



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES  
DIMENSIONA SPA**

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

**LUIS EDUARDO PAREDES VÁSQUEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
IVÁN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA DE MUEBLES DIMENSIONA SPA

El objetivo de este trabajo es desarrollar un plan estratégico y un plan de marketing para superar la situación en la que se encuentra Dimensiona SpA, la cual es una microempresa en el mercado del mueble que atraviesa una etapa de crisis financiera, con prácticas administrativas poco definidas y con deficiente orientación estratégica, por lo que despliega carencias en su organización para atender la demanda existente.

El entorno externo del mercado en el que se encuentra, tiene la peculiaridad que hay más amenazas que oportunidades para los productos de fabricación local, puesto que las políticas de apertura comercial para la importación son más favorables que las que tiene para la producción local, compitiendo con una calidad equivalente y precios accesibles.

El mercado potencial para la producción de mobiliario para oficina en la Región Metropolitana determinado para la empresa, es de 113M de Pesos, donde los segmentos analizados son oficinas tipo A+, A y B. En este mercado el más alto conocimiento de marca se encuentran las empresas Muebles y Diseños, Fernando Mayer, Modulart, Easton y Bash entre otros, cuyos atributos de compra más destacados son la calidad de materiales y de instalación, funcionalidad del mueble y accesibilidad de precio.

Con el análisis interno de la empresa, se identifica las competencias centrales de Dimensiona SpA, para generar una ventaja sobresaliente y mejorar los procesos productivos, los cuales son prácticamente artesanales y dificultan el cumplimiento a cabalidad de los requerimientos de los clientes, con altos costos de producción y logísticos, impidiendo entregar una propuesta conveniente y atractiva para el cliente. Por esto se debe adecuar tanto los procesos internos, sistemas administrativos y la estructura interna de la empresa a una divisional, donde cada una de las áreas tenga roles definidos y manejados de manera eficiente.

El resultado final del plan estratégico y propuestas concretas de marketing para la empresa, se basan en la generación de una cercanía con el cliente y servicio sobresaliente. Determinando un mix promocional claro y adaptado a cada uno de los segmentos de clientes objetivo con una propuesta de valor centrada en las necesidades específicas. Adicionalmente la empresa debe hacer una inversión en cuanto a vehículo de carga y cambio de oficina con espacio adecuado para el ingreso de personal para ventas y operativo.

En cuanto a los resultados financieros, la tasa de descuento para el análisis de los flujos es de 14,21% para un período de estudio de tres años, con un monto de inversión de 4M de pesos para el año cero. Generando un Valor Actual Neto de 19M de pesos y Tasa Interna de Retorno de 98,8%, proyectando un escenario comercialmente atractivo.

La recomendación es iniciar el proceso de inversión para la industrialización de los procesos de gestión de la empresa, procesos productivos y de las instalaciones físicas definidos en este estudio, lo que permitirá obtener mejores resultados económicos, mejorar la calidad del servicio, tiempos de entrega y propuestas más convenientes.

## AGRADECIMIENTOS

A Luis Alberto Guedez  
quien me ofreció todo su apoyo y motivación para la realización del postgrado

A la Universidad de Chile  
Profesores y ayudantes del magister que ayudaron a que este proyecto de estudio se  
convirtiera en un hecho

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>1</b>
2.1	PLAN ESTRATÉGICO	1
2.2	VISIÓN HITT, IRELAND Y HOSKISSON	3
2.3	VISIÓN DE PORTER	4
2.4	HERRAMIENTA PEST Y FODA	5
2.5	HERRAMIENTA CANVAS	6
2.6	HERRAMIENTAS DE MARKETING ESTRATÉGICO	7
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>8</b>
3.1	OBJETIVO GENERAL	8
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I</b>		<b>11</b>
<b>1</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO II</b>		<b>16</b>
<b>1</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b>	<b>16</b>
1.1	EL MERCADO DEL MUEBLE EN CHILE	16
1.1.1	<i>Caracterización de la oferta de muebles</i>	17
1.1.2	<i>Caracterización de la demanda</i>	18
1.2	DESCRIPCIÓN DE LA PRINCIPAL COMPETENCIA	20
1.3	CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS POTENCIALES DE CLIENTES	23
1.4	ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL	26
<b>2</b>	<b>ANÁLISIS DE LA EMPRESA BASADO EN RECURSOS</b>	<b>31</b>
2.1	MODELO ACTUAL DE NEGOCIO	31
2.2	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	34
2.3	ANÁLISIS FODA	34
2.3.1	<i>Fortalezas</i>	34
2.3.2	<i>Oportunidades</i>	35
2.3.3	<i>Debilidades</i>	35
2.3.4	<i>Amenazas</i>	37
2.3.5	<i>Resumen estudio FODA</i>	37
2.4	ANÁLISIS MODELO CANVAS	38
2.4.1	<i>Resumen del Análisis del modelo Canvas</i>	41
2.5	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS BASADO EN RECURSOS	42
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO PORTER</b>	<b>43</b>
3.1	ANÁLISIS EXTERNO	43
3.2	MARCO GENERAL	43
3.3	MARCO DE LA INDUSTRIA	43
3.3.1	<i>Amenazas y barreras de entrada</i>	43

3.3.2	<i>Poder de negociación con proveedores</i> .....	44
3.3.3	<i>Poder de negociación con compradores o clientes</i> .....	44
3.3.4	<i>Amenaza de los productos sustituto</i> .....	45
3.3.5	<i>Intensidad de la competencia</i> .....	45
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>46</b>
4.1	RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES.....	46
4.2	CAPACIDADES .....	47
4.3	COMPETENCIA CENTRALES .....	47
4.3.1	<i>Actividades de apoyo</i> .....	49
4.3.2	<i>Actividades primarias</i> .....	50
4.4	ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR.....	51
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>52</b>
<b>1</b>	<b>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>52</b>
1.1	DECLARACIÓN DE VISIÓN .....	53
1.2	DECLARACIÓN DE MISIÓN.....	53
1.3	SERVICIO AL CLIENTE .....	53
1.4	ESTRUCTURA PROPUESTA Y CONTROLES ORGANIZACIONALES .....	55
1.5	PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS.....	57
1.6	PROPUESTA PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	58
1.7	PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	59
1.7.1	<i>Estrategias de marketing</i> .....	59
<b>2</b>	<b>SINTESIS</b> .....	<b>70</b>
	<b>CAPITULO VI</b> .....	<b>71</b>
<b>1</b>	<b>ANÁLISIS INTEGRAL DE LA ESTRATEGIA</b> .....	<b>71</b>
<b>2</b>	<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b> .....	<b>71</b>
2.1	PLAN DE COSTOS .....	71
2.2	SENSIBILIDAD.....	75
<b>3</b>	<b>PLAN OPERACIONAL</b> .....	<b>75</b>
	<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>78</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>80</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>81</b>
<b>1</b>	<b>ENCUESTA MERCADO MUEBLES</b> .....	<b>81</b>
<b>2</b>	<b>CÁLCULO PARA EL FLUJO DE CAJA</b> .....	<b>84</b>

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. IMPORTACIONES VS EXPORTACIONES SECTOR MUEBLE .....	18
TABLA 2. GLOSAS DE CAPÍTULO 94 .....	19
TABLA 3. TABLA COMPARATIVA COSTO - BENEFICIO ENTRE EMPRESAS DE MUEBLES .....	22
TABLA 4. PRODUCCIÓN DE MUEBLES PRINCIPALMENTE MADERA .....	27
TABLA 5. POTENCIAL DE VENTAS 2018 – 2020 DIMENSIONA. ....	30
TABLA 6. RESUMEN FUERZAS DE PORTER .....	45
TABLA 7. PROPUESTAS DE VALOR Y DISCIPLINA ESTRATÉGICA .....	52
TABLA 8. ATRIBUTOS CONSIDERADOS PARA LA ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO DE OFICINA .....	54
TABLA 9. ESTRATEGIA PROMOCIONAL PARA LA EMPRESA .....	65
TABLA 10. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	72
TABLA 11. INVERSIÓN ESTIMADA DIMENSIONA SPA .....	73
TABLA 12. SITUACIÓN DE LA EMPRESA CON PROYECTO .....	74
TABLA 13. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	75
TABLA 14. PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA .....	76
TABLA 15. COSTOS FIJOS DE LA EMPRESA DIMENSIONA SPA .....	84

## TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	5
ILUSTRACIÓN 2. ESQUEMA MODELO CANVAS FUENTE: SITIO WEB <a href="https://oja.la/blog/">HTTPS://OJA.LA/BLOG/</a> .....	7
ILUSTRACIÓN 3. CADENA DE VALOR DE DIMENSIONA SPA .....	11
ILUSTRACIÓN 4. CADENA DE PROCESOS DIMENSIONA SPA.....	12
ILUSTRACIÓN 5. ORGANIGRAMA DIMENSIONA SPA.....	12
ILUSTRACIÓN 6. FOTOS TRABAJOS REALIZADOS .....	13
ILUSTRACIÓN 7. ESPACIOS DE TRABAJO ABIERTOS.....	17
ILUSTRACIÓN 8. DISTRIBUCIÓN EMPRESAS PRODUCTORAS DE MUEBLES.....	18
ILUSTRACIÓN 9. IMPORTACIONES VS EXPORTACIONES MUEBLES.....	19
ILUSTRACIÓN 10. PRODUCCIÓN Y VENTAS DE MUEBLES EN EL MERCADO LOCAL .....	20
ILUSTRACIÓN 11. PRINCIPALES COMPAÑÍAS DISTRIBUIDORAS Y COMERCIALIZADORAS CHILENAS .....	21
ILUSTRACIÓN 12. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS ENTREVISTADOS.....	23
ILUSTRACIÓN 13. IMPORTANCIA EMPRESAS COMPETENCIA .....	23
ILUSTRACIÓN 14. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO MERCADO DE OFICINAS A+/A .....	25
ILUSTRACIÓN 15. PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR ZONA EN REGIÓN METROPOLITANA. OFICINAS A+/A .....	25
ILUSTRACIÓN 16. SUBMERCADO DE OFICINAS .....	26
ILUSTRACIÓN 17. PRODUCCIÓN, ABSORCIÓN Y VACANCIA DE OFICINAS TIPO A+, A Y B.....	28
ILUSTRACIÓN 18. STOCK DE OFICINAS CLASE A+, A Y B EN SANTIAGO .....	29
ILUSTRACIÓN 19. RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LOS ATRIBUTOS. ....	31
ILUSTRACIÓN 20. CUADRO RESUMEN FODA .....	37
ILUSTRACIÓN 21. RESUMEN DE ANÁLISIS MODELO CANVAS PARA LA EMPRESA. ....	42
ILUSTRACIÓN 22. COMPONENTES DEL ANÁLISIS INTERNO CONDUCTENTES A VENTAJA COMPETITIVA Y COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA. ....	46
ILUSTRACIÓN 23. CADENA DE VALOR .....	49
ILUSTRACIÓN 24. ORGANIGRAMA PLANTEADO.....	56
ILUSTRACIÓN 25. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	59
ILUSTRACIÓN 26. ESTRATEGIA PARA LOS MERCADOS Y PRODUCTOS .....	60
ILUSTRACIÓN 27. ESQUEMA RESUMEN DE CREACIÓN DE VALOR .....	61
ILUSTRACIÓN 28. CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING MIX .....	62
ILUSTRACIÓN 29. CAUSA DE MARKETING DE LOS BAJOS NIVELES DE RESPUESTA. ....	63
ILUSTRACIÓN 30. ÍNDICE JERÁRQUICO DE RESPUESTA DE LOS CLIENTES. ....	64
ILUSTRACIÓN 31. ¿QUÉ ES UN PRODUCTO?.....	67
ILUSTRACIÓN 32. TRES ETAPAS DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.....	68

## **1 INTRODUCCIÓN**

La microempresa Dimensiona SpA se desempeña en el desarrollo de proyectos de producción de muebles funcionales y decorativos en el mercado chileno, con diseño y fabricación tanto propia como tercerizada. Dichos muebles son adaptados a la medida para el hogar, oficina y comercios, abordado a través de proyectos dedicados a entender las necesidades del cliente y ofrecerle una solución atractiva, adaptada y funcional.

Sus clientes principales han sido las oficinas, con necesidades de hacer renovación de sus muebles, escritorios y adaptación ambiental dentro de los espacios, en segundo lugar, ocupa los clientes de hogar con necesidad de renovación de cocinas, walk in closet, vanitorios y espacios adaptados a la zona de descanso y entretención.

La empresa destaca la importancia de escuchar al cliente, proponer y dar espacio a nuevas opciones y opiniones para el desarrollo del proyecto, ya que al ser prestadores de bienes y servicios, el cliente evalúa desde el inicio su desempeño; así la importancia en primera instancia de tener una buena comunicación y dar el espacio a que el cliente se sienta partícipe y diseñador de su idea, en donde la empresa le presta el conocimiento y la experticia para llegar a un proyecto totalmente adaptado a las necesidades.

Desde su formación en febrero de 2016, tuvo la oportunidad de realizar actividades comerciales importantes, lo que permitió culminar el año con un monto aceptable de facturación, donde la capacidad de este emprendimiento se vio absorbida por un crecimiento abrupto de la demanda de necesidades puntuales. Sin embargo, durante el año 2017 el nivel de facturación ha bajado a niveles donde no se ha llegado a lo mínimo como para mantener su estructura de gastos, por lo que la empresa tiene la necesidad inminente de realizar un plan estratégico y de marketing, que permita tener una dirección hacia sus metas y fomente las acciones tácticas comerciales para la captación de nuevos clientes.

## **2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 PLAN ESTRATÉGICO**

El diseño del plan estratégico de una empresa es esencial para el logro de los objetivos y metas planteadas, los planes deben ser diseñados para mediano y largo plazo, con acciones tácticas a corto plazo, tomando en consideración como base, el tamaño de la empresa y los cambios que se generan continuamente en torno a la organización, así poder adaptarse y sobresalir de la mejor manera.

## **Conceptos básicos**

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una determinada acción. La planeación se anticipa a la toma de decisiones”.<sup>1</sup>

“Proceso en el cual se centra la atención en el futuro de la organización e integra las demandas del ambiente externo y los recursos internos a las acciones de los administradores”.<sup>2</sup>

## **Objetivos de los Planes Estratégicos**

- Cambios en la dirección de la empresa.
- Mejorar la rentabilidad.
- Acelerar el crecimiento.
- Orientar los recursos hacia los proyectos importantes.
- Destacar los temas estratégicos para la alta dirección.
- Incentivar el desarrollo de nuevos productos.
- Manejo de la información adecuada en la toma de decisiones.
- Desarrollo del análisis FODA

## **Características de Planes Estratégicos**

Se tiene las siguientes características:

- El plan estratégico debe ser original puesto que constituye el origen para el desarrollo de los planes específicos.
- Es conducida por los altos niveles de dirección de la empresa.
- Se establece un marco de referencia a toda la organización.
- La información que se maneja es externa principalmente.
- Los niveles de incertidumbre manejado, por lo general son mayores en relación a otros planes.
- Se cubren períodos amplios, cuya importancia radica en que se previene la causa efecto a futuro de las decisiones reales.
- Se plantea las posibles alternativas de las acciones y en función de éstas, se toman las decisiones presentes.
- Tiene como esencia la identificación metódica para determinar las oportunidades y evitar o afrontar los peligros que puedan presentarse en el futuro.

---

<sup>1</sup> Leonardo Goodstein, Timothy Nolan. Planeación Estratégica Aplicada. Colombia Mac Graw Hill, 1998 p.58

<sup>2</sup> Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter. Porter Ob. Cit., p 271

## ***Ventajas y Desventajas de los Planes Estratégicos***

### ***Ventajas***

Las actividades se ven de forma ordenada y con un propósito claro, enfocando los esfuerzos hacia los resultados que se desea lograr a través de una secuencia efectiva de acciones. Las situaciones no productivas se minimizan.

Visualiza la necesidad de futuros cambios y permiten ver las amenazas y oportunidades que se puedan presentar. Se evalúa nuevos campos para tener una participación en ellos. Con esto se evita que la empresa siga un camino inadecuado y de consecuencias irreversibles.

La planificación conlleva a acciones que deben ser supervisadas a través de planes de control, por lo que debe ser llevado a través de planes que permitan validar que se va en la dirección correcta y que a su vez se proporcione estándares de control.

### ***Desventajas***

La precisión de la información es limitada y con una gran incertidumbre puesto que se trabaja con supuestos de situaciones a futuro. Lo que ocurrirá es impredecible, sin embargo, se fundamentan escenarios alternativos en función de las situaciones actuales y con márgenes de tolerancia.

El costo de planificar estratégicamente es alto, sin embargo, es la base principal para una buena administración, requiere un gran consumo de recursos por lo que aumenta considerablemente los costos en función del tiempo invertido por el personal.

Hay situaciones donde se requiere respuestas inmediatas, por lo que si se espera por el desarrollo de un plan estratégico se puede llegar fuera de tiempo con las acciones correctivas.

## **2.2 VISIÓN HITT, IRELAND Y HOSKISSON**

Inicialmente los autores plantean que el objetivo de una estrategia es permitir que la empresa tenga retornos por encima del promedio de la industria y de forma continua en el tiempo. Para lograr esto se plantean dos modelos, uno es el modelo de Organización Industrial y el otro es el Modelo basado en recursos.

El modelo de organización industrial se centra en el contexto externo, identifica las oportunidades que la empresa puede aprovechar para generar retornos por encima del promedio de forma continua.

El modelo basado en recursos estudia las competencias y recursos de la empresa y determina internamente las iniciativas que se pueden desarrollar para lograr los objetivos estratégicos.

Según las investigaciones planteadas en el libro de Administración Estratégica, se plantea que el ámbito externo e interno aportan al rendimiento de la empresa en cuanto a que la aplicación debe ser complementaria de ambos modelos y deben ser utilizados en conjunto a la hora de diseñar la estrategia. El modelo de organización industrial permite identificar el atractivo de la industria y el modelo basado en recursos determina las ventajas competitivas con la que la empresa tendrá éxito en la industria elegida.

### **2.3 VISIÓN DE PORTER**

Porter plantea una metodología donde logra definir un posicionamiento estratégico, basándose en el análisis de la industria del cual se encuentra la empresa, con el fin de obtener una ventaja competitiva que pueda mantenerse durante el tiempo.

Esta metodología comienza con una caracterización de la industria, determinada a través de la cuantificación de las fortalezas y debilidades existentes dentro del marco de cinco fuerzas, clasificadas de la siguiente manera:

#### ***Amenaza de nuevos competidores***

Es referida a la facilidad o dificultad con la que pueden ingresar al mercado nuevos competidores. Las barreras de entrada presentan un cierto nivel que puede depender de la complejidad tecnológica, legales, regulatorias, económicas y/o sociales que están presentes en el mercado.

#### ***Amenaza de sustitución***

Es el riesgo que existe que un cliente utilice un producto o servicio sustituto. Esta fuerza se evalúa considerando la probabilidad de los cambios sociales y tecnológicos.

#### ***Poder de los proveedores***

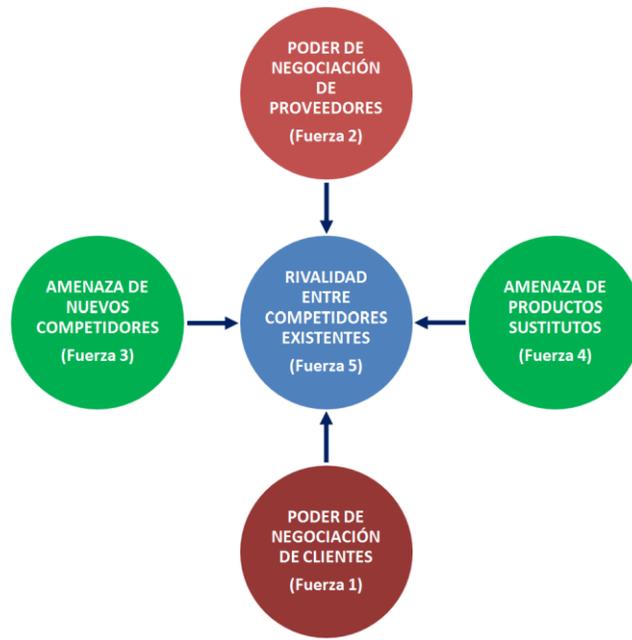
Está referida al poder que tienen los proveedores para la negociación, dependiendo principalmente a la concentración del mercado de proveedores y del tamaño de la empresa.

#### ***Poder de los compradores o clientes***

Indica el poder de negociación con el que los compradores pueden negociar un bien o servicio, este depende mayoritariamente de la existencia de productos sustitutos y del nivel de competencia existente en el mercado.

#### ***Rivalidad entre competidores***

Esta última fuerza considera el número de competidores en el mercado y el nivel de rivalidad entre ellos, así como en nivel de precios, que puede existir casos como oligopolios y monopolios entre otros.



**Ilustración 1. Las 5 Fuerzas de Porter**  
Fuente: Elaboración Propia

Al cuantificar la situación de la industria con respecto a estas cinco fuerzas, se logra identificar que tan atractiva es la industria y permite a la empresa en estudio, encontrar la posición de la misma y así utilizar los factores a su favor. También permite identificar a partir de dichos resultados una caracterización de la industria y generar la estrategia adecuada para que la empresa pueda enfocarse para lograr un posicionamiento acorde y sustentable.

#### 2.4 HERRAMIENTA PEST Y FODA

Para examinar la situación en el que se encuentra la empresa en cuanto a las oportunidades y amenazas, y relacionarlo en un estudio imparcial con las fortalezas y debilidades, se puede determinar a través de las herramientas PEST y FODA, en cuanto a sus entornos, capacidades y recursos, considerando los puntos de vista externos e internos respectivamente. Ambas herramientas se complementan porque permiten tener una visión de lados opuestos, esto permite generar un panorama amplio y completo, lo cual tendrá utilidad si la conclusión de ambas es considerada para la generación de las decisiones estratégicas.

La herramienta **PEST** propone evaluar y caracterizar el atractivo de la industria, en cuanto a las dimensiones de la industria y el atractivo de lo político, económico, social y tecnológico.

La herramienta **FODA** refiere a la situación interna de la empresa y hace mención de la evaluación en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en negocios o empresas y así considerar la industria y su atractivo.

Las dimensiones propuestas por estos análisis pueden ser completadas sin necesariamente tener un conocimiento completo de la empresa o su entorno, por lo que la elaboración de las tablas de análisis puede ser realizada de forma incorrecta sin manera de evaluar su inexactitud. En cuanto a la implementación, si no se realizan conclusiones aplicables a partir de las herramientas, es posible que la misma no tenga utilidad alguna. Estos riesgos se abordan complementando los resultados de los análisis en cuestión con la información que se obtiene del mercado.

## 2.5 HERRAMIENTA CANVAS

Esta es una herramienta visual que permite completar a través de nueve elementos constituyentes, un modelo de negocios el cual ayudará a la comprensión de cómo la empresa crea, entrega y captura valor. Con eso no solo se garantiza el punto inicial del conocimiento del modelo actual de la empresa, sino también otorga un lenguaje que permite la creación de nuevas alternativas estratégicas.

La aplicación de este modelo, ayuda a la declaración y comprensión del modelo actual de negocios o propuesto para una determinada actividad, con nueve bloques constitutivos que abarcan cuatro áreas principales de los negocios, que son los clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Ordenado lógicamente como se indica a continuación, aporta un claro análisis para visualizar la captación de valor de la empresa.

1. **Segmentos de Clientes:** La organización puede servir a uno o más segmentos de clientes.
2. **Propuestas de Valor:** Busca aclarar las necesidades y problemas del cliente con propuestas de valor.
3. **Canales:** Las propuestas de valor son entregadas a los clientes a través de comunicación, distribución y canales de venta.
4. **Relaciones con Clientes:** Las relaciones con clientes son establecidas y mantenidas con cada segmento de clientes.
5. **Estructura de Ingresos:** Los flujos de ingreso resultan de propuestas de valor exitosas a los clientes.
6. **Recursos Clave:** Los recursos clave son activos requeridos para ofrecer y entregar los elementos previamente descritos.
7. **Actividades Clave:** Dichos recursos se materializan a través de la realización de un cierto número de actividades clave.
8. **Alianzas Clave:** Algunas actividades son externalizadas y algunos recursos son adquiridos fuera de la empresa.
9. **Estructura de Costos:** Los elementos del modelo de negocios resultan finalmente en una estructura de costos.

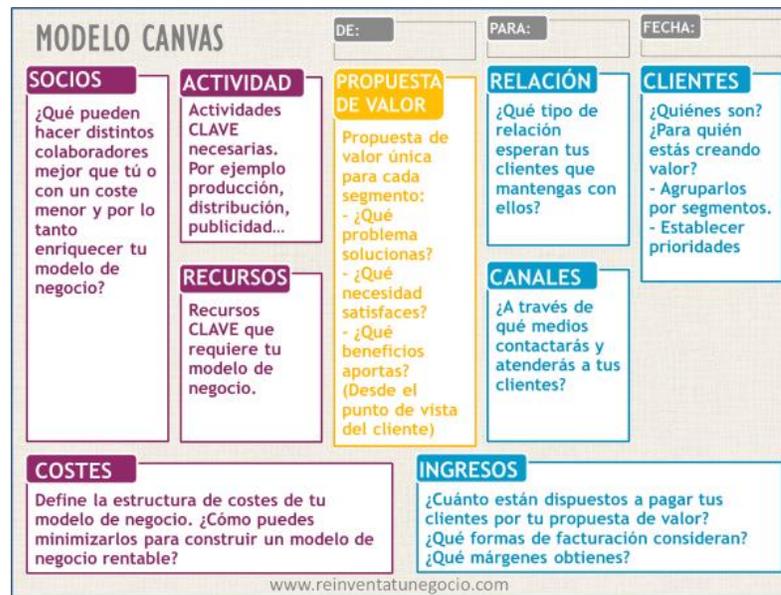


Ilustración 2. Esquema Modelo Canvas  
Fuente: sitio web <http://www.soloinnove.com>

Es una herramienta que se utiliza en actividades grupales generalmente, en las que se rellenan los elementos de la plantilla a medida que se discuten los puntos relevantes de cada una, con la flexibilidad suficiente para aplicar múltiples áreas. Esto posibilita elaborar un esquema de Modelo de Negocio entre varias personas, sin la dificultad que conlleva generar un documento redactado en conjunto.

Por último se destaca que la generación de los modelos de negocios, a través del modelo Canvas es una composición que debe ser aplicada periódicamente, considerando los procesos que van surgiendo durante el diseño de las posibilidades de la definición de la estrategia de la empresa.

## 2.6 HERRAMIENTAS DE MARKETING ESTRATÉGICO

### *Proceso de Investigación de mercado*

Este proceso sirve para obtener un marketing eficaz, de tal forma que la información recolectada sea pertinente y objetiva; los pasos a seguir son los siguientes:

1. Definición del problema, los objetivos y la necesidad de investigación.
2. Diseño de un plan de investigación.
3. Recolección de información.
4. Análisis de dicha información.
5. Presentación de los resultados.

### *Marketing Mix*

Este proceso es más conocido como las 4P. Es uno de los elementos clásicos del marketing el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos, las P que provienen de las palabras: **producto, precio, plaza y promoción.**

- **Producto:** Es todo aquello ofrecido al mercado para satisfacer una necesidad o deseo.
- **Precio:** Es el valor del producto en dinero.
- **Plaza:** Se refiere a las medidas tomadas para que el producto sea accesible al Mercado.
- **Promoción:** Se refiere a las actividades de comunicación, en las cuales se despliegan un esfuerzo para enviar un mensaje a través de un canal, con la finalidad de establecer una comunicación con el cliente.

### 3 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico afianzado en el plan de marketing, con el propósito de incentivar el crecimiento de la empresa a mediano plazo.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno externo para determinar oportunidades del mercado y amenazas, cuantificar, caracterizar y validar el mercado en el que se desenvuelve la empresa. Analizar el entorno interno de la empresa, identificando los factores claves de éxito que permitan definir una ventaja competitiva.
- Desarrollar un diagnóstico a la empresa para determinar las prioridades para la construcción de una estrategia de crecimiento de la empresa.
- Definir en conjunto con los objetivos estratégicos, un plan de marketing que permitan determinar el posicionamiento, precios, profundidad y canales de distribución.
- Diseñar una estrategia a nivel de negocios y comercial, con la consideración de ser implementada a mediano plazo, de 3 a 4 años (2018 a 2021), cuyo objetivo es aumentar las ventas, fidelizar los clientes y diferenciar a la empresa.
- Proponer la forma de implementar la estrategia determinada en función de la evaluación económica del proyecto.

### 4 METODOLOGÍA

El desarrollo de la tesis, se llevará a cabo a través de cuatro etapas, que se describen a continuación.

Una primera etapa corresponde al análisis y diagnóstico del entorno competitivo, levantamiento de antecedentes respecto a la identificación de elementos internos y externos de la empresa, considerando elemento de apoyo en tesis anteriores, información de mercado de empresas competencia y normativas vigentes.

En esta primera etapa se realizará un proceso de diagnóstico de los factores externos que impulsan o afectan a la empresa, el entorno de la industria, entorno de la competencia y las barreras de entrada y salida, así como se describirá el mercado del

mueble en Chile, en cuanto a tamaño del mercado objetivo, demanda potencial y rentabilidad. Se hará un análisis de los principales competidores y una caracterización de los segmentos potenciales clientes y su comportamiento de compra. Para determinar las preferencias de los potenciales clientes en relación a los atributos de los muebles, se realizará un análisis a través de encuestas en profundidad a clientes de la empresa, clientes potenciales y no clientes de la empresa vía correo electrónico.

Se desarrollarán las siguientes actividades:

- Descripción y caracterización del mercado nacional de muebles.
- Análisis del tamaño del mercado objetivo, potencial y rentabilidad (volúmenes de venta).
- Análisis de los principales competidores de la industria nacional del mueble
- Identificar oportunidades y amenazas de la industria, junto a las fortalezas y debilidades del proyecto
- Análisis de los clientes, levantamiento de necesidades y motivaciones del segmento e investigación de mercado a través de encuestas vía email.
- Caracterización de los segmentos de potenciales clientes y su comportamiento de compra (revisión de fuentes primarias y secundarias de información).

La segunda etapa se analizará la estructura y recursos de la empresa según el análisis FODA y del entorno, competencias con el fin de validar la ventaja competitiva y los aspectos en que se debe hacer mejoras inminentes. Con miras al diseño y elaboración de la estrategia del negocio para el crecimiento. En esta etapa se integran los principales hallazgos del mercado y del entorno competitivo en función del modelo de negocio de la empresa; se contempla:

- Revisión del modelo actual del negocio
- Uso de los sistemas de información
- Análisis de la administración de la empresa
- Gobierno corporativo

En una tercera etapa se hará un análisis estratégico del entorno que rodea la empresa, con esto se obtendrá un panorama más claro de las tendencias y oportunidades y un análisis interno de la empresa que permitirá validar los recursos y capacidades. Analizar el entorno externo tiene gran importancia para poder identificar las oportunidades y amenazas que están presentes, se utilizará la herramienta PEST para el análisis externo el cual estudia los factores relevantes que podrían afectar el desempeño de una empresa. Para el análisis de la industria se realizará a través de la herramienta de las cinco Fuerzas de Porter, debido a que analiza cada una de ellas para determinar si presenta un nivel alto o bajo, lo que determinará el atractivo del mercado en estudio.

- Análisis estratégico
  - Análisis externo
  - Marco general de la industria, amenazas y barreras de entrada
  - Poder de negociación de proveedores y compradores
  - Amenaza de los productos sustitutos

- Marco de la competencia e intensidad.
- Análisis interno
  - Recursos de la empresa, desde el punto de vista de tangibles e intangibles
  - Capacidades
  - Competencias centrales y análisis de la cadena de valor

La cuarta etapa se realizará una nueva propuesta de valor y patrón de desarrollo basado en el modelo Canvas, acompañado con una estrategia de marketing para el crecimiento sostenido a mediano plazo. En esta última etapa se contempla lo siguiente:

- Declaración de visión y misión
- Selección de segmento de clientes objetivos
- Identificar los productos con mayor potencial de demanda dentro del segmento.
- Proyectos estratégicos, gestión de conocimiento, plan de marketing y determinación de propuesta de valor (productos a comercializar, precios, canales de distribución y promociones), diversificación del negocio.
- Plan para implementación en función del tiempo contemplando una evaluación de factibilidad económica de la estrategia y análisis de sensibilidad, con el fin de validar las condiciones mínimas para la viabilidad del negocio.

La metodología que se realizará luego del posterior análisis es evaluar y canalizar de manera ordenada las acciones, con el fin de poder priorizar las soluciones tácticas más directas a nuestro cliente foco, que nos puedan brindar las directrices a seguir con un canal de comunicación fuerte y seguro con el cliente.

- Análisis y diagnóstico del entorno competitivo
- Síntesis del diagnóstico
- Diseño de Estrategia

## 5 ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

El trabajo está pensado para realizar un plan estratégico orientado a desarrollar:

- Levantamiento de información del mercado local, recopilando información a través de los puntos de venta e información entregada por clientes.
- Desarrollar una estrategia a mediano plazo para la adecuación de los procesos y crecimiento de infraestructura a fin de acceder rápidamente a la demanda.
- Desarrollar un plan de marketing junto con una evaluación económica en cuanto a su implementación.
- Desarrollar un plan de control de implementación de la estrategia.

El análisis de este estudio, busca analizar la industria del mueble en el mercado local y de la microempresa Dimensiona SpA. Derivando del análisis externo e interno, se identificarán nuevas oportunidades provenientes del mercado y las amenazas que se presentan en dicha industria y determinar las capacidades competitivas que permitirán maximizar los recursos y superar la competencia.

# CAPÍTULO I

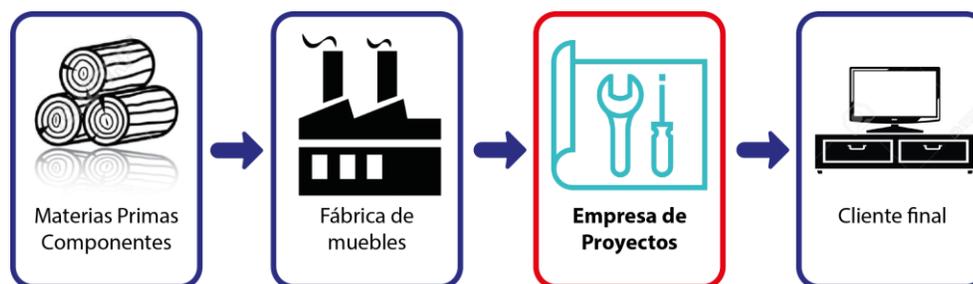
## ANTECEDENTES GENERALES

### 1 EMPRESA

Dimensiona SpA. es una microempresa dedicada al diseño y producción de muebles realizados con derivados de madera como planchas compuestas, laminados fenólicos, chapas naturales, etc., en conjunto con otros elementos que dispone el mercado como vidrios, acrílicos, perfiles metálicos y piezas plásticas para la construcción final de sus muebles. La empresa tuvo su inicio en marzo del 2016, con un capital inicial de 5 millones de pesos, el cual fue utilizado en la compra de herramientas de mano necesaria para el desarrollo de las actividades diarias de los mueblistas y en la adecuación de las instalaciones donde se opera.

La empresa está dividida en dos áreas de comercialización, muebles para el hogar y muebles para oficina. Dentro de los muebles de hogar se encuentra; muebles de cocina, living, vineras, walk in closet, roperos, veladores, racks de tv. Para las oficinas se realizan escritorios modulares, muebles para impresora, estantes, armarios, cajoneras. Todos estos muebles son elaborados a la medida de lo que el cliente requiere con diseño de vanguardia, así se logra una optimización de los espacios y un nivel alto de personalización, considerando la ergonomía y los espacios antropométricos. No se maneja stock ni piezas de reemplazo por ser basados en pedidos.

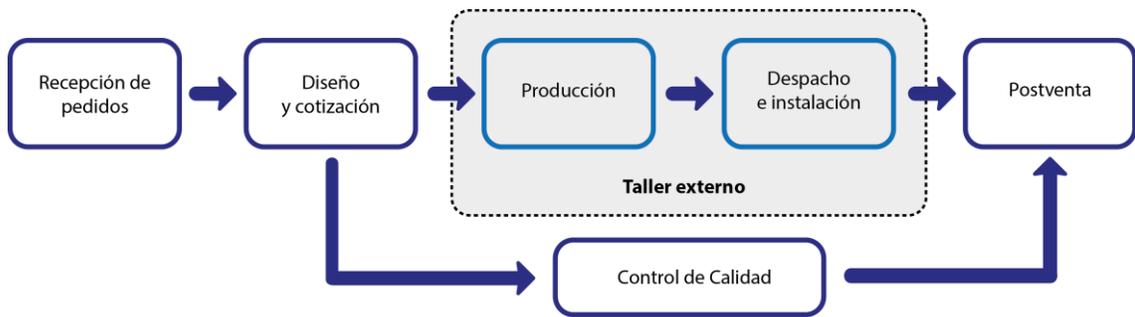
El negocio principal de Dimensiona SpA. es la comercialización y producción a través de canales particulares, manejado a manera de proyectos. Se presenta como una sociedad por acciones, en donde sus accionistas igualitarios son dos socios en forma paralela; Alex Van der Molen quién está encargado del área comercial, ventas, canales comunicacionales con los clientes y marketing digital y Luis Paredes (autor de esta tesis) quién está encargado del área técnica, operaciones, desarrollo de proyectos y diseño de los muebles, elementos y materiales a utilizar.



**Ilustración 3. Cadena de Valor de Dimensiona SpA**

Fuente: Elaboración propia

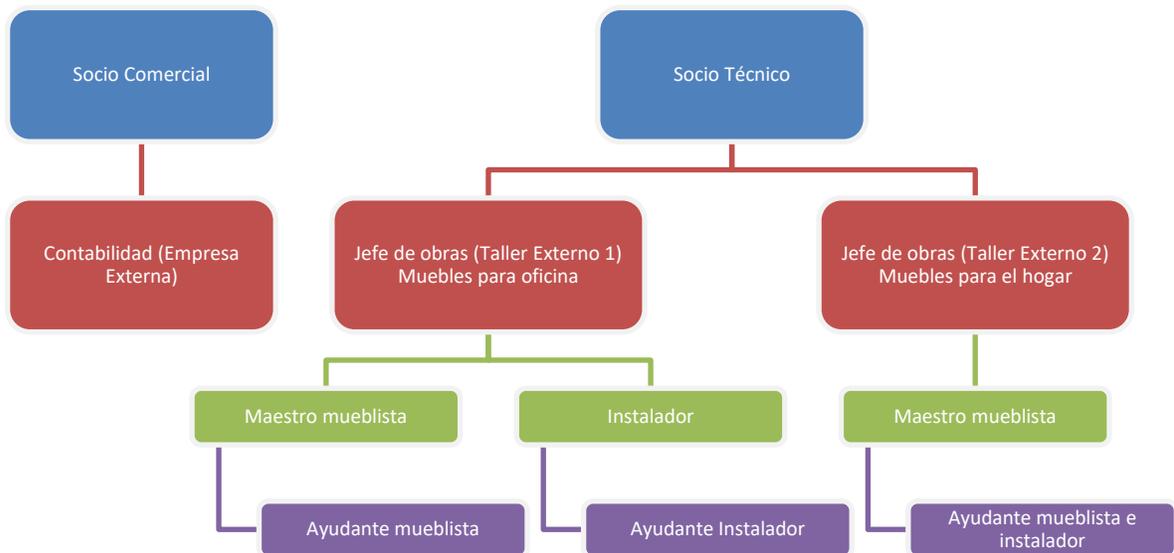
La empresa se orienta frente al mercado, como proveedora de soluciones integrales de diseño exclusivo y producción de muebles a medida, sin operar completamente como fábrica ni vender sus servicios como solamente asesorías en diseño. En la siguiente ilustración se observa la cadena de procesos de la empresa.



**Ilustración 4. Cadena de procesos Dimensiona SpA**  
Fuente: Elaboración propia

La estructura de la empresa consta de 4 niveles (no todos internos) y está encabezada por los dos socios, en el segundo nivel se encuentran los jefes de obras (ambos de fábricas externas), quién reporta directamente al área técnica y en el tercer y cuarto nivel se encuentra los maestros de obra y ayudantes, quienes reportan directamente al jefe de obras.

En la ilustración 5, se encuentra un organigrama de la empresa, en donde se observa los cuatro niveles jerárquicos.



**Ilustración 5. Organigrama Dimensiona SpA**  
Fuente: Elaboración propia



#### **Ilustración 6. Fotos trabajos realizados**

Izquierda: Cocina en Concón – Viña del Mar. Derecha: Sala de reuniones en Oficina Las Condes – Santiago.  
Fuente: Elaboración propia

La empresa, pese a tener un primer año con ingresos aceptables, está atravesando un segundo año con una situación de riesgo de solvencia, enfrentando fuertes problemas de liquidez que comprometen el futuro a corto plazo. Este escenario está significando a los socios considerar acciones inminentes y a mediano plazo para replantear la forma en que se está desarrollando el negocio y aprovechar el rediseño basado en el Plan Estratégico de este estudio y la forma de comercialización a través del plan de marketing.

## **2 INDUSTRIA**

El mercado chileno en la industria del mueble es muy diverso, pues cuenta con un volumen considerable de importación de productos terminados y prefabricados, adicionalmente el país cuenta con más de dos mil unidades productivas en el sector que son dirigidas a exportación, según datos obtenidos de Relaciones Exteriores ProChile. Los productores nacionales varían desde grandes fabricantes, Pymes, microempresas y talleres artesanales, por lo que se cuenta con una gran diversidad de opciones. Más de 1300 unidades productivas del sector mueble, están inscritas como proveedores de dichos bienes para el estado, según el portal de Chile Proveedores, esto representa más de un 60% del total de las fábricas de muebles.

En relación a la comercialización dentro del territorio nacional, la concentración de ventas se encuentra ubicada en las grandes tiendas o tiendas departamentales, por lo que disponen de una gran variedad de productos, con precios competitivos y disponibilidad inmediata, esto lo logran puesto que manejan grandes volúmenes y convenios comerciales con los proveedores y fabricantes.

Esta situación impacta de manera directa a las Pymes y microempresas dedicadas a la fabricación y comercialización, quienes pierden participación en ese segmento por no

poder competir a nivel de precio, tiempos de entrega, facilidades de pago, tomando en consideración que gran parte de dichos muebles vienen desarmados y la fabricación es realizada por el mismo cliente, lo que disminuye en gran medida los costos del producto final.

La Región Metropolitana es la que representa el mayor porcentaje del mercado en cuanto a consumo de muebles de hogar y oficina, derivado a la gran concentración de la población en la capital, donde se reúne un 40,5% del total. En segundo lugar, está la región de Biobío con una concentración de 11,6%, según los resultados obtenidos por el censo realizado en 2017, el cual cubrió un 98,95% de las viviendas particulares en Chile

El total del mercado de muebles, es decir la suma de la oferta local más la importada, abarca todos los segmentos de mercado tanto en muebles de oficina, casa, cocina, dormitorio, etc., esto motivado a que realizar importaciones directas de muebles es complicado por el volumen y peso que estos tienen, por lo que derivará en altos costos de flete e impuestos. Aquí es donde se aprecia un espacio en el nicho de mercado de productos y más para los que son diferenciados en base al diseño personalizado, la calidad, servicio y postventa que, a pesar de ser un mercado bastante reducido, es menos competitivo que el de los muebles con diseños y medidas estándar.

Chile es destacado por su extensa plantación forestal y un superávit en la producción de madera, gracias al clima que favorece el rápido crecimiento de diversas variedades, entre los que destaca el pino, sin embargo, Chile es uno de los pocos países que consume menos madera de la que produce, por lo que posee un potencial exportador, ocupando el onceavo lugar en la exportación de madera en trozas y el décimo lugar en la producción de pulpa de madera, según el último estudio realizado de la Corporación chilena de madera (CORMA) en 2016. Adicionalmente, motivado a la apertura comercial con países como la Unión Europea y Estados Unidos y China durante los últimos diez años, permite que las importaciones por volumen sean un canal rápido y económico para acceder a los productos terminados, adicional que las barreras arancelarias son mínimas.

Países desarrollados, cuyos avances tecnológicos han permitido ofrecer mejores productos a menor costo, así como sus productos terminados, desplazan progresivamente lo que la producción nacional realiza. Por lo que la industria chilena, cuyo desarrollo tecnológico es bajo, la fabricación de muebles a la medida se hace muy difícil, lo que representa una oportunidad siempre y cuando se esté dispuesto a hacer las inversiones necesarias, así como una buena formulación de la propuesta de valor, para poder ofrecer bienes competitivos y comercialmente viables.

Destacando los factores fundamentales que se debe tener en cuenta para el éxito en la penetración del mercado, es la identificación del canal de comercialización idóneo para el tipo de muebles que se produce, la experiencia en el área y la fortaleza comercial.

### **3 CLIENTES**

La empresa de muebles Dimensiona SpA se dedica principalmente a la realización de proyectos de interiorismo para hogares y oficinas; para el sector hogar se especializa en

cocinas y para oficinas los módulos de trabajo y muebles de recepción. Los clientes actuales de la empresa son clientes finales; es decir dueños de viviendas que desean renovar su cocina y para oficinas los directores generales o encargados de adquisiciones.

Derivado al alto precio de los proyectos de muebles para hogar, estos clientes pertenecen al segmento socioeconómico AB, el cual se compone principalmente de hogares de profesionales con ingresos promedio sobre 4,4 MM\$ al mes, correspondiente al 0,3% en Gran Santiago y se extiende la otra parte al segmento ABC1 con ingresos promedio sobre los 1,4MM\$ al mes, considerando las nuevas clasificaciones de Clase media emergente C1b y Clase media acomodada C1a, quienes se sitúan entre el 16% de la población en la zona de Gran Santiago, datos según la Asociación de Investigación de Mercado (AIM) para el 2016.

En segundo lugar, la empresa se dedica también a proyectos de menor escala, en los que se diseñan y producen muebles puntuales para usos residenciales (muebles para TV, escritorios, closets, y veladores entre otros). Debido al precio de estos proyectos, en esta línea de negocios, generalmente tiende a tener un mayor alcance en el segmento C1.

La empresa Dimensiona también atiende a clientes importantes como empresas y locales comerciales que desean renovar o habilitar espacios operativos como oficinas, archivadores, tiendas y restaurantes, estos clientes actualmente representan casi un cincuenta por ciento de las ventas totales.

Para efectos de este estudio, se abordará únicamente el segmento de clientes Oficinas, derivado a la necesidad que tienen hoy en día las compañías de adaptar sus espacios de trabajo como definición de identidad corporativa. Se caracterizan por destacar los ambientes armónicos, amigables y adaptados a las nuevas tendencias de obtener el entorno más adecuado en cuanto a iluminación, distribución de mobiliario, trabajos colaborativos e inserción de colores y texturas más integrados a la naturaleza en combinación con colores brillantes. Esta tendencia está muy orientada a resaltar la nueva ética organizacional que incentiva el respeto por el entorno, el uso racional de los recursos naturales y el manejo de desperdicios.

El tema central para las compañías a la hora de hacer elección de nuevo mobiliario, debe estar centrado en el bienestar de las personas, pensando en el medio físico, psicológico y social; puesto que las personas es el recurso más valioso de una organización. Esto se fundamenta en aumentar los elementos saludables y motivadores, como por ejemplo el uso de sillas que eviten la fatiga en la espalda, mobiliario abierto y ligero con diseño, colores y texturas que inspiren novedad y creatividad.

# CAPÍTULO II

## DIAGNÓSTICO

### 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

#### 1.1 EL MERCADO DEL MUEBLE EN CHILE

Observando las características de la industria del mueble en Chile, se observa una gran dispersión en el ámbito de la producción nacional, con presencia de una gran cantidad de productores que van desde grandes fabricantes y PYMES a pequeños talleres artesanales de fabricación de muebles. Según las estimaciones de ProChile, se encuentra alrededor de 2.600 unidades productivas nacionales, de las cuales más de la mitad está inscrita como prestadora de bienes y servicios a los entes públicos a través del portal Chile Proveedores.

A pesar de la gran cantidad de fabricantes locales, Chile actualmente importa un 80% de los muebles que se comercializan, los cuales provienen principalmente de China, quien es el principal productor y exportador a nivel mundial.

Esta situación tiene importantes repercusiones sobre las PYMES dedicadas a la producción y comercialización de muebles de madera y aglomerados, los cuales por una parte han perdido participación de mercado debido a que no pueden competir en precios ni respecto a las facilidades de pago contra las grandes tiendas y por otra parte, tienen poco poder de negociación al momento de tratar con las grandes tiendas para comercializar sus productos a través de ellas. Tratándose además de productos con un costo de elaboración más elevado que los muebles importados por éstas.

De acuerdo al informe realizado por el Instituto Valenciano de la Exportación en su estudio sectorial de la industria del mueble para el año 2015, en Santiago se llevan a cabo la mayor parte de las actividades asociadas a la fabricación, importación, distribución y comercialización de estos productos. Esto se debe principalmente debido a la fuerte concentración de empresas que demandan estos productos (Empresas de proyectos dedicadas y tiendas retails de muebles, entre otras) dentro de la capital.

En cuanto a la tendencia de los muebles para oficina durante los últimos años, se ha cambiado los diseños de la mano con los cambios tecnológicos y las tendencias de uso de los equipos de oficina, donde se ha intensificado el uso de equipos portátiles, tabletas, proyectores portátiles, impresoras, así como se ha disminuido en la misma medida los grandes equipos como computadoras tipo PC de escritorio, retroproyectores, fax, etc. Adicionalmente, nos encontramos con elementos indispensables como los cables y elementos de conexión, se procura que en general estén colocados de forma oculta o discreta o bien cargadores de inducción que permiten una mejor portabilidad, así como conexiones inalámbricas entre los dispositivos.

Cada vez más se habla de espacios de trabajo compartido, zonas de coworking, áreas de soft-seating y salas de brainstorming y todos estos espacios, lejos de desaparecer

son las que van a ocupar más espacio a futuro en las empresas. Porque la creatividad de los empleados es el capital más importante y el destacarse sobre los demás es factor vital de supervivencia en esta época.

Humanizar la oficina y convertirla en hogar es una de las directrices actuales que permite la integración de los empleados con los espacios.



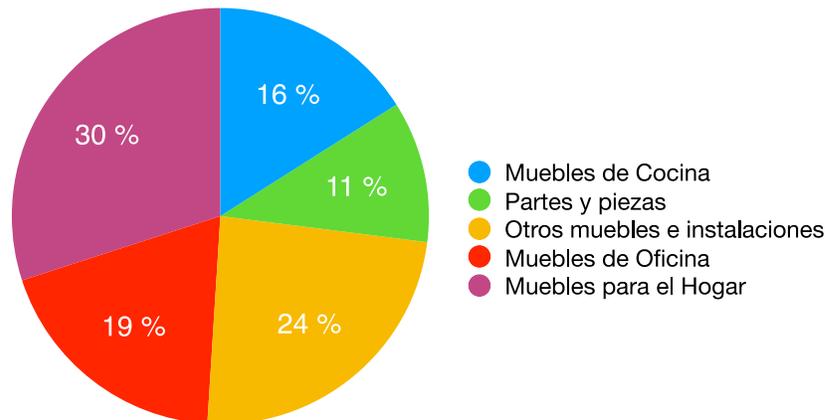
**Ilustración 7. Espacios de trabajo abiertos**  
Fuente: portal web [www.lambdatres.com](http://www.lambdatres.com)

### **1.1.1 Caracterización de la oferta de muebles**

Los fabricantes de muebles en Chile tienen una participación de un 20% del mercado local versus el 80% correspondiente a importación, los cuales según un estudio de la Asociación Gremial Industriales de Industriales de la Madera ASIMAD, indica que el mercado del mueble en Chile se concentra principalmente en empresas que fabrican muebles con la siguiente distribución: muebles para el Hogar 30%, muebles para la oficina 19% y muebles de cocina 16%. Las sumas de estos tres segmentos de fabricación constituyen más del 50% de las empresas del rubro y son un reflejo de la demanda existente en el mercado para los diferentes tipos de muebles.

De acuerdo a lo referido por estudios realizados por diferentes organismos en los sectores de Chile, el mercado de muebles se caracteriza por tener un mercado de grandes volúmenes de muebles de calidad relativamente alta y precios convenientes, orientados principalmente segmentos socioeconómicos medios, medios bajos y bajos. Este es un mercado que se encuentra fuertemente explotado, mostrando una alta saturación y elevados niveles de competitividad.

Distribución Empresas  
Productoras de Muebles  
(ASIMAD)



**Ilustración 8. Distribución Empresas Productoras de Muebles**  
Fuente: ASIMAD

Se puede identificar un nicho de mercado que ha sido menos explorado en el área de oficinas, en el cual la diferenciación de los productos se realiza en base a diseño, estándares calidad superiores y estudio en conjunto de los espacios, iluminación, colores, materiales; visto de forma integral como un desarrollo de proyecto. Si bien, se cuenta con la presencia de tiendas especialistas que se sitúan a este mercado, se trata de un mercado con menor saturación que el señalado anteriormente.

Dado este escenario, en este nicho existe una oportunidad de negocio para la comercialización de muebles para la oficina que logren un posicionamiento diferenciador en base a diseños innovadores exclusividad y calidad.

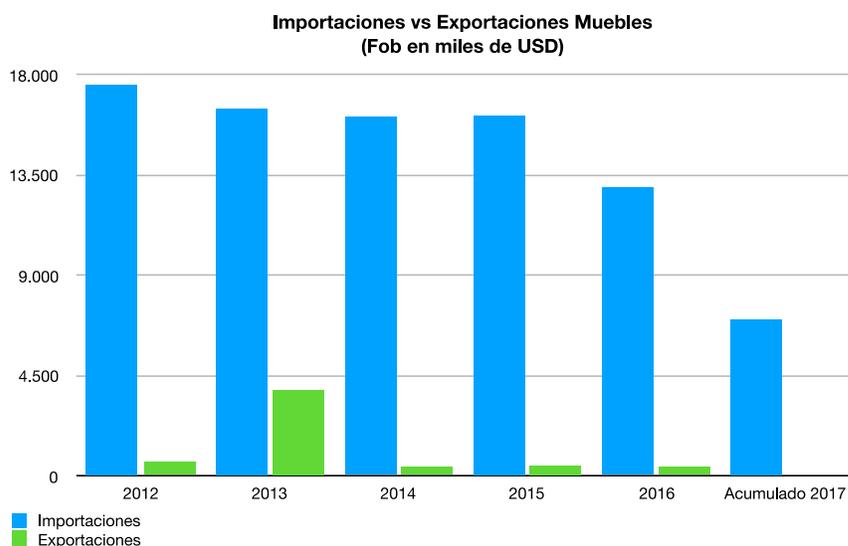
### 1.1.2 Caracterización de la demanda

Los muebles de madera son concebidos como productos de alto valor agregado, esto se observa al ver que, dentro de las importaciones y exportaciones, tienen su propia codificación de glosa dentro del Capítulo 94. La característica de esta nomenclatura de ser creciente en cuanto al valor agregado de las mercancías, hace que los muebles de madera y de metal orientados hacia oficinas, por lo que para el 2017 fue ampliada la cantidad de glosas según las especificaciones de los productos.

**Importaciones vs Exportaciones Muebles**  
(Fob en Miles de USD)

Arancel Capítulo 9403	2012	2013	2014	2015	2016	Acumulado 2017
<b>Importaciones</b>	17.556,3	16.486,6	16.122,8	16.216	12.938,4	7.032,2
<b>Exportaciones</b>	655,9	3.903,8	417,1	521,8	413,4	60,7

**Tabla 1. Importaciones vs Exportaciones sector mueble**  
Fuente: Elaboración propia



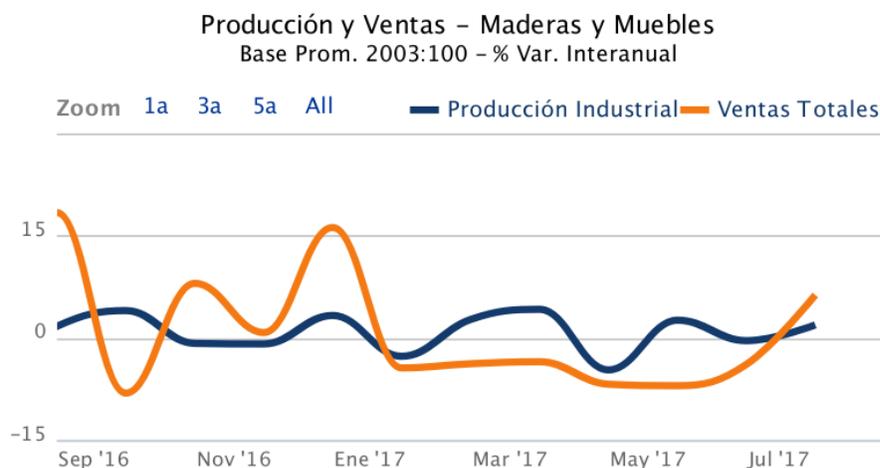
**Ilustración 9. Importaciones vs Exportaciones muebles**  
Fuente: Elaboración propia

Se estimó el estudio a través de las siguientes glosas del Capítulo 94:

Capítulo	Partida	SA	Glosa Referencial
94	9.403	94031000	Muebles de metal de los tipos utilizados en oficinas
94	9.403	94033010	Escritorios de madera
94	9403	94033020	Estanterías de madera
94	9403	94033030	Estaciones para trabajo de madera
94	9403	94033090	Los demás de madera

**Tabla 2. Glosas de Capítulo 94**  
Fuente: Aduanas Chile

Según lo indicado en el informe de Comercio Exterior de Departamento de Estudios de la SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril), del año 2016 al año 2017 se observó una desaceleración en la producción y ventas de muebles durante el 2017. Este momento de baja también es comparable con el estudio anterior de las importaciones y exportaciones observadas a partir de 2016. Lo que nos da un indicativo que la demanda global de muebles para oficina ha estado en decrecimiento para el último año para muebles importados.



**Ilustración 10. Producción y Ventas de muebles en el mercado local**  
Fuente: SOFOFA

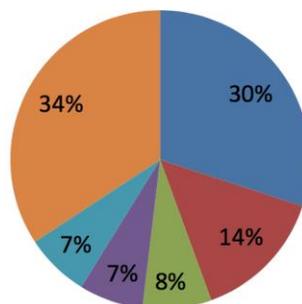
## 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PRINCIPAL COMPETENCIA

En el ámbito intermedio de producción de muebles, es decir las empresas manufactureras de distinto tamaño, comprenden desde talleres artesanales de carácter familiar, hasta compañías dotadas con máquinas de última generación que pueden clasificarse en función de los productos que elaboran.

Para el caso de los muebles con estructuras de metal para oficina, existe una generalidad que muestra como criterio que uno de los factores decisivos es el precio, según el estudio realizado por el estudio realizado del Mercado de muebles para Oficina de la Embajada de España en Chile en 2015. Por lo que los muebles de origen China, tienen gran aceptación entre los consumidores, como Neumobel y Asenti, ofrecen precios competitivos y alcanzan una importante cuota de mercado. Para los productos de origen europeo, latinoamericanos, Estados Unidos y Canadá, ofrecen una gama de productos de precio y calidad superior a los asiáticos, tales como Dynamobel, Neomela, Actiu, Vitra, Hermanmiller, Fursis, etc.

Para los muebles de estructura y exteriores en madera, la calidad y el diseño de los artículos cobra mayor importancia. En este caso, los países latinoamericanos y europeos tienen importantes entradas en el mercado chileno. Tales como las marcas Tvilum, Vitra y Actiu Berbegal son los que mayor participación tienen en la importación. De los países Estados Unidos o Canadá, tienen marcas reconocidas como Hermanmiller, Haworth y Global Contract, los que reflejan productos de gama media y superior.

Las principales empresas importadoras de muebles entre los años 2014 y 2015 son Intergroupe SA con un 30% de las operaciones, Comercializadora A0 Ltda con un 14%, Easy con un 8%, Sociedad Importación y Exportación Bash Ltda un 7% y Rocha SA con un 7%.



**Ilustración 11. Principales compañías distribuidoras y comercializadoras chilenas**

Fuente: Legal Publishing

La elección de un distribuidor exige en primer lugar, que tenga una buena reputación comercial y cobertura de mercado amplia. Igualmente hay otros factores como la capacidad financiera y el servicio postventa, las cuales pueden ser decisivos para la entrada al mercado. Por otra parte, la marca que representa cada distribuidora y si se ofrecen productos compatibles o si son competencia directa de nuestro segmento de mercado.

Dentro del otro 34% de las empresas comercializadoras, hay competidores directos a la empresa, dentro de los que destacan empresas de prestigio como Fernando Mayer, Modulart, Taz, Multificina, Guntermeyer, Interhaus, Kasselmuebles. Las cuales representan empresas que integran el diseño de oficinas a través del mobiliario.

La oferta de la principal competencia, se pueden medir a través de algunas características principales como precio, tiempo de realización, garantía, formas de pago. Para esto se tomará como referencia 3 empresas, las cuales fueron investigadas como cliente oculto y observan en la siguiente tabla:

Producto	Empresa (Segmento)			
	Mueblepass (Bajo)	Mixo (Medio)	Fernando Mayer (Alto)	Dimensiona (medio - alto)
Mesa Reuniones grande (300x120)	572.400	486.200	2.350.000	1.150.000
Escritorio Bench (150x60)	138.696	255.200	287.300	195.600
Mueble Gabinete (120x50)	181.240	274.350	308.140	262.500
Cajonera adosable (40x45)	77.539	106.700	132.600	95.850
<b>Nivel de precio</b>	100% (Base)	116 %	317 %	176 %
Condiciones generales				
<b>Instalación</b>	Incluido	No Incluido	Incluido	Incluido
<b>Despacho</b>	Incluido	No Incluido	Incluido	Incluido
<b>Garantía</b>	12 meses	3 meses	12 meses	12 meses
<b>Plazo Entrega</b>	25 días hábiles	10 a 15 días hábiles	15 a 20 días hábiles	20 a 25 días hábiles

**Tabla 3. Tabla comparativa Costo - Beneficio entre empresas de muebles**

Fuente: Desarrollo propio

Por ser productos que no se tiene stock en su mayoría, todas las empresas analizadas solicitan un porcentaje inicial que está entre el 50% y 60% y el restante contra entrega del producto instalado.

Dentro del mercado local, se encuentra también las empresas y personas que realizan proyectos de habilitación de oficinas, tales como Oficinas de Arquitectos e Interioristas quienes cubren todas las necesidades del cliente, tanto en remodelación como en el mobiliario y realizan el proyecto a su nombre, la realización y producción la solicitan directamente a las fábricas, en el caso de muebles y a las empresas de remodelación en caso de las obras civiles.

Para los usuarios entrevistados, los cuales pertenecen a las comunas objetivo como potenciales clientes, se puede observar cuales son los principales competidores según un listado que se muestra como referencia.

### ¿En qué comuna trabajas?

51 respuestas

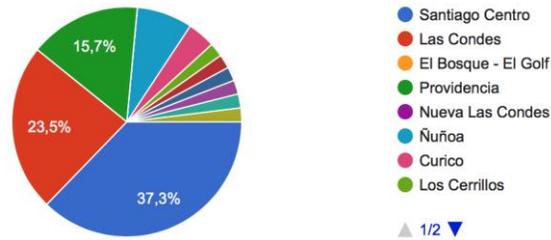


Ilustración 12. Ubicación geográfica de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia

### ¿Cuál de las siguientes empresas considerarías para los muebles de oficina?

50 respuestas

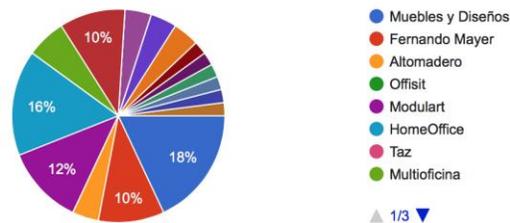


Ilustración 13. Importancia empresas competencia

Fuente: Elaboración propia

Caracterizando los resultados, se tiene que las empresas con mayor renombre y oportunidades que tienen para realizar negocios por tener un nombre reconocido, se encuentran: Muebles y Diseños, Fernando Mayer, Modulart, Homeoffice, Easton; entre los más relevantes.

### 1.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS SEGMENTOS POTENCIALES DE CLIENTES

Dentro del segmento de oficinas, se hace la siguiente clasificación, los cuáles serán el objetivo de análisis:

#### Oficinas Clase A+

Clasificación dada a aquellas oficinas de edificios de oficinas que poseen características exclusivas de diseño, arquitectura y ubicación. Dentro de los criterios más relevantes se encuentran: poseer plantas de más de 600 m<sup>2</sup>, piso técnico, climatización independiente por piso y antigüedad máxima de 15 años.

### ***Oficinas Clase A***

Es la clasificación otorgada a aquellas oficinas de edificios que, aunque poseen características y terminaciones de calidad, no alcanzan a ser Clase A+. Estos edificios deben tener un máximo de 25 años de construcción, con plantas libres de al menos 400 m<sup>2</sup> y una altura entre piso y cielo falso de al menos 2,5 metros.

### ***Oficinas Clase B***

Clasificación otorgada a aquellos edificios que poseen características y terminaciones de calidad media a alta, o incluso superior, pero en ubicaciones alejadas de los polos de oficinas tradicionales. Estos edificios deben tener un máximo de 40 años de construcción, con plantas libres de al menos 150 m<sup>2</sup> y una altura entre piso y cielo falso de al menos 2,30 metros.

El análisis de las zonas de oficinas se determinará a través de las siguientes variables:

#### ***Producción***

Cantidad de metros cuadrados que ingresan al inventario total en un período determinado. El criterio que determina el ingreso del edificio al inventario es la emisión de la recepción final por la respectiva municipalidad.

#### ***Submercado***

Sector donde se concentran edificios de oficinas en un territorio geográfico determinado.

#### ***Vacancia***

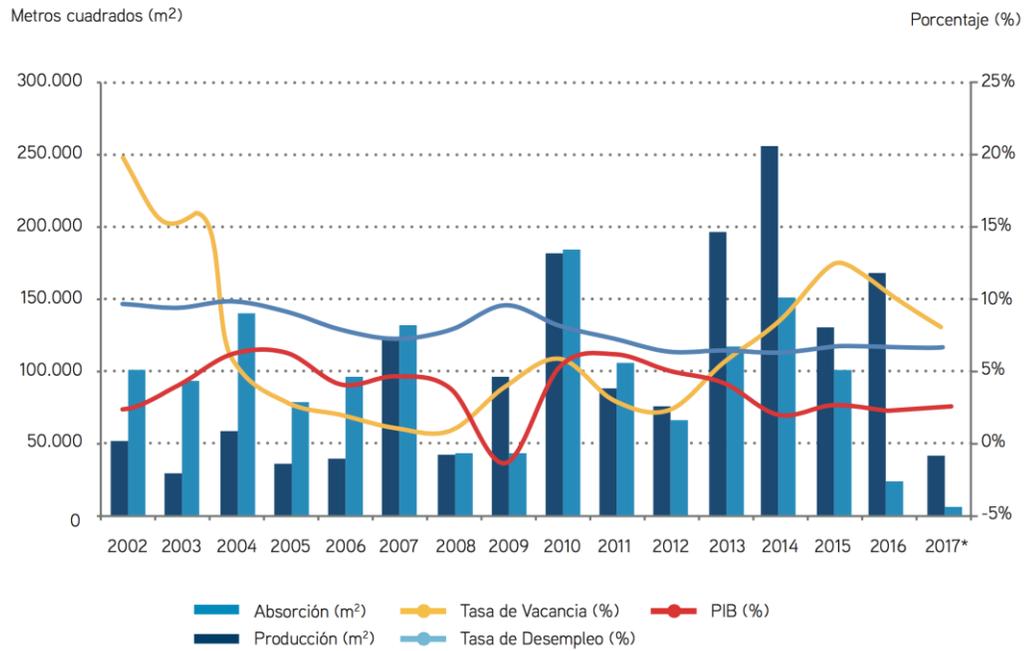
Cantidad de metros cuadrados de oficina, disponible al final del período de estudio.

#### ***Absorción***

Cambio en la superficie neta ocupada de oficinas, entre dos períodos consecutivos.

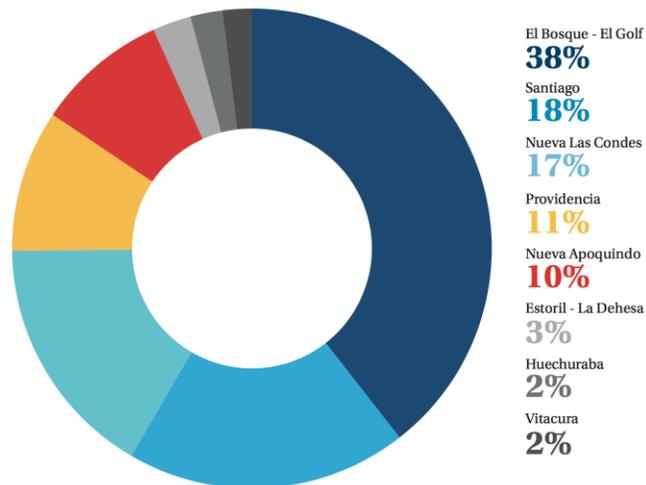
#### ***Inventario***

Incluye toda la superficie neta acumulada en edificios para cada clase, excluyendo los edificios en construcción. Este inventario es revisado anualmente, considerando los edificios que entran y salen de éste por efecto de reclasificación.

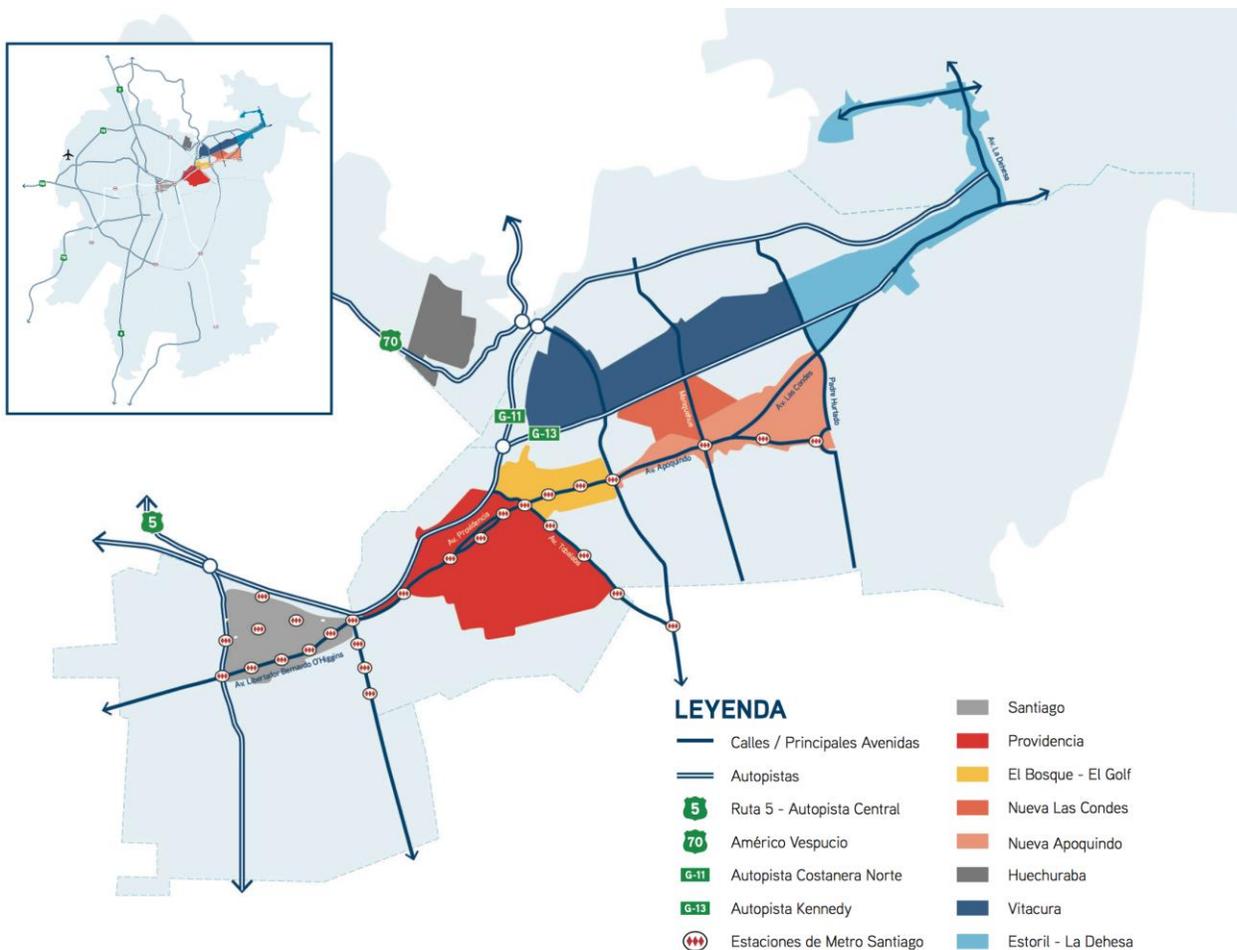


**Ilustración 14. Comportamiento Histórico Mercado de Oficinas A+/A**  
Fuente: Estudio de mercado internacional Colliers

Para el 2017 se observa un descenso en la producción y absorción de oficinas, debido a que no ingresaron nuevos proyectos en este mercado. La tasa de vacancia muestra una disminución llegando a un 7,5% entre 2016 y 2017, lo cual corresponde a 177.246m<sup>2</sup>.



**Ilustración 15. Participación de Mercado por Zona en Región Metropolitana. Oficinas A+/A**  
Fuente: Estudio de mercado internacional Colliers



**Ilustración 16. Submercado de oficinas**  
 Fuente: Estudio de mercado internacional Colliers 2017

Al cierre del período se registraron 177.246 m<sup>2</sup> disponibles, que corresponden a una vacancia del 7,5%. El submercado con mayor tasa de vacancia corresponde a Estoril - La Dehesa, con un 32,8%, lo que equivale a 19.375 m<sup>2</sup>.

En segundo lugar, se encuentra el submercado de Providencia, con un 13,8%, equivalente a 35.834 m<sup>2</sup>. Luego, se encuentra Huechuraba con un 12,8%; seguido por Nueva Apoquindo con un 10%, equivalente a 23.031 m<sup>2</sup>. Los submercados que registraron la menor tasa de vacancia serían Santiago, con un 3,4%, equivalente a 14.129 m<sup>2</sup>, y Nueva Las Condes, con un 4,3%.

#### 1.4 ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

Para realizar la evaluación y análisis del mercado potencial se considera primeramente el mercado total de Chile, se tomará basado en la producción y venta de los últimos años, conforme a la información de Impuestos Internos SII, de la actividad económica para la producción de muebles principalmente en madera. Esto nos dará una visión del panorama general de ventas en este rubro.

Muebles Oficina	2012	2013	2014	2015	2016
Producción Interna	467.518	474.631	478.883	485.633	490.563
% Crecimiento Industria	Base	2 %	1 %	1 %	1 %

**Tabla 4. Producción de muebles principalmente madera**

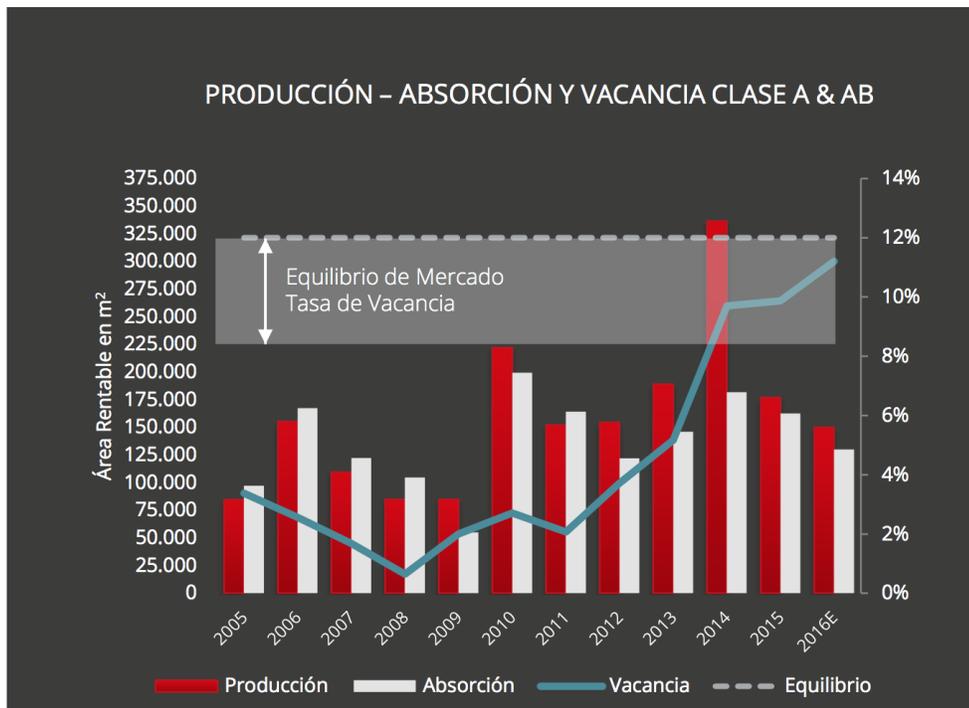
Fuente: Servicios de Impuestos Internos (SII)

Se observa que, durante los últimos 5 años, la fabricación de muebles ha tenido un crecimiento constante de 1%. Los valores obtenidos de impuestos internos contemplan el total de las ventas de muebles, tanto para el sector hogar como para comercial y oficinas. Esto a pesar que el mercado de muebles importados ha disminuido para el último período.

En cuanto a las perspectivas de la demanda en un futuro próximo para la empresa, es destacable que las oficinas de alto nivel presentan alta desocupación, considerando un 7,5% para la clase A y 4,2% para la clase B a finales de 2016.

Para conocer las perspectivas del sector, es necesario tener en cuenta los datos relativos a la construcción de oficinas. En este sentido, la constructora Inmobiliaria CB Richards Ellis afirmó que el mercado inmobiliario de oficinas en Chile se diferencia de otras ciudades latinoamericanas por la calidad y modernidad de stock. Santiago se encuentra en el tercer lugar en el mercado de las oficinas prime, por detrás de Sao Paulo y Ciudad de México. El desarrollo de este mercado en la última década es el resultado de los últimos veinte años, donde el país ha gozado de estabilidad política y jurídica, así como un crecimiento económico sostenido, según estudio de mercado de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Chile.

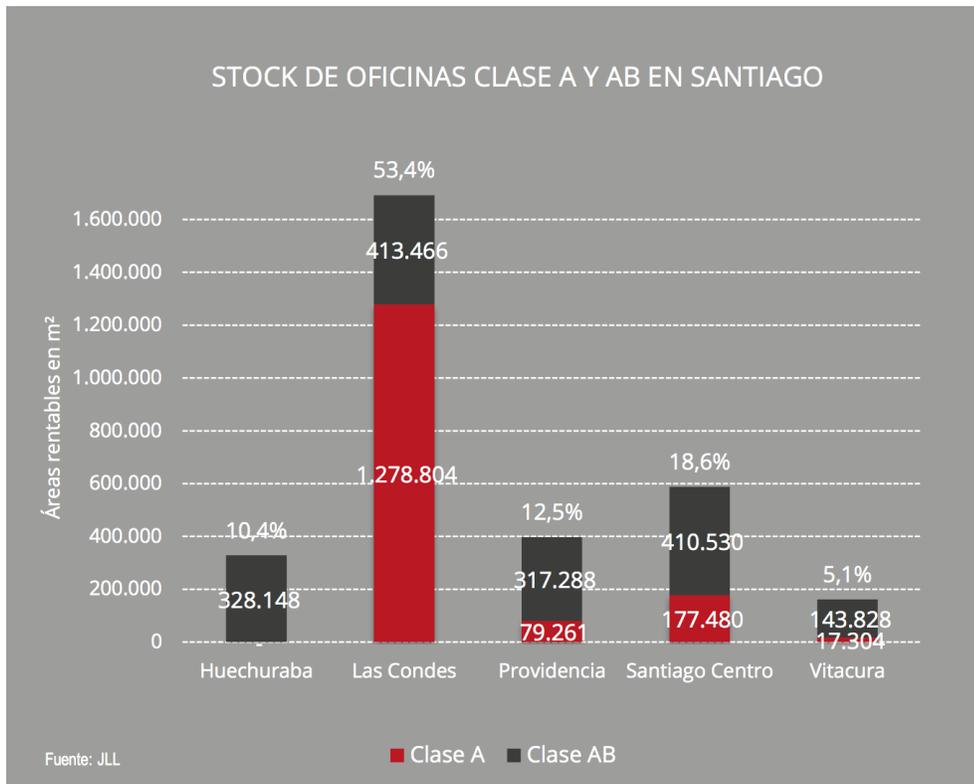
El mercado de oficinas ha crecido los últimos años en un promedio de 9%, donde tuvieron un alto en 2010 con un 10% y en 2014 con un 10,7%. Dicho crecimiento es por encima del crecimiento que ha tenido la industria de producción de muebles que corresponde al 1% promedio anual, lo que da un indicativo que el mercado ofrece oportunidades en las habilitaciones, lo que incluye el equipamiento de mobiliario.



**Ilustración 17. Producción, absorción y vacancia de oficinas tipo A+, A y B**  
Fuente: J JL Chile

En las zonas donde se ubican las oficinas tipo A+, A y B dentro de Santiago se observa un stock total de 3.166.109m<sup>2</sup>, desglosado de la siguiente forma:

- 83 Edificios de oficina tipo A+ con una suma total de 1.552.849 m<sup>2</sup>.
- 187 Edificios de oficina tipo A y B con una suma total de 1.613.260 m<sup>2</sup>.
- El Submercado de las Condes es el líder de aportes de stock de oficinas, el cual representa un 54% del stock total con 1.692.270 m<sup>2</sup>.
- El Stock de oficinas tipo A y B se distribuye por todo el mercado, cuyas mayores concentraciones se encuentran en el submercado de las Condes con un 26% con 413.466m<sup>2</sup>, seguido por Santiago Centro con un 25,4% con 410.530 m<sup>2</sup>.



**Ilustración 18. Stock de oficinas clase A+, A y B en Santiago**  
Fuente: JLL Reporte de mercado de oficinas.

Para el cálculo del potencial de mercado se considerará un 0,2% de captación del mercado total para el primer año y un crecimiento del doble de la industria del mueble, es decir un 20% sobre el potencial inicial que correspondería a 0,24% segundo año y 0,29% el tercer año, en función de los metros cuadrados de oficinas disponibles en las comunas de Huechuraba, Las Condes, Providencia, Santiago Centro y Vitacura. Con un estimado promedio de 10m<sup>2</sup> por puesto de trabajo, según los promedios obtenidos de los trabajos realizados por la empresa Dimensiona.

El porcentaje de captación está considerando la capacidad máxima que tiene el taller externo de oficinas de producción mensual para la empresa Dimensiona, ya que ellos no entregan exclusividad de fabricación y tienen tiempos de trabajo compartidos con otras empresas comercializadoras de muebles a pedido.

Este potencial de puestos de trabajo, se tomará como base para un estimado en moneda, considerando que por cada puesto se debe proporcionar un escritorio, cajonera, archivador y áreas comunes como salas de reuniones, kitchenette. Esto obedece a un promedio de 350.000 Pesos/puesto de trabajo, según estimaciones propias.

### Stock de oficinas A+, A y B en Santiago

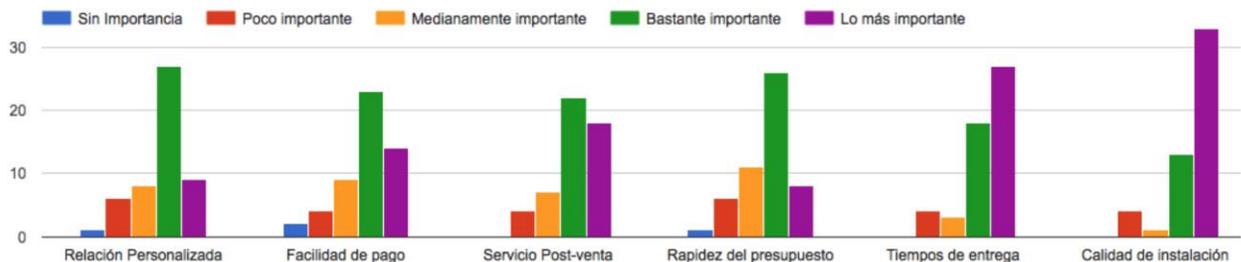
	Disponibilidad m2	Puestos de trabajo	Puestos de trabajo potencial 2018	Puestos de trabajo potencial 2019	Puestos de trabajo potencial 2020
			0,2% Captación	0,24% Captación	0,29% Captación
Huechuraba	328.148	32.815	66	79	95
Las Condes	413.466	41.347	83	99	120
Providencia	317.288	31.729	63	76	92
Santiago Centro	410.530	41.053	82	99	119
Vitacura	143.828	14.383	29	35	42
Totales	1.613.260	161.326	323	387	468
Potencial ventas netas anuales CLP (350.000CLP/Puesto)			112.928.200	135.513.840	163.745.890

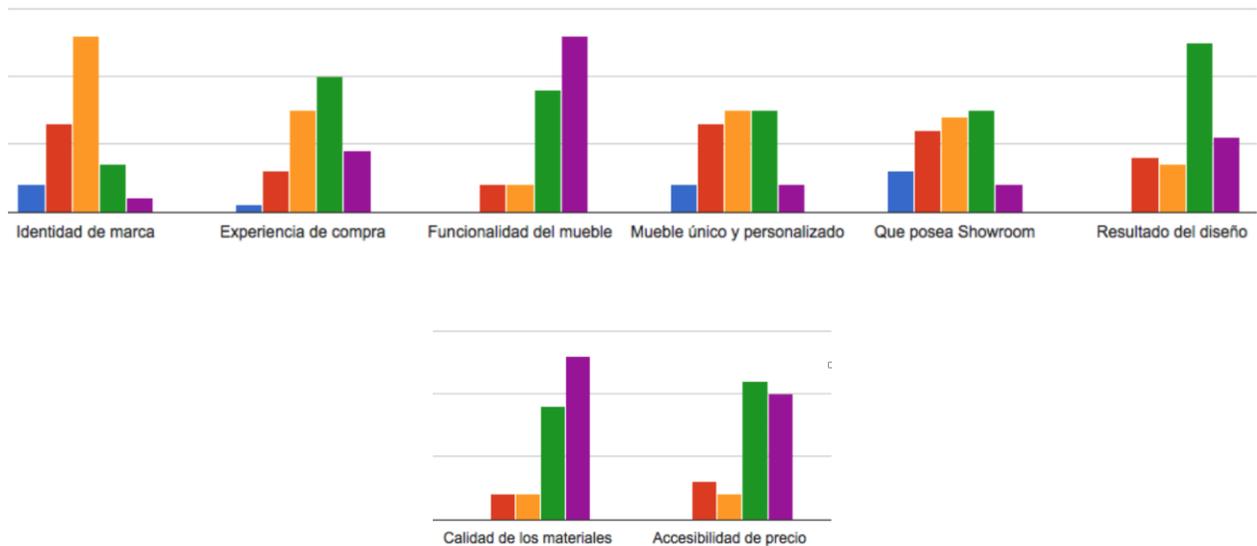
Tabla 5. Potencial de Ventas 2018 – 2020 Dimensiona.  
Fuente: Elaboración propia

Puesto que la empresa dispone sus competencias centrales en el talento para el desarrollo de habilitaciones para oficina y entrega soluciones basadas en los conocimientos adquiridos durante su trayectoria, las alianzas estratégicas permitirán utilizar dicho conocimiento del negocio en potencial para este nicho específico. Por lo que podemos obtener valores de facturación real en 2018 para un valor neto de facturación estimado de 113 millones de pesos. Así como un crecimiento estimado del doble del promedio del crecimiento de las oficinas (10% promedio anual), tal como se observó en la tabla anterior.

En el siguiente gráfico, se visualiza como es percibido el nivel de importancia de los atributos de una empresa de muebles a la hora de entregar sus productos.

¿Qué prioridad le asignas a los siguientes atributos al momento de elegir una empresa de mobiliario?





**Ilustración 19. Resultados de la encuesta para los atributos.**  
Fuente: Elaboración propia

Considerando los resultados de los atributos de la encuesta realizada durante el mes de octubre de 2017 a un total de 61 personas, los mayores valores para los usuarios corresponden a la calidad del producto y calidad de la instalación, así como los tiempos propuestos y funcionalidad del mueble. Por lo que la empresa Dimensiona ha enfocado sus recursos desde el inicio en estos atributos y puede dar cabida a oportunidades reales de negocio.

## 2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA BASADO EN RECURSOS

Para cumplir con los objetivos planteados es necesario realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra Dimensiona SpA, de forma de poder determinar dónde están los puntos de mejora a realizar de acuerdo a la estrategia que se determine proponer.

### 2.1 MODELO ACTUAL DE NEGOCIO

Se describirá a la empresa en la forma de hacer negocios que realiza de forma cotidiana, es decir, la manera como la empresa planifica presenta a sus clientes los proyectos para generar ingresos y utilidades. Para ayudar a entender el modelo de negocios que la empresa utiliza actualmente, se responderán algunas interrogantes que son relevantes para este efecto

#### **Selección de clientes**

El modelo de negocios de muebles fue concebido a partir de la necesidad de ofrecer a los clientes un modelo de proyectos, que los ayuden a estimar el tipo de productos que necesitan a través de sus necesidades puntuales. Los clientes actuales pertenecen a un segmento de oficinas en remodelación, reubicación de espacios de trabajo o ingreso de nuevos trabajadores, por lo que se genera la necesidad de buscar mobiliarios de oficina

que estén acordes a la línea de productos actuales o la creación de nuevos espacios de trabajo. En los que las empresas grandes no se ocupan de atender, puesto que no les es rentable ocupar un espacio en su fabricación por pocas unidades. Adicionalmente se atiende al segmento hogar para la realización de proyectos de muebles, también a la medida.

### ***Definición y diferenciación de la oferta de productos***

La oferta de la compañía está determinada en su mayoría, por los requerimientos que hacen los compradores. Al observar la oferta de la industria, es muy difícil diferenciar quien es el fabricante puesto que todos los productos, salvo pequeñas modificaciones, son similares en sus diseños y estructuras, utilizan los mismos materiales y se mueven en los mismos rangos de precios con nichos bien definidos de acuerdo al tamaño y calidad de los productos. Cuando es la empresa la que ofrece un diseño original, se presenta a los compradores los cuales lo aprueban con o sin modificaciones, o lo rechazan. Si es rechazado, se ofrece otra opción y si no es aceptado definitivamente, queda solo en etapa de prototipo y se descarta.

De todas formas, estas ofertas propias de las empresas, en general tampoco presentan grandes innovaciones con respecto a lo ya existente. El diseño y la innovación se observa en otros canales de venta distintos a las grandes tiendas y son manejados por fabricantes pequeños y tiendas especializadas, que se abastecen de estos proveedores o de productos importados y nacionales, cuyo fin es obtener alto margen con baja rotación de sus productos. Los clientes asocian estos canales con exclusividad y productos de calidad superior en sus materiales. Aparte que en general la implementación de estas novedades tanto tecnológicas como de innovación conllevan a esfuerzos extras para su implementación.

### ***Utilidad para los clientes***

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la utilidad para los clientes de oficinas es creada mediante una oferta de presentar el proyecto de mobiliario acorde a las exigencias de diseño y calidad, adaptadas según las normativas y regulaciones de construcción y seguridad. Con las características de entregarlos a un precio conveniente, dentro del plazo acordado y con un nivel de servicio de postventa que permita concluir el ciclo con el cliente satisfecho.

Todos los proyectos ofrecidos por la empresa incluyen el despacho e instalación de los productos, de los cuales muchas oportunidades corresponden a instalaciones nocturnas bien por los ruidos que se generan y por la instalación de las corrientes fuertes y débiles.

### ***Captación del mercado***

En cuanto a publicidad, la empresa realiza publicaciones periódicas pagadas en las redes sociales Facebook e Instagram, envío de correos masivos enfocados a empresas. Esta inversión corresponde a no más del 1% de las ventas mensuales.

De manera paralela, se hace un estudio de potenciales clientes como administradoras inmobiliarias, estudios de diseño, arquitectos y diseñadores de interiores, con los que

coordina reuniones para ofrecer los servicios de muebles y en algunos casos de asesoría para la integración del mobiliario con los espacios propuestos.

### ***Realización de tareas***

Dimensiona se encuentra dividida para su gestión en dos unidades principales de negocio, muebles de oficina y muebles para el hogar, que desde el punto de vista operacional, se fabrican los productos de acuerdo al proyecto definido con el cliente. Estas ventas por lo general son generadas bajo sistema push, haciendo visitas directas a los clientes potenciales y captación a través de la búsqueda de necesidades puntuales.

La empresa no maneja stock de productos, puesto que el enfoque principal es el desarrollar proyectos a medida, sin embargo, se tiene dos unidades de negocio complementarias, las sillas para el área de oficinas y los accesorios y electrodomésticos de cocina para el área de hogar, dichos accesorios se refieren a lavaplatos, grifos, encimeras, etc. Este modelo de negocio es manejado con categoría de distribuidor, cuyo stock y despacho al cliente final es manejado directamente con el proveedor y la empresa Dimensiona es la encargada de realizar las ventas y la gestión con el cliente e instalación, así como el servicio post-venta.

El área comercial es la encargada de mantener el contacto directo con los clientes y de velar por el cumplimiento de las proyecciones venta confeccionadas por ellos mismos. Son quienes transmiten las necesidades de productos nuevos hacia el área productiva para la elaboración de prototipos, determinan los márgenes en base a los costos para definir los precios de venta y establecen estrategias para lograr un nivel de demanda tal que las fábricas se mantengan con buena capacidad de producción.

Las labores administrativas, de contabilidad y recursos humanos, son realizadas a través de una empresa externa y supervisadas la última semana del mes.

### ***Obtención del Beneficio***

Considerando que la empresa se enfoca en la búsqueda de soluciones integrales a través de los muebles y sus procesos de manufactura y administrativos están tercerizados, debe realizar la búsqueda de un mayor beneficio en función del conocimiento y las habilidades para detectar la mayor cantidad de necesidades de los clientes, puesto que cada proyecto tiene largos tiempos de elaboración, considerando como mínimo 15 días hábiles desde la conceptualización hasta la ejecución y entrega.

Los márgenes obtenidos para obtener utilidad son bajos, considerando que los materiales, elementos a utilizar y los procesos de elaboración son costosos y exclusivos para el proyecto. Adicionalmente la empresa no cuenta con un sistema de transporte de mercancía interno lo cual hace que los costos para los proyectos pequeños y medianos tengan costos más elevados.

## 2.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La forma en que la empresa ha desenvuelto sus actividades e interrelación entre los empleados es a través de archivos en la nube, con lo que da la versatilidad y posibilidad de manejar cualquier documento necesario en dispositivos móviles o bien computadoras.

De forma paralela, cada usuario mantiene sistemas propios de información conformados por una serie de planillas de calculo que contienen la información relevante para cada área ya sea extraída de los archivos de uso común o elaborada por ellos mismos.

Actualmente la empresa no maneja un sistema administrativo, puesto que las actividades cotidianas son realizadas por los socios directamente y los vendedores externos. Sin embargo, se está en la búsqueda de un sistema que permita realizar implementaciones modulares según los requerimientos que se vayan anexando a través del tiempo, de modo de no hacer una implementación prematura de un sistema rígido que conlleve a sistemas paralelos, desorganización e información descentralizada, generando gastos innecesarios a futuro.

## 2.3 ANALISIS FODA

Este análisis se realiza considerando las variables que permiten determinar los segmentos de clientes a estudiar y finalmente la selección del segmento objetivo mediante el análisis FODA.

### 2.3.1 Fortalezas

#### ***Calidad de los Productos***

La empresa Dimensiona ha mantenido como estándar de producción, la utilización de materias primas de calidad en sus muebles, ya sea enchapados, melaninas, maderas nativas, metales y otros materiales de la estructura externa y esqueleto, lo que permite entregar productos de larga duración y resistencia.

Adicionalmente, la compra de materiales está enfocada a realizarla en lo posible a través de proveedores y fabricantes nacionales de modo de contribuir con el desarrollo industrial.

#### ***Terminaciones***

Los muebles calificados como diseño a medida, deben considerar necesariamente un importante trabajo de mueblistas dedicados a realizar las terminaciones de los materiales y de la instalación final, lo que acarrea un delicado trabajo hecho a mano. Este valor agregado se considera distintivo dentro del ámbito de fabricación de muebles, ya que no es similar a los muebles que son sometidos a una fabricación en serie.

### **Conocimiento del negocio**

La empresa ha procurado entregar un servicio distinguido a sus clientes, caracterizado por los altos estándares de calidad en sus productos y atención personalizada de los dueños.

Las alianzas realizadas con los distintos proveedores tanto de bienes como de servicios, ha permitido que la empresa pueda ofrecer una gama personalizada de productos.

#### **2.3.2 Oportunidades**

##### **Revalorización de los muebles a pedido**

Para las oficinas, siempre es una oportunidad poder optimizar los espacios de trabajo y que estos sean parte de un proyecto que involucre a los muebles como parte integral del diseño de la oficina.

##### **Reinvención del negocio**

Es posible comercializar los muebles, con un diseño innovador y diferenciado, para entregar valor a la compra del producto, con atributos que generen valor para el consumidor final, así como un servicio postventa de calidad o la venta de muebles adaptados y optimizados a los espacios requeridos.

##### **Mercado poco explotado**

El segmento de muebles para oficina, abarca un 19% del total de las ventas del rubro por lo que se considera un nicho de mercado amplio y absorbido por empresas de tamaño mediano y pequeño.

#### **2.3.3 Debilidades**

##### **Localización**

Dentro del mercado local existe una amplia variedad de mueblerías que se orientan a sus clientes a través de una excelente localización, como lo es en el sector de las Condes y la comuna de Vitacura, donde las empresas además de ofrecer sus productos, asesoran en la decoración y ambientación de los lugares donde los consumidores desean instalar sus muebles. Esto otorga un servicio con valor agregado que los hace destacar en competitividad, exclusividad en el mercado y generando barreras de entrada para las microempresas.

##### **Showroom**

La empresa no tiene showroom físico, por lo que los clientes que quieren ver materiales, combinaciones y terminaciones finales deben visualizarlas a través de las fotos referenciales, las muestras de los productos o solicitar una visita a las oficinas donde se han realizado los proyectos. Sin embargo, posee algunos muebles que utiliza en caso que el cliente desee ver como son las terminaciones finales y los materiales.

### ***Fuerza de venta***

Los vendedores no están familiarizados con el segmento de clientes oficina, situación que permite entender el vago conocimiento de las tendencias y preferencias de en cuanto a atributos que prefieren las empresas, así como las normativas que se deben tomar en cuenta para el ofrecimiento de productos.

### ***Imagen de marca***

Dimensiona SpA no posee una imagen de marca reconocida, puesto que por el poco tiempo en el mercado, carece de una trayectoria y reconocimiento de sus clientes.

### ***Gestión de la empresa***

Desde el inicio de la empresa, su administración se ha realizado a través de la intuición de sus socios, sin parámetros de gestión moderna y desconociendo el análisis de los estados financieros, comportamientos de la demanda en cuanto a su estacionalidad, variabilidad, atributos y características de los consumidores. Sumando el hecho de no establecer desde el comienzo la misión, visión y estrategias que permitan aprovechar sus competencias particulares, que eventualmente hubiese prevenido llegar al estado actual de compromiso económico y hacerla sostenible en el tiempo.

Los propietarios como gestores de la empresa, carecen adicionalmente de conocimientos y experiencia de marketing y ventas, por lo que se hace imposible la determinación de las estrategias correspondientes y del marketing mix que se atractivo para su nicho de clientes, determinación de los ciclos de vida de los productos, segmentación y posicionamiento, estrategias comerciales entre otros.

### ***Conocimiento del Mercado***

Siguiendo la misma situación anterior en cuanto a la gestión, cuyo desconocimiento de muchos temas relevantes al desarrollo de una empresa y las tendencias que permiten satisfacer plenamente a sus eventuales y potenciales consumidores, no permite que tenga un despegue ideal. Situación que se reafirma al no tener los contactos suficientes en el área ni una base de datos de clientes, análisis de sus compras y temas relacionados con los niveles de satisfacción.

### ***Formas de pago***

Hasta el momento la empresa mantienen relaciones comerciales con sus clientes con formas de pago poco flexibles, sin posibilidad de otorgar crédito por su estructura de costos. En situaciones de negociación con cliente, se ha otorgado el pago final a máximo 30 días después de la entrega final.

Para los clientes particulares y de hogar, tampoco hay posibilidad de pago con tarjeta de crédito o débito, lo que implica que no se dispone la posibilidad de realizar el pago en cuotas.

## 2.3.4 Amenazas

### ***Fabricación Asiática***

La dinámica expansiva que ha tenido el continente asiático, protagonizado principalmente por China gracias a sus bajos costos de fabricación y facilidad de exportación, ha ganado terreno en todas las áreas incluyendo la industria del mueble. Hoy en día es posible encontrar en cualquier tienda retail muebles de fabricación China, con precios mucho más competitivos que los de producción nacional. Sin embargo estos cuentan con una utilización de materiales de baja calidad y una durabilidad y resistencia inferior. Si bien la producción en serie es la fortaleza de los muebles de procedencia China, la fabricación local tiene como fortaleza el realizar muebles de estilo, con diseño ajustado a las especificaciones del cliente y mayor durabilidad, lo cual es una característica insustituible.

### ***Facilidades de pago grandes tiendas***

Es claro que, dado el negocio de las grandes tiendas es posible encontrar hoy en día atractivas ofertas para la compra de los muebles, cuyo sistema en cuotas, permite que las empresas adquieran sus productos en el tiempo sin necesidad de recurrir al pago contado. Por esa razón para la industria del mueble y sobre todo las pequeñas empresas, les es imposible competir con dichos sistemas de negocios.

## 2.3.5 Resumen estudio FODA

A continuación, se resume las variables estudiadas para la empresa.



Ilustración 20. Cuadro resumen FODA  
Fuente: Desarrollo propio

## 2.4 ANÁLISIS MODELO CANVAS

El modelo de negocios Canvas trata de explicar el modelo de negocios y el valor que la empresa Dimensiona desea entregar a sus clientes, ordenando el panorama de manera completa, organizado en sus proveedores, segmentos, ingresos y costos entre otros elementos.

### **Segmento Clientes**

Los clientes de oficinas los dividimos en tres grupos

**Oficinas tipo A+:** Oficinas de diseño, con más de 600 m<sup>2</sup>, piso técnico, climatización independiente por piso dentro de edificio con construcción menor a 15 años.

**Oficinas tipo A:** Oficinas con características de terminaciones de calidad, dentro de edificio de máximo 25 años de antigüedad y planta de más de 400 m<sup>2</sup>.

**Oficinas tipo B:** Oficinas con características de terminaciones de calidad media a alta, ubicadas dentro de edificios de máximo 40 años de antigüedad y plantas de más de 150 m<sup>2</sup>.

Para la segmentación no se estableció diferencias entre clientes para proyectos y clientes para productos, puesto que van muy atados de la mano en el caso de habilitación para oficinas. Esto se debe a que los objetos que pudiesen parecer productos tienen un proceso idéntico al de los proyectos, especialmente en términos de dedicación del personal y de procesos de producción. El análisis del modelo Canvas para la empresa Dimensiona se realizará bajo el supuesto que es una empresa de proyectos a la medida.

### **Propuesta de Valor**

En esta sección se desprendieron los siguientes conceptos:

**Diseño excepcional:** La calidad de los diseños que realiza el equipo son de alto nivel.

**Personalización:** La empresa busca y está conforme en ofrecer un servicio altamente personalizable, puesto que el proceso de diseño y producción es altamente flexible, prácticamente cualquier requerimiento del cliente puede ser satisfecho, dentro de lo que la factibilidad técnica lo permita.

**Exclusividad:** Gracias al proceso personalizado, los muebles pueden ser adaptados a la medida y a las necesidades que el cliente requiera.

**Diseño en conjunto:** Los miembros de la empresa hacen énfasis en la importancia que tiene la experiencia de compra de los muebles hechos a medida, puesto que el componente emocional del proceso de diseño de compra junto con el cliente es altamente relevante.

**Cumplimiento:** La empresa entiende la importancia de satisfacer las necesidades en este sentido, por lo que se hacen las gestiones respectivas con los proveedores para la priorización del cumplimiento tanto de los requisitos solicitados y los tiempos establecidos.

**Materiales e Instalación de Calidad:** En todos los proyectos, la empresa provee de productos de primera calidad y materiales que garanticen una óptima utilización y durabilidad del bien entregado. Adicionalmente en la medida posible busca productos que sean desarrollados dentro del país para impulsar la actividad comercial nacional.

### ***Canales***

Las ventas de la empresa están definidas a través de las siguientes vías:

**Correos masivos:** Se envía correos a clientes potenciales según segmentación, orientándolos a visitar la página web o comunicarse directo con los socios.

**Visitas en terreno:** El equipo menciona que existen muchos clientes que desean que sus proyectos sean vistos directo en sus espacios.

**Teléfono:** Se pretende captar clientes vía telefónica, sin embargo no existe un protocolo para esto. Al igual que para el resto de los canales, tampoco existe un seguimiento ni una métrica para evaluar la tasa de éxito tiene cada canal.

**Exposiciones y Medios:** Se busca asistir a las exposiciones y ferias de muebles y se tiene contacto directo con diversos medios de comunicación. También se dispone de cuentas de Facebook e Instagram, cuya gestión activa se viene realizando a partir de mediados del 2017.

### ***Relación con los clientes***

La empresa según definición de los socios, mantiene una relación estrecha y personalizada, con un nivel alto de cercanía y alta frecuencia de comunicación durante todas las etapas del proyecto: diseño, fabricación e instalación. Incluso tomando prevenciones junto con el cliente cuando existe alguna eventualidad durante el proceso de fabricación, bien sea por retraso, falta de material, sustituto o cambio de alguna especificación técnica.

### ***Flujo de ingresos***

Los ingresos identificados por el equipo son los siguientes:

**Venta de proyectos:** Pago inicial del 60%, saldo del 40% contra entrega. Si el proyecto es superior a 2 meses, se establece política de pago por hitos durante la ejecución.

**Tercerización de obras:** Para proyectos de habilitación, donde es necesario el desarrollo de otras empresas como proyecto de interiorismo, remodelación de espacios,

electrificación, etc. La empresa Dimensiona absorbe el proyecto como un todo y obtiene utilidad a través de la coordinación, ejecución y control.

### **Recursos Claves**

- Capital de Trabajo.
- Vehículo de transporte.
- Software.
- Equipamiento y herramientas.
- Protocolos y formatos establecidos.
- Aplicación de mensajería instantánea para celular como Whatsapp, iMessage, Skype, Mensajes internos de Instagram y mensajería de Facebook.

### **Actividades Claves**

Se identifican las siguientes actividades clave en el funcionamiento de la empresa.

**Reuniones de coordinación:** Reuniones periódicas de los socios y los proveedores, generalmente semanales, donde se abordan tareas pendientes y temas relevantes para la semana.

**Reuniones puntuales de diseño:** Reuniones internas donde los socios toman decisiones de diseño y materialidad para el inicio del proyecto. El taller externo realiza observaciones y modificaciones eventuales sobre el diseño, según la factibilidad técnica de producción o instalación.

**Reunión de producción:** Se estableció que sería pertinente reuniones periódicas durante la producción, con quienes producen e instalan para prevenir y solucionar inconvenientes que pudiesen presentarse. Sin embargo, esta actividad no está establecida de manera consistente.

**Procesos de proyectos:** Elaboración del presupuesto final, ejecución del proceso de diseño y elección de materialidad, rectificación de medidas y ajuste. Planimetría con desarrollo constructivo con levantamiento en 3D y realización de diseño final en motores digitales de render, proceso en el cual se pretende dar una apariencia realista al modelo desde varias perspectivas.

**Promoción y ventas:** Por ser una empresa que se ha orientado a realizar proyectos sin stock de productos, no tiene una estrategia definida para ofrecer sus productos, así como tampoco realiza promociones ni ofertas.

### **Socios Claves**

**Productores para Oficinas:** Taller Muebles Cofré (Muebles Oficinas) y Taller Tepuy Products (Muebles Hogar)

La relación con las fábricas contempla la producción de los proyectos, la instalación y atención del servicio post venta durante el período de garantía, por lo que es muy relevante que los productores asociados tengan la capacidad de llevar a cabo los servicios solicitados, con estándares de puntualidad, calidad y presentación esperados por los clientes.

**Proveedores:** Dap Ducasse, HBT, Masisa, Eurokit, Ignisterra, Prorack, VC Industrial, Divicén, Abingraf, Teka, Bosch, Franke, Centrocubiertas, Demasled, El Carpintero, OMV Deco, Prido Sillas, Econosillas.

La relación con los proveedores a nivel de beneficios comerciales es difícil, porque los pedidos se hacen con una frecuencia irregular y en cantidades limitadas, puesto que cada proyecto involucra una serie de materiales que no necesariamente coinciden entre un proveedor y otro. Esto no permite que se pueda solicitar beneficios especiales a corto plazo, como disminución de tiempos de entrega o descuentos por volumen.

### ***Estructura de costos***

Los diferentes tipos de costos que se identifican en la sesión fueron:

- Compra de insumos
- Cuentas fijas mensuales
- Sueldos
- Pago de proveedores
- Marketing
- Costo de prototipo para showroom presencial (inversión)
- Viajes y traslados

#### **2.4.1 Resumen del Análisis del modelo Canvas**

La conclusión más importante de esta parte de taller consiste en la toma de conciencia de los directivos del hecho de que son una empresa de proyectos, independiente del servicio que hayan prestado, pues incluso en el caso de los productos, deben organizarse en labores adecuadas a cada orden y muy orientadas al pedido específico de cada cliente.

Por lo mismo, el modelo bajo el cual se genera ingresos es el de una empresa de proyectos, con las bondades y dificultades consiguientes, como lo es el trabajar en base a pedidos sin un stock previo, las formas de pago comprometidas con adelantos y cierres definitivos de saldo contra entrega, entre otros.

En cuanto a los tipos de cliente, de los tres identificados en oficinas, se concluye que éste sentido comercial para la empresa y representan oportunidades reales de expansión.

En los comentarios durante el análisis, se evidencia que sus productores externos, tienen una capacidad limitada de producción de muebles. Hasta el momento su única alternativa de producción, resultan menos familiarizado con los estándares de Dimensiona. Esta

situación genera cuellos de botella a la producción de la empresa, y por consecuencia al proceso de venta; dejando en vista que uno de los puntos más relevantes a mejorar tiene que ver con la fabricación y la urgente necesidad de aumentar su red de aliados para potenciar la capacidad de esta actividad clave.



**Ilustración 21. Resumen de Análisis Modelo Canvas para la empresa.**

Fuente: Desarrollo Propio

## 2.5 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS BASADO EN RECURSOS

De los resultados particulares obtenidos en cada una de las herramientas de análisis que se aplicaron para evaluar las características de la empresa de forma interna: FODA, Canvas, análisis de la empresa y entrevista a los socios, se derivan una serie de conclusiones de manera global sobre dichos resultados.

Con el análisis FODA se puede determinar que la empresa cuenta con un equipo de trabajo fuertemente formado y permite destacar sus fortalezas y oportunidades, mientras que las debilidades y amenazas en su mayoría provienen de factores externos y están muy relacionadas con el nivel y la calidad de las alianzas con los proveedores y el aumento del nivel de competencia, precios, facilidades de pago y disponibilidad del producto. Motivado a las limitaciones que presenta la empresa para la realización de productos a nivel masivo, los productos importados a bajo precio no representan una amenaza real por no ser un objetivo que esté alineado con las capacidades de la empresa.

Del análisis de la herramienta Canvas se concluye que la empresa cuenta con la naturaleza de servicio bien fundamentada, que entrega la empresa Dimensiona a sus clientes, bien sea si el cliente va en búsqueda de muebles o de una experiencia de

compra satisfactoria. La empresa entrega independiente del tamaño del proyecto, un alto nivel de servicio personalizado y de atención. Al no contar con stock de muebles, se destaca la necesidad de resaltar de forma clara a los clientes que los diseños realizados son exclusivos según las necesidades puntuales.

Al realizar el análisis de situación base de la empresa, se observa que los socios no cuentan con una dirección estratégica clara y esto ha generado que el rumbo de la empresa cambie constantemente hacia supuestas mejoras que no tienen un basamento real ni estudio sistemático. Más grave aún se denota que no existe una definición clara de visión y misión de la empresa.

Las conclusiones generales respecto al análisis basado en recursos, caracterizan a la empresa como una firma con altas capacidades y fortalezas en cuanto a los aspectos de diseño y ejecución de proyectos, pero con aspectos que dan posibilidades a mejorar en el ámbito productivo, de visión de mercado y de visión estratégica para la empresa.

Las debilidades en el ámbito productivo y de visión de mercado resaltan la importancia de mejorar la comprensión del mercado, segmentar para abordar aquellos clientes potenciales más atractivos y finalmente mejorar las alianzas, control y conocimiento relevantes al mercado. Adicionalmente las debilidades en cuanto a la visión se desarrollan directamente con la elaboración del diseño estratégico.

### **3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO PORTER**

#### **3.1 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis del entorno externo permitirá a la empresa conocer el nivel de competencia que existe en la industria y su posición competitiva dentro de ella, este involucra aspectos del entorno general como política y económica. Comprendiendo dicho entorno es posible detectar las oportunidades que la empresa debe aprovechar y las amenazas a las cual debe estar preparada para protegerse.

En esta sección se estudiará el panorama actual de competitividad, entorno general, entorno de la industria y el de la competencia.

#### **3.2 MARCO GENERAL**

#### **3.3 MARCO DE LA INDUSTRIA**

##### **3.3.1 Amenazas y barreras de entrada**

La magnitud de esta fuerza es determinada por las barreras de entrada que puede tener una empresa para acceder a un mercado. Son seis barreras que se identifican para este caso en:

- Economía de escala con bajo aprovechamiento (poco atractivo), se presenta para las empresas que compiten con muebles de línea plana para hogar y no para empresas dedicadas a proyectos.
- Diferenciación de producto (atractivo), para el segmento de oficina existe identificación de marca bien definida, esta situación desincentiva a potenciales competidores a entrar.
- Necesaria experiencia y aprendizaje (atractivo medio), el diseño de muebles requiere un amplio conocimiento técnico y manejo de los procesos productivos, control de costos y métodos de ventas.
- Desventaja en costos (poco atractivo), para alcanzar un nivel adecuado de costos se debe tener las alianzas con los proveedores y talleres de producción que permitan disminuir los costos.
- Acceso a canales de distribución (poco atractivo), poder llegar al mercado implica la inversión para una estructura que permita distribuir los productos.
- Inversiones de Capital (atractivo), crear una empresa de diseño de muebles no requiere una inversión fuerte, mientras no se internalice el área de producción.

La amenaza de **nuevos participantes** es **media**.

### 3.3.2 Poder de negociación con proveedores

En esta se determina por los siguientes aspectos:

- Alta concentración de proveedores (poco atractivo), el acceso a los insumos y materia prima tiene mayor poder hacia los proveedores, se cuenta con un gran número de competidores con productos de origen tanto nacional como importados.
- Posibilidades de sustitución de insumos (poco atractivo): La cantidad de insumos necesarios para la fabricación de muebles es limitada, situación que es desventajosa para las fábricas.
- Insumos Estándares (atractivo): La calidad de los insumos es muy similar entre proveedores y con estándares de calidad aceptados por la industria. Se puede elegir entre proveedores sin afectar el resultado final y con poca variación en costos.
- Importancia de los muebles para los proveedores (atractivo), depende de la demanda de la fábrica, se requerirá insumos bien sea madera, enchapados, metales, barnices, vidrios, etc.

El **poder de los proveedores** es **medio alto**.

### 3.3.3 Poder de negociación con compradores o clientes

Según el análisis del ámbito externo encontramos lo siguiente:

- Mercado atomizado (atractivo), los compradores están en mayor proporción de lo que las fábricas de muebles están en capacidad de producir en cuanto a muebles de diseño, esto otorga poder superior a los consumidores.
- Inexistencia de sustitutos (atractivo), los muebles no tiene un bien comparable que sea reemplazo en cuanto a satisfacer las necesidades puntuales de diseño y utilidad.

En el mercado se encuentra una amplia variedad de tipos y estilos, que se diferencia en precio, materia prima, tecnología entre otros.

El poder de **negociación con compradores** es **media**

### 3.3.4 Amenaza de los productos sustituto

- Los muebles no tienen sustitutos (atractivo): No existe amenaza de sustitución para muebles fabricados, pero si existe en cuanto a la forma de comerciarlos y las facilidades que se pueda otorgar al cliente.

La amenaza de los **productos sustitutos** es **alta**

### 3.3.5 Intensidad de la competencia

Se identifican los aspectos de esta fuerza según:

- Cantidad de competidores (poco atractivo), constituida por por unas 2.600 unidades productivas, incluidos los pequeños talleres artesanales hasta mediana y grandes fábricas. De este total, solo un 10% se podría catalogar como fábrica legalmente establecida. La mayor parte de éstas se encuentra ubicada en la Región Metropolitana (superior al 60%).
- Mercado Saturado (poco atractivo); Si se toma el mercado de los muebles como una sola industria, se puede ver como un mercado saturado, dada la escala de innovación tecnológica, crecimiento y número de competidores.
- Costos de almacenamiento relativamente altos (poco atractivo): por los volúmenes que ocupa un mueble terminado o en proceso y de las materias primas, se debe disponer de grandes espacios para el bodegaje.
- Barreras de Salida (atractivo): No existe grandes barreras de salida, los activos y materiales son fácilmente liquidables y utilizables en otras actividades.

La rivalidad entre competidores es **alta**.

Fuerza	Poder de las fuerzas		
	Alto	Medio	Bajo
Amenazas y barreras de entrada			
Poder de negociación con proveedores			
Poder de Negociación con compradores			
Amenaza de productos sustitutos			
Intensidad de la competencia			
Resultado			

Tabla 6. Resumen Fuerzas de Porter  
Fuente: Elaboración Propia

## 4 ANÁLISIS INTERNO

El análisis de la cartera de recursos con que cuenta la empresa, es un paso fundamental del análisis interno ya que permite identificar aquellos elementos que, de forma integrada dan origen a sus capacidades, las cuales eventualmente podrían constituir competencias centrales o ventajas competitivas.

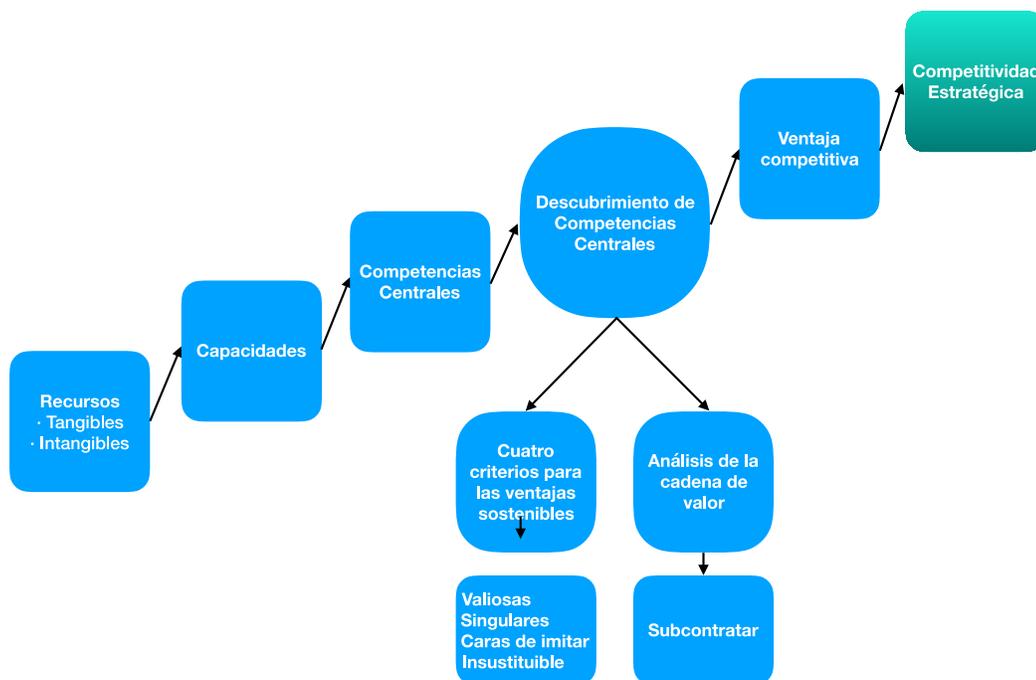


Ilustración 22. Componentes del análisis interno conducentes a ventaja competitiva y competitividad estratégica.

Fuente: Administración estratégica de Hitt, Ireland & Hoskisson

### 4.1 RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES

#### **Recursos Tangibles**

- Credibilidad financiera, la empresa realiza todos sus proyectos sin financiamiento y no posee deudas.
- Experiencia en la postulación a proyectos de oficinas.
- Vehículo de uno de los socios.
- Equipamiento y herramientas, todas de uso portátil para poder realizar labores de corrección y ajuste en terreno.
- Oficina virtual ubicada en Providencia con tres puestos de trabajo.
- Recursos tecnológicos, compuestos de dos computadores personales, impresora.

#### **Recursos Intangibles**

- Conocimiento técnico, de seguridad laboral y de espacios antropométricos.
- Conocimiento comercial y fuerte relación comercial con sus clientes principales.

- Experiencia en el desarrollo de actividades de habilitación y modificaciones de espacios laborales.
- Generación de ideas y soluciones óptimas.
- Confianza con los clientes.
- Reputación entre clientes.
- Confiabilidad en el servicio.
- Liderazgo.

## 4.2 CAPACIDADES

En función a los recursos tangibles e intangibles nombrados anteriormente, se detectará la forma en que éstos son integrados con el propósito de realizar una o más actividades específicas. En este aspecto, se destaca la importancia de dichas capacidades a identificar como elementos primordiales para la generación de las potenciales ventajas competitivas.

### ***Capacidades identificadas***

Según las unidades productivas se clasifican en:

#### ***Producción***

- Versatilidad de productos y servicios.
- Adaptación a requerimientos específicos.
- Contribución al desarrollo de la fabricación local.
- Elección de materia prima y control de calidad.

#### ***Ventas***

- Accesibilidad geográfica.
- Innovación.
- Sinergias de trabajo en equipo.

#### ***Administración y finanzas***

- Acceso a fuentes de pago desfasado a los proveedores.
- Rápida capacidad de respuesta por ser una microempresa.

## 4.3 COMPETENCIA CENTRALES

Las competencias centrales son aquellas capacidades que la organización obtiene con el pasar del tiempo y puede ser considerada como una fortaleza, puesto que sirve como fuente de ventaja competitiva, por ser desarrollada de mejor manera que el promedio de sus competidores, lo que al final se traduce en valor agregado al servicio a largo plazo.

El análisis de las competencias centrales, se identificarán a través de dos herramientas; la primera es la aplicación de cuatro criterios específicos y el segundo a través del análisis de la cadena de valor.

El primer instrumento indica que las capacidades que cumplan con los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible, serán tomadas como competencias centrales. Los criterios son:

- **Valiosas:** Neutralizan las amenazas o aprovechan las oportunidades.
- **Singulares:** No las poseen muchos.
- **Costoso de imitar:** No es fácil imitar para los competidores, por deficiencia de recursos o de conocimiento.
- **Insustituible:** no posee equivalentes estratégicos.

Para el caso de la empresa Dimensiona y de acuerdo a las capacidades identificadas en el análisis interno, se observa que aquellas que cumplen con los criterios necesarios para ser consideradas competencias centrales, serían:

### ***Capacidades Valiosas***

- Versatilidad de productos y servicios, puesto que no posee fábrica, su oferta no se limita a un solo tipo de producto o solución.

### ***Capacidad Singular***

- Innovación y conocimiento, en cuanto a soluciones integrales y optimizados.

### ***Capacidad Costosa de imitar***

- Los socios están en pos del desarrollo de la empresa.

El análisis de la cadena de valor se utiliza para elegir aquellas competencias que crean valor y en función de esto, elegir cuales se deben mantener, mejorar o desarrollar, así como aquellas que deben ser subcontratadas.

Primeramente, se clasificará las actividades que realiza la empresa en estudio, para determinar si son primarias o de apoyo, correspondiendo las primeras a aquellas relacionadas con la prestación del servicio, distribución, venta y post-venta. Siendo las segundas aquellas que brindan soporte necesario para el buen desarrollo de las actividades primarias.



**Ilustración 23. Cadena de Valor**  
Fuente: Administración estratégica de Hitt, Ireland & Hoskisson

Para el caso de la empresa Dimensiona, se aplicó el modelo de Cadena de Valor, obteniendo el siguiente desarrollo:

#### 4.3.1 Actividades de apoyo

##### **Infraestructura de la empresa (débil)**

La administración general y planeación en manos de los dueños.

La asesoría jurídica y contable se trabaja de forma externa en la empresa.

No dispone de sistemas financieros, control de producción, administrativos ni inventario.

##### **Administración de los recursos humanos (débil)**

El proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y remuneración recae directamente sobre los dueños.

No posee planes de desarrollo de carrera para los vendedores externos y/o mueblistas subcontratados por proyecto, ni un plan de remuneraciones establecido formalmente.

##### **Desarrollo tecnológico (fuerte)**

Principalmente aplicado al diseño de las soluciones, gráficas en 3D, planimetría, etc.

Tecnología limitada debido al costo de adquisición de las licencias para este tipo de software especializado.

### **Adquisiciones (fuerte)**

Los insumos utilizados abarcan útiles de escritorio, equipos de computación, mobiliario e instalaciones para la oficina.

#### **4.3.2 Actividades primarias**

##### **Logística**

Planificación y coordinación de los productos requeridos para la prestación de los servicios, con la utilización de los servicios de los proveedores externos. Así como su traslado del taller al cliente.

Disposición de herramientas portátiles de trabajo necesarias para las instalaciones con los mueblistas subcontratados. Sin control de inventario.

Nivel mínimo de almacenaje de materia prima e insumos, no hay stock de productos terminados.

##### **Operaciones**

Trabajo en equipo con el cliente en terreno para la recopilación de antecedentes, emisión del presupuesto, confección del anteproyecto y elaboración del proyecto.

Control de calidad permanente tanto en la producción como en la instalación.

Capacidad de producción limitada a la capacidad y tiempos disponibles de los talleres externos.

##### **Logística externa**

Tramitación expedita y oportuna de los despachos de los productos.

La entrega de los productos se realiza directamente al cliente a través de los vehículos de los talleres externos o bien con empresas de transporte.

##### **Marketing y ventas**

Atención directa en sala de reuniones de oficina virtual y/o en terreno.

Difusión en páginas web y redes sociales de los servicios disponibles.

Visitas informativas a clientes y potenciales clientes.

Recomendaciones de los clientes atendidos.

### **Servicio post-venta:**

Seguimiento de la satisfacción del servicio.

Garantía de calidad de las obras entregadas.

Reacción rápida de los reclamos de clientes.

En resumen, la empresa cuenta con un buen reconocimiento comercial y técnico del mercado del mueble, así como un nivel de experiencia y reputación acorde a las exigencias. Posee herramientas tecnológicas que permiten elevar la productividad del negocio. En cuanto a la capacidad financiera, la empresa no necesita realizar mayor inversión en maquinaria ni a infraestructura puesto que su razón comercial es la realización de proyectos y no la fabricación.

Sus competencias centrales están basadas en la versatilidad de sus productos y servicios, innovación y conocimiento para optimizar las soluciones integrales. Respecto a las actividades de apoyo, se debe mejorar la infraestructura interna de la empresa (administración general, asesoría jurídica y contable, sistemas informáticos para el control de producción y sistemas financieros). El desarrollo tecnológico y las adquisiciones son aspectos que han alcanzado un nivel óptimo.

#### **4.4 ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR**

La empresa Dimensiona SpA se originó con la idea original de ofrecer muebles con elementos diferenciados al resto del mercado en cuanto a diseño, innovación y adaptación a los espacios y uso, así como conservar siempre los factores de calidad, seguridad, tiempos de entrega y postventa. El cual se ve referenciado en el análisis de la Cadena de Valor de la empresa.

Uno de los factores más destacados es el nivel de especialización que tiene la empresa en cuanto a la calidad apreciada de sus productos y servicios, así como su preocupación para mejorarla, lo cual está justificada por la política de diferenciación en el conocimiento.

En el sector industrial del mueble no hay una lealtad hacia la marca o hacia una empresa definida, sin embargo, lograr entrar al mercado con una marca de prestigio se convierte definitivamente en un factor decisivo a la preferencia de elección de un producto, lo que puede motivar a diferenciación en el mercado.

El ciclo de vida de los muebles es alto, se considera un recambio aproximado después de 5 años de uso, por lo que es relevante preocuparse por los costos de producción e instalación, a fin de poder obtener mayor margen interno.

Los muebles a medida, por ser un producto que tiene un grado medio de estandarización, constituye otro factor de interés de estudio pues mientras mayor grado más fácil es para la competencia realizar imitaciones y comercialización a escala.

# CAPÍTULO III

## DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

### 1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se formulará una propuesta de valor para la empresa, teniendo en consideración tres disciplinas estratégicas fundamentales, la cual tiene como finalidad materializar la estrategia que se propondrá para cada segmento de clientes, haciendo una descripción de la combinación específica de los productos y servicios. En rasgos generales son:

- **Liderazgo de producto:** Se debe diferenciar por las funcionalidades que ofrece el producto y lo integral del servicio, oferta exclusiva de productos. Innovación y comercialización fuerte de la marca. Con altos márgenes en corto plazo. Cultura empresarial flexible.
- **Intimidad con el cliente:** La atención y servicio al cliente es sobresaliente, adapta sus productos y servicios de manera prácticamente individual. Gran variedad de productos. El enfoque principal está relacionado a la gestión con el cliente (CRM), entrega a tiempo de los productos y servicios, superiores a las expectativas de los clientes.
- **Excelencia operacional:** Las operaciones está relacionado a una calidad razonable a un precio conveniente. Enfoque hacia la eficiencia, versatilidad en las operaciones.

Una empresa que está reorientando su propuesta de valor, no puede enfocarse a ser bueno en las tres dimensiones a la vez por lo que se requiere seleccionar el posicionamiento de la propuesta de valor que se quiere llegar en primer lugar. En el siguiente cuadro se delimita las posibilidades de propuesta de valor y las disciplinas estratégicas correspondientes.

Propuesta de Valor	Disciplina Estratégica
La mejor solución	Intimidad con el cliente
El mejor producto	Liderazgo en productos
El menor costo para el cliente	Excelencia operacional

**Tabla 7. Propuestas de Valor y disciplina estratégica**

Fuente. Elaboración propia

La elección de una de estas propuestas, no indica que las otras dos deben ser descuidadas o desechadas, se debe mantener un nivel apropiado de atención. La dimensión del valor elegido, va a ser convertido en el fin de la organización la cual proclama, la transforma en inalcanzable y excelente.

La manera de elegir la propuesta adecuada, es en lo posible tener en consideración al mercado, la industria y la competencia. Para esto se evaluará cada uno de las propuestas de valor:

- **Producto:** La competencia bien puede realizar los muebles que comercializa la empresa, puesto que trabaja con talleres externos.
- **Costo:** Es difícil competir en el segmento de muebles con costo, puesto que hay fuerte competencia de grandes empresas con economías de escala y procesos de importación establecidos.
- **Servicio:** Para este aspecto no hay impedimentos de competencia, por lo que se puede lograr una ventaja competitiva que permita obtener resultados y utilidades superiores al promedio.

La propuesta de Valor para Dimensiona será **La mejor solución** a las necesidades de los clientes y por lo tanto la disciplina estratégica corresponde a la **intimidad con el cliente**. Esto nos definirá la declaración de visión, misión y elaboración de los objetivos estratégicos, sin dejar de lado las otras dos disciplinas, como ya se mencionó.

### 1.1 DECLARACIÓN DE VISIÓN

La visión de la empresa es ser una empresa de vanguardia en diseño de muebles, que ofrece innovación, funcionalidad y calidad en soluciones para desarrollar espacios de trabajos con ambiente profesional de negocios.

### 1.2 DECLARACIÓN DE MISIÓN

Concretar con nuestros clientes la solución adecuada para atender sus necesidades de mobiliario de oficina basándonos en ofrecer servicio de excelencia, identidad y compromiso.

### 1.3 SERVICIO AL CLIENTE

Para alinear de forma adecuada las propuestas formuladas en la disciplina estratégica, se determinará primeramente los conceptos pertinentes:

**Cliente:** Es el comprador potencial o real del producto o servicio. Puede haber cliente interno si pertenece a la misma estructura organizacional o cliente externo si proviene fuera de la organización.

**Servicio:** Son las actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para la venta. Puede ser tangible o intangible y son medibles a través de las métricas de calidad, por atributos y costo.

**Atributo:** Corresponde a los elementos que posee el servicio, que conforman su personalidad, tales como la calidad, precio, diseño, envase, tamaño. Están definidos por el proveedor y validados por los clientes.

**Métricas:** Es una medida de rendimiento utilizada como base para comparar los resultados reales versus los proyectados, así como para validar el cumplimiento de los atributos.

De los atributos, es relevante determinar de qué manera los clientes hacen la validación y expresan su grado de satisfacción; esta contempla tres dimensiones principales para el análisis: uso o desempeño, atención y costos.

De la encuesta realizada, se determinará a través de la siguiente tabla cuáles de estos atributos son de mayor relevancia para los consumidores.

Uso o desempeño			
Calidad de la instalación	Lo más importante	★★★★•	
Funcionalidad del mueble	Lo más importante	★★★••	
Calidad de los materiales	Lo más importante	★★★••	
Resultado del diseño	Bastante importante	★★★••	
Mueble único y personalizado	Medianamente importante	★★★★•	
Identidad de la marca	Medianamente importante	★★★••	
Atención			
Tiempo de Entrega	Lo más importante	★★★••	
Relación Personalizada	Bastante importante	★★★••	
Servicio Postventa	Bastante importante	★★★••	
Rapidez del presupuesto	Bastante importante	★★★••	
Experiencia de compra	Bastante importante	★★•••	
Que posea showroom	Bastante importante	★★•••	
Costos			
Facilidad de Pago	Bastante importante	★★★••	
Precio accesible	Bastante importante	★★•••	

**Tabla 8. Atributos considerados para la adquisición de mobiliario de oficina**  
Fuente: Elaboración propia

La determinación del nivel de entrega que está realizando la empresa Dimensiona, se debe contrastar con los atributos antes mencionados y validar el nivel de cumplimiento. Esto se realizó haciendo entrevistas directas a los clientes de oficina que la empresa les entregó algún tipo de servicio.

La opinión de los clientes es fundamental para el estudio de cómo está vista la empresa en este momento, por lo que se utilizó la misma encuesta orientada a observar la valoración en cuanto a la percepción de los clientes actuales de Dimensiona. Esto permitirá realizar una autoevaluación y priorizar la importancia que tiene cada atributo.

En simultáneo a la identificación y evaluación de los atributos de la empresa, es pertinente identificar el momento de evaluación que es importante para el cliente y de esta manera, generar las métricas ideales que sirvan como indicadores para los atributos más valorados. Tal ejemplo como el tiempo que se demora en entregar un presupuesto al

cliente en el momento que toma la decisión de mudarse de local y deben reaccionar a la debida velocidad.

Después de haber analizado todas estas variables, se debe realizar el rediseño correspondiente a cada aspecto con el fin de cumplir los objetivos y que la empresa pueda ponerlos en desarrollo según el cronograma que se establezca, sin dejar de considerar que este proceso genera un ciclo de evaluación continua y mejoras.

#### 1.4 ESTRUCTURA PROPUESTA Y CONTROLES ORGANIZACIONALES

El modelo actual de diseño organizacional, cuyo organigrama se mostró en la **ilustración 5**, que se adapta de forma matricial cada vez que se genera un nuevo proyecto, acorde a las necesidades de los requerimientos del cliente para el desarrollo de las actividades. A pesar que a rasgos generales la empresa mantiene un organigrama de tipo piramidal, donde los socios principales son los coordinadores de la comercialización y producción y la línea de jerarquía media de fabricación e instalación (talleres externos) son quienes buscan competir por costos más bajos por su alianza estratégica con los proveedores de materia prima y estandarización del trabajo.

La estructura que se propondrá deberá ir en concordancia hacia el servicio de intimidad con el cliente, por lo que es necesario encontrar un mecanismo de coordinación que satisfaga de manera normalizada las etapas del proceso y que permita entregar al cliente los productos y servicios, que sean fácilmente medibles para establecer el control de gestión, así poder hacer el cumplimiento de los objetivos y metas globales de las unidades de negocios, proveedores externos y unidades de apoyo.

Para la empresa Dimensiona, la estructura más adecuada la divisional o divisionalizada puesto que consiste en la utilización de criterios de unidades de negocios para la división del trabajo global. Cada una de estas unidades autónomas en sus políticas internas deberán seguir los objetivos fijados por la Dirección General. Esta estructura se caracteriza principalmente porque tiene una Dirección General que da las políticas de largo plazo de todo el conjunto y afirma el control de gestión y un Staff Central, que analiza los proyectos y perfecciona los métodos de control y gestión, las cuales corresponderán a los talleres externos y las empresas contratadas de contabilidad y recursos humanos.

La estructura divisional presenta características que la diferencian de las otras estructuras, entre las que destaca que las empresas que la aplican generalmente ejercen tareas con alto conocimiento técnico y/o capacidad creativa, cuando la producción es unitaria o cuando la división es por tipo de cliente, con mayor focalización en la satisfacción de las necesidades.

#### **Ventajas**

- Tiene predominancia en los mandos intermedios.
- La administración central o superior maneja una serie de entidades más bien independientes donde las divisiones se ubican en la línea media y no en área operacional.

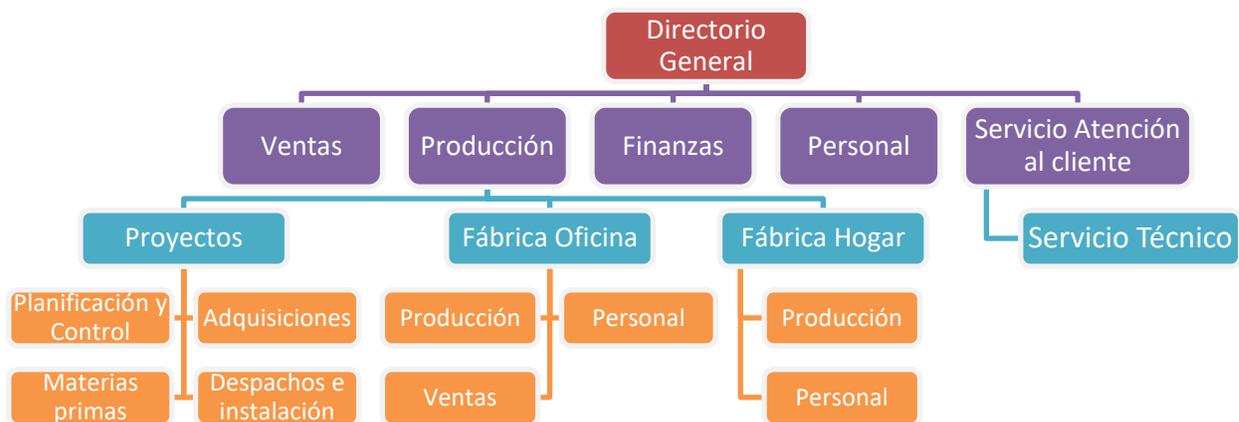
- La estructura interna de cada división tiende a burocratizarse y a centralizarse lo que da como resultado su propio mecanismo de coordinación interna.
- La administración central o superior ejerce control sobre las divisiones directamente y mide es el desempeño individual.
- Las ineficiencias que se pudiesen presentar en una división, no se transmiten al resto de la organización, puesto que cada una tiene responsabilidad absoluta sobre sus objetivos.

### Desventajas

- Se puede producir eventuales duplicaciones de funciones o actividades.
- No hay cooperación entre divisiones por lo que la coordinación entre ellas es prácticamente inexistente.

Esta definición de cambiar la estructura a una divisional, presentará un cambio no tan significativo para la empresa, puesto que al trabajar con empresas externas se podrán canalizar como divisiones internas y para su implementación se necesitará la adaptación interna entre la Administración superior y las divisiones, siempre con la estrategia de obtener resultados superiores al promedio mediante un servicio a clientes de excelencia.

En su implementación, será necesario realizar un departamento de servicio al cliente que se encargue de la interrelación de la empresa con los clientes finales, deberá gestionar de la satisfacción de los clientes, canalizar los requerimientos a las distintas áreas o divisiones y hacer el seguimiento y control correspondiente.



**Ilustración 24. Organigrama Planteado**

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa cómo se plantea la nueva estructura de la empresa de forma divisional, donde se destaca la independencia de cada unidad, donde la prioridad es atender los requerimientos de cada cliente, siempre contando con la presencia de un directorio por sobre todas las gerencias, como un elemento de apoyo. Esta estructura presenta mejoras sobre la original al incrementar las divisiones de apoyo para la atención al cliente y mejora la flexibilidad de las acciones.

## **1.5 PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS**

La estrategia de negocios propuesta para la empresa Dimensiona, acarrea ciertas modificaciones importantes en cuanto al modelo actual, en donde se involucra a las divisiones junto con el directorio general, con el objetivo principal de orientar todas las actividades hacia un mismo rumbo y darles más prioridad a las actividades de servicio al cliente que a las fábricas.

El nuevo modelo de negocios se basará en el mismo patrón utilizado para el análisis del modelo de negocios actual, incorporando las nuevas directrices o diferencias generadas:

### ***Selección de clientes***

En este aspecto, se continuará atendiendo el segmento de oficinas, sin embargo se hará la migración para concentrarse solo en este segmento e ir dejando a un lado a los proyectos de hogar.

### ***Definición y diferenciación de la oferta de productos***

Los productos que ofrece la empresa son realizados según la necesidad puntual del cliente y para este aspecto la empresa deberá realizar productos bases para cada segmento de oficinas, con el objetivo de tener una plataforma de productos iniciales con los que el cliente se pueda identificar tanto en diseño como en costos y a partir de ese punto, ofrecer la personalización.

### ***Utilidad para los clientes***

En este punto la empresa hace énfasis en lograr el valor para los clientes a través de proyectos personalizados, ahora la mejora se debe encontrar en ofrecer un servicio de atención de calidad desde la primera atención hasta culminada la postventa de los productos.

Se debe dar importancia al modelo de negocios donde se perciba que la compra que el cliente está realizando, posea un valor agregado real por el servicio obtenido. Por lo que este es uno de los aspectos más importantes para realizar las mejoras tangibles.

### ***Captación del mercado***

En este aspecto no habrá variación, se seguirá considerando el mismo porcentaje de las ventas orientado hacia la publicidad focalizada y mejoras en el portal web.

### ***Realización de tareas***

En este punto se concentrará la mayor parte de los cambios puesto que todo debe enfocarse para lograr una diferenciación por servicios con una estructura de tipo divisional. Cada departamento será una unidad independiente que servirá a las tareas específicas del proveedor interno. La definición de tareas se dará internamente con el foco orientado en dar la satisfacción necesaria para su cliente, bien sea interno o externo.

La fabricación va acorde a venta realizada de los proyectos y de la definición por parte del cliente, las cuales seguirán siendo bajo el sistema push, basadas en visitas directas y atención telefónica. Se mantendrá sin stock de productos, solamente de insumos y materia prima para la instalación de sus productos.

Otro aspecto importante es la de entregar satisfacción al cliente, en cuanto a la calidad de los materiales, las partes, piezas como a productos terminados, sin importar que si la fabricación se realiza con personal interno o externo.

### ***Obtención del Beneficio***

La empresa deberá pasar a tener una clara orientación de la comercialización de productos y soluciones, con procesos bien definidos y canalizados para poder realizar el cambio de cultura organizacional necesaria acorde a la orientación que se quiere dar de intimidad con el cliente y obtención de beneficios sobre el promedio de la industria.

## **1.6 PROPUESTA PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN**

La empresa al no poseer stock ni materia prima para la producción de sus muebles y maneja un volumen relativamente pequeño de pedidos, no está en la necesidad inmediata de hacer una adquisición de software administrativo ni un ERP, puesto que todas sus actividades las realiza con software especializado para diseño y adicional utiliza las herramientas de office.

Sin embargo, se plantea la necesidad inminente de cambiar la plataforma web para adaptar los productos que ofrece a los segmentos seleccionados y que adicionalmente el cliente pueda realizar la compra directamente desde el portal. Aliviando la carga de realizar un proyecto completo para las empresas que tienen necesidades puntuales. La plataforma actual [www.dimensiona.cl](http://www.dimensiona.cl) está siendo utilizado únicamente como un catálogo de fotos de trabajos realizados y un tentativo de productos que puede ofrecer a sus clientes, sin una estructura interna coherente con el cliente objetivo.

Puesto que la estrategia determinada es la intimidad con el cliente, el sistema que debe apuntar para su adquisición a mediano plazo es una solución de CRM (Customer Relationship Management) asociada a las métricas de atención al cliente que se desea afianzar y poder salir al mercado con una mejor oferta de valor agregado dirigida a las necesidades reales de los clientes.

El tener una plataforma tanto web como de software interno permitirá a la empresa manejar la información y comunicación para lograr manejar las actividades cotidianas sin retrasos ni malos entendidos. Por esta razón la empresa debe analizar desde este momento cuales son las alternativas que el mercado ofrece como soluciones informáticas que permitan aprovechar las competencias internas de manera óptima.

## 1.7 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los negocios de una empresa son los pilares fundamentales que generan los recursos obtenidos tanto a corto como a largo plazo, sin embargo no todos ellos producen los mismos beneficios para la empresa y es que, en base a eso se debe analizar la posición en que participa cada uno. Esto nos dará una visión más clara de la distribución de los recursos disponibles para las inversiones, reducciones o desincorporaciones de áreas o productos.

Puesto que los recursos son limitados, existe la necesidad de hacer una buena administración a través de los proyectos estratégicos que marcarán la posición deseada para el futuro crecimiento en ventas y los beneficios esperados. Con la determinación del plan estratégico de mercado, se determinará la dirección y las directrices para la distribución de los recursos.

### 1.7.1 Estrategias de marketing

La estrategia de marketing se realizará a través de un proceso de planificación estratégica de sus mercados, el cual determinará el destino de los recursos a corto y largo plazo. Se determinará a través de los resultados reales del atractivo del mercado y posición competitiva.

En la siguiente ilustración se observa las tres áreas para valorar el atractivo de un mercado.



**Ilustración 25. Proceso de planificación estratégica**  
Fuente: La Planificación Estratégica de Mercado. Roger Best.

Esta información debe estar disponibles para un período de mediano plazo, correspondiente a períodos entre tres y cinco años, para poder realizar el análisis de portafolio y conseguir una mejor comprensión de la situación de cada negocio de la empresa y de los resultados que se espera obtener.

El fin del plan estratégico en cuanto a marketing es conseguir que la empresa desarrolle una estrategia de marketing mix para cada una de los segmentos objetivos, alineados con el plan estratégico de mercado y los recursos destinados. De aquí se redactará el plan de acción que definirá las posiciones que se desea alcanzar a corto y mediano plazo, en cuota de mercado y rentabilidad.

El marketing mix, como elemento crucial del planteamiento de la estrategia se realizará en torno a las políticas de Producto, Precio, Plaza y la Promoción, incluyendo la propuesta de valor para cada uno de los segmentos, tomando en consideración los aspectos que la encuesta arrojó como más relevantes en cuanto a la intimidad con el cliente y el análisis FODA de la empresa.

La selección de la estrategia se definirá considerando la existencia del mercado y productos existentes, por lo que para los segmentos objetivos de oficinas se optará por una **estrategia de penetración de mercado**.



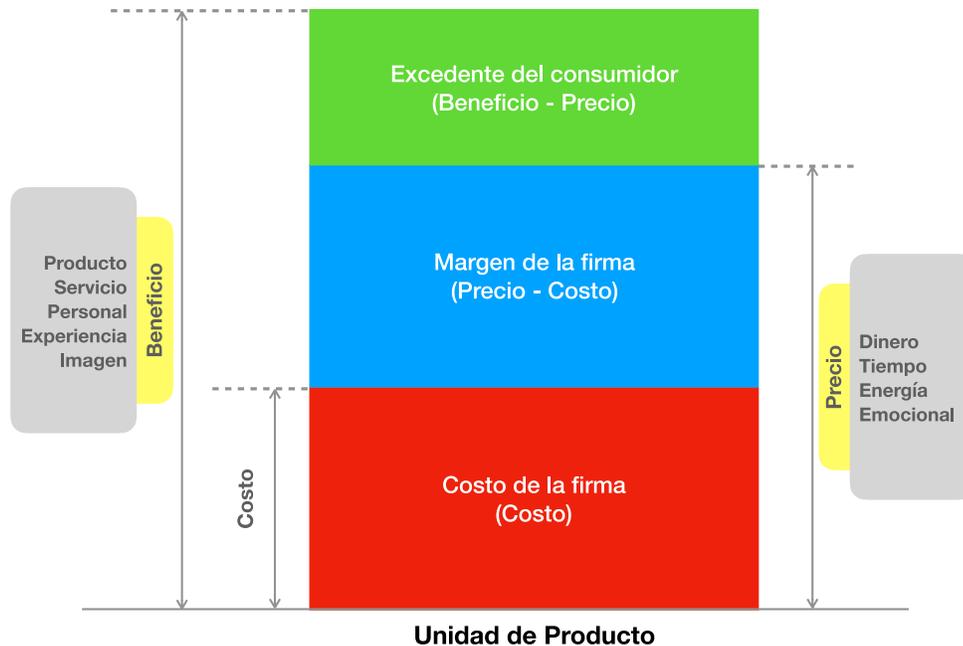
**Ilustración 26. Estrategia para los mercados y productos**

Fuente: Dirección de marketing MBA Universidad de Chile.

### 1.7.1.1 Propuestas de valor por segmento

El diseño de la propuesta de valor contempla diseñar una estrategia acorde para cada segmento de clientes, que para el caso de la empresa son las Oficinas tipo A+, tipo A y tipo B; basado en los puntos relevantes obtenidos del análisis FODA, adicional de desarrollar herramientas tácticas que permitan agregar valor para los clientes e ir cumpliendo las expectativas de los objetivos planteados a mediano plazo.

Para crear valor es necesario que la disposición a pagar del consumidor sea mayor al costo de proveer el producto, se trata de dar más al cliente y que esté más satisfecho con la empresa. Muchas empresas chicas hoy en día tienen un enfoque cortoplacista cuyo objetivo principal es cerrar ventas puntuales, con una visión netamente transaccional, aunque esta situación no permite proyectar crecimiento ni planes a futuro. Por lo que actualmente las empresas están **tendiendo** a tener una visión más relacional, la cual se consigue si se piensa en los intereses del cliente.



**Ilustración 27. Esquema resumen de creación de valor**  
 Fuente: Diapositivas curso Gestión Comercial I. Primavera 2015.

La propuesta de valor no es igual para todas las personas por lo que es vital que la creación de valor sea determinada para cada segmento como un grupo de personas con intereses similares y donde se pueda entregar el beneficio y satisfacción más idóneo. Se presenta una propuesta fácilmente entendible y recordable en cada segmento, donde se pretende explicar **qué hace, a quién, cómo y para qué**, de la siguiente manera:

### **Oficina tipo A+**

La empresa ofrece muebles para oficina con diseño único y personalizado con calidad premium, ofreciendo además la experiencia al cliente de mejora en sitio y cumpliendo a cabalidad los tiempos establecidos para la producción e instalación, generando un ambiente de trabajo saludable y productivo.

### **Oficina tipo A**

La empresa ofrece muebles para oficina con diseño adaptado a los espacios y calidad excepcional, complementado con visitas técnicas en terreno y presentación de un proyecto que cumple con las expectativas del cliente, produciendo espacios de trabajo colaborativos.

### **Oficina tipo B**

La empresa ofrece una gama amplia de muebles que se adaptan a los ambientes de oficinas con espacios optimizados y utilización de materiales de calidad, se complementa con la posibilidad de personalización, asegurando los tiempos de entrega. Formando oficinas con ambiente profesional.

### 1.7.1.2 Marketing Mix

Para el desarrollo del plan estratégico, es necesario primeramente definir las acciones tácticas en cuanto al marketing mix, esto implica redactar las estrategias en relación con las políticas del producto, distribución, precio y promociones. El nivel de alcance que se pueda llegar a tener dependerá de la efectividad de la aplicación de dichas acciones.

Los recursos de la empresa deben ser dirigidos eficientemente y esto se debe lograr a través del plan estratégico comercial, donde se establecerá la dirección necesaria para lograr los objetivos a corto y mediano plazo. Un plan estratégico correctamente llevado a cabo debe estar acompañado de objetivos a nivel táctico.

El marketing mix a plantear para cada línea de productos por segmento, debe abarcar las siguientes características



Ilustración 28. Características del marketing mix

Fuente: Elaboración propia

### 1.7.1.3 Estrategia de Promociones

La prioridad de la estrategia de marketing es desarrollar de forma creciente una línea de negocios que se comercialice productos más estandarizados y de la misma forma ir disminuyendo el nivel de dedicación que se tiene para cada proyecto específico, buscando alcanzar un modelo de tienda, con productos de diseño para oficinas.

La comunicación de marketing se puede desglosar en tres responsabilidades primordiales

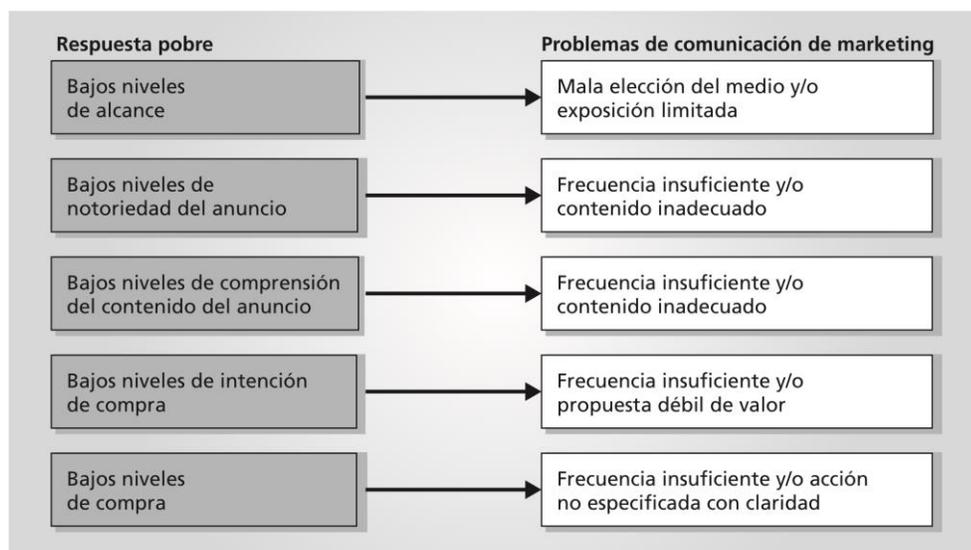
**Construir notoriedad:** Donde se debe informar a los clientes los productos y servicios en relación con la empresa.

**Reforzar el mensaje:** Mantener activo el mensaje de notoriedad a través del tiempo, la relación con la imagen, beneficios, nombre de la empresa y sus marcas

**Estimular la acción:** Motivar al mercado objetivo para que las acciones a corto plazo puedan realizarse.

La empresa Dimensiona presenta muy bajo nivel de respuesta de los clientes, por lo que la posible causa es la deficiente o inadecuada elección del medio publicitario y poca cobertura en los medios. También puede motivarse a la baja frecuencia o inconsistencia en la presentación de sus servicios, ya que la empresa no tiene un marketing mix conceptualizado ni una estandarización de sus servicios ni precios.

En resumen, los bajos niveles de compra de intención de compra se puede atribuir a los contenidos poco efectivos y la pobre propuesta de valor, así como falta de contenido de los anuncios. En la siguiente ilustración se observa las respuestas frecuentes a los problemas de comunicación de marketing.



**Ilustración 29. Causa de marketing de los bajos niveles de respuesta.**  
Fuente: Marketing Estratégico. R. Best. 4ta Edición.

La estrategia comunicacional para la empresa Dimensiona SpA se enfocará principalmente a motivar y atraer a los segmentos objetivos definidos, puesto que de las encuestas realizadas no se tiene empresas líderes en este mercado y es una oportunidad para dar conocimiento de la marca.

### **Mix promocional**

La estrategia promocional y mix de promoción se debe abarcar a través de los siguientes temas de desarrollo:

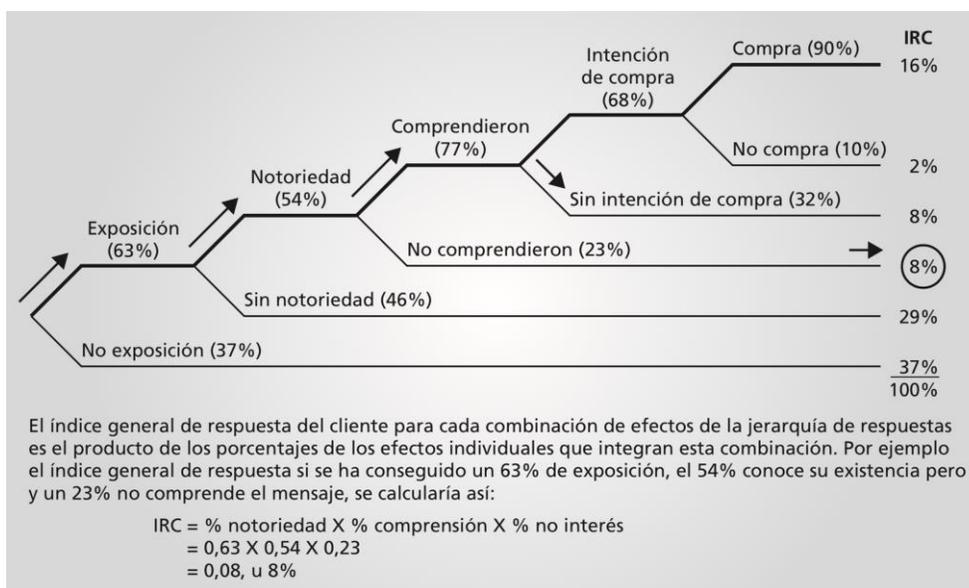
**Determinación del objetivo comunicacional por segmento:** se basa en los puntos más relevantes para cada segmento de clientes.

**Diseño de un mensaje efectivo:** Toma en cuenta la preferencia de los entrevistados en la encuesta como apoyo comunicacional.

**Mix promocional por segmento:** Se considera la publicidad, promoción de ventas, ventas personales, eventos, relaciones públicas, participación en exposiciones.

**Asignación del presupuesto promocional:** Costos anuales para el mix promocional sugerido.

**Medición y control de los resultados a través del desarrollo del proceso:** Medición de los resultados respecto a la notoriedad puede llevarse a través de la estrategia de refuerzo de mensaje, considerando la estacionalidad de las ventas. La medición se puede utilizar el índice jerárquico de respuesta **IRC** de los clientes, es decir, como se observa en la siguiente ilustración.



**Ilustración 30. Índice Jerárquico de respuesta de los clientes.**

Fuente: Marketing Estratégico. R. Best. 4ta Edición.

Para cada uno de los segmentos se definirá un objetivo comunicacional, bien por la cantidad de clientes como por la importancia que se le debe dar al diseño del mensaje orientado hacia los factores más relevantes de cada grupo. El mix promocional será el mismo para todos por tratarse todos de mobiliario para oficina.

Tema de desarrollo	SEGMENTOS OBJETIVO		
	Oficina tipo A+	Oficina tipo A	Oficina tipo B
<b>Objetivo comunicacional</b>	Aumentar un 5% la notoriedad por año	Aumentar un 10% la notoriedad por año	Aumentar un 15% la notoriedad por año
<b>Diseño por mensaje</b>	Destacar la importancia: 1. Calidad y materiales 2. Funcionalidad 3. Accesibilidad de precios 4. Tiempos 5. Servicio Postventa	Destacar la importancia: 1. Funcionalidad 2. Accesibilidad de precios 3. Calidad y materiales 4. Tiempos 5. Servicio Postventa	Destacar la importancia: 1. Accesibilidad de precios 2. Tiempos 3. Funcionalidad 4. Calidad y materiales
<b>Mix promocional</b>	Sitio Web, carrito de compras y SEO (Search engine optimization) Redes sociales Brochure impresos y digital Publicación en medios	Sitio Web, carrito de compras y SEO (Search engine optimization) Redes sociales Brochure impresos y digital Publicación en medios	Sitio Web, carrito de compras y SEO (Search engine optimization) Redes sociales Brochure impresos y digital Publicación en medios

**Tabla 9. Estrategia promocional para la empresa.**

Fuente: Desarrollo propio.

La medición y control para cada uno de los componentes del mix promocional debe realizarse de forma constante para validar en cual se está teniendo mayor intención de compra. Las métricas a utilizar son:

**Sitio web:** Número de contactos vs. Clientes captados. Con un costo único de implementación estimado de 1.2 millones de pesos.

**Redes sociales:** Número de contactos vs. Clientes captados. Costo anual estimado de 650 mil pesos.

**Brochure impresos y digitales (incluye mail masivo):** Cantidad de boletines emitidos vs. Cantidad de contactos. Costo anual estimado de 300 mil pesos.

**Publicación en medios:** Cantidad de publicaciones vs. Cantidad de contactos. Costo anual estimado de 600 mil pesos.

Con estas métricas la empresa podrá construir un **IRC actual** (índice jerárquico de respuesta del cliente) e ir comparando los **IRC mejorados**, con las mejoras realizadas a través del tiempo del mix promocional.

#### **1.7.1.4 Estrategia de distribución o plaza**

En este punto se definirá el canal de distribución como intermediario, considerando los factores como tecnologías disponibles para la comunicación, ubicación de las fábricas y oficina principal.

Actualmente el canal de la empresa Dimensiona es directamente entre la empresa y el cliente, la cual se ha mantenido desde el principio de forma convencional. Esta situación no representa una debilidad a pesar que los talleres se encuentren distanciados de los sectores donde se concentra los clientes objetivo, ellos no tienen atienden directamente el proyecto sino durante la etapa puntual de instalación.

La empresa Dimensiona es quien se encarga directamente de entregar valor agregado adicional en cuanto a la adaptación de los proyectos, disponibilidad, tiempos de ejecución y toda la información pertinente. La cual es aplicable para los tres segmentos de clientes.

Esta situación debe estar acompañada de una campaña programada de llamadas telefónicas, envíos de correos electrónicos y visitas presenciales en terreno de los encargados de diseño y producción y gestionada por la gerencia general de la empresa.

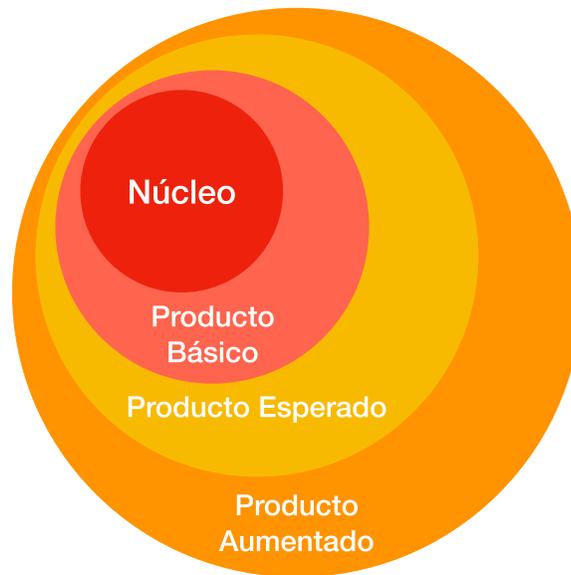
Para el caso del despacho de los productos, la empresa ha tenido retrasos en las entregas por disponer únicamente de los tiempos del transporte que ofrecen los talleres externos, eventualmente para compensar esta situación se ha visto en la necesidad de contratar servicios externos tanto para el transporte e instalación de los productos, lo que conlleva a costos adicionales y tiempos extras por la coordinación de emergencia. Esto sugiere a la empresa Dimensiona proyectarse a corto plazo para la adquisición de un vehículo de carga para internalizar esta etapa del proceso.

#### **1.7.1.5 Estrategia de Producto y Servicios**

Se entiende por producto como un conjunto tangible de características y atributos, o bien intangibles como el caso de la marca de una empresa o bien la imagen que esta representa o el servicio que se pueda prestar, donde debe satisfacer las necesidades o deseo.

Actualmente se busca incrementar el nivel de servicio acompañado al producto, como medio para conseguir una mejor penetración al mercado y un incremento considerable de la generación de valor.

En forma gráfica, se puede representar a través de varias capas, donde el **núcleo** del producto es el beneficio fundamental que ofrece, **producto básico** es dicho beneficio transformado en producto. El **producto esperado** es el conjunto de atributos y características que lo componen y como última capa es el **producto aumentado** son los beneficios adicionales que superan las expectativas del cliente.



**Ilustración 31. ¿Qué es un producto?**

Fuente: Curso IN77R-1 de Gestión Comercial II. MBA U de Chile. Primavera 2016

El desarrollo de nuevos productos debe ser realizado tomando en cuenta varios factores, principalmente el análisis de la necesidad real del consumidor. Según las estadísticas mostradas en el curso de Gestión Comercial II, un 95% de los productos “realmente superior, diferenciado” tienen éxito, los que presentan una “ventaja moderada” presentan un éxito del 55% y solo un 18% de los productos similares o “me too” tienen éxito.

Esto determina en este punto de desarrollo, que un buen análisis de las necesidades puntuales para los clientes objetivos sumado a la entrega realmente superior de los beneficios, será la fuente de éxito para los productos y servicios que debe desarrollar la empresa.

Para esto se seguirán tres etapas de desarrollo fundamentales para la creación de nuevos productos, que se ilustra en la siguiente ilustración. Adicionalmente se considerará el levantamiento de la información a través de encuestas y del análisis FODA de la empresa.



**Ilustración 32. Tres etapas desarrollo de nuevos productos.**

Fuente: Curso IN77R-1 de Gestión Comercial II. MBA U de Chile. Primavera 2016

La estrategia para los productos se concentrará en:

**Creación de líneas de productos:** La empresa debe realizar una línea completa de mobiliario para oficina, orientado a cada segmento de clientes, donde se incluyan los elementos básicos en cada línea de productos:

- Escritorios
- Cajoneras
- Cajoneras Kardex
- Muebles para archivos
- Estantes aéreos
- Mesas de reuniones
- Mesas de coffee

La diferenciación de cada línea de productos para los tres segmentos, será determinada principalmente en el costo de producto de niveles: óptimo, superior y premium.

En el caso de productos nivel óptimo, se utilizará materiales de madera aglomerada melamina en su construcción, accesorios en plástico y bajo nivel de personalización, con dimensiones estándar, una gama de colores adecuada para las cubiertas. En este caso los tiempos de instalación y confección son cortos (aproximadamente entre 5 y 10 días hábiles para entrega).

El nivel superior, incluye muebles elaborados en melamina y ciertos elementos metálicos y en vidrio, utilización de accesorios metálicos, dimensiones estándar y posibilidad de personalización de los muebles con mayor opción de colores y texturas. Estos muebles al introducir elementos metálicos, su tiempo de elaboración y entrega se eleva a 10 a 15 días hábiles.

El nivel premium, incluye muebles elaborados en laminados fenólicos con mayor resistencia, estructuras mayormente elaboradas en metal y alto nivel de personalización tanto en dimensiones, forma y colores. Se realiza un proyecto dedicado a la empresa, donde se introduce la colaboración de un interiorista que armonice las áreas de trabajo e integre con la identidad corporativa. Estos proyectos por lo general se realizan en un plazo de 25 a 30 días hábiles.

**Complementos y accesorios:** Se agregará una sección dedicada a complementar la propuesta de mobiliario, como son: Separadores de espacios, Separadores de escritorios, accesorios de escritorios, sillas y butacas.

#### **1.7.1.6 Estrategia de precios**

En el aspecto de precios es donde la empresa debe captar valor para la firma, de aquí se desprende que de los productos y los servicios ofrecidos debe estar alineado con la estrategia de promoción y comunicación; finalmente la estrategia de distribución o plaza proporcionará al cliente la comodidad, asistencia y acceso a los bienes.

El precio como parte de los componentes para aumentar la utilidad operacional, es la que tiene el papel más importante respecto a las otras tres componentes: Costos fijos, volumen y costos variables. Pues es quién con un menor incremento otorga un aumento mayor en la utilidad final, manteniendo fijas las otras tres variables. Según estudios realizados a más de 2000 compañías por la empresa consultora estratégica McKinsey & Co. en 2009, Estados Unidos, el incremento de 1% en el precio genera una mejora de 11% de rentabilidad operacional. En contraposición, la teoría de precios hace referencia que mientras el precio disminuye, aumenta la demanda y mientras el precio aumenta tiende a disminuir la demanda.

La estrategia de precios para la empresa Dimensiona, debe estar acorde a la disposición a pagar para cada uno de los segmentos y ser un atractivo respecto a la competencia. Según las encuestas realizadas, la accesibilidad a los precios es uno de los más importantes a la hora de elegir una empresa por sus atributos, puesto que el factor calidad en la instalación, tiempos de entrega, materiales utilizados y funcionalidad del mueble, tienen mayor relevancia para los usuarios.

Actualmente la empresa maneja un número limitado de opciones de muebles categorizados para el público, ya que se venía manejando a todos sus clientes como proyectos dedicados, situación que hace ineficiente los procesos en cuanto a estandarización de precios y tiempos de preparación para la entrega de la cotización formal al cliente.

Al crear las líneas de productos básicas para cada uno de los segmentos, la empresa cambiará totalmente su manera de trabajo, asignándole un valor tangible al público como base y adicional ofreciendo las opciones de complementos y accesorios para aumentar las características del producto.

En cuanto a los costos fijos y variables de la empresa, no se observa oportunidad de mejora, en cuanto a que los talleres quienes entregan el mueble terminado e instalado, manejan su estructura de costos internos en los que la empresa Dimensiona no tiene inherencia. La empresa se maneja en una oficina de 3 puestos de trabajo con los costos adecuados a su actividad laboral.

## 2 SINTESIS

Los proyectos estratégicos se orientarán en la intimidad con el cliente, donde el nivel de servicio de la empresa debe ser mejorado. Para esto la empresa debe realizar ciertas acciones correctivas iniciales sobre su estructura hacia una divisional, sus procesos y gestión de control organizacional a través de implementación de sistemas informáticos, con la finalidad de poder realizar una trazabilidad de su metodología.

En cuanto a la utilidad que se entrega a los clientes, se continuará proyectando la empresa a través de proyectos orientados a las oficinas de tres segmentos, con la propuesta de crear una línea de productos dedicada a cada uno de ellos con características y beneficios diferenciados.

Además, se considera fundamental que la intimidad con los clientes se fortalezca para obtener una relación a largo plazo como parte del beneficio que se entrega, adicional de la garantía de los materiales, productos y el servicio postventa.

En cuanto al marketing la cual está orientada hacia las 4p, se desea que los productos y servicios que ofrece la empresa, estén completamente alineados al plan estratégico y permitan la penetración al mercado que se desea alcanzar, ya que se está hablando de mercados existentes y productos existentes con una fuerte orientación al servicio.

De las estrategias se desglosa:

**Promociones:** Generar un mix promocional para motivar a los segmentos objetivos, a través de mensajes efectivos publicados en: página web, redes sociales, brochure impresos y publicación en medios impresos.

**Distribución:** Validar la factibilidad de compra de una camioneta pequeña para el transporte de los productos desde las fábricas y realizar campaña permanente de comunicación con los potenciales clientes.

**Productos:** Establecer una línea de productos por segmento donde se determine claramente los atributos y beneficios que se otorgan.

**Precios:** Se tendrá una diferenciación estructurada de niveles de precio para cada línea de productos, así como precios definidos para los complementos y accesorios.

# CAPITULO VI

## EVALUACIÓN ECONÓMICA Y APLICABILIDAD

### 1 ANÁLISIS INTEGRAL DE LA ESTRATEGIA

Considerando lo planteado en los capítulos anteriores, el diseño del plan estratégico para la empresa se deberá materializar de forma integral a partir de enero del 2018, acompañado de un plan económico y operacional. Se hace necesaria la implementación de este proyecto de industrialización que permitirá disminuir los costos y gastos generados por las deficiencias del modelo actual de negocio.

### 2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

#### 2.1 PLAN DE COSTOS

El objetivo de esta sección se concentra en la necesidad de planificar los costos y presupuestos, afines con el Plan de Marketing propuesto y adicional sustentar las deficiencias del sistema actual de la empresa, ya que los procesos están confeccionados de forma artesanal, con alta dependencia de los talleres externos, transporte externo y experiencia y mano de obra ajena.

Esto hace que la organización se maneje hoy en día de manera deficiente y riesgosa, con tiempos de entrega que no son acordes con los del mercado y ni de las ventas esperadas, generando retrasos en la cadena productiva e incumplimientos contractuales que pudiesen conllevar a multas y eventuales pérdidas de clientes.

La evaluación económica contempla prever con antelación todos los costos asociados a al desarrollo cotidiano de cada área de la empresa. Este contempla el análisis de los flujos de caja proyectados trimestralmente, considerando todos los costos fijos, variables y de inversión. Esto permitirá definir la aplicación y cumplimiento de los objetivos proyectados para el diseño de la estrategia comercial y de marketing de la empresa Dimensiona SpA, la cual espera incrementar sus ventas durante los próximos 3 años tal como se definió en la sección de mercado potencial.

La primera parte de la evaluación económica se determinará a través del análisis de los flujos de caja proyectados, tomando en cuenta los costos fijos, variables e inversión necesaria para alcanzar los objetivos planteados de crecer un 20% por año, para los próximos 3 años. Cuyo monto de ventas proyectado para el primer año está determinado en el Capítulo II con la estimación del mercado potencial.

Este análisis primeramente evaluará la estructura actual de la empresa y luego se realizará un análisis tomando en cuenta la implementación de los costos e impacto económico del proyecto, así obtener los flujos incrementales que tendría el negocio al considerar las inversiones pertinentes.

## Situación actual

Como la empresa no ha tenido períodos anuales completados, se realizará a través de la información de ventas y costos de forma trimestral de la demanda de mobiliario, desde su inicio en marzo de 2017.

Los costos variables de la empresa son elevados y representan un porcentaje alto respecto a los ingresos por venta, superiores al 50% y en algunos trimestres llegando a ser más de 80%. Los costos fijos son inferiores y constantes, considerando que la empresa opera en una oficina arrendada relativamente pequeña.

Respecto al impuesto a las ganancias, este corresponde a un 25% y el costo de capital de la empresa (tasa de descuento) aplicado es 14,21% (véase anexo 2), cuyo cálculo se realizó mediante el método CAPM puesto que no se financiará a través de la adquisición de deudas.

SITUACIÓN ACTUAL	2016				2017			
	0 marzo	1 Abr-jun	2 Jul-sep	3 Oct-dic	4 Ene-mar	5 Abr-jun	6 Jul-sep	7 Oct-dic
Venta total		1.458.856	33.097.537	11.735.954	5.933.915	9.035.567	8.649.177	4.833.686
Costos de venta		2.922.994	27.666.556	7.208.895	2.817.807	5.366.175	3.902.243	414.062
Ingresos por ventas		1.458.856	33.097.537	11.735.954	5.933.915	9.035.567	8.649.177	4.833.686
Costos fijos		(3.284.910)	(3.284.910)	(3.284.910)	(3.084.910)	(3.284.910)	(3.284.910)	(3.284.910)
Servicios		884.910	884.910	884.910	884.910	884.910	884.910	884.910
Sueldos		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.600.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Arriendo		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Costos variables		(2.922.994)	(27.666.556)	(7.208.895)	(2.817.807)	(5.366.175)	(3.902.243)	(414.062)
Ganancias de Capital								
Pérdidas acumuladas			(4.749.048)					
Utilidad antes de impuestos		(4.749.048)	2.146.071	1.242.149	31.198	384.482	1.462.024	1.134.714
Impuesto Renta (25%)		0	(536.518)	(310.537)	(7.800)	(96.121)	(365.506)	(283.679)
Utilidad después impuestos		(4.749.048)	1.609.553	931.612	23.399	288.362	1.096.518	851.036
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	4.749.048	0	0	0	0	0
Flujo de caja operacional		(4.749.048)	6.358.601	931.612	23.399	288.362	1.096.518	851.036
Inversión fija								
Equipos computación	(3.510.000)							
Mobiliario oficina	(245.000)							
Herramientas de mano	(717.000)							
Otros	(220.000)							
Valor residual								469.200
Inv. Capital Trabajo	(308.000)							
Rec. Capital Trabajo								308.000
Flujo de capitales	(5.000.000)	0	0	0	0	0	0	777.200
Flujo de caja neto	(5.000.000)	(4.749.048)	6.358.601	931.612	23.399	288.362	1.096.518	1.628.236
VPN	(3.053.916)							
TIR	2,0 %							
Payback								

Tabla 10. Situación actual de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Se observa claramente, que la empresa se encuentra en una situación de insolvencia económica, bien por el hecho de tener unos costos variables sumamente altos como por la situación de ir decayendo en las ventas durante el año 2017. Como resultado se tiene un Valor Presente Neto negativo y una Tasa interna de retorno con un porcentaje inferior al costo de capital.

## Situación con proyecto

Para el caso de la situación de la empresa con la implementación del proyecto, se determinará por el mercado potencial descrito en el capítulo II, donde se indicó que la

empresa tiene la capacidad de participación del mercado en un 0,2% para 2018 y un crecimiento sostenido de un 20% anual para los siguientes dos años. Adicionalmente se espera que con la implementación de la estrategia, se logre el incremento de ventas planteado y la disminución de los costos variables, incluso considerando los gastos de implementación de las acciones de marketing para la promoción, publicidad necesarias e inversión en vehículo de transporte.

Se estima un plazo de implementación del proyecto de tres años, en el sentido que una estrategia comercial debe ser eficiente a mediano plazo, aparte de ser un período de tiempo de implementación atractivo para los dueños.

El activo a considerar que es el vehículo, tiene una vida útil de hasta 7 años según el portal de impuestos internos, sin embargo se tomará un período de vida útil acelerado de 3 años.

La inversión a considerar para la implementación de la estrategia comercial, estima lo siguiente:

Item	Descripción	\$ (CLP) / año
Vehículos	Adquisición vehículo pequeño de carga	8.600.000
	Adecuación de vehículo propio para movilización	450.000
Acciones de marketing mix	Posicionamiento página web	650.000
	Rediseño página web y carrito de compras	1.200.000
	Publicaciones en redes sociales	600.000
	Publicación en medios	960.000
	Brochure impresos	300.000
Capital de trabajo	Personal para Mkt y Ventas del proyecto	6.000.000
	Personal interno para traslados e instalaciones	4.200.000
Total anual vehículos		<b>9.700.000</b>
Total anual acciones de marketing		<b>3.710.000</b>
Total anual capital de trabajo		<b>10.200.000</b>

**Tabla 11. Inversión estimada Dimensiona SpA.**

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de los flujos de caja con proyecto, se tomará en consideración los siguientes supuestos:

- Se considera un 59% de gastos variables, según el promedio real de la empresa durante su ejercicio.
- Depreciación acelerada del vehículo a 3 años, valor reguar es de 7 años. Valor residual de 3.500.000\$.
- Incremento del sueldo mensual de los dos socios a 800.000\$ bruto para el primer año e incremento de 20% por año.
- Ingreso de un Coordinador de marketing y ventas, con sueldo bruto mensual de 500.000\$ y un Operador de Vehículo de carga con sueldo de 350.000\$
- Gasto fijo mensual para arriendo de nueva oficina y gastos asociados como internet, electricidad, patente comercial y arriendo equivalente a 550.000\$/año.

SITUACIÓN CON PROYECTO	0	Año 1	Año 2	Año 3
		2018	2019	2020
Venta total		112.928.200	135.513.840	163.745.890
Costos de venta		66.627.638	79.953.166	96.610.075
Ingresos por ventas		112.928.200	135.513.840	163.745.890
Costos fijos		(39.689.640)	(43.529.640)	(47.369.640)
Servicios		3.689.640	3.689.640	3.689.640
Sueldos		29.400.000	33.240.000	37.080.000
Arriendo		6.600.000	6.600.000	6.600.000
Acciones marketing y publicidad		3.710.000	3.710.000	3.710.000
Costos variables		(66.627.638)	(79.953.166)	(96.610.075)
Ganancias de Capital				
Pérdidas acumuladas		(13.700.000)		
Depreciación vehículo (3 años)		-1.700.000	-1.700.000	-1.700.000
Utilidad antes de impuestos		4.910.922	10.331.034	18.066.175
Impuesto Renta (25%)		(834.857)	(2.582.759)	(4.516.544)
Utilidad después impuestos		4.076.065	7.748.276	13.549.631
Ganancias de Capital		0	0	0
Pérdidas acumuladas		13.700.000	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>17.776.065</b>	<b>7.748.276</b>	<b>13.549.631</b>
Inversiones				
Inversión en vehículos	(9.700.000)			
Otros				
Valor residual				4.470.000
Inv. Capital Trabajo	(4.000.000)			
Rec. Capital Trabajo				4.000.000
<b>Flujo de capitales</b>	<b>(13.700.000)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8.470.000</b>
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>(13.700.000)</b>	<b>17.776.065</b>	<b>7.748.276</b>	<b>22.019.631</b>
<b>Valor Presente Neto (VPN)</b>	<b>19.236.977</b>			
<b>TIR</b>	<b>98,8 %</b>			
<b>Payback</b>	<b>1</b>			

Tabla 12. Situación de la empresa con Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Comparando la tabla 10 versus la tabla 12 se observa que, en el caso de la situación actual la empresa presenta un VPN negativo y una tasa interna de retorno TIR por debajo del costo de capital de la empresa, que es un 14,21%. Con la aplicación de la estrategia comercial, el VPN queda muy por encima del costo de capital y un VPN positivo. Tomando como consideración base que la empresa alcance los niveles de venta indicados.

De este análisis se puede validar que el proyecto cumple con el propósito de aumentar la utilidad, tanto por el incremento en las ventas como por el flujo actualizado a través del VPN, el cual una vez recuperado el capital después del primer año, daría un valor positivo a la empresa de 19.236.977\$, para el período estimado de tres años.

## 2.2 SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad que se presenta a continuación, se representa de los flujos de caja a 3 años de la empresa Dimensiona, estimando variaciones en tres tipos de escenarios, uno probable, optimista y pesimista.

Indicadores financieros		20%	-20 %
VPN	Más probable	Optimista	Pesimista
10 %	32.115.006	53.555.889	10.001.976
14,21 %	28.659.654	48.538.317	8.133.620
20 %	24.570.310	42.590.553	5.933.932
TIR	111,7 %	173,4 %	43,1 %

**Tabla 13. Análisis de sensibilidad**

Fuente: Elaboración propia

El escenario más probable en la que se presenta el proyecto sería la más cercana a la realidad de la empresa con la aplicación de la estrategia comercial, donde el TIR se sitúa muy por encima de la tasa de descuento que exige el proyecto.

Para los casos de los escenarios optimista y pesimista, se tomó una variación de +/- 20% respectivamente, en el caso del optimista, el proyecto puede generar un cuarenta por ciento por encima de lo que se presenta con el escenario más probable.

El caso del escenario pesimista presenta un TIR por encima de la tasa de descuento pero mucho menos que el generado en el caso más probable, puesto que el Valor presente neto generado no representa un atractivo monetario para los socios de la empresa y ponen el riesgo las operaciones y capacidad de crecimiento de la empresa. Siendo este caso pesimista una situación que no representa una mejoría real para la empresa.

## 3 PLAN OPERACIONAL

La agenda de actividades para lograr la implementación de forma idónea, debe darse de forma programada y constante. En prioridad, la empresa necesita un vehículo propio de transporte que sirva tanto para la movilización de los materiales y productos del taller a los sitios de instalación, como medio de publicación de la marca y publicidad en su exterior. En esta etapa primera etapa se definirá también el portafolio de productos y servicios por segmento de clientes.

En segunda etapa, se necesita una oficina de mayor tamaño, donde se pueda tener un crecimiento de personal y de equipamiento para realizar las actividades comerciales.

Para la tercera y última etapa, pero con el mismo nivel de importancia, es la implementación de la estrategia comercial y de marketing, a través de mejoras significativas en el portal web y en la forma que se realizan las publicaciones en los medios.

En la siguiente carta Gantt, se determina la prioridad y la persona comprometida de cada una de las actividades y su respectivo control de ejecución.

Area	Actividades Clave	Dificultad	Impacto	2018				2019				2020					
				1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T		
Infraestructura	Adquisición de vehículo de carga	Baja	Alto														
Infraestructura	Mudanza a oficina 50m2	Media	Medio														
Operacional	Generar alianzas con nuevos productores, considerando sus características de precios, capacidad y flexibilidad.	Alta	Bajo														
Recursos Humanos	Contratación coordinador marketing y ventas	Media	Alto														
Recursos Humanos	Contratación operario vehículo y carga	Baja	Medio														
Tecnología	Cambio plataforma web, inclusión de webpay	Media	Alto														
Tecnología	Implementación SEO (Search Engine Optimization)	Baja	Alto														
Tecnología	Implementación software administrativo y de control	Alta	Bajo														
Comercial	Desarrollo estrategia de marketing	Media	Medio														
Comercial	Desarrollo ciclo de venta con clientes (posible, prospecto, potencial, cliente)	Media	Alto														
Comercial	Optimizar y estandarizar el proceso de cotización para el cliente.	Baja	Bajo														
Comercial	Incrementar las facilidades de pago: webpay, redcompra, pago en cuotas.	Baja	Medio														
Metodológica	Implementación de protocolo de servicio, control de calidad y seguridad.	Media	Medio														
Metodológica	Desarrollar cuestionario de clasificación del tipo y segmento de cliente para el primer contacto y maximizar la oferta correspondiente.	Baja	Bajo														
Metodológica	Desarrollar un plan de seguimiento y propuestas para los proyectos existentes.	Baja	Bajo														
Metodológica	Desarrollo de productos y servicios orientado a los segmentos definidos	Baja	Alto														
Metodológica	Revisión grupal de la percepción y expectativas de los clientes.	Baja	Bajo														

Responsables:

- Socio Técnico
- Socio Comercial
- Coordinador Marketing y Ventas
- Todos

**Tabla 14. Planificación de proyectos para la empresa.**  
Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de este cronograma, se consideró realizar primeramente una organización de los productos a ofrecer a los clientes, así como una persona con capacidad comercial y experiencia en marketing que pueda liderar este crecimiento desde el inicio.

La persona responsable de las actividades de marketing, deberá considerar la ruta más idónea para los clientes potenciales, plan de seguimiento y propuesta a clientes ya existentes. Así como también reuniones semanales con los dueños de la empresa para mantener una comunicación efectiva en cuanto a la proyección de ventas, plazos estipulados y propuestas para la mejora en los procesos comerciales.

En segunda etapa dentro del primer año, se encuentra la propuesta la restructuración y mudanza de la oficina comercial, donde se ubicará los dos dueños, el coordinador de marketing y ventas y el Instalador/operario del vehículo de carga. También se estipula la adquisición del vehículo de carga para tener autonomía en la movilización de los equipos, materiales y productos.

En la tercera etapa, la cual se ubica casi en paralelo con la segunda etapa, se encuentra la restructuración tecnológica en cuanto a software administrativo y cambio de plataforma web para la integración de todos los productos que se planificaron en la primera etapa.

De esta manera, es como se espera que la empresa Dimensiona SpA logre llegar a ser una empresa dedicada a los proyectos y comercialización de mobiliario para oficinas en la región Metropolitana, primeramente, identificando sus productos con cada segmento y ofreciendo productos de calidad y diferenciados en cuanto a la experiencia excepcional de compra para sus clientes.

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES

A través de este estudio se logra validar el proceso evolutivo de la empresa de muebles para hogar y oficina Dimensiona SpA, que hasta el momento ha venido realizando actividades comerciales y de marketing de forma empírica. Por lo que uno de los aspectos más importantes de los objetivos planteados en este trabajo de investigación es lograr integrar la situación en la que se encuentra la empresa actualmente con un análisis del entorno externo y las oportunidades que éste presenta.

De aquí se hace notar la relevancia de poder contar con una estrategia corporativa definida, que permita a la empresa manejarse a través de un camino seguro para poder alcanzar un rendimiento superior al promedio del mercado del mueble.

La empresa está atravesando una etapa de ser una microempresa familiar dentro de la industria del mueble y está viviendo una crisis de autonomía general con una deficiente administración profesional, la cual deberá tomar medidas correctivas a la brevedad. Esta situación está claramente reflejada en sus flujos de caja que, de continuar realizando las actividades de esa manera, se verá con un fracaso inminente.

Después del análisis de la empresa en cuanto a lo económico, financiero, operacional y de gestión de la empresa junto con los análisis externos e internos FODA y CANVAS, se propuso un modelo de negocios y plan de marketing, los cuales servirán como pilares fundamentales y bases para el desarrollo de la adecuación planificada, con una visión clara en el mediano plazo y sostenible en el tiempo.

La implementación de la estrategia para el crecimiento de la empresa es considerada como un proyecto perfectamente viable, dada la tendencia de crecimiento anual del 9% del sector oficinas versus el crecimiento del sector de muebles, el cual ronda el 1% anual. Este proyecto será conformado para atender inicialmente las comunas donde se encuentra la mayor concentración de oficinas en la región metropolitana; como son las Condes, Vitacura, Providencia y Santiago Centro.

La propuesta que la empresa debe ofrecer a sus tres segmentos de clientes de oficina, estará orientada hacia las necesidades que según la encuesta realizada, son factores críticos a la hora de transmitir los beneficios asociados, correspondiente a las características diferenciadoras de los productos; principalmente enfocados hacia la calidad de la instalación, utilización de materiales duraderos, funcionalidad del mueble y en cuanto al servicio; el cliente espera un buena coordinación de los tiempos ofrecidos versus los entregados y un servicio postventa de primera, donde se demuestre que la empresa está asociada a una propuesta de relación cercana con el cliente.

Como factor intermedio para la toma de decisión de compra de los entrevistados, es en cuanto al nivel de precios establecidos para los productos a comercializar sea accesible

y con facilidades de pago. Esto conlleva a que los márgenes que debe manejar la empresa están limitados a un nivel de precios igual o inferior de los muebles equivalentes que ofrece la competencia con marcas de trayectoria en el país.

Con respecto a los competidores, dentro de Chile se encuentra como barrera de entrada a competidores de tamaño medianos y pequeños con marcas reconocidas y de trayectoria, tales como Bash interiorismo, Fernando Mayer y Mixo, por nombrar algunas. Esto genera un riesgo para el presente proyecto, por tratarse una penetración de mercado con productos similares y mismo mercado, diferenciándose únicamente en el nivel de servicio y la creación de un punto de venta propio.

El fortalecimiento de las ventas y las actividades de marketing, son aspectos fundamentales para dar a conocer el negocio y crear valor de la marca. Dichas actividades se realizarán a través de internet con los portales mayormente conocidos y página web, presencial con el coordinador de ventas y material publicitario impreso.

Al finalizar la evaluación económica y financiera de la implementación del proyecto, que establece importantes reformas internas de organización empresarial, adecuación de la infraestructura física y la plataforma digital; se concluye que el proyecto será rentable en caso de llegar a mantener el escenario más probable de ingresos y gastos supuestos, por lo que el retorno de inversión es superior a la tasa de descuento estimada y el valor de la empresa es atractivo económicamente. El capital invertido será retornado al tercer año de ejercicio.

En caso que el proyecto dé resultados con un 20% por debajo de lo estimado, ya el proyecto planteado no tendría ningún sentido económico, puesto que el valor de tasa de retorno de inversión a pesar que esté por encima del promedio, el valor final de la empresa al tercer año no tiene atractivo. Esto sugiere que el reto para la empresa es poder llegar, como mínimo a los valores de facturación referidos en la situación más probable, valores que aspiran a una facturación de 4 veces más de la que realizó en el ejercicio del 2017.

Para la implementación del proyecto, se plantea una inversión de casi 14 millones de pesos en la que estima un valor presente neto superior a los 19 millones de pesos para el plazo estudiado de 3 años, una tasa interna de retorno de 98,8% y payback de 1 período.

La definición e implementación de la propuesta estratégica para la empresa, dependerá del nivel de involucramiento que los dueños le concedan, así como la participación y motivación al cambio en todas las etapas de su desarrollo, de esta manera los empleados a contratar percibirán ese incentivo y estarán más comprometidos a lograr el éxito de la misma. Para la empresa es vital un cambio cultural que se requiere conseguir a fin de alinearse con los objetivos propuestos y de esta manera ser sustentable en el tiempo con los resultados esperados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BRAGA, Iván. Dirección de operaciones. Módulo 3. DII. Universidad de Chile. 2016.
2. 10 maneras de preparar la compañía ante un crecimiento explosivo. <http://www.derevistas.com/contenido/nota/11567/10-maneras-de-preparar-la-compañ%C3%ADa-ante-un-crecimiento-explosivo>
3. Plan de negocio de la empresa del mueble “Maderart”. Ing. Marco Mejía. Universidad de Cuenca. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Diplomado superior en emprendimiento e innovación. 2010.
4. Algunas proyecciones del mercado inmobiliario en 2016. <http://www.economistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/7570154/05/16/Algunas-royecciones-del-mercado-inmobiliario-en-2016.html>
5. Estrategia de crecimiento Xintec Ltda. Marcelo Collao. Facultad de ciencias físicas y matemáticas, departamento de Ingeniería de la Universidad de Chile. 2011.
6. Propuestas estratégicas para una empresa familiar de la industria del mueble. Hernán Falcón. Facultad de ciencias físicas y matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. 2008.
7. Diseño de un modelo de negocio para el crecimiento de una empresa familiar. Rolando Castillo. Facultad de ciencias físicas y matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. 2013.
8. Hitt, Michael, Duane Ireland y Robert Hoskisson. Administración estratégica. Competitividad y globalización. Séptima Edición. 2008.
9. Thomas L. Wheelen y David Hunger. Administración estratégica y políticas de negocios hacia la sustentabilidad global. Decimotercera edición. 2013
10. Briasco, Irma. El desafío de Emprender en el siglo XXI. Herramientas para desarrollar la competencia emprendedora. Narcea SA de Ediciones. 2014.
11. Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Business Model Generation.: Wiley & Sons, 2010.
12. Portal web: [www.prochile.gob.cl](http://www.prochile.gob.cl)
13. Portal web: [www.sofofa.cl](http://www.sofofa.cl)
14. Portal web: [www.conaf.cl](http://www.conaf.cl)
15. Portal web: <http://ctcalidad.blogspot.cl/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>
16. Portal web: <http://www.soloinnovo.com>
17. Portal web: <http://www.censo2017.cl>
18. Portal web: <http://www.corma.cl>
19. Portal web: <http://www.realestatemarket.com.mx>
20. Portal web: <http://www.lambdatres.com>
21. Portal web: <http://www.colliers.com/>
22. Portal web: [https://www.12manage.com/methods\\_valuedisciplines\\_es.html](https://www.12manage.com/methods_valuedisciplines_es.html)
23. Portal web: <https://gerencialisutn.wordpress.com/2017/03/29/estrategia/>
24. Portal web: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>
25. Phd. Salvador Mercado. Mercadotecnia Estratégica. México CP edit., 2000 p.123
26. Leonardo Goodstein, Timothy Nolan. Planeación Estratégica Aplicada. Colombia Mac Graw Hill, 1998 p.58
27. Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter. Porter Ob. Cit., p 271
28. Phd. Salvador Mercado. Ob. cit. p. 125

# ANEXOS

## 1 ENCUESTA MERCADO MUEBLES

### Encuesta mercado muebles de oficina

Las siguientes preguntas están orientadas a conocer los gustos, preferencias y necesidades del mercado en cuanto a los muebles de oficina.  
Agradecido por su participación.

1. **¿Cuál es tu edad?**

Marca solo un óvalo.

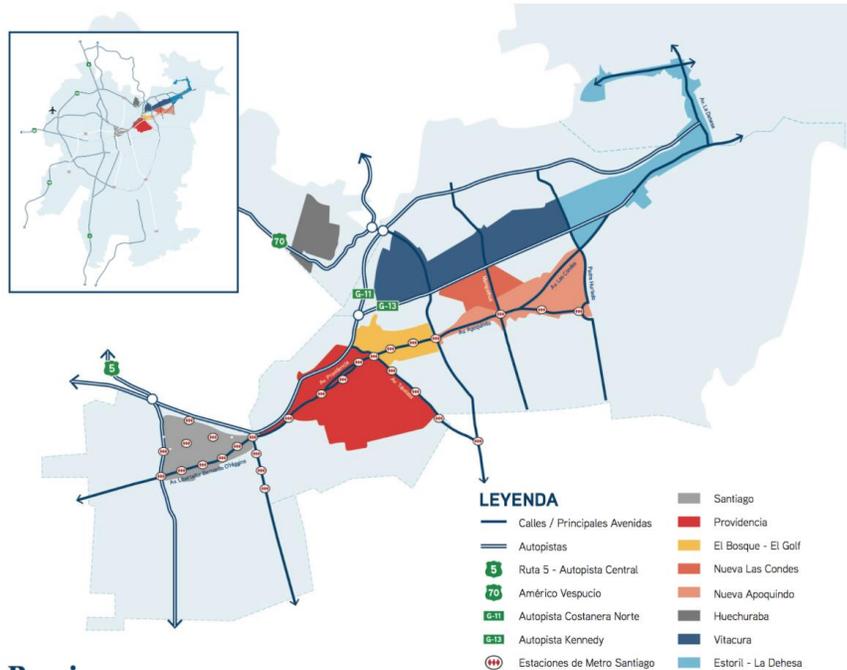
- entre 20 a 27 años
- entre 28 y 35 años
- entre 36 y 43 años
- más de 44 años

2. **Sexo**

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

3. **¿En qué comuna trabajas?**



Marca solo un óvalo.

- Santiago Centro
- Las Condes
- El Bosque - El Golf
- Providencia
- Nueva Las Condes
- Otro: \_\_\_\_\_

4. **¿Qué factores deberíamos tener en cuenta a la hora de realizar los diseños para muebles de oficina?**

*Marca solo un óvalo.*

- Gustos
- Ergonomía y Seguridad
- Las últimas tendencias
- Otro: \_\_\_\_\_

5. **A su juicio ¿Qué se valora más hoy en día?**

*Marca solo un óvalo.*

- Comodidad
- Estética

6. **¿Cuál o cuales serían las principales dificultades para entrar como empresa en este mercado, según su criterio?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Barreras de entrada (políticas, sociales, económicas)
- Se valora la antigüedad y prestigio
- Fuerte competencia
- Fidelidad de los clientes

7. **¿Quiénes marcan la pauta en Chile de los diseños de muebles de oficina?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Grandes empresas fabricantes / importadoras
- Empresas de diseño / interiorismo / arquitectos
- Clientes
- Otro: \_\_\_\_\_

8. **¿Cuál de las siguientes empresas considerarías para los muebles de oficina?**

*Marca solo un óvalo.*

- Muebles y Diseños
- Fernando Mayer
- Altomadero
- Offisit
- Modulart
- HomeOffice
- Taz
- Multioficina
- Easton
- Guntermeyer
- Oficenter Chile
- Ohffice
- Multioficina
- Kasselmuebles
- Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Qué prioridad le asignas a los siguientes atributos al momento de elegir una empresa de mobiliario?

Marca solo un óvalo por fila.

	Sin Importancia	Poco importante	Medianamente importante	Bastante importante	Lo más importante
Relación Personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio Post-venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez del presupuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identidad de marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionalidad del mueble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mueble único y personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que posea Showroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultado del diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad de precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2 CÁLCULO PARA EL FLUJO DE CAJA

### Cálculo de costos fijos

Item	Descripción	\$ (CLP) / año
Vehículos	Adquisición vehículo pequeño de carga	8.600.000
	Adecuación de vehículo propio para movilización	450.000
Acciones de marketing mix	Posicionamiento página web	650.000
	Rediseño página web y carrito de compras	1.200.000
	Publicaciones en redes sociales	600.000
	Publicación en medios	960.000
	Brochure impresos	300.000
Capital de trabajo	Personal para Mkt y Ventas del proyecto	6.000.000
	Personal interno para traslados e instalaciones	4.200.000
Total anual vehículos		<b>9.700.000</b>
Total anual acciones de marketing		<b>3.710.000</b>
Total anual capital de trabajo		<b>10.200.000</b>

Tabla 15. Costos fijos de la empresa Dimensiona SpA.  
Fuente: Elaboración propia

### Cálculo de tasa de descuento

El modelo a utilizar para el cálculo de la tasa de descuento es la **capitalización de activos (CAPM)**, de la siguiente forma:  $R_i = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$

#### Donde:

**R<sub>i</sub>**: Tasa de descuento exigida por el/los inversionista(s) para el proyecto

**R<sub>f</sub>**: Tasa libre de interés de riesgo.

**R<sub>m</sub>**: Tasa de rendimiento de mercado, basado en la variación del IPSA actualizada a enero del 2017.

**β**: Coeficiente de la volatilidad del activo, relativo a **suministros y servicios para oficina (R<sub>m</sub>-R<sub>f</sub>)**: Premio por riesgo

#### Valores utilizados:

**R<sub>i</sub>** = 4,45% Informada por Banco Central de Chile

**β**=1,49 Data del sector Office Equipment & Services<sup>3</sup>

**(R<sub>m</sub>-R<sub>f</sub>)**=6,55% data de Aswath Damodaran<sup>4</sup>

Se definirá con el cálculo:  $R_i = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) = 4,45\% + 1,49(6,55\%) = 14,21\%$   
**El mercado se evaluará con una tasa de descuento igual a 14,21%**

<sup>3</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>4</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)