
Almuerzos	\$ 1.440.000
Armados gratis	\$ 3.800.575
Computador	\$ 500.000

Fuente: Elaboración propia.

²⁸ Ver en el Anexo L el detalle del presupuesto.

b. Capital de trabajo y periodos de pago

A pesar que va más allá del alcance del presente trabajo, sin duda es importante mencionar que el aumento en los gastos comerciales trae como consecuencia un incremento en el nivel de ventas y por lo tanto de otros gastos asociados, siendo el más relevante el sueldo de técnico que representa en torno al 50% de los gastos totales. Además el periodo de pago de los clientes es de 30 días, lo que no es cumplido fielmente, llegando incluso a haber retrasos por más de un mes.

Así, se hace necesario prever un capital de trabajo suficiente para cumplir con las cuentas por cobrar. DMJ tiene a disposición una línea de capital de trabajo en el Banco Santander por 5.000 UF, la cual hasta el momento se ha ocupado en casos excepcionales en hasta un 30% de su capacidad, lo que permite soportar un crecimiento de la empresa, aún si los clientes retrasan su periodo de pago por más tiempo del estipulado.

3.3.4 Evaluación Financiera

La siguiente tabla muestra una evaluación que incorpora el aumento de las ventas proyectadas, los gastos en mano de obra directa, los gastos de administración y los gastos comerciales para un periodo de un año a partir del término del análisis realizado.²⁹

Tabla 9: Evaluación financiera de la situación con plan comercial implementado.

CONCEPTO	Próximo periodo de 1 año
(+)VENTA DE SERVICIOS	\$ 558.599.464
Falabella	\$ 193.778.736
Lider	\$ 69.277.579
Paris	\$ 100.136.530
Sodimac	\$ 104.803.242
Nuevo cliente 1	\$ 54.742.626
Nuevo cliente 2	\$ 29.094.103
Nuevo cliente 3	\$ 6.766.647
(-)MANO DE OBRA TECNICOS	\$ 253.215.339
Falabella	\$ 86.622.688
Lider	\$ 36.083.782
Paris	\$ 38.473.507
Sodimac	\$ 50.831.615
Nuevo cliente 1	\$ 24.895.334
Nuevo cliente 2	\$ 13.231.141
Nuevo cliente 3	\$ 3.077.272
(=)MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 305.384.126
% de contribución	54,67%
(-)GAV	\$ 162.628.112
Sueldo Administración y Ventas	\$ 82.150.438
Previsiones	\$ 20.797.703
Retenciones	\$ 5.233.798
Gastos Administración y Ventas	\$ 49.709.432
GASTOS COMERCIALES	\$ 35.466.240
Carteles	\$ 2.649.600
Tarjetas	\$ 2.538.000
Stickers	\$ 3.000.000
Lápices	\$ 1.440.000
Avisos en internet	\$ 1.920.000
Asistentes comerciales	\$ 12.683.808
Envío y transporte	\$ 6.945.120
Viajes	\$ 1.000.000
Almuerzos	\$ 1.440.000
Armados gratis	\$ 3.800.575
Computador	\$ 500.000
(=)EBITDA	\$ 107.289.774
% EBITDA	19,21%

Fuente: Elaboración propia.

²⁹ Ver en el Anexo M el análisis financiero detallado y mensual con nota metodológica.

El aumento de las ventas a consecuencia del plan comercial representa un aumento de la participación de mercado desde un 7% a un 12% en un periodo de un año, con una facturación acumulada por \$558.599.464 en el mismo periodo. Esta situación conlleva un aumento proporcional de sueldo de mano de obra directa (técnicos), por lo tanto el margen de contribución como porcentaje de las ventas se mantiene aproximadamente igual con un 54,67%. Los gastos comerciales corresponden a un 6,34% de las ventas, rentabilizándose a medida que transcurre el tiempo hasta promediar un ROMI³⁰ anual de 4,9. Finalmente todo se traduce en un EBITDA de \$107.289.774, que implica \$64.009.104 adicional con respecto a la situación sin plan comercial, que corresponde a un 19,21% de las ventas en contraste el 10,75% que representaría sin plan comercial. Esto se debe a las economías de escala generadas logradas por el aumento en el volumen de ventas, la situación ideal se resume en la siguiente tabla:

Tabla 10: Comparación EBITDA con y sin plan comercial.

	Con Plan Comercial	Sin Plan Comercial	Diferencia	Diferencia %
Punto de equilibrio (Muebles)	31.877	28.250	3.627	12,8%
Facturación	\$ 558.599.464	\$ 399.247.392	\$ 159.352.072	39,9%
Margen de contribución	\$ 305.384.126	\$ 205.908.782	\$ 99.475.344	48,3%
EBITDA	\$ 107.289.774	\$ 43.280.670	\$ 64.009.104	147,9%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa además que el punto de equilibrio aumenta en la situación “Con Plan Comercial”, esto es equivalente a señalar que el plan comercial financieramente se justifica sumando al menos 13 armados adicionales por cada día hábil del año, lo cual es bastante factible considerando que el nivel de ventas actual se encuentra en torno a los 100 armados por día.

3.3.5 Plan de control de gestión.

Es importante calcular la eficacia y eficiencia de las actividades comerciales, de tal manera de asumir responsabilidades sobre las inversiones y ser capaces de justificar los gastos frente a la dirección de la empresa. Se presentarán dos enfoques complementarios para medir la productividad.

En primer lugar se empleará un conjunto de unidades de medida para cuantificar, comparar e interpretar los resultados de esfuerzos comerciales. Esto es de especial utilidad para el gerente comercial cuando diseñe un nuevo programa comercial y para la dirección de la empresa al momento de decidir las asignaciones financieras. La siguiente es una lista de parámetros que se deben medir mes a mes de tal forma de detectar síntomas de alarma en el mercado³¹:

- Porcentaje de nuevos consumidores respecto a la media de clientes.
- Porcentaje de consumidores perdidos respecto a la media de clientes.
- Porcentaje de consumidores recuperados respecto a la media de clientes.

³⁰ Retorno sobre la Inversión en Marketing, donde la inversión es el presupuesto comercial.

³¹ Bob Donath, “Employ Marketing Metrics with a track record”, Marketing News, 15 de Septiembre de 2003, p.12.

- Porcentaje de consumidores muy insatisfechos, insatisfechos, neutrales, satisfechos y muy satisfechos.
- Porcentaje de consumidores que tienen intención de volver a adquirir el servicio.
- Porcentaje de consumidores que tienen intención de recomendar el producto a otros.
- Percepción media de la calidad del servicio de la empresa respecto al competidor principal.

Para cada parámetro se debe fijar una serie de normas y la dirección debería tomar medidas cuando los resultados sobrepasen los límites determinados.

En segundo lugar, y asumiendo que se cuenta con parámetros más precisos para valorar los resultados de la puesta en práctica del plan comercial, se emplearán dos herramientas para evaluar estos resultados: análisis de ventas y análisis de ventas en relación con los gastos en marketing.³²

a. Análisis de Ventas.

Consiste en calcular la relación de las ventas totales con respecto a los objetivos mediante un análisis de microventas, es decir, se estudiarán las ventas alcanzadas en cada tienda y de esta manera detectar si se han logrado generar las ventas previstas. Posteriormente se revisará qué ocurre en las zonas de bajo desempeño para determinar si el problema se debe a un bajo esfuerzo de los vendedores de tienda, irrupción de competencia, mala situación económica o fallas propias de DMJ.

b. Análisis de Ventas en relación con el esfuerzo de marketing.

Para controlar el plan anual es necesario cerciorarse de que la empresa no está gastando demasiado para conseguir sus objetivos de ventas. La proporción clave que se debe controlar es la de los gastos de marketing en relación con las ventas.

- Administración de ventas respecto a ventas
- Personal de ventas respecto a ventas
- Promoción de ventas respecto a ventas
- Investigación de mercados respecto a ventas

Se deben controlar las proporciones y fluctuaciones de los diferentes periodos en un gráfico de control que establezca límites superiores e inferiores del factor gastos comerciales/ventas.

³² Marion Debruyne y Katrina Hubbard, "Marketing Metrics", working papers series, Conference Summary, Marketing Science Institute, Informe nº 00-119, 2000.

4. Conclusiones y recomendaciones finales.

El trabajo realizado propone un plan comercial concreto para el servicio de armado e instalación de muebles de la empresa DMJ. El desarrollo del tema fue realizado bajo las necesidades de la compañía en momentos que requería un estudio en profundidad que le permitiera abordar de la mejor manera posible las oportunidades comerciales que presentaba el mercado.

La metodología utilizada permitió en una primera parte del estudio, analizar la situación externa de la empresa: el entorno general, de la industria, de la competencia y describir los clientes y consumidores finales del servicio. Dentro de las oportunidades que se encontraron se puede mencionar el favorable apoyo político existente para el desarrollo de las PYMEs, la reactivación del consumo una vez finalizadas las restricciones del gasto a consecuencia de la crisis económica del año 2009. Por otro lado, internet y el estilo de vida moderno potencian los servicios que ayudan a hacer más fácil la vida de las personas, al mismo tiempo que la industria minorista tiene muy arraigada la externalización de actividades no centrales.

Sin embargo, el entorno también presenta amenazas como la constante exigencia, cambios de conducta y alto nivel de reclamos del consumidor final. Por su parte, las empresas del *retail* cada vez más exigen procesos operacionales mejores y la alta concentración de clientes de DMJ disminuye el poder de negociación de la empresa. Otra amenaza la constituye la atomización e informalidad con la que actúan los competidores, lo que requiere de grandes esfuerzos en seguimiento de las ventas.

En el análisis interno se utilizaron diversos datos referidos a la organización, nivel de ventas, costos y resultados de la empresa. Con esto fue posible determinar que una de las principales fortalezas es que DMJ cuenta dentro de su portafolio de clientes a algunos de los más importantes actores del *retail* y que las ventas realizadas a ellos presentan tasas de crecimiento que en su conjunto superan a las de esta industria, logrando acoplarse al ciclo económico propio de este sector. Los activos intangibles también son una fuente de valor, un equipo gerencial cohesionado sumado a una reputación de empresa seria y comprometida con el cumplimiento de las promesas genera confianza a los clientes.

Por el lado de las debilidades hay evidentes deficiencias en la estructura del modelo de negocios, la cual genera una baja rentabilidad operacional y no existe una fuente de ventaja sostenible en la cadena de valor, con competencias centrales insuficientes. También hay un riesgo en que gran parte de los gerentes y trabajadores de la empresa no se mantienen enfocados en entender las tendencias del comportamiento del consumidor final y las reglas que definen la industria del *retail*, prevaleciendo una cultura transaccional.

Con respecto a la investigación de mercado fue posible por primera vez conocer el real estado de la situación a nivel de tiendas mediante entrevistas y la confección de un *ranking* de acuerdo al desempeño. Esto permitió detectar ciertos patrones del marketing táctico que determinan el buen o mal desempeño de una tienda en cuanto a nivel de ventas. Esta valiosa información ayuda a saber qué hacer en qué tiendas para llevarlas

a activar la demanda por el servicio. Desde el punto de vista de los consumidores la realización de una encuesta permitió concluir percepciones, conductas e intenciones de quienes finalmente generan las ventas.

El estudio del tamaño de mercado, permite apreciar que actualmente DMJ ha logrado penetrar sólo una parte del mercado que teóricamente le corresponde y que además esta cifra podría aumentar con la incorporación de nuevos clientes. Por su lado, la demanda agregada en las tiendas de los clientes actuales puede ser aumentada provocando que tiendas donde la empresa no vende nada o muy poco comiencen a generar más ventas.

La estrategia genérica es la de liderazgo en costos y diferenciación integrada, mientras que los objetivos comerciales son el aumento de las ventas en las tiendas de clientes actuales y aumento de clientes nuevos en el portafolio, entregando una propuesta de valor referente en la industria.

El plan comercial se aborda desde la estructura de las 7P del marketing táctico. Se definen las características que diferencian al servicio: profesionalismo, buena experiencia y precios bajos, buscando ser el líder en la línea del servicio y eliminando ciertos trabajos que actualmente se realizan, pero que realmente no deberían ser llevado a cabo por la empresa. Se determina una estrategia de precios competitiva y se propone utilizar nuevos canales de distribución. También se proponen mejoras para la promoción, aplicando publicidad en tiendas, internet, relaciones públicas y ventas directas. Al tratarse de una empresa de servicios, el foco se pone en el perfil y capacitación de las personas, lo cual permitirá entregar un servicio de calidad. Todas estas virtudes que la empresa evidencia deben ser mostradas mediante un reporte mensual a todos los jefes de tienda de los clientes.

Si bien la profundización del trabajo se hizo en el aspecto comercial, se consideran previsiones a nivel organizacional, operacional y financiero de tal manera de incorporar todos los aspectos que necesitará desarrollar la organización. Desde el punto de vista organizacional se deberán contratar nuevos técnicos y asistentes comerciales, mientras que desde el punto de vista operacional se propone un esfuerzo mayor por llegar a todas las tiendas donde DMJ tiene presencia. El aspecto financiero considera el presupuesto comercial que significa llevar a cabo el plan.

Este conjunto de medidas se financian con un presupuesto del área comercial de \$35MM e implican un aprovechamiento de la capacidad ociosa de la compañía. Se apunta a alcanzar una facturación de \$600 MM, un margen de contribución adicional entorno a los \$100 MM y un EBITDA adicional cercano a los \$64 MM en un periodo de un año, donde se logra un ROMI de 4,9 y la participación de mercado llegará al 12%.

Finalmente se recomienda implementar el plan comercial propuesto, debido a que existe un mercado con oportunidades inexploradas y una empresa con la capacidad de sostener un crecimiento. El aumento de gastos comerciales se cubre con una cantidad adicional de armados muy factible de alcanzar. Con la consolidación del servicio de armado e instalación de muebles, la empresa incluso podría estudiar una diversificación en la línea de servicios ofrecidos o una internacionalización.

Bibliografía

- **Libros**

KOTLER, P. Y KELLER K.L. 2006. Dirección de Marketing. 12ª Edición. México. Editorial Pearson Educación. 729p.

SAPAG, N. Y SAPAG R. 2008. Preparación y evaluación de proyectos. 5ª Edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 445p.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA competitividad y globalización. 2008. Por Michael A. Hitt "et al". 7ª Edición. México. 428p.

- **Trabajos de título**

MORENO G., E. R. 2008. Diseño de un plan comercial para autoservicios de BancoEstado. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 105p.

CALDERÓN O., N. E. 2009. Desarrollo del plan comercial: Estrategia de diversificación relacional Marmau S.A. Servicio Integrales. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 52p.

BERNSTEIN L., G. 2007. Diseño de estrategia comercial para Molinstec. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 89p.

- **Publicaciones**

JOFRÉ, E. 2002. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Serie Gestión N° 35. 43p.

CERET. 2007. El cluster de servicios del retail: oferta y potencialidad exportadora.

CCS. 2010. Informe económico sector retail.

ADIMARK. 2008. Mapa socioeconómico de Chile.

PORTER, M. 1979. Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. M.Porter. Harvard Business Review.

RUELAS-GOSSI, A. 2004. Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande. Harvard Business Review.

DONATH, B. 2003. Employ Marketing Metrics with a track record, Marketing News. p12.

DEBRUYNE, M. Y HUBBARD, K. 2000. Marketing Metrics. Working papers series. Conference Summary. Marketing Science Institute. Informe n° 00-119.

SCHINAGL, N. 2009. Los verdaderos profesionales de ventas. Harvard Business Review.

POWELL, GUY R. 2003. Return on Marketing Investment: Demand More From Your Marketing And Sales Investments. RPI Press.

- **Sitios web**

KAR, A. 2010. <http://business-fundas.com/2010/the-7-ps-of-services-marketing/>

GERENCIE. 2008. <http://www.gerencie.com/margen-de-contribucion.html>

EVISUALREPORT. 2010. <http://www.e-visualreport.com/presupuesto-ventas.html>

BESOAIN, A. 2010. <http://retailchile.blogspot.com/>

ROMAN, R. 2010. <http://www.ricardoroman.cl/content/view/730980>

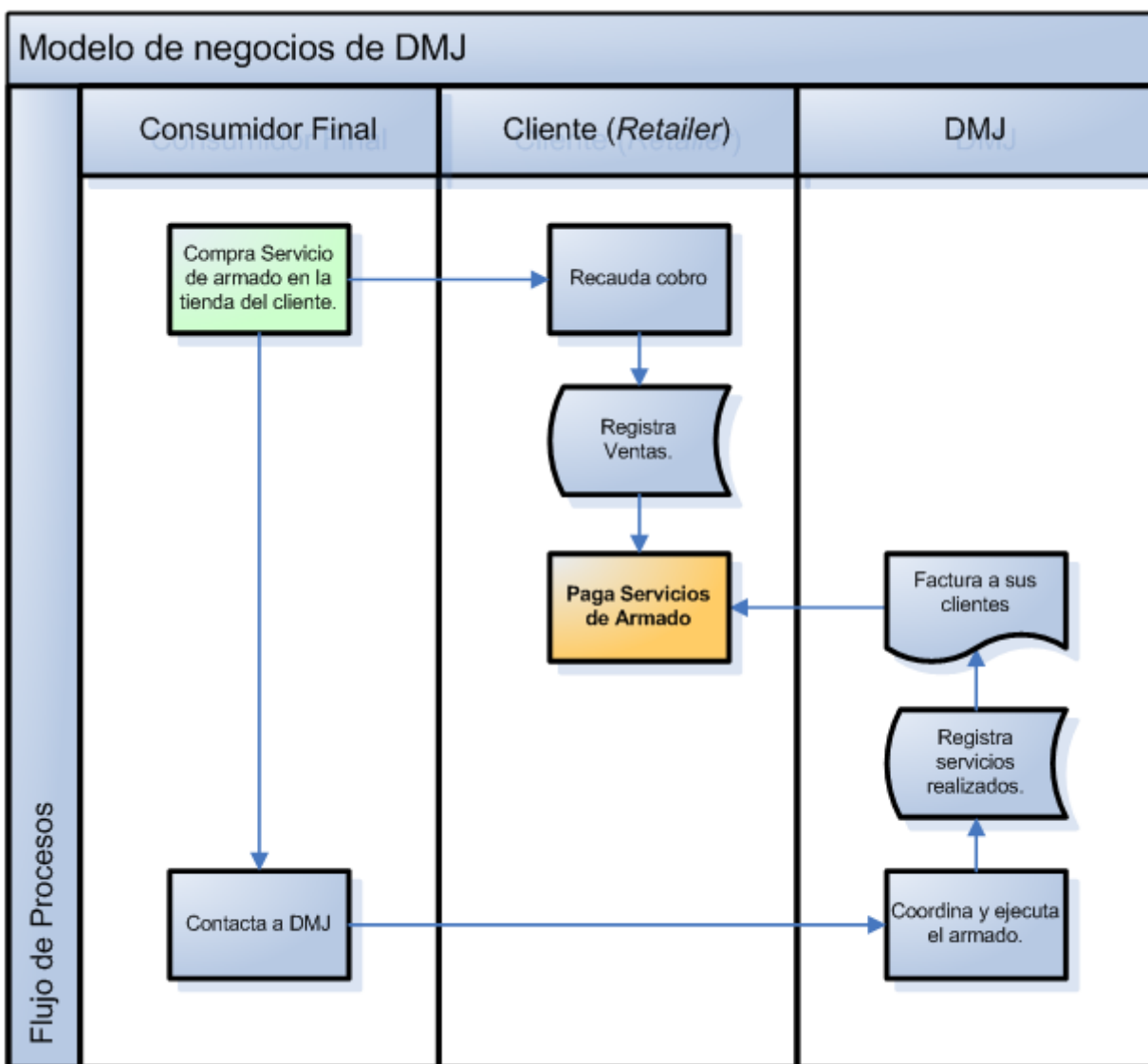
ROMAN, R. 2010. <http://www.ricardoroman.cl/content/view/71331/La-revolucion-del-retail-en-Chile.html>

Anexos

Anexo A: Los 10 valores de DMJ

1. Ser Proactivo: Tomar la iniciativa en todo.
2. Puntualidad: Los horarios son fundamentales para cumplir con las actividades programadas. Todos tienen que estar en su puesto de trabajo en el horario que se les estableció al momento de ser contratados.
3. Intensidad: Dar el 100x100 en sus actividades asignadas.
4. Presentación, higiene y vestimenta: Adecuada en los horarios de trabajo, mantener su puesto limpio y ordenado. Colaborar con la limpieza general de la oficina.
5. Cuidado personal: Horas de descanso y alimentación.
6. Grupo unido: Ayudarse mutuamente en la oficina. Los más experimentados poder compartir sus conocimientos a los nuevos y apoyarlos en lo que necesiten. Ser solidarios con los compañeros que puedan tener algún problema en el ámbito personal. Poder reemplazarlos si es que fuera necesario.
7. Buen trato y respeto a las personas: Tratar con mucho respeto a los compañeros de trabajo y especialmente al cliente, escuchar atentamente sus inquietudes y ayudarlo en lo que necesite.
8. Institucionalidad: En cada decisión siempre anteponer los intereses de la empresa a los personales.
9. Compromiso: Asumir los compromisos que se han asumido con la empresa.
10. Integridad, transparencia y honestidad.

Anexo B: Modelo de negocios DMJ



Fuente: Elaboración propia.

Anexo C: Descripción de los clientes principales de DMJ.

A continuación se describen los principales clientes de DMJ, los cuales representan un 86,12% de la facturación total, y se recogen declaraciones de sus gerentes generales recientemente difundidas en los medios.

- **Falabella Retail - Sodimac**

Falabella es uno de los cinco *retailers* más importantes de la región y dentro de sus unidades de negocio se encuentran Falabella Retail y Sodimac, que a pesar de estar fusionados, DMJ tiene contratos diferentes con ellos. Hoy suman 144 locales, presencia en Argentina, Perú y Colombia y un valor superior a los US\$ 14.000 millones.

En 1993 comenzó su internacionalización con la entrada a Argentina mediante la apertura de una tienda en Mendoza. Le siguieron luego locales en Rosario, Córdoba, San Juan y Buenos Aires. Dos años después la firma llegó a Perú mediante la adquisición de Saga, cadena que ya contaba con dos tiendas en Lima. En 2003 se fusionó a Sodimac.

De los 226 mil metros cuadrados de superficie destinados en el año 2000 han aumentado a 593.000 hasta hoy. De la mano del grupo Plaza, el mayor operador de centros comerciales del país, la multitienda expandió su influencia a todo Santiago y regiones, consolidando además la mayor base de clientes del sector *retail* de Chile.

Durante la crisis, Falabella fue el *retailer* menos afectado y se espera que este año aproveche la ventaja de haber salido bien parado. Ante ello se prevé una fuerte expansión de supermercados en Perú y de tiendas por departamento, en Colombia, además de la apertura de locales de Sodimac. No obstante, lo que todo el mundo está esperando es su posible la entrada a México vía adquisición.

Agustín Solari, Gerente general de Falabella Retail, establece los siguientes focos de acción:

- 1.-Tener como foco el consumidor, con todas las herramientas que hay hoy día para eso.
- 2.- Internet: ahí se va a ver uno de los cambios más relevantes, porque el consumidor va a pasar a ser un consumidor global. De hecho, si un consumidor no encuentra un producto lo compra por la web. El consumidor está en esa.
- 3.- Logística.

Por su parte Sandro Solari, Gerente general de Sodimac, delinea su estrategia:

- 1.- Nuestro foco histórico, unánime, permanente, es el consumidor. Entender qué está cambiando... y el consumidor no cambia de la noche a la mañana, cambia marginalmente.
- 2.- Tenemos otros dos ejes: diferenciación respecto a la competencia y eficiencia.
- 3.- Cosas que vienen: le dedico mucho tiempo a Internet y al estudio del consumidor, del tiempo del consumidor.

- **Cencosud , Paris.**

A junio de 2007, Cencosud opera 118 supermercados con un total de 173.782 metros cuadrados de salas de venta. En su operación de hipermercados y supermercados en Chile, alcanza casi el 30% del mercado. Además posee 8 centros comerciales y 21 Easy. En marzo de 2005, Cencosud entró en el negocio de tiendas por departamentos a través de Paris donde maneja 25 tiendas.

Hoy, Cencosud opera en Argentina 13 centros comerciales de los cuales nueve se encuentran en Buenos Aires. Además Jumbo tiene 15 hipermercados en Argentina, y Disco, adquirida en 2004, cuenta con 239 locales. Allá el grupo opera Easy, pionero en la industria de homecenters con 29 tiendas.

Hoy Argentina aporta la mitad de los ingresos del holding. Al segundo trimestre de este año la firma ganó \$ 124.078 millones, 110% más que a igual período del año anterior, influenciado eso sí por la venta de su participación en Mall Plaza y por el *joint venture* con la francesa Casino Guichard-Perrachon firmado en mayo para desarrollar Easy en Colombia.

Las claves para 2010 de Jaime Soler, Gerente general de Paris:

- 1.- Posicionar la marca, unir lo creativo con lo estratégico. Estamos buscando ser una marca más carismática, cercana, que acoge.
- 2.- Seguiremos construyendo equipo, formando talentos y líderes a toda escala.
- 3.- Lograr descentralizar las temporadas. Cada vez nos encontramos con menos liquidaciones, menos quiebres de stock, muchas más temporadas, lo que permite mejorar tus niveles de eficiencia, los resultados y tu propuesta de cara a los consumidores.

- **DyS, Líder.**

D&S, la mayor cadena supermercadista del país. La compañía es la principal cadena de supermercados en Chile, con una participación de mercado de 34%, ventas por US\$ 1.600 millones y ganancias de US\$ 40,4 millones. D&S cuenta en la actualidad con más de 120 locales y maneja 9 centros comerciales.

Con la llegada de Wal-Mart lo que se tendría que dar con más fuerza es una mayor presión para mejorar los índices de cumplimiento de los proveedores. A modo de ejemplo, en México este ratio es de 95%, mientras que en Chile es 75%.

Enrique Ostalé, Gerente general de D&S:

1. Seguirá intensificándose la competencia, la competitividad va a ser un foco en esta ecuación.
- 2.- Hay un desafío fuerte, que es mejorar la eficiencia operacional y bajar los costos. Hay que tener una mirada más crítica en términos de uso de metros cuadrados.
- 3.- Hay un desafío logístico, de poder integrarnos mejor con nuestros proveedores en términos de la cadena de abastecimiento, de poder compartir información y de programar mejor, que permita disminuir las brechas entre demanda y oferta.

Anexo D: Datos relacionados a ventas.

Tabla 11: Ventas con IVA, durante el periodo Ago2009- Jul2010.

ITEM	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	Promedio
Ingreso Falabella	\$ 13.324.644	\$ 11.964.388	\$ 12.072.216	\$ 19.317.757	\$ 19.312.354	\$ 16.433.662	\$ 18.203.620	\$ 18.142.050	\$ 23.169.813	\$ 26.117.727	\$ 15.892.057	\$ 17.411.662	\$ 17.613.496
Ingreso Sodimac	\$ 3.776.646	\$ 3.306.350	\$ 4.134.103	\$ 4.541.473	\$ 4.433.864	\$ 4.878.992	\$ 5.045.724	\$ 8.832.287	\$ 8.196.936	\$ 8.111.740	\$ 6.594.783	\$ 6.956.051	\$ 5.734.079
Ingreso Lider	\$ 5.890.480	\$ 4.452.456	\$ 4.533.962	\$ 3.849.065	\$ 3.813.756	\$ 5.927.688	\$ 5.264.379	\$ 4.629.654	\$ 5.657.658	\$ 4.290.505	\$ 5.626.301	\$ 6.099.099	\$ 5.002.917
Ingreso Paris	\$ 3.575.819	\$ 3.272.061	\$ 2.373.062	\$ 2.458.930	\$ 4.111.890	\$ 4.222.513	\$ 5.000.463	\$ 5.058.297	\$ 8.074.316	\$ 8.263.991	\$ 11.358.693	\$ 11.942.735	\$ 5.809.398
Ingreso ABC Din	\$ 528.955	\$ 1.596.980	\$ 1.529.150	\$ 1.993.845	\$ 1.693.965	\$ 2.219.350	\$ 1.725.500	\$ 2.456.156	\$ 1.414.910	\$ 2.252.670	\$ 2.607.290	\$ 1.785.000	\$ 1.816.981
Ingreso Easy		\$ 220.388										\$ 401.381	\$ 310.885
Ingreso Dsur										\$ 275.949	\$ 392.343	\$ 25.204	\$ 231.165
Ingreso Cic			\$ 595.000	\$ 1.190.000	\$ 1.558.305	\$ 1.612.093	\$ 2.273.079	\$ 2.583.371	\$ 2.918.594	\$ 3.188.871	\$ 4.817.715	\$ 5.925.724	\$ 2.666.275
Ingreso Otros	\$ 594.229	\$ 135.235	\$ 92.000	\$ 283.270	\$ 258.598	\$ 165.326	\$ 161.430		\$ 51.000	\$ 1.108.585	\$ 555.904	\$ 1.871.327	\$ 479.719
Total Ingresos	\$ 28.821.273	\$ 24.947.858	\$ 25.329.493	\$ 33.634.340	\$ 35.182.732	\$ 35.459.624	\$ 37.674.195	\$ 41.701.815	\$ 49.483.227	\$ 53.610.038	\$ 47.845.086	\$ 52.418.183	\$ 38.842.322
Total Egresos	\$ 25.898.661	\$ 22.452.536	\$ 24.487.052	\$ 29.750.987	\$ 28.712.736	\$ 33.251.877	\$ 32.851.212	\$ 37.247.406	\$ 43.136.456	\$ 43.262.023	\$ 45.638.520	\$ 47.601.750	\$ 34.524.268
Ebitda	\$ 2.922.612	\$ 2.495.322	\$ 842.441	\$ 3.883.353	\$ 6.469.996	\$ 2.207.748	\$ 4.822.983	\$ 4.454.409	\$ 6.346.772	\$ 10.348.015	\$ 2.206.567	\$ 4.816.433	\$ 4.318.054
Ebitda/Ingresos	10,14%	10,00%	3,33%	11,55%	18,39%	6,23%	12,80%	10,68%	12,83%	19,30%	4,61%	9,19%	10,75%
Crec. Ingresos	28,54%	-13,44%	1,53%	32,79%	4,60%	0,79%	6,25%	10,69%	18,66%	8,34%	-10,75%	9,56%	8,13%
Crec. Egresos	17,40%	-13,31%	9,06%	21,50%	-3,49%	15,81%	-1,20%	13,38%	15,81%	0,29%	5,49%	4,30%	7,09%
Crec. Ebitda	-11,06%	-14,62%	-66,24%	360,96%	66,61%	-65,88%	118,46%	-7,64%	42,48%	63,04%	-78,68%	118,28%	43,81%

Fuente: DMJ Servicios.

Tabla 12: Ventas por cliente como porcentaje del total.

ITEM	Promedio	% del total
Ingreso Falabella	\$ 17.613.496	44,41%
Ingreso Sodimac	\$ 5.734.079	14,46%
Ingreso Lider	\$ 5.002.917	12,61%
Ingreso Paris	\$ 5.809.398	14,65%
Ingreso ABC Din	\$ 1.816.981	4,58%
Ingreso Easy	\$ 310.885	0,78%
Ingreso Dsur	\$ 231.165	0,58%
Ingreso Cic	\$ 2.666.275	6,72%
Ingreso Otros	\$ 479.719	1,21%

Fuente: DMJ Servicios.

Tabla 13: Crecimiento por cliente durante el periodo Ago2009-Jul 2010

ITEM	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	Promedio anual
Crecimiento Cic			100,00%	30,95%	3,45%	41,00%	13,65%	12,98%	9,26%	51,08%	23,00%	31,71%
Crecimiento ABC Din	201,91%	-4,25%	30,39%	-15,04%	31,02%	-22,25%	42,34%	-42,39%	59,21%	15,74%	-31,54%	24,10%
Crecimiento Paris	-8,49%	-27,48%	3,62%	67,22%	2,69%	18,42%	1,16%	59,63%	2,35%	37,45%	5,14%	14,70%
Crecimiento Sodimac	-12,45%	25,04%	9,85%	-2,37%	10,04%	3,42%	75,04%	-7,19%	-1,04%	-18,70%	5,48%	7,92%
Crecimiento Falabella	-10,21%	0,90%	60,02%	-0,03%	-14,91%	10,77%	-0,34%	27,71%	12,72%	-39,15%	9,56%	5,19%
Crecimiento Lider	-24,41%	1,83%	-15,11%	-0,92%	55,43%	-11,19%	-12,06%	22,20%	-24,16%	31,13%	8,40%	2,83%

Fuente: DMJ Servicios.

Anexo E: Cálculo de *ranking* de tiendas.

El objetivo es determinar un índice que permita comparar las tiendas de acuerdo a su desempeño por ventas. Después de probar varios indicadores se decide utilizar
$$Indice = \frac{\text{Número de muebles armados}}{\text{m}^2 \text{ de la tienda}}$$
, descartando el uso de: número de servicios por metraje de tienda, número de servicios realizado o cantidad de muebles armados debido a los sesgos por volumen que presentaron. Sin embargo, existen otro índice muy interesante para detectar potencialidades del negocio, pero que no es posible construirlo debido a la falta de acceso a la información: muebles armados como porcentaje del total de muebles susceptibles de ser armados.

Como primera etapa se obtuvieron los datos de las ventas históricas de Falabella, Sodimac, Paris y Líder en cada una de sus tiendas para los 12 meses anteriores al

Anexo F: Encuesta al consumidor final y resultados obtenidos.

* Required

Tienda dónde compró *

Comuna dónde vive *

1) ¿Estaría dispuesto a comprar nuevamente el servicio de armado de muebles de MAYDAY?

1.a) Si respondió "Sí" ¿Por qué? Si no omitir

- Porque no sé armarlos
- Porque me ahorra tiempo
- Porque es barato
- Porque he tenido buenas experiencias con MAYDAY!
- Other:

1.b) Si respondió "No" ¿Por qué? Si no omitir

- Porque sé armarlos
- Porque no me genera beneficios de ahorro en tiempo
- Porque es caro
- Porque he tenido mala experiencias con MAYDAY!
- Other:

2) ¿Usted estaría dispuesto a contratar el servicio de armado de otros productos? Por ejemplo, plasmas, lavadoras, lámparas, etc.

3) ¿Cuánto cree que es un precio justo por el servicio de armado de muebles? Se refiere a cuánto estaría dispuesto a pagar

4) ¿Además de la tienda, dónde usted cree que se debería ofrecer el servicio de armado de mueble?

- Venta directa por teléfono
- Página de Internet
- Catálogos de las tiendas
- Revistas especializadas
- Despacho lo debería ofrecer
- Other:

5) ¿Cómo se enteró que existía el servicio de armado de muebles de MAYDAY?

- Vendedor de la tienda lo ofreció
- Vio el aviso en un afiche
- Preguntó si existía el servicio
- Algún conocido se lo recomendó
- Se lo ofreció el Despacho
- Other:

6) ¿El proceso por el cual tuvo que pasar para que le armaran el mueble fue simple y rápido?

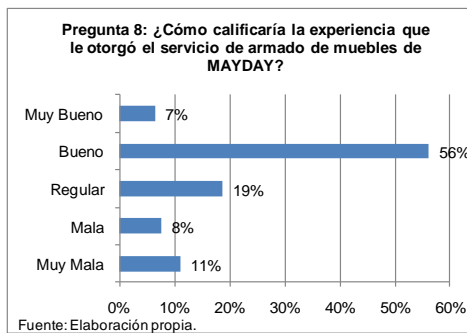
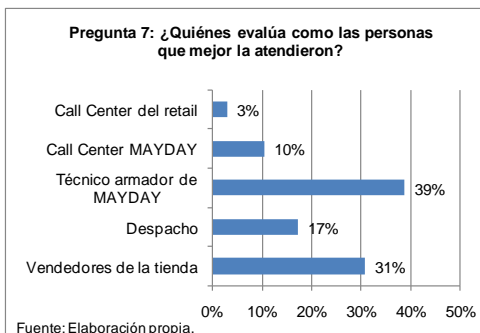
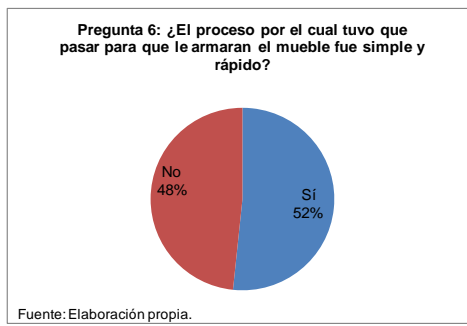
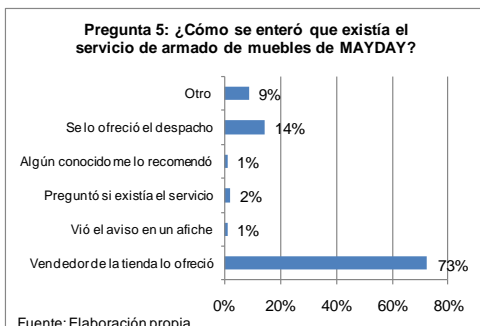
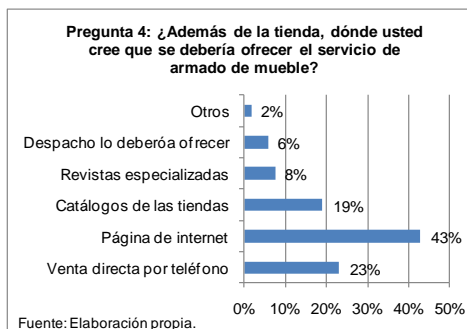
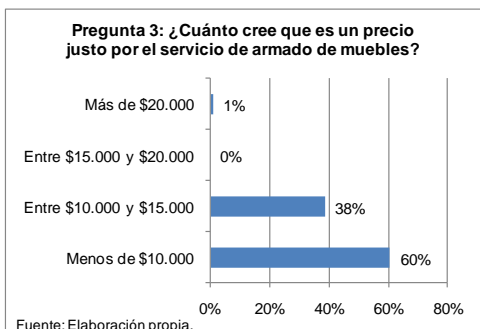
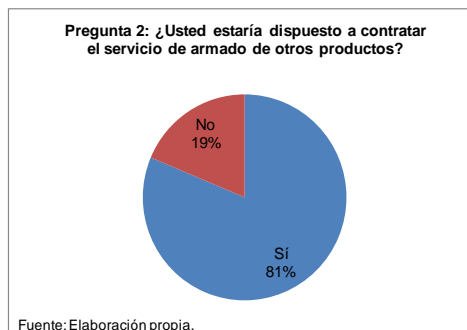
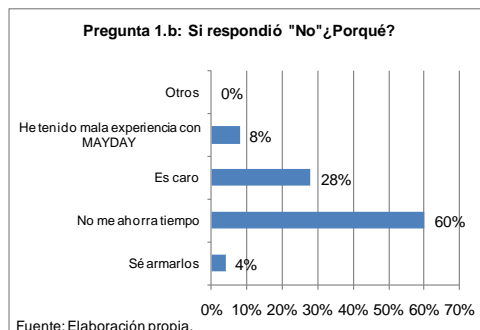
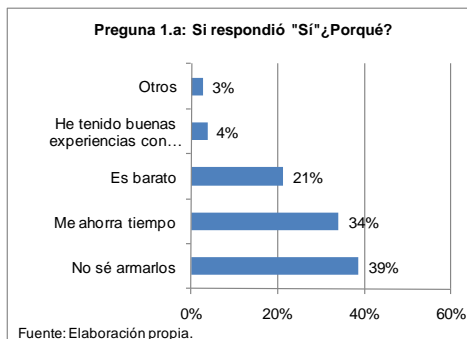
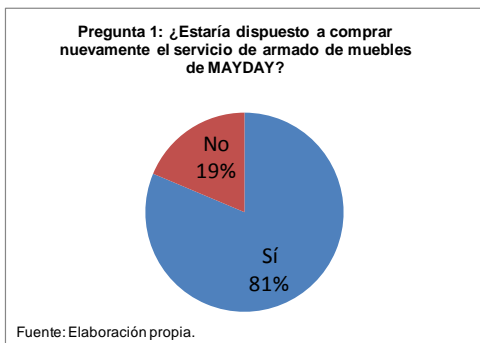
7) ¿Quiénes evalúa como las personas que mejor la atendieron?

- Vendedores de tienda
- Despacho
- Técnico armador MAYDAY
- Call Center MAYDAY
- Call Center del Retail

8) ¿Cómo calificaría la experiencia que le otorgó el servicio de armado de muebles de MAYDAY?

Powered by [Google Docs](#) [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Los siguientes gráficos muestran los resultados obtenidos luego de la tabulación



Anexo G: Cálculo del tamaño de mercado.

Cuantificar el mercado de la industria de armado e instalación de muebles es bastante complicado, debido principalmente a que es un negocio pequeño, con actores dispersos e informales y corresponde a una industria carente de información pública. El método para calcular la demanda será el de análisis estadístico³⁴.

A partir de la información entregada por el INE a cerca del gasto en muebles y servicios para la casa de los hogares en Chile, la cual es la categoría donde recae el servicio de armado de muebles, se comienza a determinar el monto de dinero destinado a esta actividad. También es útil segmentar por cada grupo socio-económico, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18: Gasto en muebles y servicios para la casa de los hogares chilenos.

GSE	Hogares		Promedio Anual		Gasto en Muebles	
	Cantidad	Porcentaje	Ingreso	Gastos	Gasto por Hogar	Gasto por GSE
E	839.074	20%	\$ 2.125.236	\$ 3.648.504	\$ 231.192	\$ 193.987.196.208
D	1.442.228	35%	\$ 3.749.964	\$ 4.856.424	\$ 299.640	\$ 432.149.197.920
C3	926.180	22%	\$ 5.438.604	\$ 6.191.208	\$ 424.308	\$ 392.985.583.440
C2	636.965	15%	\$ 8.051.232	\$ 8.372.400	\$ 597.708	\$ 380.719.076.220
ABC1	296.980	7%	\$ 20.178.000	\$ 17.909.472	\$ 1.573.596	\$ 467.326.540.080
Total	1.860.125	45%	\$ 33.667.836	\$ 32.473.080	\$ 2.595.612	\$ 1.241.031.199.740

Fuente: Elaboración propia con datos de gastos por hogar de la Encuesta de presupuestos familiares, INE Nov.2066-Oct.2007 y distribución socio-económica del Mapa Socioeconómico de Chile, Adimark 2008.

El grupo socio-económico relevante es el segmento ABC1, C2 y C3 (se excluye D y E), que corresponden a los hogares que disponen de un ingreso suficiente que les permite comprar muebles en las tiendas del *retail* y además contratar el servicio de armado e instalación del mueble. Por lo tanto el gasto agregado de este segmento es \$1.241.031.199.740.

Posteriormente se distribuyen las ventas por formato minorista, donde sólo los supermercados, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas por departamento y tiendas tradicionales son susceptibles de ofrecer muebles y servicio de armado de muebles. La siguiente tabla muestra la distribución de las ventas con los porcentajes relevantes de distribución de ventas.

Figura 37: Distribución de las ventas según formato minorista.

Distribución de ventas según formato			
Formato	Porcentaje de mercado	Porcentaje Relevante	Ventas
Supermercados	26%	38%	\$ 467.634.944.830
Mejoramiento del Hogar	19%	28%	\$ 341.733.228.914
Tiendas por departamento	15%	22%	\$ 269.789.391.248
Tradicionales	9%	13%	\$ 161.873.634.749
Farmacias	6%	0%	\$ 0
Consumo local	4%	0%	\$ 0
Otros	21%	0%	\$ 0

Fuente: Elaboración propia con datos de AC Nielsen 2006.

³⁴ KOTLER, P. Y KELLER K.L. 2006, Investigación de mercados y pronóstico de la demanda. En: Dirección de Marketing, 12ª Edición, México, Editorial Pearson Educación. pp. 440.

La distribución de las ventas se ramifica aún más dentro de cada formato minorista. Para el formato de supermercados se tiene información histórica de las ventas realizadas a Líder (D&S), por lo tanto es posible determinar el porcentaje de ventas actuales de DMJ como parte del total de las ventas de muebles y servicios de la casa en Líder, esto representa un porcentaje conocido de 0,03219% que es usado como *proxy* para los otros supermercados asumiendo que tiene comportamiento similar. Adicionalmente a esto se sabe que DMJ está atendiendo a la mitad del mercado asignado, correspondiente aproximadamente al 50% de los armados realizados en tienda³⁵, esto entrega el porcentaje de ventas que debería corresponder teóricamente a DMJ.

El mismo razonamiento es utilizado para el resto de los formatos minoristas, excepto el de tiendas tradicionales, las cuales debido a su atomización, pequeño tamaño e información menos pública no es posible profundizar más en la participación de mercado de cada actor.

De esta forma se obtienen las siguientes tablas que resumen la estructura usada para el cálculo del tamaño de mercado.

Tabla 19: Distribución de ventas en supermercados.

Distribución de ventas en Supermercados								
Empresa	Participación de mercado	Ventas de Muebles	Venta Total en tiendas	Venta Total en tiendas (%)	Venta Asignada DMJ	Venta Asignada DMJ (%)	Venta Actual DMJ	Venta Actual DMJ (%)
DyS	34%	\$ 158.995.881.242	\$ 249.114.551	0,15668%	\$ 124.557.275	0,07834%	\$ 51.187.808	0,03219%
Jumbo	31%	\$ 144.966.832.897	\$ 227.133.855	0,15668%	\$ 113.566.928	0,07834%	\$ 46.671.236	0,03219%
SMU	14%	\$ 65.468.892.276	\$ 102.576.580	0,15668%	\$ 51.288.290	0,07834%	\$ 21.077.333	0,03219%
Tottus	5%	\$ 23.381.747.241	\$ 36.634.493	0,15668%	\$ 18.317.246	0,07834%	\$ 7.527.619	0,03219%
Otros	16%	\$ 74.821.591.173	\$ 117.230.377	0,15668%	\$ 58.615.188	0,07834%	\$ 24.088.380	0,03219%

Fuente: Elaboración propia con datos de DMJ y ASACH 2006.

Tabla 20: Distribución de ventas en tiendas de mejoramiento del hogar.

Distribución de ventas en Mejoramiento del Hogar								
Empresa	Participación de mercado	Ventas de Muebles	Venta Total en tiendas	Venta Total en tiendas (%)	Venta Asignada DMJ	Venta Asignada DMJ (%)	Venta Actual DMJ	Venta Actual DMJ (%)
Sodimac	23%	\$ 78.598.642.650	\$ 458.122.840	0,58286%	\$ 229.061.420	0,29143%	\$ 59.613.711	0,07585%
MTS	8%	\$ 27.338.658.313	\$ 159.347.075	0,58286%	\$ 79.673.537	0,29143%	\$ 20.735.204	0,07585%
Easy	7%	\$ 23.921.326.024	\$ 139.428.691	0,58286%	\$ 69.714.345	0,29143%	\$ 18.143.303	0,07585%
Construmart	5%	\$ 17.086.661.446	\$ 99.591.922	0,58286%	\$ 49.795.961	0,29143%	\$ 12.959.502	0,07585%
Otros	57%	\$ 194.787.940.481	\$ 1.135.347.909	0,58286%	\$ 567.673.954	0,29143%	\$ 147.738.326	0,07585%

Fuente: Elaboración propia con datos de DMJ y Fitch Rating 2006.

Tabla 21: Distribución de ventas en tiendas por departamento.

Distribución de ventas Tiendas por Departamento								
Empresa	Participación de mercado	Ventas de Muebles	Venta Total en tiendas	Venta Total en tiendas (%)	Venta Asignada DMJ	Venta Asignada DMJ (%)	Venta Actual DMJ	Venta Actual DMJ (%)
Falabella	37%	\$ 99.822.074.762	\$ 580.240.195	0,58127%	\$ 290.120.097	0,29064%	\$ 141.491.115	0,14174%
Paris	25%	\$ 67.447.347.812	\$ 244.926.833	0,36314%	\$ 122.463.416	0,18157%	\$ 55.602.983	0,08244%
Ripley	25%	\$ 67.447.347.812	\$ 318.490.509	0,47221%	\$ 159.245.255	0,23610%	\$ 75.602.544	0,11209%
La Polar	13%	\$ 35.072.620.862	\$ 165.615.065	0,47221%	\$ 82.807.532	0,23610%	\$ 39.313.323	0,11209%

Fuente: Elaboración propia con datos de DMJ y Fitch Rating 2006.

³⁵ Dato cualitativo entregado por Gerentes del área Decoración-Hogar de Sodimac, Falabella y Líder.

El mercado actual es la suma de las ventas actuales de DMJ en Falabella, Sodimac, Paris y Líder. El mercado actual teórico, es lo que debería atender DMJ de acuerdo a lo que estiman las tiendas es el mercado correspondiente entregado a la empresa. El mercado potencial es la suma que todos los actores del *retail* delegan a las empresas o personas que compiten con DMJ y el mercado total es lo que corresponde al mercado potencial sumado a los armados que realizan los fabricantes de muebles nacionales, quienes tienen sus propios equipos de técnicos armadores y es un nicho en el cual DMJ no compete.

Figura 38: Mercados y su tamaño.

Mercado	Tamaño	Potencial Crecimiento	Multiplicación de Ventas	Participación de Mercado
Actual	\$ 307.895.616	\$ 0	-	7%
Actual Teórico	\$ 766.202.210	\$ 458.306.594	2,49	16%
Potencial	\$ 2.016.900.447	\$ 1.250.698.237	6,55	43%
Total	\$ 4.679.739.325	\$ 2.662.838.878	15,20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo:

Se supone que el gasto en muebles y servicios de los GSE A, B y C es de \$100 cada uno, por lo tanto se tiene un gasto total de \$300 por estas actividades al año en Chile. Luego, se sabe que este gasto se canaliza a través de los formatos minoristas a, b y c en partes iguales, es decir, cada en uno de estos formatos se gasta \$100.

Se analiza el caso del formato a, en donde existen los competidores a1, a2, a3, a4 y a5, cada uno de ellos tiene una participación de mercado de 20%, equivalente a establecer que en cada uno de estos actores se gastan \$20. DMJ sólo tiene como cliente al actor a1, donde históricamente se ha vendido \$1. Con esta información se puede afirmar que DMJ recibe $\frac{\$1}{\$20} = 5\%$ de las ventas del actor a1. Este dato se ocupa como *proxy* para decir que en los otros actores de este formato un 5% de las ventas que se realizan por concepto de armado e instalación de muebles podrían corresponder a DMJ y que en este momento son atendidas por competidores.

Adicionalmente a esto, se sabe que el \$1 que DMJ vende en el actor a1, corresponde a la mitad de las ventas teóricamente asignadas y además lo hace sobre el 50% de los muebles susceptibles de ser armados. De esta forma la configuración del mercado es como sigue:

- Mercado Actual: \$1, es lo efectivamente vende DMJ actualmente.
- Mercado Teórico: \$2, es la suma del \$1 de venta actual sumado al \$1 asignado a DMJ, pero que no ha alcanzado a vender.
- Mercado Potencial: \$10, es la suman de los \$2 que venden los 5 minoristas.
- Mercado Total: \$20, corresponde al mercado potencial sumado a los \$2 que venden los 5 minoristas que está asignado a los muebles nacionales, donde DMJ no compete.

Anexo H: Cálculo de la demanda de mercado.

Se calcularon dos tipos de demanda: demanda normal y demanda acelerada. La demanda normal se define como la demanda que tendría la empresa si todo se mantuviera como hasta el momento y la demanda acelerada es la que se tendría en caso de implementar un plan comercial con éxito.

No es sencilla la estimación de la demanda en estos casos, debido a la escasez de datos históricos de ventas e incluso en algunos meses se presentan ventas nulas. Esto impide utilizar algún modelo econométrico conocido o simplemente proyectar tendencias lineales, exponenciales o logarítmicas, ya que no son representativas (R^2 entorno a 0,3).

Para el cálculo de la demanda normal y demanda acelerada, se definen las siguientes variables:

- I: tienda
- J: Mes
- M^2 por tienda (M): metraje de cada tienda.
- Índice muebles armados/ m^2 de cada tienda (I_i): índice asociado a cada tienda de acuerdo al *ranking*.
- Índice muebles armados/ m^2 mejor quintil (I_{1q}): promedio del índice asociado al mejor quintil de acuerdo al *ranking*.
- Número de muebles real: $M \times I_i$
- Número de muebles potencial: $M \times I_{1q}$
- Tasa de crecimiento normal (G): es el promedio de las tasas mensuales de crecimiento en ventas como un total.³⁶
- Tasa de crecimiento mejor quintil (G_{1q}): es el promedio de las tasas de mensuales de crecimiento en ventas del mejor quintil de tiendas de acuerdo al *ranking*.

Luego la cantidad de muebles vendidas en cada mes a partir del último mes considerado como dato y asumiendo que la implementación de un plan comercial transforme las tiendas donde DMJ tiene un mal desempeño a un desempeño como en las mejores tiendas, se expresa como:

$$\text{Demanda normal de armados tienda } i \text{ mes } 1 = D_i^1 = M \times I_i \times (1 + G) \leq M \times I_{1q}$$

$$\text{Demanda normal de armados tienda } i \text{ mes } j = D_i^j = D_i^{j-1} \times (1 + G) \leq M \times I_{1q}$$

$$\text{Demanda acelerada de armados tienda } i \text{ mes } 4 = D_i^4 = M \times I_i \times (1 + G_{1q}) \leq M \times I_{1q}$$

$$\text{Demanda acelerada de armados tienda } i \text{ mes } j = D_i^j = D_i^{j-1 > 3} \times (1 + G_{1q}) \leq M \times I_{1q}$$

Donde la demanda acelerada comienza en mes 4, dando un espacio de 3 meses para que el plan comercial comience a dar efectos. La demanda también está acotada por la capacidad de superficie de tiendas.

Anexo I: Cálculo de la elasticidad precio-demanda.

³⁶ Ver Anexo D, tabla 13.

La encuesta al consumidor final permite obtener información acerca de la disponibilidad de pago por el servicio en determinados rangos de precios³⁷. De acuerdo a esto se tiene que los consumidores finales están dispuestos a pagar entre hasta \$15.000 como máximo, esto significa aproximadamente entre \$8.500 y \$12.500 sin IVA. Aplicando la fórmula para el cálculo de la elasticidad precio de la demanda se tiene lo siguiente³⁸.

Figura 39: Precio y demanda asociada.

	Precio	Unidades
Menos de \$10.000	\$ 10.000,0	55
Entre \$10.000 y \$15.000	\$ 12.500,0	35
Entre \$15.000 y \$20.000	\$ 16.806,7	0
Más de \$20.000	\$ 21.008,4	1

Fuente: Elaboración propia.

$$\varepsilon = \frac{\frac{Q_1 - Q_2}{Q_1}}{\frac{P_1 - P_2}{P_1}} = \frac{\frac{35 - 55}{55}}{\frac{12500 - 10000}{10000}} = -1,45$$

Una elasticidad precio de la demanda de -1,45 es considerada elástica y significa que 1 unidad porcentual de incremento en el precio implica 1,45 unidades porcentuales de caída en la demanda.

³⁷ Ver Anexo F.

³⁸ Metodología explicada en <http://www.econlink.com.ar/definicion/elasticidadpreciodem.shtml>

Anexo J: Diversificación del servicio.

Tabla 22: Matriz producto-clientes.

Producto	Falabella	Sodimac	Lider	Paris
Plasmas	x		x	x
Cerraduras		x		
Griferías		x		
Lamparas	x	x	x	x
Ojo Májico				
Perchas		x		
Persianas y Cortinas		x		x
Linea Blanca	x	x	x	x
Cocina	x	x		x
Lavadora	x	x	x	x
Secadora	x	x	x	x
Lavavajilla	x	x	x	x
Campana	x	x		
Calefont	x	x		
Termos		x		
Parrilla	x	x	x	x
Bodegas Jardín		x		
Pergolas/Toldos	x	x	x	
Juegos Niños	x	x		
Camas Elásticas		x		
Muebles Terraza	x	x	x	x
Taca-Taca			x	
Puertas		x		
Ventanas		x		
Escalera Entretecho				
Bicicletas	x	x	x	x
Maquinas Ejercicio	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

Anexo K: Cálculo de precios y márgenes por servicio.

Se realiza una combinación de estrategias de fijación de precios: el modelo de las 3 C³⁹. Por un lado se hace un cálculo de fijación de precios mediante costos y por otro, se tomará en cuenta el valor percibido por el consumidor y el precio cobrado por los competidores para acotar el margen. La situación ideal sería tener completa certeza del futuro de las variables que definen el problema: costo variable por unidad, costos fijos y ventas esperadas, pero esto es dinámico en el tiempo por lo tanto para efectos de este ejercicio se considerará una situación conservadora en que el valor de las variables antes descrita corresponde al promedio ponderado de los último tres meses.

³⁹ KOTLER, P. Y KELLER K.L. 2006, Investigación de mercados y pronóstico de la demanda. En: Dirección de Marketing, 12ª Edición, México, Editorial Pearson Educación. pp. 444, 445.

Los costos fijos mensuales son \$13.050.388, mientras que los costos variables y las ventas esperadas mensuales se presentan a continuación, donde en estas últimas se incluyen las ventas asociadas a otros clientes, ya que aportan margen de contribución.

Tabla 23: Costo variable por servicio.

	Costo variable por servicio
Falabella	\$ 5.719
Sodimac	\$ 5.030
Paris	\$ 4.203
Lider	\$ 5.213

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Ventas esperadas en unidades

	Venta en unidades
Falabella	\$ 1.071
Sodimac	\$ 695
Paris	\$ 724
Lider	\$ 554
Otros	\$ 982
Total	\$ 4.025

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el costo unitario de esta empresa está determinado por $Costo\ unitario = costo\ variable + \frac{costo\ fijo}{venta\ en\ unidades}$, lo cual se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 25: Costo unitario.

	Costo unitario
Falabella	\$ 8.961
Sodimac	\$ 8.272
Paris	\$ 7.445
Lider	\$ 8.455

Fuente: Elaboración propia.

Luego se diagraman tres escenarios de acuerdo a distintos niveles de precios. El precio de venta mínimo corresponde al precio que iguala el costo unitario, el precio de venta actual representa las tarifas actuales y el precio de venta máximo es el valor que maximiza los márgenes de contribución totales, representando el punto óptimo entre alza de precio y disminución de demanda ajustado por la elasticidad precio de la demanda. Además para el caso de Falabella y Paris se decide mantener el precio en el valor actual, ya que este valor con IVA incluido bordea los \$15.000, que es el precio máximo de disponibilidad de compra.

Tabla 26: Distintos escenarios de precios.

	Precio de venta min	Precio de venta actual	Precio de venta max
Falabella	\$ 8.961	\$ 12.793	\$ 12.793
Sodimac	\$ 8.272	\$ 8.831	\$ 10.370
Paris	\$ 7.445	\$ 12.414	\$ 12.414
Lider	\$ 8.455	\$ 8.190	\$ 10.008

Fuente: Elaboración propia.

Además, es posible calcular la rentabilidad esperada sobre las ventas con la siguiente fórmula: $\text{Rentabilidad esperada sobre las ventas} = 1 - \frac{\text{costo unitario}}{\text{Precio de venta}}$

Evidentemente, la rentabilidad esperada asociada al precio mínimo es 0% para todos los clientes, este es el umbral mínimo del precio, donde no hay utilidad asociada. La rentabilidad asociada a los precios de venta actual arroja que el margen de Falabella y Paris está en torno al 30% y 40%, respectivamente, mientras que Sodimac tiene un bajo margen y Líder un margen negativo. Para el caso asociado a los precios máximos se observa hasta cuanto podría aumentar el margen de ganancias actuales.

Tabla 27: Distintos escenarios de rentabilidades.

	Rentabilidad esperada sobre las ventas min	Rentabilidad esperada sobre las ventas actual	Rentabilidad esperada sobre las ventas max
Falabella	0%	29,96%	29,95%
Sodimac	0%	6,33%	20,23%
Paris	0%	40,03%	40,03%
Lider	0%	-3,24%	15,52%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente los resultados obtenidos se condensan en la siguiente tabla.

Tabla 28: Resumen de los resultados de precios y márgenes.

	Precio mínimo	Margen mínimo	Precio actual	Margen actual	Precio máximo	Margen máximo
Falabella	\$ 8.961	0%	\$ 12.793	30%	\$ 12.793	30%
Sodimac	\$ 8.272	0%	\$ 8.831	6%	\$ 10.370	20%
Paris	\$ 7.445	0%	\$ 12.414	40%	\$ 12.414	40%
Lider	\$ 8.455	0%	\$ 8.190	-3%	\$ 10.008	16%
Promedio	\$ 8.283	0%	\$ 10.557	18%	\$ 11.396	26%

Fuente: Elaboración propia.

Es interesante saber cómo cambia el punto de equilibrio. Esto permite entender que a mayor precio el punto de equilibrio disminuye, es decir, realizando menos servicios sería posible cubrir los costos asociados. Se realiza el cálculo con la siguiente fórmula: $\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costos variables}}$

Tabla 29: Análisis de puntos de equilibrio.

	Punto de equilibrio Precio mínimo	Punto de equilibrio Precio actual	Punto de equilibrio Precio máximo
Venta en unidades	4.025	2.366	2.053

Fuente: Elaboración propia. 1

Anexo L: Detalle del presupuesto comercial.

- Carteles: Se consideran 800 unidades mensuales por un valor de \$220.800 sin IVA, que se destinarán a 159 tiendas, cotizado en imprenta Miró⁴⁰.
- Tarjetas: Se considerarán 4.500 unidades mensuales por un valor de \$211.500 sin IVA, que se destinarán a 159 tiendas, cotizado en imprenta Miró.
- Calcomanías: Se considerarán 4.500 unidades mensuales por un valor de \$250.000 sin IVA, que se destinarán a 159 tiendas, cotizado en imprenta Miró.
- Lápices: Se considerarán 800 unidades mensuales por un valor de \$120.000 sin IVA, que se destinarán a 159 tiendas., cotizado en Kychenthal⁴¹.
- Avisos en internet: Se considerarán 1.000 *clicks* en Google y 1.000 *clicks* en Facebook mensualmente, por un valor de \$160.000, cotizado en los mismos sitios web.
- Asistentes comerciales: considera la contratación de dos asistentes comerciales con un sueldo de mercado del 25% mejor pagado por valor de \$1.056.984 entre los dos mensualmente, cotizado en www.futurolaboral.cl.
- Envío: considera un envío de un sobre de 1,5 Kg a cada una de las 159 por un valor total mensual de \$578.760, cotizado en www.chileexpress.cl.
- Viajes: Considera un viaje cada 3 meses en bus y alojamiento en residenciales con presupuesto de \$250.000, cotizado en base a experiencias pasadas de la empresa DMJ.
- Almuerzos: Considera una invitación a almorzar para 8 personas mensualmente por un monto de \$120.000, considera que cada persona consumirá \$15.000.
- Armados gratis: Considera un armado gratis por día, lo que equivale a \$316.715, que es el costo de oportunidad del armado.
- Computador: Se debe adquirir dos computadores para los asistentes comerciales por un valor de \$250.000 cada uno, lo cual corresponde al precio de mercado.

⁴⁰ Av. Ejercito Libertador nº 773, Fono/Fax: 56 2 6885618, Santiago Centro – Santiago, E-mail: graficamiro@gmail.com

⁴¹ Santa Isabel 0177 - Providencia, Santiago, CP: 6641037, Teléfono: (56 2)753 0000 - Fax: (56 2) 6344079, Email: info@kychenthal.cl

Nota Metodológica de la evaluación financiera:

Para evaluar financieramente un plan comercial de una empresa en marcha, no es correcto utilizar criterios tradicionales de una evaluación de proyecto como VAN, TIR y PRC. Debido a que al proyectar los flujos descontados por una tasa de descuento se producen distorsiones que impiden cuantificar el valor real de las iniciativas comerciales.

Esta distorsión otorga un PRC extremadamente bajo y un VAN y TIR extremadamente altos, esto se debe a que en una compañía en marcha ya se han realizado las inversiones más significativas e inevitablemente los beneficios registrados incorporan el efecto de inversiones pasadas. Incluso, la literatura especializada establece metodologías para evaluar proyectos de empresas en marcha, mediante un análisis con flujos diferenciales o incrementales, donde los más comunes se refieren a los de reemplazo, ampliación, externalización o internalización de procesos o servicios y los de abandono. Por lo tanto esta metodología no permite capturar el valor real de un aumento del presupuesto comercial e implica que estos indicadores no son representativos del atractivo del plan comercial y no es aconsejable que sean utilizados para determinar la efectividad del presupuesto comercial frente a otros desembolsos de dinero. Tampoco se considera al presupuesto comercial como inversión en capital de trabajo, ya que no recoge el efecto del aumento o disminución proveniente de todas las áreas funcionales de la empresa⁴²

De acuerdo a la Bibliografía consultada⁴³, el presupuesto comercial debe ser evaluado financieramente de acuerdo a Facturación promedio, Margen de Contribución y el indicador ROMI, que mide el Retorno sobre la Inversión en Marketing, donde la inversión corresponde al presupuesto comercial. Este indicador es considerada la herramienta más usada por los expertos en ventas para medir el desempeño de las acciones comerciales desde el punto de vista financiero.

⁴² SAPAG, N. Y SAPAG R. 2008. Preparación y evaluación de proyectos. Cap. 1 pp.12, Cap.12 pp.269, Cap 14 pp.303.

⁴³SCHINAGL, N. 2009. Los verdaderos profesionales de ventas. Harvard Business Review.

POWELL, GUY R. 2003. Return on Marketing Investment: Demand More From Your Marketing And Sales Investments. RPI Press.