



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA UNA EMPRESA FAMILIAR DE LA INDUSTRIA
DEL MUEBLE”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

HERNÁN EDUARDO FALCÓN VALENCIA

**PROFESOR GUIA
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION
DANIEL ESPARZA CARRASCO
EMILIO VALDATTA CAMPOLONGHI**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2008**

RESUMEN

Diseños y Muebles S. A. es una empresa familiar de la industria del mueble que se encuentra pasando a la segunda generación. No cuenta con una orientación estratégica definida para desarrollar su negocio y enfrentar a la competencia. Presenta prácticas administrativas que no se condicen con su tamaño lo que la ha llevado a una crisis financiera que la mantiene al borde de la quiebra. Este tipo de dificultades es común en las empresas familiares alrededor del mundo y dada la importancia económica que ellas tienen, se hace indispensable destinar esfuerzos para superarlos

El entorno externo de la industria del mueble chilena ofrece más amenazas que oportunidades ya que, por ejemplo, las políticas de apertura comercial del país favorecen la entrada de productos importados que compiten directamente con los nacionales y, por las condiciones que presenta en la actualidad la economía mundial, no se verán niveles de consumo tan elevados como los vistos hasta hace poco. Sin embargo, se abre la posibilidad para que las empresas busquen canales alternativos de comercialización en el extranjero.

El análisis del ambiente interno indica que las competencias centrales de Diseños y Muebles son el compromiso de los trabajadores de la empresa y su capacidad de permanecer en el mercado a pesar de las dificultades por las que atraviesa.

Del estudio del entorno externo y del ambiente interno se desprende que la mejor disciplina estratégica es la de diferenciación por nivel de servicio. Con esto se quiere dar la mejor solución a las necesidades de los clientes, lo que redundará en beneficios económicos para la empresa. Las alternativas de menor costo y mejor producto no resultan ser sustentables en el tiempo ya que son fácilmente imitables por la competencia.

Para lograr la misión de satisfacer las necesidades de amoblado de sus clientes, gracias a la entrega de un servicio de excelencia, Diseños y Muebles tendrá que implementar una serie de medidas que apuntan a modernizar la administración de la empresa. Estas propuestas son crear un directorio con al menos dos directores externos, modificar la estructura haciéndola virar de una burocracia más bien rígida a una divisionalización que entregue más flexibilidad e independencia a los departamentos, cambiar el modelo de negocios poniendo el foco en el servicio y no en la fábrica, implementar un ERP que entregue, a tiempo, información confiable y fortalecer el sitio *web* para comunicarse más fluidamente tanto con clientes como con proveedores.

Implementar la estrategia y las propuestas mencionadas, harán de Diseños y Muebles S. A. una empresa competitiva en su industria, rentable en sus resultados y, por lo tanto, sustentable en el tiempo.

El proceso requerirá del apoyo y compromiso de los miembros de la familia propietaria, especialmente del fundador, para lograr el éxito ya que se necesita conseguir un cambio cultural importante en todos los niveles de la empresa, de manera de poder alinear los esfuerzos con la estrategia propuesta.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todos quienes tuvieron que ver con mi paso por el MBA del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Todos los que trabajan en el DII, mis compañeros, profesores y ayudantes aportaron para que este proyecto de estudio se concretara con éxito.

También tengo que agradecer de manera especial a mi padre, Hernán Falcón Vaccarezza, quién fue el de la idea de hacer este post grado y que a través de nuestra empresa, hoy Faval S. A., entregó el motor financiero al proyecto.

Para el final he querido dejar lo más importante para mí. En este tipo de aventuras tan largas, uno necesita mucho apoyo y comprensión ya que existen momentos difíciles (más de los que se quisiera) que nos hacen pensar en tirar la esponja y dejar todo botado. En mi caso, al menos, sin este apoyo tal vez efectivamente hubiera tirado la esponja. Es por esto que quiero agradecer a mi esposa e hijos, pero principalmente a mi esposa Inna por aguantar mi estado de ánimo, mi mal humor, mi agotamiento y mi ausencia en todo tipo de reuniones y eventos durante dos largos años: Mi amor.....de verdad que sin ti no hubiera podido. Gracias.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	8
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	9
2.1. PROPIEDAD.....	10
2.2. ESTRUCTURA	10
2.3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	11
2.3.1. EL MERCADO DEL MUEBLE	12
2.3.1.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA	14
2.3.1.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	17
2.3.1.3. EXPORTACIONES	18
2.3.1.4. IMPORTACIONES	21
3. EMPRESAS FAMILIARES.....	24
3.1. ASPECTOS GENERALES	24
3.2. ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR	26
3.3. DESARROLLO EMPRESARIAL Y FAMILIAR.....	28
3.4. PROTOCOLO FAMILIAR	32
3.5. PROCESO EVOLUTIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	33
3.6. DISEÑOS Y MUEBLES COMO EMPRESA FAMILIAR.....	36
4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	41
4.1. MODELO ACTUAL DE NEGOCIOS	41
4.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	45
4.3. ESTADOS FINANCIEROS	46
4.4. GOBIERNO CORPORATIVO	50
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	53
5.1. ANÁLISIS EXTERNO	53
5.1.1. MARCO GENERAL	53
5.1.2. MARCO DE LA INDUSTRIA	58
5.1.2.1. AMENAZAS DE COMPAÑIAS DE NUEVO INGRESO.....	59
5.1.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	61
5.1.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	62

5.1.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	63
5.1.2.5. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ENTRE RIVALES.....	63
5.1.3. MARCO DE LA COMPETENCIA	66
5.2. ANÁLISIS INTERNO.....	71
5.2.1. RECURSOS.....	71
5.2.1.1. RECURSOS TANGIBLES.....	71
5.2.1.2. RECURSOS INTANGIBLES.....	74
5.2.2. CAPACIDADES.....	78
5.2.3. COMPETENCIAS CENTRALES	79
5.2.3.1. ANÁLISIS POR CRITERIOS	80
5.2.3.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	82
5.3. PROPUESTA DE VALOR Y DISCIPLINA ESTRATÉGICA.....	89
6. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS.....	92
6.1. DECLARACIÓN DE VISIÓN	92
6.2. DECLARACIÓN DE MISIÓN.....	92
6.3. SERVICIO: CERCANÍA CON EL CLIENTE.....	92
6.4. ESTRUCTURA PROPUESTA	96
6.5. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS	99
6.6. PROPUESTAS PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO.....	102
6.7. PROPUESTAS PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	104
7. ESTADO DE RESULTADOS ESPERADO.....	107
8. CONCLUSIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	117
Anexo A: Estado de resultados detallado de Diseños y Muebles S. A. a Diciembre del 2006.....	118
Anexo B: Balance detallado de Diseños y Muebles S. A. al 31 de Diciembre del 2006.	121

1. INTRODUCCIÓN

Diseños y Muebles S. A. es una empresa familiar chilena que se desempeña en la industria del mueble, fabricando principalmente juegos de living y muebles planos (comedores, complementos de living, camarotes, etc.). Sus principales clientes pertenecen a las grandes cadenas de tiendas por departamentos de la industria del retail. También atiende a cadenas de menor tamaño tanto en Santiago como en regiones.

En la actualidad, Diseños y Muebles S. A. se encuentra atravesando un momento de crisis cuyas causas no han sido detectadas, pero sus consecuencias son palpadas día a día por quienes trabajan en ella. El reflejo de la crisis se ve en los estados de resultados, en la rotación del personal, en los índices de cumplimiento etc. Se piensa que gran parte del motivo de la crisis está dado por el hecho de ser una empresa familiar que se ha visto enfrentada a procesos de fuerte crecimiento sin estar preparada para ello ni organizacional ni estructuralmente. A lo anterior se suma el hecho de estar a punto de enfrentar el primer cambio generacional.

A nivel mundial, cerca del 80% del total de empresas son familiares. En España, por ejemplo, este tipo de empresas representa un 90% del total, aportan el 65% del PIB y dan trabajo a unas 8 millones de personas. En Estados Unidos la situación es bastante similar con un 75% de empresas familiares, salvo que el aporte a los salarios pagados es del 50% sobre total y representan sólo el 40% del PIB. Según la revista Fortune, de las 1000 empresas listadas como las más grandes, 33% pertenece a la categoría de negocios familiares (PÉREZ, 2006).

En América Latina, dadas las características de la gente y de las empresas en general, no es difícil concluir que el papel de la familia es muy relevante y se estima que no menos del 90% de las empresas son familiares. Por ejemplo en Argentina, donde se estima que el 75% de las empresas son de carácter familiar, el 70% de los puestos de trabajo son otorgados por este tipo de empresa y además, estas aportarían el 50% del producto. El caso mexicano es aún más extremo ya que se estima que el 99% de las

empresas de ese país son familiares. En Chile se estima que más del 90% de las empresas son familiares y estas aportarían más del 50% del PIB y serían responsables por más del 80% del empleo (GUERRERO).

Tanto en Chile como en el resto del mundo, los tamaños de las empresas familiares abarcan todo el espectro de posibilidades ya que es posible encontrar, por un lado, unidades muy pequeñas donde sólo trabaja un núcleo familiar (o parte de él) y por otro lado también existen grandes conglomerados con ingresos de miles de millones de dólares al año. A su vez, los sectores donde se desempeña este tipo de empresa también resultan ser de gran variedad ya que es posible encontrarlas desarrollándose en agricultura, minería, comercio, pesca, industria, servicios, etc.

Las empresas familiares del mundo, comparten muchas de sus características las que incluyen, por supuesto, los procesos evolutivos y las implicancias que estos conllevan. Según PÉREZ (2006), los datos estadísticos señalan que sólo el 40% de las empresas familiares logra ver a la segunda generación hacerse cargo y, más crítico aún, no más del 15% logra traspasarse a la tercera generación.

Los datos en Estados Unidos indican, además, que en ese país un 40% de las empresas no logra subsistir más de 5 años. En Argentina sólo el 30% pasa la barrera de los 7 años y, en general, sólo el 3% del total de empresas familiares argentinas sobrevive.

Las causas que avalan estas estadísticas son variadas y podrían resumirse en cinco. Primero, está la continuidad ya que los dueños no siempre quieren ceder el poder a sus hijos por miedo a sus capacidades; segundo, la evolución de la estructura organizacional que no siempre ocurre junto al crecimiento de la empresa; en tercer lugar se ubican los conflictos entre los miembros de la familia y entre los miembros y los no miembros por no existir una clara distinción entre la empresa y la familia; tal vez uno de los más críticos sea el proceso de profesionalización (o la falta de él) el cual se puede plasmar en la siguiente frase “si es difícil encontrar un buen directivo, que además sea miembro de la familia es casi imposible...”; finalmente, la quinta causa es tal vez la consecuencia de todas las anteriores, ya que se trata de la pérdida de

competitividad dada por no ser capaces de mantenerse en un entorno cambiante y complejo debido a que se tienen preocupaciones (las ya mencionadas) más allá que el propio negocio.

El trabajo de tesis que se pretende realizar buscará determinar específicamente qué tipo de crisis es la que está enfrentando Diseños y Muebles S. A. para lo cual se realizará un análisis de la situación actual de la empresa desde donde se determinarán las causas y se propondrán las soluciones, mediante la conformación de un plan estratégico, para llevar a la empresa a una situación ideal.

1.2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

El trabajo de investigación pretende lograr dos objetivos bien definidos:

1) Presentar, basándose en la situación actual de la empresa en cuanto a su organización, estructura, capacidad de gestión y nivel de profesionalización, una propuesta de plan estratégico para lograr como resultado la transformación de Diseños y Muebles S. A. en una empresa competitiva en su industria, rentable en sus resultados, sustentable en el tiempo y moderna en su administración.

2) Plantear propuestas para lograr la profesionalización de la empresa en cuanto a gobierno corporativo, prácticas y políticas de administración y estructura.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Diseños y Muebles S. A. es una empresa familiar dedicada a la fabricación de muebles no metálicos. Lleva operando cuatro años en el mercado y es parte de un grupo de empresas cuyo principal representante es la fábrica de espuma plástica Faval Ltda. Otra empresa relacionada es Ilam S. A. la cual fabrica muebles metálicos y es la única que se encuentra físicamente alejada de las otras empresas del grupo. La última empresa asociada es Latexsa S. A., su giro es el laminado textil y atiende principalmente a fábricas relacionadas con el rubro del calzado. Cabe destacar que la primera fábrica del grupo en ser formada fue Faval Ltda. y que hoy, después de 24 años de funcionamiento, posee una participación de más del 70% en la venta de espuma plástica en Santiago.

Diseños y Muebles S. A., como ya se mencionó anteriormente, se divide en dos áreas de fabricación: muebles planos y livings. Dentro de los muebles planos, el principal producto que se fabrica son los juegos de comedor (mesas y sillas) y de manera secundaria también se destinan esfuerzos a fabricar complementos para livings (mesas de centro, mesas laterales y arrimos) y camarotes. En la sección de livings, el producto principal son los sofás de 1, 2 y 3 cuerpos en distintas combinaciones utilizadas para formar juegos, aunque en el caso de los sofás de 2 y 3 cuerpos, también se pueden considerar como una unidad de producción. Adicionalmente se fabrican productos menores como sofá cama, butacas, peras y pouffs.

El negocio principal de Diseños y Muebles S. A. es la fabricación y comercialización, a través de canales de consumo masivo, de los productos antes mencionados. Sus principales clientes son las grandes tiendas del sector retail las cuales representan más del 95% de las ventas de la empresa. El resto se divide en algunas tiendas menores tanto de la Región Metropolitana como de provincia y en la venta que se hace directa al público de productos nuevos y de segunda selección. Para esto último, se cuenta con un local de liquidación en la misma ubicación de la fábrica y con una tienda en el Mall del Mueble de la calle Franklin.

2.1. PROPIEDAD

Diseños y Muebles S. A. es una sociedad anónima cerrada y su propiedad está en manos de dos socios. Hernán Falcón Vaccarezza y Pablo Jiménez Vecilla, cada uno con 50% de la propiedad. En forma paralela, Hernán Falcón cumple las funciones de Gerente General del grupo.

2.2. ESTRUCTURA

La estructura consta de cuatro niveles y está encabezada por el Gerente General. En el segundo nivel, y reportándole directamente al Gerente General, están los Gerentes Comercial y de Operaciones. Luego, en el tercer nivel se encuentran las jefaturas operativas compuestas por Bodega de Materias Primas, Producción de Living, Producción de Planos y Despacho, y el personal de apoyo al área comercial que consta de un *product manager* y un asistente comercial. Finalmente, en el cuarto nivel, y directamente relacionados al área de Operaciones, están los trabajadores de la empresa (maquinistas, tapiceros, cortadores de tela, esqueleteros, etc.).

Existen departamentos de apoyo a la gestión del Gerente General, estos son Contabilidad y Finanzas los cuales reciben y procesan toda la información contable de la empresa para entregársela en forma resumida y ordenada al Gerente General de manera que este último pueda tomar decisiones. De este departamento depende el área de remuneraciones el cual, además, atiende los requerimientos de los trabajadores como anticipos y préstamos. Las Gerencias Comercial y de Operaciones también cuentan con elementos de apoyo para su gestión, estos son los departamentos de Adquisiciones y Planificación y Programación de la producción por el lado de las operaciones, y un asistente comercial para la gerencia del mismo nombre.

En la figura 1, se muestra el organigrama de Diseños y Muebles S. A. y se aprecian gráficamente los cuatro niveles jerárquicos mencionados anteriormente.

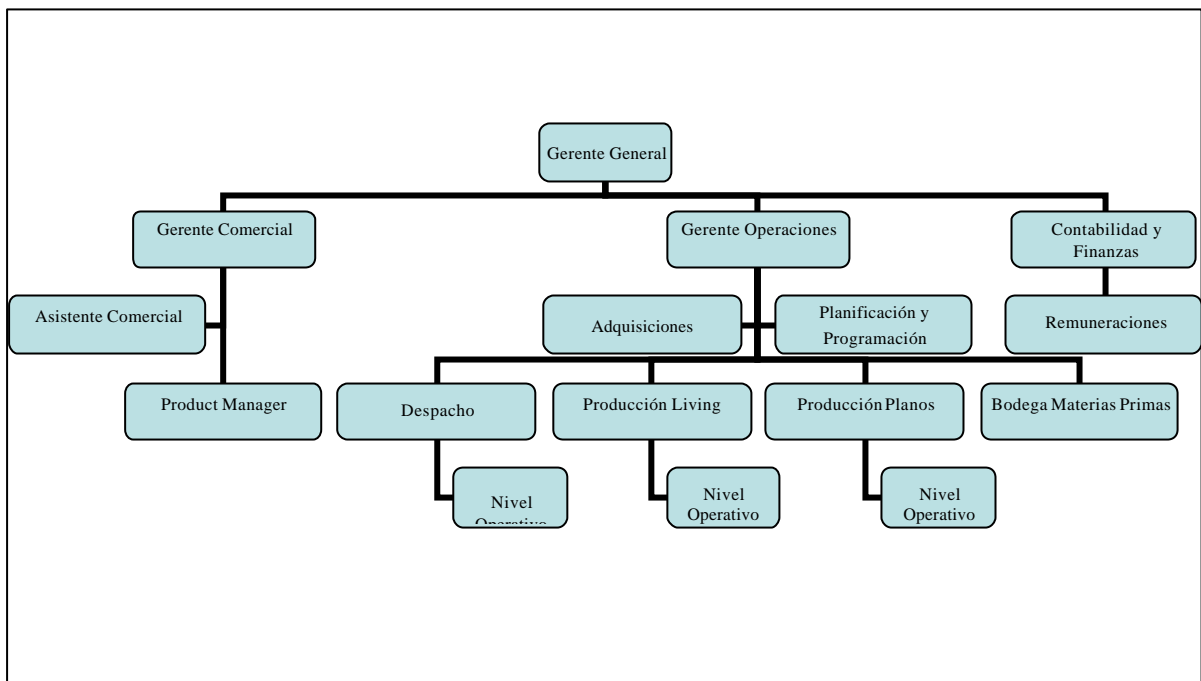


Figura 1: Representación gráfica del organigrama de Diseños y Muebles S. A.

En cuanto al número de personas que trabaja en la empresa, considerando todos los niveles desde gerentes hasta operarios, este asciende a 95 empleados. Si además se incluye al resto de las empresas que conforman el grupo, el número sube a 350 personas. Cabe destacar que no existen sindicatos de trabajadores en ninguna de las empresas a excepción de Ilam S. A. cuyo sindicato ya se encontraba conformado en el momento en la empresa fue adquirida por el grupo.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

De acuerdo a WEISSER y PEREYRA (2006), el sector retail, o de venta al detalle, está compuesto principalmente por cuatro grandes grupos. Supermercados con un 26% de participación, ferreterías con un 19%, multitiendas con un 15% y farmacias con el 9% de participación en el sector. Durante el año 2006, las ventas totales del sector llegaron a MMU \$ 28.620 por lo tanto, las ventas de las multitiendas fueron de MMU \$ 4.293. Dentro del sub grupo de las multitiendas, los valores consideran a cuatro actores: Falabella con el 37,7% del total, Ripley con el 25,5%, Almacenes Paris con el 25,2% y La Polar con el 11,6% del mercado.

Como ya se mencionó anteriormente Diseños y Muebles S. A. se dedica, principalmente, a proveer de productos a las grandes tiendas (multitiendas) para sus departamentos de hogar y no participa de los otros sectores del Retail como supermercados y ferreterías que, en efecto, también tienen secciones donde ofrecen distintos tipos de muebles. Ahora bien, de los cuatro representantes del sector de multitiendas anteriormente mencionados, Diseños y Muebles S. A. tiene a Falabella y a Ripley como sus mayores clientes y, entre los dos, alcanzan cerca del 60% de las ventas de la empresa. En el 40% restante se encuentra Almacenes Paris además de otras tiendas menores como Corona, Hites y Din/ABC. De esta proporción también participan tiendas regionales y clientes particulares que acuden a los canales de venta minoristas de la empresa. Cabe destacar que del grupo de las grandes tiendas, La Polar es la única donde no se tiene presencia.

Durante el año 2006 las ventas de Diseños y Muebles S. A. alcanzaron los MM\$ 2.917 de los cuales, aproximadamente, el 75% corresponde a ventas del área de Living y el 25% restante, al área de muebles planos. Para el 2007 se espera un aumento del 10% en las ventas totales.

2.3.1. EL MERCADO DEL MUEBLE

De acuerdo al estudio realizado por IVEX (2007), el mercado del mueble registra a nivel mundial operaciones por un valor promedio anual de MMU \$15.000. En los últimos años, el volumen de exportaciones mundiales de muebles, así como el ranking de los principales países exportadores, se han mantenido estables. Italia aparece como líder en ventas, seguido cada vez más cerca por China. Ambos países, junto a Alemania, Canadá y Dinamarca concentran más del 70% de las exportaciones mundiales.

La industria del mueble en Chile está constituida por aproximadamente 2.500 unidades productivas que van desde el modesto taller con características artesanales hasta la mediana y gran fábrica. De todas ellas, solamente un 10% podrían ser catalogadas como fábricas con un nivel de producción industrial. La mayor parte de estas empresas están ubicadas en las regiones I, II, VIII, IX, X, XII y, especialmente, en las regiones V y Metropolitana, siendo esta última región la que genera el 70% de la producción del país.

La industria del mueble da empleo directo a más de 35.000 personas e indirecto a cerca de 75.000, si se consideran los diversos insumos que se incorporan al fabricar un mueble (adhesivos, barnices, embalajes, transporte, etc.)

Según estimaciones de la Asociación de Industriales de la Madera (ASIMAD), el valor de la producción nacional de muebles en Chile alcanzó los MMU \$212 en el 2006 y las importaciones del año ascendieron a MMU \$70. No es, por tanto, una industria especialmente fuerte en cuanto a su aportación al PIB o a la cifra de comercio exterior que representa (0,21% del total de importaciones del país). Tampoco es líder en lo que a tecnología e innovación se refiere. Sin embargo, posee una gran ventaja competitiva, y es que Chile es un país con grandes extensiones de plantaciones forestales y con superávit en la producción de madera, además un clima que favorece el rápido crecimiento de diversas variedades, destacando el pino radiata. Chile es uno de los pocos países en que se consume menos madera de la que se produce. Conocer este potencial permite tanto inferir acerca de los requerimientos futuros de inversión, como identificar los desafíos tecnológicos y de desarrollo productivo comercial que enfrentará el sector de muebles en los próximos años.

El mercado chileno ha alcanzado un elevado grado de apertura comercial con mínimas barreras arancelarias. Los acuerdos económicos firmados con Estados Unidos y con la Unión Europea han dado repunte a esta actividad industrial y una nueva dirección hacia los mercados exteriores. Las grandes compañías del sector están aumentando su inversión en tecnología y en formación con el objeto de crear nueva demanda a través de la exportación, pues existe conciencia de la apertura de los mercados en todo el mundo.

Las importaciones de muebles en Chile han experimentado un significativo crecimiento del 75% en los tres últimos años, pasando de una cifra de MMU \$40 en el año 2002 a los aproximadamente MMU \$70 en el 2006. Este crecimiento se debe en gran parte a la puesta en marcha de los acuerdos bilaterales de comercio y a la política chilena de bajar progresivamente las tasas arancelarias a los productos importados. Esto ha permitido que países de gran desarrollo tecnológico e industrial lleguen al mercado chileno con precios competitivos, desplazando progresivamente la producción nacional.

La suma de la oferta local más la importada es bastante amplia en todos los segmentos de mercado tanto en muebles de oficina, casa, cocina, dormitorio etc. pero se aprecia, aún, un espacio en el nicho de mercado de productos diferenciados en base al diseño y la calidad, que si bien es un mercado más reducido, también es menos competitivo que el de los muebles orientados a segmentos socioeconómicos medios, medio bajo y bajo.

El mercado de bajo precio está ampliamente dominado por los productores nacionales con grandes volúmenes de fabricación y calidad relativamente alta.

Debido al bajo desarrollo tecnológico general de la industria chilena, la fabricación de muebles de diseño o contemporáneos se hace muy difícil lo que representa una oportunidad siempre y cuando se esté dispuesto a hacer las inversiones necesarias.

Uno de los factores fundamentales que se debe tener en cuenta, es la identificación del canal de comercialización idóneo para el tipo de muebles que se produce. El reconocimiento del canal en el mercado, su experiencia y su fortaleza comercial son determinantes para una exitosa penetración en el mercado.

Los muebles de hogar se ofrecen directamente al público a través de tiendas especializadas, grandes almacenes (grandes tiendas), multitiendas e hipermercados. Los grandes almacenes y los distribuidores mayoristas han aumentado considerablemente sus compras directas al exterior abasteciéndose de muebles de variados estilos, diseños y tipos, captando un importante porcentaje del mercado. Actualmente son los principales canales de ventas de muebles ofreciendo productos principalmente asiáticos y nacionales. Brasil y Argentina, pero sobretodo Brasil, se ven como competidores importantes dados los tamaños de sus industrias que abarcan todo tipo de muebles y por la cercanía geográfica que presentan.

2.3.1.1. ANALISIS DE LA OFERTA

El comportamiento en la producción y ventas del sector de muebles no se presenta con estabilidad a través de los años debido, probablemente, a que como no son considerados productos de primera necesidad, ante cualquier crisis el sector se ve

ampliamente perjudicado. El cuadro n° 1 muestra la evolución que ha tenido el índice de producción y ventas físicas del sector muebles entre los años 2000 y 2006.

Cuadro 1: Índice de producción y ventas físicas de la industria del mueble entre los años 2000 y 2006 en Chile.

(Año base 2000 = 100)

PRODUCCIÓN			VTAS. FÍSICAS		
Año	Índice	% Acum.	Año	Índice	% Acum.
2000	92.5		2000	99.3	
2001	100	8.1	2001	100	0.7
2002	90.8	-9.2	2002	102.2	2.2
2003	101.4	11.7	2003	105.6	3.3
2004	120.7	19	2004	130.5	23.5
2005	98.7	-18.3	2005	107.6	-17.5
2006	98.8	0.1	2006	104.1	-3.2

Fuente: Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)

Como se aprecia en el cuadro 1, existe una tendencia con muchas variaciones en el índice de producción nacional de muebles respecto a los últimos 5 años, registrándose crecimientos y caídas en la producción y venta de este tipo de bienes. La industria del mueble en Chile atravesó por una disminución en su producción en el año 2001 debido en gran medida a la crisis económica argentina y a la contracción económica presentada por Estados Unidos, pero la mayor causa fue, sin duda, la globalización de los mercados como el brasilero que ha logrado internacionalizarse exitosamente, mientras que el proceso chileno es aún incipiente.

En el 2002, la aceleración en la economía de Estados Unidos ayudó a la recuperación de la situación vivida durante el 2001 verificándose un aumento de más de un 11% en la producción. En este contexto, el crecimiento alcanzado en el 2002 fue determinado principalmente por la mayor demanda externa que estimuló las exportaciones las que se incrementaron en un 3,41%, en tanto que los niveles de consumo e inversión internos aumentaron proporcionalmente menos que el PIB y más de tres puntos porcentuales por debajo de las ventas al exterior. El sector de la construcción tuvo un efecto relevante ya que creció en 3,6% con respecto al año anterior lo que impactó positivamente la producción y las ventas de muebles.

En el año 2004 nuevamente se experimenta una caída del índice de producción cuyo origen fue la llamada crisis del “corralito” sufrida por Argentina y el aumento de un 50% en las importaciones de muebles extranjeros.

El tamaño aproximado del mercado del mueble y la situación productiva del sector se presentan en el cuadro n° 2.

Cuadro 2: Producción nacional e Importaciones del sector de muebles entre los años 2003 y 2006 en Chile.

AÑO	PRODUCCIÓN (MMU\$)	IMPORTACIONES (MMU\$)	TOTAL (MMU\$)
2003	214.7	40.5	255.2
2004	259.3	40.1	299.4
2005	211.9	59.8	271.7
2006	212.1	70	282.1

Fuente: ASIMAD

La segmentación y distribución del mercado por tipo de muebles dentro de las fábricas productoras en Chile, se presenta en la figura n° 2.

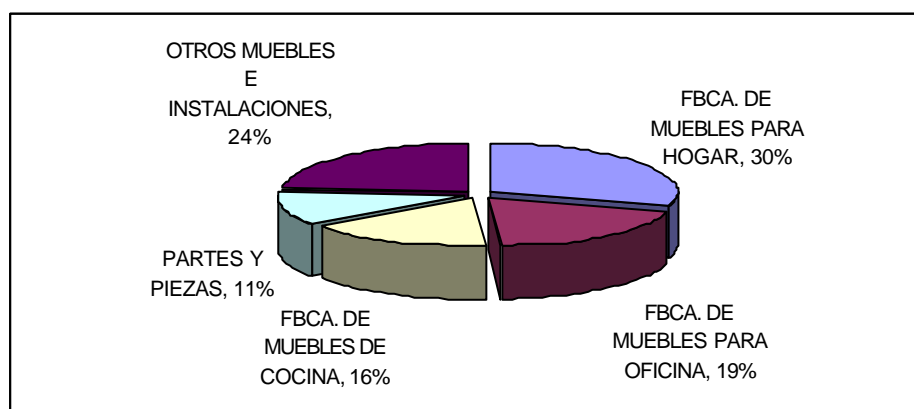


Figura 2: Composición porcentual del sector del mueble en Chile según el tipo de fábrica.

La categoría de “partes y piezas” considera a aquellas fábricas que elaboran partes o componentes de muebles con el fin de abastecer a medianas y grandes fábricas siendo estas últimas las que se encargan de incorporarlas al mueble final. La categoría “otros muebles e instalaciones” corresponde a la fabricación de productos especiales como

muebles para sucursales bancarias, restaurantes, vitrinas, etc. Este tipo de muebles, por lo general, se fabrican en pequeñas y medianas empresas, dadas sus características de fabricación a pedido.

Las empresas chilenas de muebles se ubican principalmente en la ciudad de Santiago desde donde operan y realizan todas las actividades referentes a la comercialización de los productos. Su operación incluye las actividades administrativas, productivas y logísticas. Más del 60% de las empresas se ubican en la Región Metropolitana y son responsables por el 70% de la producción del país. La razón de esta concentración radica en que las empresas que demandan estos productos, así como los canales de distribución que surten la demanda para los consumidores, se ubican principalmente en esta área.

Santiago concentra la mayor parte del mercado de consumo de muebles de hogar y oficina debido a la concentración de la población que se da en esta ciudad, lo que hace que la Región Metropolitana sea la más desarrollada y significativa del mercado. Por otro lado, la tendencia importadora de los diferentes segmentos hace que Santiago sea el centro de distribución y comercialización por excelencia.

2.3.1.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La línea de productos comercializados presenta variados diseños y modelos según sea el uso final (hogar u oficina) y son fabricados en diversos materiales como madera, metal y plástico, y sus diseños van desde líneas planas simples hacia diseños más exclusivos con tendencias tanto modernas como clásicas.

Actualmente existe una gran demanda de muebles de línea plana, sobre todo para los conocidos como RTA (*Ready to Assemble*) o “Listos para Armar” que han tenido cada vez más aceptación por el cliente debido a su funcionalidad, diseño, calidad, facilidad de transporte y embalaje.

En la línea de comedores, los muebles con mayor demanda se caracterizan por estar fabricados en madera sólida, tableros de madera reconstituida, tableros de partículas y

enchapado con madera natural. Las importaciones de comedores son muy variadas en cuanto a calidad y diseño.

Con respecto a las líneas de muebles de dormitorio, la mayor demanda se da por modelos rústicos, pilares de sección recta y adornos en molduras.

Las preferencias de los consumidores están determinadas por las características técnicas del producto, como los materiales, densidad, tapicería, colores y terminaciones, entre otros. En general, el consumidor chileno demanda terminaciones de calidad con diseños llamativos y la decisión de compra se basa en las tendencias de moda y diseño.

Los fabricantes y diseñadores de muebles definen la moda nacional bajo elementos de calidad y diseño, a través de muebles sobrios o informales. Esta orientación se aprecia transversalmente a través de todos los segmentos socioeconómicos por lo que las tiendas de nivel medio como las multitiendas y los puntos de venta artesanales, presentan muebles de estilo clásico, mientras que las tiendas especializadas, que apuntan a niveles altos, ofrecen muebles con estilos vanguardistas y diseños innovadores que están acorde con las tendencias de la moda sobretodo en España e Italia.

En general, los consumidores chilenos buscan muebles que puedan trasladarse de un lugar a otro y cuyo diseño permita combinaciones con el fin de facilitar el aprovechamiento de los espacios. Para ello, materiales como madera, metal y plástico funcionan de manera excelente.

2.3.1.3. EXPORTACIONES

El cuadro n° 3 muestra el comportamiento que han tenido las exportaciones de muebles durante los últimos 4 años.

Cuadro 3: Evolución de la cifra de exportaciones de muebles entre los años 2003 y 2006 en Chile.

AÑO	2003	2004	2005	2006
Exportaciones (FOB en MMU\$)	53.2	49	51.4	55

Fuente: ASIMAD

La cifra alcanzada en el 2006 (U\$ 55 millones) es la más alta en la historia del sector y se espera que para el 2007 se llegue a los U\$ 59 millones.

Si bien la oferta exportable chilena se compone de 36 productos (codificados de acuerdo a su descripción arancelaria), sólo 5 de ellos suponen el 66,3% de todas las exportaciones del sector con un valor de U\$ 37,6 millones. En el cuadro n° 4 se presentan los datos.

Cuadro 4: Cinco principales muebles exportados por Chile durante el año 2006.

CÓDIGO	PRODUCTO	U\$ Millones	Participación
94039090	Demás partes de los demás muebles de madera	10.9	19.8%
94035030	Cómodas de madera para dormitorio	9.9	16.0%
94035010	Camas de madera	8.7	15.8%
94039020	Respaldo de camas de madera	4.3	7.8%
94036090	Demás muebles de madera	3.8	6.9%
	Total 5 Primeras Posiciones	37.6	66.3%

Fuente: ASIMAD

El liderazgo de los productos exportados se mantiene en la línea de componentes de muebles de madera, especialmente muebles de dormitorio (camas, cómodas, veladores, roperos, respaldos de cama y los demás muebles de dormitorio), la mayor parte fabricados en pino.

Con respecto a los mercados de destino, de los 41 mercados atendidos, Estados Unidos es el principal representado un 87,6% de los envíos. Los productos mayormente comercializados corresponden a muebles de pino y RTA, que tienen gran aceptación en este mercado.

A partir de finales del 2003, los otros países integrantes del NAFTA, Canadá y México, comenzaron a consolidar su posición como segundo y tercer mercado de destino respectivamente representando en conjunto en el 2005 un 95,2% de las exportaciones sectoriales (Canadá 6,2% y México 1,4%). Especial atención merece Canadá, que de registrar envíos inferiores a los U\$ 10.000 en el 2002, ha alcanzado U\$ 3,4 millones en el 2006. Esto reviste importancia dada la necesidad e interés manifestada por la industria de competir con la oferta asiática en el mercado de los Estados Unidos en donde la oferta de productos chilenos, en especial las cunas de madera, son productos altamente demandados.

Cuadro 5: Principales mercados de exportación de muebles chilenos entre los años 2004 y 2006.

AÑO 2004 (38 Mercados)		AÑO 2005 (44 Mercados)		AÑO 2006 (41 Mercados)	
PAÍS	Participación	PAÍS	Participación	PAÍS	Participación
EEUU	91.7%	EEUU	92.7%	EEUU	0.876
Salvador	2.2%	Canadá	2.2%	Canadá	6.2%
Perú	0.8%	México	1.1%	México	1.4%
Cuba	0.8%	Francia	0.7%	Ecuador	0.8%
Francia	0.6%	Italia	0.4%	Francia	0.7%
Italia	0.6%	Cuba	0.4%	Italia	0.5%
España	0.4%	Perú	0.3%	Argentina	0.4%
México	0.4%	Croacia	0.3%	Perú	0.4%
Inglaterra	0.3%	Rep. Dom.	0.2%	España	0.4%
Japón	0.3%	Ecuador	0.2%	Venezuela	0.3%
98.1%		98.2%		98.7%	

Fuente: ASIMAD

Los destinos de América Latina y Europa han mantenido posiciones marginales representando en el 2006 el 2,46% y el 1,74% respectivamente, del total exportado. La baja participación de la UE se debe en gran medida a que la industria chilena ha priorizado por volúmenes, tipología, conocimiento de mercado y existencia de operadores (intermediarios que intervienen en la cadena), la orientación a los mercados de Canadá y EEUU, donde más que colocar desarrollos propios se responde a demandas centralizadas por los intermediarios. Sin embargo, la alta fragmentación de los canales de comercialización (menor volumen), la valoración de maderas distintas al pino, el contar con un acuerdo comercial y factores relacionados con el tipo de cambio, mantienen a la UE como un mercado potencial para la mediana empresa, pero que

requiere de mejoras sustanciales en la gestión comercial directa de las empresas y esfuerzos compartidos para la identificación de nichos y promoción conjunta.

El mercado de América Latina, con una estructura y problemática similares al mercado nacional chileno, tiene potencial para la pequeña y mediana industria nacional y, en especial, para los fabricantes de muebles de tablero (oficina y cocina), que tienen en el sector de la construcción y rehabilitación de viviendas su primer nicho. Sin embargo, los reducidos o casi inexistentes canales de comercialización especializados, el bajo desarrollo de asociatividad comercial de los productores, la alta fragmentación de los productos y, especialmente, una baja cultura de subcontratación hacen necesario que se requiera, al igual que en la UE, gestiones directas de las empresas chilenas (canal retail o proveedor de servicios a empresas de la construcción), siendo necesario para ello el pasar de ser receptor pasivo de demandas a oferente de soluciones y, especialmente, la promoción de marcas.

2.3.1.4. IMPORTACIONES

En el 2006, las importaciones chilenas de muebles y de componentes de muebles llegaron a U\$ 68 millones siendo la cifra más alta alcanzada hasta el momento. Recordando que las exportaciones fueron de U\$ 59 millones, se puede concluir que la balanza comercial chilena presenta un comportamiento deficitario y, tal como lo muestra el siguiente cuadro, este se ha venido produciendo desde el año 2004.

Cuadro 6: Evolución de la cifra de importaciones de muebles entre los años 2003 y 2006 en Chile.

AÑO	2003	2004	2005	2006
Importaciones (FOB en MMU\$)	40.5	40.1	59.8	68.5

Fuente: ASIMAD

Aunque la importaciones se componen de 36 productos, existen 5 códigos que suponen el 59.6% de las importaciones totales con un valor de U\$ 42 millones sin que, en los últimos dos años, se hayan producido cambios relevantes en cuanto a su

posición, pero si en cuanto a su cantidad la que ha tenido un crecimiento cercano al 100% entre el 2004 y el 2006.

Cuadro 7: Cinco principales muebles importados por Chile durante los años 2005 y 2006.

CÓDIGO	PRODUCTO	AÑO 2005		AÑO 2006	
		U\$ Millones	Participación	U\$ Millones	Participación
9403609	Demás muebles de madera	11,9	20,0%	14,9	21,3%
9403909	Demás partes de los demás muebles de madera	7,4	12,4%	8,8	12,3%
9403504	Róperos de madera	7,4	12,3%	7,5	10,7%
9401613	Sofás de madera	3,4	5,6%	5,7	8,1%
9401611	Sillas de madera	3,5	5,8%	5,1	7,2%
	Total 5 Primeras Posiciones	37,6	56,1%	42	59,6%

Fuente: ASIMAD

En cuanto a los mercados de origen de las importaciones, en el 2006 participaron 58 países (tres más que en el 2005), sin embargo, los 5 primeros países representan el 78% de las importaciones.

Si bien las señales que llegan de los países desarrollados indican que la oferta asiática, especialmente la China, es la que está registrando la mayor participación y crecimiento, en el caso de Chile son los países de América del Sur, principalmente Brasil, los que concentran más del 59% de las importaciones. El año 2005 la cifra fue superior alcanzando un 65%. La oferta asiática, al 2006, sólo representó el 25% de las importaciones chilenas siendo China y Malasia los principales representantes con un 10% aproximado. Esta información se resume en los cuadros n° 8 y n° 9 que se presentan a continuación.

Cuadro 8: Principales bloques de origen de importaciones chilenas de muebles entre los años 2005 y 2006.

AÑO 2005 (55 Mercados)		AÑO 2006 (58 Mercados)	
BLOQUE	Participación	BLOQUE	Participación
A. Latina	65.58%	A. Latina	59.64%
Asia	18.64%	Asia	24.54%
Europa	12.04%	Europa	11.08%
EEUU / Canadá	3.33%	EEUU / Canadá	3.83%
Otros	0.41%	Otros	0.91%
TOTAL	100.0%	TOTAL	100.0%

Fuente: ASIMAD

Cuadro 9: Principales mercados de origen de importaciones de muebles entre los años 2005 y 2006.

AÑO 2005 (55 Mercados)			AÑO 2006 (58 Mercados)		
PAÍS	U\$ Mill.	Participación	PAÍS	U\$ Mill.	Participación
Brasil	26.5	44.4%	Brasil	30.5	43.6%
Argentina	9.7	16.2%	Argentina	7.5	10.7%
Malasia	5.3	8.8%	Malasia	7.2	10.3%
China	3.9	6.5%	China	6.5	9.3%
Italia	2.7	4.5%	Italia	2.85	4.1%
Total 5	48.1	80.4%	Total 5	54.5	78.0%

Fuente: ASIMAD

Con respecto a las empresas importadoras, existe una importante fragmentación con más de 150 operadores, pero los 10 primeros representan el 60% del total importado. Estos, en su mayoría, representan a las cadenas no especializadas (grandes almacenes y *home stores*) lo que permite aproximarse a la tipología de muebles que se importan. Estos son, en general, muebles de la gama baja de precios (libreros, repisas, estaciones de trabajo para el hogar) y muebles de madera sólida para el hogar de precio medio.

Cuadro 10: Principales empresas chilenas importadoras de muebles en el año 2006.

EMPRESA	Cantidad U\$	Participación
1. Servimad S. A.	\$ 7,969,579	11.38%
2. Sodimac S. A.	\$ 7,628,502	10.90%
3. Comercial Eccsa	\$ 7,419,698	10.60%
4. Yudiqar S. A.	\$ 4,254,872	6.08%
5. Falabella	\$ 4,243,483	6.06%
6. Almacenes Paris	\$ 3,859,078	5.51%
7. Importadora Yardos	\$ 1,976,890	2.82%
8. Ditys	\$ 1,803,985	2.58%
9. Com. Redhouse Chile	\$ 1,711,733	2.44%
10. Nordik S. A.	\$ 1,332,922	1.90%

Fuente: ASIMAD

3. EMPRESAS FAMILIARES

3.1. ASPECTOS GENERALES

De acuerdo a lo planteado por VARELA (2001), se considera una empresa como familiar a aquella que es controlada por uno o varios componentes de una misma familia. Una de las principales características que es común entre este tipo de empresas, es que quien dirige la empresa (el jefe) es habitualmente la cabeza de la familia y por lo tanto toma todas las decisiones.

El mismo autor plantea que el origen de una empresa familiar puede darse por múltiples razones que van desde la decisión de inversión de los ahorros familiares en un negocio propio, hasta el uso apropiado de una indemnización por despido. El fundador de una empresa familiar busca, entre otras cosas, independencia y un medio de subsistencia para él y su familia que luego cumpla con este mismo objetivo para sus hijos.

Existen varias definiciones acerca de lo que es una empresa familiar. A continuación se detallan algunas de ellas:

- Una empresa familiar es una asociación con fines económicos cuya propiedad y niveles gerenciales pertenecen a una familia cuyo papel principal consiste en decidir la asignación de los recursos pertenecientes a la empresa por un lado, y a la familia por el otro. Esta decisión se da en un proceso donde la vinculación entre ambas unidades es muy estrecha.
- Empresas familiares son aquellas en las cuales la propiedad (y por lo tanto en capital de la empresa) es controlado por una o varias familias.
- Una empresa es familiar cuando algunos miembros de la o las familias trabajan en ella ocupando cargos directivos.
- Las empresas familiares son aquellas en las cuales los propietarios tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. Es común que esta situación sufra un efecto de dilución en el tiempo, generación tras generación y ya en los nietos, es más difícil encontrar este deseo.

La importancia de las empresas familiares en América Latina y el mundo, ha quedado explicitada en la introducción de este trabajo. Lo curioso, y a la vez preocupante, es que siendo que la evidencia es contundente en cuanto a la importancia de este tipo de empresas, la existencia de cursos, programas, seminarios y asesores es baja y prácticamente no existen investigaciones profundas de este asunto a nivel regional.

Tal como se mencionó anteriormente, sólo poco más de un tercio de las empresas familiares llegan a la segunda generación y menos de un quinto de ellas logra ver el traspaso a la tercera generación. ¿Por qué? Algunas de las causas más importantes de este fenómeno ya fueron mencionadas. A continuación se extenderán y profundizarán estos puntos.

Los múltiples problemas que enfrentan las empresas familiares van desde la incompetencia de miembros de la familia que ocupan cargos claves que deberían estar en manos de profesionales mejor capacitados, hasta la mezcla de las finanzas personales con las de la empresa. Adicionalmente, la falta de claridad en las reglas del juego y la estricta vigilancia de su permanente aplicación, los canales de comunicación y la relación entre familiares y los demás ejecutivos de la empresa, ya sea como jefes o subordinados, son fuentes frecuentes de conflictos que mellan la gestión cotidiana de los negocios. También se destaca como un problema grave y muy frecuente el hecho que se involucren los asuntos familiares en la toma de decisiones y el impacto que tienen los resultados empresariales en la unidad familiar.

Uno de los temas más delicados es, probablemente, el de la sucesión en los puestos de mando y el momento de ponerla en práctica ya que este hecho constituye una fuente de conflictos serios que muchas veces culminan en la disolución de una empresa que podría haber tenido un buen desarrollo.

Todos estos elementos, potencialmente destructores, deben ser manejados con especial atención. Las buenas intenciones no son suficientes y se requiere la aplicación de herramientas y conceptos que los estudiosos del tema han diseñado en base a sus experiencias.

3.2. ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR

VARELA (2001) indica que las empresas no familiares administran sus negocios de una forma racional donde las decisiones se toman buscando el logro de los objetivos que se han planteado. Los conflictos que se producen entre los propietarios tienen relación con motivos económicos o de poder y la consecuencia de ellos es, generalmente, la modificación de las políticas de la empresa.

En las empresas familiares esta racionalidad es muy difícil de alcanzar puesto que se agrega una componente sentimental, muchas veces contrapuesta (amor, colaboración y fraternidad v/s odios, rivalidades y ambiciones) que dificulta de manera importante la vida de la organización. Esta interacción entre racionalidad y sentimientos genera situaciones que algunos autores denominan como “las trampas profundas de la empresa familiar”. Algunas de estas trampas son:

- Confusión entre el hecho de ser propietario y la capacidad real de dirigir la organización. Debe entenderse que la empresa familiar es una fuente de empleo para los miembros de la familia y la selección de las personas para ocupar los distintos puestos debe hacerse de manera adecuada de tal forma de identificar cual es el cargo en el que cada miembro de la familia habrá de desempeñarse con efectividad para la empresa y para él. Esto implica, obviamente, que algunos cargos de alta dirección, incluso la general, puedan y deban ser ocupados por personas externas a la familia. Para esto resulta fundamental elaborar un programa de desarrollo familiar que indique las necesidades de formación y capacitación necesarias para los puestos de dirección y así lograr un equilibrio frente a las metas de la empresa como unidad económica de negocios y como fuente de empleo, de desarrollo profesional, patrimonio económico y laboral para los miembros de la familia y las siguientes generaciones.
- Confusión en las políticas de remuneración de los miembros de la familia. En general o se retribuye (como salario) muy poco o de manera excesiva. Ambos extremos pueden presentar dificultades graves que van desde desviaciones en los costos de la empresa e inquietud entre los empleados no miembros de la

familia que pueden percibir que personas menos capacitadas o que tienen menor carga laboral y exigencia son mejor recompensados, hasta la salida de miembros brillantes de la familia por considerar que existen otras alternativas laborales que les reportarán compensaciones superiores a las actuales de acuerdo a sus capacidades. La recomendación lógica es pagar valores que sean competitivos y que generen equidad tanto interna (con el resto de los empleados) como externa (de acuerdo al mercado y a la industria). Es recomendable, también, la creación de un fondo de excedentes para atender las necesidades particulares del grupo familiar.

- Problemas con la capitalización de la empresa. ¿Las utilidades deben repartirse entre los miembros de la familia o deben reinvertirse buscando la modernización y expansión de la empresa? Los grupos familiares controladores deben llegar a acuerdos sobre este tema y delinear políticas claras al respecto sobre todo si se quiere que el proyecto sea de largo plazo y se sustente en el tiempo.
- Problemas en la normatividad de la empresa. Las normas, tanto de comportamiento como de comunicación y de decisión, pueden ser saltadas por miembros de la familia. Las consecuencias de estos hechos van desde despidos de los miembros familiares hasta el traspaso de la jerarquía familiar a la organización, es decir, el papá se comporta como papá e intenta imponer sus reglas desde ese nivel jerárquico y no como líder empresarial. Es fundamental que los reglamentos laborales sean transversales a todos los miembros de la empresa, sean miembros de la familia o no, y que se exija a todos el cumplimiento cabal de ellos.
- Integrar hechos empresariales con hechos familiares. En palabras sencillas, se trata de traer los problemas de la casa a la empresa o de llevar los de la empresa a la casa. Lamentablemente no hay recetas para solucionar esto y sólo se debe esperar que exista un compromiso de entrenar la capacidad de separar los asuntos laborales de los familiares y viceversa.
- Diferencias entre la visión y la finalidad de la empresa. Para algunos la visión será desde el punto de vista de la entidad económica que requiere capitalización para lograr expansión y crecimiento, pero para otros la empresa

será sólo un medio para llevar un cierto nivel y estilo de vida. Es muy común encontrar este tipo de dificultades ya en la segunda generación y para su solución, nuevamente, son necesarias políticas claras al respecto y el compromiso incondicional de los distintos miembros de adherir a ellas.

- Problemas de sucesión de la dirección. Es tal vez el mayor problema al que se ven enfrentadas las empresas familiares sobretodo si hay un cambio generacional que necesariamente debe ocurrir. Se hablará en detalle acerca de este tema más adelante en las propuestas para el desarrollo empresarial y familiar.
- Problemas en el fondo de retiro del líder empresarial. Cuando el líder desea retirarse pero no puede hacerlo por motivos financieros personales debe permanecer, a veces en contra de su voluntad, activo en la empresa y, naturalmente, como uno más en la planilla de sueldos de la misma. Se hace necesario, por lo tanto, que tanto el líder como los otros miembros de la familia apliquen conceptos similares de capitalización y creación de fondos de retiro.
- Problemas en la sucesión de la propiedad referida a procesos gerenciales. Sin duda que es un tema que se debe plantear y ejecutar con el apoyo de asesores legales y tributarios expertos de tal manera de encontrar formas adecuadas de hacer este traslado de la propiedad sin desposeer a nadie.

3.3. DESARROLLO EMPRESARIAL Y FAMILIAR

Para evitar o ser capaces de sobrellevar y superar los problemas anteriormente descritos, sobre todo desde la perspectiva de la sucesión, es necesario realizar un proceso de planeación de la empresa y de la familia (VARELA, 2001).

La sucesión de la dirección puede darse por muchas causas que van desde cansancio hasta la muerte, a veces, repentina. Lo claro es que estas causas no tienen fecha de ocurrencia por lo que es necesario iniciar desde los comienzos de la empresa un proceso de planeación de la sucesión lo cual implica, como ya se dijo, planear el desarrollo de la empresa y de la familia.

El plan de sucesión es, precisamente, lo central del plan de desarrollo ya que debe asegurar la permanencia de la trascendencia de la empresa en la vida familiar. Este proceso debe ser visto como un hecho evolutivo cuidadosamente planificado y llevado a cabo de manera gradual para que los sucesores vayan progresando en sus funciones ganando el respeto y la confianza del fundador y de los empleados, permitiendo que el primero se adapte a esta nueva situación y comience a alejarse de a poco.

El plan debe considerar como se irá materializando la reducción de la participación de líder y como se extenderán las responsabilidades del sucesor a través del entrenamiento. Este plan debe constar, al menos, de las siguientes etapas:

- Educación de la familia en actitud empresarial. Es necesario empezar, de a poco, a vincular a la familia con la empresa, para esto se puede comenzar con invitaciones para visitarla aprovechando de explicar su funcionamiento y de atender las consultas que surjan al respecto. También debe inculcarse en todo momento el amor por la empresa y el trabajo así como el interés por discutir y analizar los hechos que ocurren en la empresa aprovechando de transmitir ciertos valores empresariales (autoridad, trabajo en equipo, responsabilidad, etc.). Finalmente, de ser posible, es recomendable invitar a los familiares a los viajes de negocios para que sepan en que escenarios y bajo que condiciones se da el trabajo.
- Educación de los hijos. Para contar con ellos en el futuro es necesario, primero, darles la posibilidad de educarse al más alto nivel posible pero respetando sus competencias y sus preferencias de desarrollo profesional. También es necesario estimularlos a que, durante sus vacaciones, trabajen un tiempo en la empresa. Una vez que se han vinculado definitivamente a ella, se recomienda felicitarlos por sus aciertos y también corregirlos, como gerente y como padre. Finalmente, y no menos importante, es necesario dedicar tiempo para analizar en detalle los informes y sugerencias que ellos hagan.

Hasta aquí, lo que se busca es generar una vinculación no traumática a la empresa mediante una actitud positiva definiendo límites entre los valores familiares y empresariales creando respeto, entendimiento, confianza, comunicación y amistad en

un escenario distinto al del hogar. Lo fundamental es entender que los más jóvenes traerán y generarán nuevas ideas.

- Experiencia empresarial de los hijos. El líder, llegado el momento, debe decidir si vincula o no a sus hijos a la empresa, si estos lo desean. Existe gran consenso en que antes de entrar a la empresa, los hijos deben trabajar fuera de ella para ponerse a prueba en otros ámbitos empresariales de manera de lograr incrementar la confianza en sus capacidades, lograr una valoración de sus talentos y aptitudes, alcanzar cierta credibilidad en el ámbito empresarial, aprender a trabajar sin privilegios por estar sujetos a evaluaciones objetivas y para mejorar su capacidad administrativa y su productividad profesional. El objetivo es que los hijos salgan al mercado por ellos y se demuestren que son capaces de conseguir, desarrollar y mantener un trabajo por sus capacidades y no por ser el hijo o hija de alguien.
- Entrada de los hijos a la empresa. Es fundamental generar políticas que contemplen el momento y las circunstancias en qué los hijos entren a la compañía. Los aspectos a considerar en estas políticas son la exigencia (o no) de experiencia previa, cargo de entrada, remuneración, mecanismos de evaluación y promoción, plazo máximo de entrada, etc.
- Grandes decisiones. Este punto se refiere específicamente al proceso de sucesión y debe considerar aspectos acerca de cuándo y cómo se retirará el líder, cuáles serán los criterios de elección del sucesor a la dirección y cómo será el proceso de transición de la dirección. En la selección del sucesor es fundamental elegir el criterio de elección en términos de si la sucesión se basa en lo que sea lo mejor para la empresa únicamente o si se va a buscar la mejor opción entre los miembros de la familia. El proceso de transición debe ejecutarse de manera secuencial lo que implica un período de trabajo conjunto donde se compartan decisiones, se ajusten posibles diferencias culturales y valóricas, se deleguen responsabilidades y se establezcan relaciones positivas para la nueva relación. El apoyo de consultores externos, en esta etapa, puede ser favorable sobretodo si se da la posibilidad que se generen celos e insatisfacciones de los no elegidos. Una fase de gran importancia tiene que ver con la garantía que requiere el líder saliente de tener un ingreso familiar que garantice su

independencia económica y tranquilidad luego de su retiro. Para este efecto es que son necesarios los fondos de retiro y, a modo de recomendación, se sugiere que el líder nunca transfiera el 100% de su patrimonio de manera que su futuro económico no dependa únicamente de la gestión que los sucesores hagan en la empresa.

- El retiro propiamente tal. El líder saliente debe generar un plan de acción que vaya más allá de las actividades de la empresa pero que le permita mantenerse disponible para las consultas que el sucesor pudiera querer formularle. Mantenerse en el consejo de familia o en la junta directiva de la empresa puede ser necesario, pero obligatoriamente, el líder, debe desarrollar otros intereses como pasatiempos, labores sociales, actividades recreativas, intelectuales, etc.
- La entrada del sucesor. El mantenimiento de las relaciones con el fundador es un aspecto en el que el sucesor debe tener especial cuidado ya que la empresa representa para él su máxima creación y por ende no quiere verla desaparecer. El fundador puede querer mantenerse vinculado a la empresa más allá de lo necesario por lo que paulatinamente debe buscarse que sólo se vaya quedando en el papel de miembro del consejo y de la junta directiva. El sucesor, además del fundador, debe preocuparse de sus hermanos y otros familiares ligados a la empresa. Con ellos, sobretodo con los hermanos, las rivalidades son inevitables por lo que el sucesor debe administrar esta situación mediante políticas muy claras y conocidas por todos donde se contemplen aspectos como salarios, evaluaciones, promociones, códigos de conducta, estado y proyección de la empresa. El sucesor debe lograr obtener respeto no sólo del resto de los miembros de la familia, sino que también del resto de los empleados, la junta directiva y de todos los *stake holders* de la empresa.

Con este plan de desarrollo familiar y empresarial se busca poder ajustar el ciclo de la empresa con el ciclo de la familia y, sobre todo, con el ciclo de liderazgo. Nunca debe olvidarse que para la empresa debe tenerse una visión de largo plazo y que la gerencia es un proceso transitorio.

3.4. PROTOCOLO FAMILIAR

En muchas familias surge la inquietud de elaborar un protocolo ya que consideran procedente comenzar a tomar acuerdos formales sobre el manejo de los bienes empresariales de la familia.

Este protocolo familiar, según VARELA, resulta ser una carta de navegación que enuncia en forma clara los valores de la familia, la relación entre familiares y sus políticas respecto a las empresas. Este documento se prepara intencionalmente para la solución de los conflictos que puedan generarse alrededor de los bienes empresariales. En él, la familia establece una misión que será la que guíe las relaciones familiares y los negocios.

El protocolo jamás logrará que desaparezcan por completo los problemas que se asocian típicamente a las empresas familiares pero sí ayuda a reducirlos y a solucionarlos de manera objetiva.

El documento incluirá tantos asuntos como la familia propietaria considere pertinente por lo que su contenido dependerá de la misma familia, de sus valores, su cultura, del momento en que se realice y de lo que se desee respecto a la empresa y a si mismos.

Se sugiere que, al menos, considere los siguientes aspectos:

- Valores que deben ser transmitidos de generación en generación.
- Esfuerzo y sacrificios a los que se debe estar dispuesto. Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia y si habrá o no participación de ellos en el manejo de los negocios.
- Recetas para mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Políticas de compensación y de distribución de utilidades
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.

- Acuerdo en las situaciones que ameritarían dejar de ser empresa familiar.
- Preparación de las generaciones menores. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- Creación de distintos tipos de fondos (familiares, de retiro, etc.).
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento del gobierno corporativo.
- Aspectos éticos como el comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- Asuntos empresariales como estrategias, políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- Consideraciones respecto a las posibles modificaciones al protocolo.

Sin duda existen otros temas importantes de destacar, pero debe tenerse especial cuidado en que el documento no sea tan largo y detallado que haya que recurrir permanentemente a él incluso para resolver asuntos que pudieran ser considerados como triviales.

3.5. PROCESO EVOLUTIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Todo tipo de organización, al igual que los seres humanos, presenta un proceso de evolución donde primero nacen, luego se desarrollan y finalmente mueren o se transforman. En los individuos, esta evolución muestra 4 etapas bien definidas: el niño, el adolescente, el adulto y el anciano y cada etapa es sucedida por una crisis. Esta misma característica de etapas se aprecia en las organizaciones, aunque los nombres no son los mismos: etapa fundacional, de organización funcional, de la delegación y de la coordinación o holding. Al igual que en las personas, estas etapas se suceden de crisis que son significativas. La etapa fundacional culmina en una crisis de liderazgo, entre la etapa de organización funcional y la de delegación, generalmente ocurre una crisis de autonomía gerencial y finalmente, antes de consolidar la etapa del holding, se produce una crisis de control. Tanto en los individuos como en las organizaciones es posible que, encontrándose viviendo un estado o etapa, pueda presentar rasgos o características de etapas anteriores (GONZÁLEZ).

Para ayudar y entender en qué etapa evolutiva se encuentra Diseños y Muebles S. A., a continuación se describirá cada una de ellas:

- La etapa fundacional es la más creativa ya que se inicia cuando una persona tiene una idea y la lleva a la práctica con dedicación y entusiasmo. Se observa un gran crecimiento y es cuando se forman los cimientos de la cultura en la organización. Típicamente presenta una estructura denominada “solar” donde todos los funcionarios interactúan directamente con el propietario fundador por lo que se da gran coordinación y eficacia ya que todo se procesa en una sola cabeza y el que decide maneja toda la información. Una característica destacable es que la caja de la familia y la de la empresa son, de hecho, una sola, es decir, cuando la empresa necesita fondos, el fundador los puede aportar y cuando se da un excedente de caja, es posible que la familia incremente su nivel de consumo.

La crisis de liderazgo comienza cuando la empresa crece de manera tal que el líder ya no puede interactuar físicamente con todos sus subordinados. La estructura solar comienza a perder eficiencia por lo que nace la necesidad de una nueva forma de organizarse. El fundador busca en quien delegar y comienza a establecerse un organigrama más funcional pero aún informal.

- La etapa de organización funcional se caracteriza porque, precisamente, la estructura solar es inoperante y dada la creciente complejidad del sistema se demanda mayor especialización y una organización por funciones. Empiezan a incorporarse a la empresa profesionales o gente idónea para desempeñar algunos cargos pero el fundador continúa siendo omnipresente ya que pide reporte a todos los niveles de la organización vulnerando el principio de unidad de mando. Finalmente, surge la clara necesidad de compartir información aunque al principio sea sólo histórica, operativa y de corto plazo.

Este conflicto entre la vieja estructura solar y las nuevas necesidades de delegación determina el nacimiento de una nueva crisis denominada “de autoridad gerencial”. La supervivencia de la empresa depende en gran medida si se es capaz de superar esta

crisis. Hasta antes de este punto las empresas familiares generalmente se mantienen “puras” pero una vez superada esta crisis, las empresas necesariamente deben orientarse hacia otro tipo de organización donde la separación de la propiedad y el control pasa a ser el gran desafío.

- La etapa de la delegación presenta una consolidación de la estructura funcional donde efectivamente se respeta el principio de unidad de mando y los gerentes tiene autoridad y control sobre sus respectivos departamentos. Los procesos son medidos y los resultados se comparten, existe un directorio que comienza a mirar hacia el futuro y, finalmente, se da la separación total de la caja de la empresa con la caja de la familia.

Con la maduración de la etapa de delegación, viene la crisis de control ya que se dan, con mucha fuerza, problemas de agencia (administración) y control puesto que por lo general existen intereses divergentes entre el gerente y los dueños de la compañía.

La etapa de coordinación o holding ocurre cuando se ha superado la crisis de control y ya es posible observar con claridad los componentes del sistema de decisión de la empresa y separarlos en decisiones de gerenciamiento y decisiones de control. Las primeras corresponden a la generación de propuestas para la utilización de recursos o estructuración de contratos y a las decisiones de implementación o ejecución de decisiones ya ratificadas, mientras que las segundas corresponden, precisamente, a las decisiones de ratificación. También se incluyen en este grupo, las decisiones que tienen que ver con el monitoreo como son las medidas de desempeño de los agentes de decisión y la implementación de recompensas. La estructura ya ha avanzado a ser matricial con unidades de negocios bien definidas y medidas, y funcionan plenamente los organismos de administración y control (directorio, auditores y consejo de familia). Se busca plantear estrategias y visiones a largo plazo y la información es prospectiva y orientada a la medición y creación de valor.

3.6. DISEÑOS Y MUEBLES COMO EMPRESA FAMILIAR

Faval ha tenido, desde su fundación en Noviembre de 1983, un comportamiento y desarrollo clásico de empresa familiar partiendo desde una pequeña fábrica manejada por su dueño en todas las labores administrativas, y también algunas operativas, más unos pocos operarios, hasta hoy, con un grupo de empresas que atiende a distintos rubros a nivel nacional, facturando sobre US\$ 15.000.000 al año. En estos años, el fundador siempre se ha mantenido a la cabeza de las empresas y hoy dedica su tiempo, como gerente general, a administrar las finanzas y a coordinar las distintas áreas sin un foco estratégico definido.

La historia del grupo partió en noviembre de 1983 con la fundación de la fábrica de espuma plástica Faval, bajo la razón social de Hernán Falcón Vaccarezza, con el objetivo de proveer al mercado de espuma para muebles y hogar, cortes especiales y espuma dimensionada. Luego, en Mayo de 1985 junto a un cuñado y un sobrino (Héctor y Flavio Bacigalupo), se funda Flaval Ltda. en Quilpue, para abastecer la demanda de espuma de la Quinta Región. Esta sociedad era administrada por los familiares del Sr. Falcón pero durante los primeros 8 meses de funcionamiento se realizaba una reunión semanal entre los socios de manera de revisar el funcionamiento del negocio y de traspasar, del Sr. Falcón a sus socios, el know-how necesario para competir en la industria de la espuma. En 1998, don Hernán Falcón termina su participación en esta sociedad vendiendo su participación a sus socios.

También en 1985, se funda la sociedad industrial y comercial Gerona Ltda. entre Hernán Falcón, Pablo Jiménez, Roberto Barceló y Jorge Valdés, todos viejos amigos. Esta empresa producía inyectados de poliuretano y fue una de las principales abastecedoras de paneles para cámaras de frío durante el *boom* de las exportaciones frutícolas de fines de la década del 80. Con una reunión semestral entre los socios, el gerente general de la sociedad, Hernán Falcón, rendía cuentas y se discutía acerca del desarrollo del negocio. Hacia fines de 1995, el Sr. Falcón vende su parte a sus socios desvinculándose definitivamente de la empresa para dedicar todo su tiempo a Faval.

El año 1989 marca un hito importante en la historia de Faval ya que, buscando apoyo y colaboración para las operaciones de la fábrica, a esta fecha con una importante participación de mercado, Hernán Falcón se asocia con Pablo Jiménez, su amigo ingeniero químico, y se cambia la razón social de Hernán Falcón Vaccarezza a Fábrica de Espuma Plástica Faval Ltda., situación que perdura hasta hoy. Los socios cumplían funciones de gerente general y de operaciones respectivamente, y las decisiones en materia de inversiones eran tomadas por los dos. Es así como en 1993 se decide la incorporación de tecnología de punta y se adquiere una máquina de espumación continua (la tercera en Chile, situación que se mantiene hasta hoy) lo que permite a Faval posicionarse como líder indiscutido en el mercado de la espuma.

En Abril de 1996, los socios deciden adquirir Plásticos Foamtex Ltda., otra fábrica de espuma con tecnología similar donde ambos socios se conocieron siendo compañeros de trabajo, que había sido un importante actor en el mercado, pero que debido a su mala administración se encontraba en quiebra. Dado el desafío, el Sr. Falcón se concentró, dedicando todo su tiempo, en rentabilizar esta inversión y el Sr. Jiménez fue el responsable de velar por mantener el funcionamiento y éxito operacional de Faval Ltda. Con la adquisición de Foamtex se entró de lleno en el negocio de los colchones tanto de espuma como de resortes y se comenzó a explorar el mercado de los muebles a través de un modesto volumen de fabricación de juegos de living y sofás. A Septiembre de 1998, y después de 8 años de números rojos, bajo la nueva administración, Foamtex presentó utilidades gracias a un significativo aumento de las ventas y a una fuerte reducción de costos. Lamentablemente, el 2 de Diciembre de 1997, un voraz incendio acabó completamente con las instalaciones de Foamtex haciendo imposible la reanudación de sus operaciones.

En 1998, la conocida fábrica de muebles Madel entrega a Faval el 50% de la propiedad de Madel Diseños debido a la liquidación de una deuda impaga. El otro 50% fue entregado al entonces gerente de Madel Diseños, Fernando Martí. Un año más tarde, los socios de Faval le ofrecen al Sr. Martí un 5% de participación en la fábrica de espuma a cambio de 50% restante de Madel Diseños naciendo así Diseños y Muebles S. A. donde el Sr. Martí se desempeñaría como Gerente Comercial dado su amplio conocimiento en el rubro. Esta unión permitió ir ganando terreno, de a poco, en el

competitivo mercado de los muebles dado la incorporación de importantes clientes del sector retail a la cartera de la empresa. Diseños y Muebles S. A. no presentó ningún movimiento hasta el año 2003 ya que todas las operaciones se realizaron a través de Faval Ltda. Durante ese mismo año, y también debido a una deuda impaga, la empresa laminadora Sigma S. A. entrega todas sus máquinas, en parte de pago, a Hernán Falcón y Pablo Jiménez naciendo así Laminadora Textil Latexsa S. A. la cual se dedica, hasta hoy, a abastecer a la industria del calzado de productos laminados con espuma y textiles.

El 1° de Abril del 2004, Faval adquiere los activos de Ilam S. A., una antigua industria metalúrgica dedicada, hasta algunos años antes, a abastecer a la industria automotriz. Esta apuesta se realizó con intenciones de aprovechar la maquinaria y conocimiento disponibles en Ilam para incursionar en el mercado de los muebles metálicos aprovechando así, el know-how y los canales de venta en este negocio de Diseños y Muebles S. A. Al igual que en Latexsa S. A., y a diferencia de lo ocurrido en Diseños y Muebles S. A., se designó un administrador de manera que estas empresas operaran bajo sus propias razones sociales, rindiendo cuentas una vez al mes a los socios.

Hasta inicios del 2000, sólo los socios dedicaban su tiempo a la administración y operación de las distintas empresas y precisamente, el 2001, llegan los dos primeros representantes de la segunda generación a tomar posiciones dentro del grupo. Por parte de don Hernán Falcón entra su tercer hijo Rodrigo, como asistente del gerente comercial del área de colchones y, para llenar el puesto de jefe de compras, llegó Pablo Jiménez Rosende, hijo del otro socio mayoritario. Luego de la adquisición de Ilam, en Mayo del 2004, entra el segundo hijo de Hernán Falcón (homónimo), de profesión ingeniero agrónomo, para tomar la posición de jefe de adquisiciones mientras el hijo del Sr. Jiménez, hasta ese momento en el cargo, era llamado a tomar la administración de la Metalúrgica dada su formación de ingeniero mecánico.

Un año antes, el 2003, Flex, una importante empresa del rubro de los colchones con presencia a nivel internacional y con sede en España, adquirió los activos del área de colchones de Faval para iniciar sus operaciones en Chile. De esta forma, Rodrigo Falcón, antes asistente comercial del área de colchones, tomó posición como jefe de

producción de livings. Durante este mismo año, Faval comienza una relación comercial con otra empresa de muebles, Camsi S. A., la cual se encontraba bajo una situación financiera muy complicada producto de un incendio que los había afectado. La relación consistía en que Faval le entregaba apoyo financiero a Camsi, la cual se ocupaba de fabricar para que Diseños y Muebles comercializara los productos. Cabe recordar que este año se retomó Diseños y Muebles como razón social como una forma de dejar a Faval sólo en el ámbito de la espuma y así generar una identificación en los clientes de muebles con una marca asociada al diseño. Este modelo de negocios se veía bastante atractivo ya que Camsi tenía presencia, además, en el área de comedores y eran reconocidos en el mercado por sus atractivos diseños, pero al cabo dos años la relación con Camsi fracasó debido a la mala administración de ésta y al exceso de confianza por parte de los socios de Faval, dejando a Diseños y Muebles con un déficit financiero superior a los mil millones de pesos que la dejó técnicamente quebrada. Los socios decidieron continuar con las operaciones de Diseños y Muebles ya que había ventas suficientes como para que, mediante una profunda reestructuración tanto administrativa como operativa, se pudiera obtener utilidades significativas.

Algunos meses después, en Mayo del 2006, la situación de Diseños y Muebles no había mejorado y la pérdida del año acumulada hasta ese momento era de \$180.000.000 aproximadamente. Con este panorama en frente, don Hernán Falcón, siempre a cargo de las decisiones de la empresa, decidió conformar por primera vez un comité administrativo en el cual participarían 9 miembros de la organización: el Sr. Falcón, sus dos hijos (compras y producción de livings), el jefe de producción de comedores, la contadora, el jefe de despacho, el gerente comercial, su asistente comercial y el contralor (hermano del fundador). En la primera reunión, don Hernán Falcón declaró que el único objetivo relevante para el año en curso era “sobrevivir” y que, por lo tanto, todos los esfuerzos debían dirigirse a alcanzar esa meta. En los números, se trataba de revertir la pérdida. Hacia fines de ese año, y después de reducir fuertemente los costos y realizar cambios en algunas de las jefaturas, se logró reducir la pérdida en \$60.000.000 aproximadamente. Si bien no se logró el objetivo financiero en un 100%, no es menos cierto que se produjo un cambio positivo en el estado de ánimo de las personas para enfrentar el 2007, debido a que hubo meses con resultados positivos y notorias mejoras en la eficiencia, pero lo más relevante es que las reuniones

se siguieron realizando de manera semanal logrando formar un equipo que opinaba y tomaba decisiones en conjunto acerca de los temas que enfrentaba la empresa y que, por lo mismo, los afectaba a todos.

En Julio del 2007 Fernando Martí, hasta el momento socio de Faval y gerente comercial de Diseños y Muebles, deja la empresa y vende su parte a los otros dos socios debido a profundas diferencias de opinión con el gerente general en cuanto a algunas decisiones de negocios y a que sintió que la empresa era manejada por la familia Falcón por lo que el no era tomado en consideración ni como gerente ni como socio.

En la actualidad, el grupo se encuentra bajo el control de dos familias (Falcón y Jiménez) aunque ya está definido que esta sociedad se terminará en el menor plazo posible, quedándose los Jiménez con Ilam S. A. y Latexsa S. A., y los Falcón con Faval Ltda. y Diseños y Muebles S. A.

Desde el punto de vista de la evolución de la organización, es posible que se haya pasado de la etapa fundacional a la etapa de organización funcional sin una crisis de liderazgo muy evidente ya que el fundador del grupo siempre ha visto con alegría los procesos de crecimiento y las necesidades de “complejizar” la estructura de manera de poder seguir recibiendo la información necesaria para administrar. Dados los antecedentes relatados con respecto a los últimos acontecimientos por lo que ha atravesado la empresa, podría decirse que hoy se está pasando de la etapa de organización funcional a la etapa de delegación por lo que se estaría viviendo la crisis de autonomía gerencial, esta vez, de manera muy evidente ya que la salida del socio gerente comercial y la disolución de la sociedad Falcón - Jiménez son claramente síntomas de este hecho. Sin ir más lejos, pese a la creación de gerencias y espacios de discusión y opinión, la mayoría de las decisiones finales, de todas maneras son tomadas por el gerente general lo que seguirá representado una fuente de conflictos. Por otro lado, en la práctica, el gerente general nota y declara falta de herramientas técnicas para la gobernancia de la empresa, y por ello otorga espacios a otras personas aumentando la frecuencia de las discusiones, lo que también en algún momento producirá choques de opinión.

4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Para cumplir con los objetivos planteados es necesario realizar un análisis de la situación actual en la que se encuentra Diseños y Muebles S. A. de tal manera de, más adelante, poder determinar donde están las fallas y las posibles mejoras a realizar de acuerdo a la estrategia que se determine proponer.

4.1. MODELO ACTUAL DE NEGOCIOS

Una definición de modelo de negocios podría ser, aunque suene redundante, “la forma de hacer negocios”, es decir, la manera cómo la empresa planifica servir a sus clientes para generar ingresos y utilidades. Para ayudar a entender el modelo de negocios que la empresa utiliza actualmente, se responderán algunas preguntas que son relevantes para este efecto:

- ¿Cómo selecciona a sus clientes?

Debido a que el negocio de los muebles fue “heredado” por Faval a causa de deudas impagas, y no fue buscado ni planificado como una nueva línea de negocios, nunca se pensó en otra manera de explotarlo que no fuera la conocida hasta el momento por los dueños con el negocio de los colchones, es decir, fabricar grandes volúmenes de producto y vendérselos a clientes que fueran capaces de poner estas cantidades en los hogares del cliente final. Con este criterio en mente, es posible explicar el por qué siempre se ha buscado atender a grandes tiendas o actores relevantes del retail. La empresa busca rentabilidad mediante una alta rotación de sus productos con un margen bajo.

- ¿Cómo define y diferencia sus ofertas de productos?

La oferta de la compañía está determinada, en su mayoría, por los requerimientos que hacen los compradores de las tiendas. Al observar la oferta de la industria, es muy difícil diferenciar quién es el fabricante puesto que todos los productos, salvo mínimas

modificaciones, son iguales en sus diseños, 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 saca un diseño “original”, se presenta a los compradores los cuales lo aprueban, con o sin modificaciones, o lo rechazan. Si es rechazado por una tienda, se ofrece a otra y si nadie lo acepta, queda sólo 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 observan 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, 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 sobre todo, en cuanto a tapices y madera.

- ¿Cómo crea utilidad para sus clientes?

De acuerdo a lo planteado en los párrafos anteriores, la utilidad para los clientes directos (grandes tiendas) es creada mediante una oferta de gran volumen de productos que sea capaz de cubrir la demanda provocada por la cobertura nacional que alcanza este tipo de cliente y que cuenten con un nivel de calidad acorde con el precio de venta. Para los clientes indirectos, es decir, aquellos que compran en las tiendas y que finalmente llevan los muebles a sus hogares, la utilidad está dada por la oferta de un producto que cumpla con sus expectativas en cuanto a diseño y calidad, a un precio conveniente (de acuerdo a cada segmento y con facilidades de pago otorgadas por la tienda), entregado en el plazo acordado y con un nivel de servicio de post venta que permita concluir el ciclo con el cliente satisfecho. Todos estos factores de utilidad para los clientes indirectos no siempre son alcanzados y son la mayor fuente de conflictos entre la empresa y los clientes directos. A grandes rasgos, existen problemas provocados por ineficiencias de Diseños y Muebles (problemas de gestión tanto de operaciones como comercial) y porque, en ocasiones, los clientes, sobre todo de segmentos socio económicos bajos, exigen al producto características superiores a las que realmente presenta y que no están de acuerdo al precio que pagaron por el. Por ejemplo, un cliente que adquiere un sofá de la categoría de primer precio cuyas

especificaciones incluyen espuma de baja densidad, reclama por lo blando de los cojines; si este mueble tuviese espuma de mayor densidad, ya no sería de primer precio y tal vez, no estaría al alcance del bolsillo del cliente, sin embargo, las grandes tiendas exigen que se atienda y se de solución a todas las solicitudes de este tipo.

- ¿Cómo sale al mercado?

En cuanto a publicidad, la empresa no realiza esfuerzos de manera autónoma en este sentido y son las tiendas las que publicitan los productos en sus distintos medios (revistas, cuentas, televisión). Por esto, facturan a la empresa un monto que oscila entre el 1,5 y 2%, dependiendo de cada tienda, de las ventas mensuales. Cuántos y qué productos saldrán en los medios, son decisiones que toman los compradores de las tiendas y aunque durante un mes no se publicite ningún producto, el cobro se realiza de todas formas. Para la distribución, Diseños y Muebles cuenta con transportistas externos que realizan esta labor. Si bien, Faval cuenta con una flota de camiones propios, estos son utilizados exclusivamente para el transporte de espuma ya que se trata de un gran volumen de producto que demanda la capacidad total de la flota. Existen dos modalidades principales de despacho en el caso de los muebles: Directo al domicilio de los clientes indirectos, cuando la tienda lo permite y se trata de un domicilio que se encuentra en el radio urbano de la región metropolitana, y la segunda forma es despachar a los centros de distribución de las tiendas desde donde ellos se encargan de transportar las mercaderías hacia regiones u otras zonas donde no se dan las condiciones para hacer despacho directo. Existe una tercera modalidad que es despachar directo a los locales de venta, pero esta es eventual y se da sólo cuando se requiere cambio de exhibiciones o algún otro caso especial. Las devoluciones de producto, ya sea por no conformidad, satisfacción garantizada (derecho que tiene el cliente de la tienda a devolver el producto dentro de los primeros diez días después de haberlo recibido sin necesidad de tener una razón específica para ello), o servicio técnico, operan de la misma forma, o sea, si es dentro del radio urbano y la tienda lo permite, retira Diseños y Muebles. En caso contrario, cada tienda se encarga de hacer llegar los productos a sus centros de distribución desde donde son retirados por la empresa.

- ¿Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo?

Diseños y Muebles S. A., como se comentó anteriormente, se encuentra dividida para su gestión en dos unidades de negocios principales: livings y muebles planos. Estas áreas, desde el punto de vista operacional, fabrican sus productos de acuerdo a las ventas realizadas, es decir, prima un sistema *pull*, pero esto no evita que dependiendo de condiciones puntuales de la demanda, como períodos de baja venta, también se fabrique stock y se opere bajo sistema *push* haciendo ofertas especiales a los clientes como por ejemplo, entregas en 48 horas. El área comercial es la encargada de mantener el contacto directo con los clientes (grandes tiendas) y de velar por el cumplimiento de las proyecciones venta confeccionadas por ellos mismos. Son quienes transmiten las necesidades de productos nuevos hacia las áreas productivas 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 la fábrica se mantenga a su máxima capacidad de producción. La información de las ventas se centraliza en un pendiente de entregas el cual es manejado por el planificador ya que, en base a esa información, se elabora la programación de la producción para las distintas áreas. Este programa indica la fecha en que el producto debe estar terminado, es decir, embalado en la bodega de despacho e, idealmente, debe ser al menos dos días antes que se cumpla el vencimiento del pedido. Las áreas productivas programan la elaboración de las distintas partes y piezas para luego proceder a terminar los productos (armado y barniz en comedores y tapizado en livings) en la fecha indicada. Con el material en bodega, despacho programa las entregas con los clientes y los centros de distribución, coordina los camiones y procede al despacho. Las labores administrativas, de contabilidad y recursos humanos, son comunes para las dos unidades de negocios.

- ¿Cómo consigue el beneficio?

Analizando los párrafos anteriores, se extrae finalmente que Diseños y muebles S. A. es una empresa eminentemente manufacturera que comercializa sus productos a través de los distintos canales que dispone con un precio que se calcula para que cubra los

costos de fabricación más los generales y que considere un cierto margen de manera de obtener utilidad.

4.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En la compañía, los sistemas de información son utilizados por las distintas áreas para obtener los datos que les son relevantes para desarrollar su gestión. El principal sistema, que es común en todas las empresas que componen el grupo pero que se trabaja de manera independiente en cada una de ellas, es el *software* Flexline 5.1 el cual lleva más de 7 años siendo utilizado. Este *software* no relaciona sus bases de datos por lo que, para obtener información que requiera datos de más de un área, se debe acudir a cada módulo de manera de extraer la información relevante para poder tener una idea más global de lo que está ocurriendo lo que hace de la elaboración de informes un proceso engorroso y lento.

Dada la necesidad creciente de tener información confiable de manera más rápida y eficiente es que, con los años, se han desarrollado aplicaciones al sistema que permiten cumplir, en alguna medida, con este objetivo. Además, exigencias de los clientes, como por ejemplo la implementación de factura electrónica, han obligado a integrar este tipo de soluciones al sistema lo que no ha resultado sencillo ya que las diferencias tecnológicas entre los sistemas no permiten que la comunicación entre ellos sea automática por lo que ha sido necesario configurar ciertas aplicaciones para este efecto sin tener, hasta el día de hoy, certeza que el funcionamiento sea óptimo. Son comunes las quejas de los distintos usuarios referentes a información que se pierde o que se modifica en el sistema y que al final terminan en atrasos de entrega a los clientes o informes contables no confiables.

De forma paralela, cada usuario mantiene sistemas propios de información conformados por una serie de planillas de cálculo que contienen la información relevante para cada área ya sea extraída del sistema o elaborada por ellos mismos. Estos sistemas muchas veces son llevados en por la misma desconfianza que existe en los datos que arroja Flexline.

Como el sistema principal de información ha estado en tela de juicio por más de dos años, la empresa ha estado evaluando la posibilidad de migrar hacia un ERP que permita mayor eficiencia y seguridad en el recate de datos y en la toma de decisiones. Si bien ya está definido el producto que será adquirido, falta decidir cuándo se llevará a cabo la migración. Aún no hay respuesta a esta pregunta ya que actualmente esta definición pasa por un problema netamente de financiación de la solución. Se espera que con este cambio se acaben, o al menos disminuyan considerablemente los sistemas paralelos de manera que todos “hablen el mismo idioma” dentro de la organización y se logre destinar menos tiempo al rescate y procesamiento de la información para poder dedicar mayores esfuerzos a la gestión y toma de decisiones.

4.3. ESTADOS FINANCIEROS

La situación financiera de la empresa durante los últimos tres años ha sido muy complicada. Después de la relación comercial sostenida con Camisi, tal como se mencionó en el punto 3.6., el déficit financiero de Diseños y Muebles S. A. superaba los mil millones de pesos y de acuerdo al balance, la empresa se encontraba en situación de quiebra. La supervivencia se dio, y se sigue dando, gracias al apoyo financiero prestado por Faval y al aporte de efectivo de los socios quienes debieron liquidar algunos bienes personales para tal efecto.

Actualmente la deuda con Faval supera los MM \$247. El monto representa tanto deuda por préstamos en efectivo, como cuentas no pagadas de materias primas entregadas para su uso en la fabricación de livings y comedores. Cabe recordar que la espuma es uno de los insumos más relevantes en la fabricación de muebles tapizados tanto por su influencia en el costo como por las prestaciones que otorga al producto final.

Los estados financieros, balance y estado de resultados, a Diciembre del 2006 se presentan de manera resumida a continuación. El detalle de ambos cuadros, se presenta en los Anexos A y B respectivamente.

Cuadro 11: Estado de Resultados resumido a Diciembre del 2006 de Diseños y Muebles S. A.

DETALLE	TOTAL
Ventas Livings	\$ 2,321,042,743
Ventas Comedores	\$ 587,814,673
Servicio Técnico	\$ 8,627,948
	\$ -
Total Ventas	\$ 2,917,485,364
	\$ -
	\$ -
Total Gastos Livings	\$ 2,331,246,742
Total Gasto Comedores	\$ 682,917,298
Total Gastos Servicio Técnico	\$ 21,812,834
	\$ -
Total Gastos	\$ 3,035,976,874
	\$ -
	\$ -
MARGEN DISEÑOS Y MUEBLES	\$ 118,491,510

Fuente: Elaboración propia.

La pérdida acumulada a Diciembre del 2006 fue de más de MM \$118, sin embargo, al analizar el detalle mensual se aprecia que a Abril de ese año, esta era de MM \$145. Sin ir más lejos, el mes de Abril marca un hito en la historia de la empresa ya que a partir del análisis de la compleja situación, se dan las pautas para dar inicio a un proceso, que continúa hasta hoy, de análisis y mejora continua que permitió, en parte, revertir la situación descontrolada que se estaba dando hasta el momento.

Independiente de las mejoras realizadas en operaciones, toma y procesamiento de información, remuneraciones, etc., la presentación del estado de resultados presenta varias falencias que no permiten un análisis adecuado y de hecho pueden llevar a tomar decisiones equivocadas. Algunas de estas deficiencias de plantean a continuación:

- El estado de resultados no presenta un ordenamiento apropiado para hacer gestión. No discrimina entre costos variables o fijos y no indica los montos asociados a margen bruto, margen de contribución, resultado de explotación (BAIT), resultados antes de impuestos (BAT) ni resultado post impuestos, por mencionar los más relevantes; sin esta separación resulta muy engorroso, por

ejemplo, calcular ratios financieros para hacer análisis y tomar decisiones. Tampoco se aprecia una discriminación por los portadores del costo, es decir, no se sabe si las cuentas pertenecen a producción, comercial o administración.

- El informe de livings considera las ventas tanto de livings como de “otros” y de materias primas que se entregan a los proveedores de partes y piezas (ingresos atípicos). Esta situación presenta dos inconvenientes principales. Por un lado se “infla” el monto total de la venta del área y por otro lado se afecta el análisis de los márgenes de los productos ya que las materias primas se venden con un margen que fluctúa entre el 0 y el 5% y en los livings este es de 10% hacia arriba.
- Una situación similar a la mencionada en el punto anterior ocurre para el caso de comedores ya que se considera dentro de los ingresos la venta de comedores de segunda. Las consecuencias son las mismas que para el área de livings.
- La distribución de gastos generales se realiza en base al porcentaje de ventas de cada área dentro del mes, por ejemplo, en Enero este fue de 77,6% para livings y 22,4% para comedores por lo tanto, de los \$36.045.742 de gastos generales, se cargó \$28.000.684 a livings y \$8.045.058 a comedores. Con este método arbitrario se imputan gastos inimputables a cada área, valga la redundancia, con lo que se alteran los resultados a nivel de margen de contribución y se puede llegar a tomar decisiones tan gravitantes como cerrar una de las unidades de negocios. Se hace necesario, sin duda, cambiar la forma en que se presenta y analiza este informe.

El cuadro n° 12 presenta un resumen del balance de Diseños y Muebles al 31 de Diciembre del 2006.

Cuadro 12: Balance resumido al 31 de Diciembre del 2006 de Diseños y Muebles S. A.

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	\$ 21.608.874	OBLIG. CON BCOS. E INST. FINAN	\$ 9.376.966
DEUDORES POR VENTA	\$ 563.550.144	CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.143.575.152
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 154.933.818	CTAS. POR PAGAR E. R	\$ 77.338.758
DEUDORES VARIOS	\$ 6.506.390	PROVISIONES Y RETENCIONES	\$ 89.844.760
DOC.Y CTAS.POR COBRAR E.R.	\$ 59.485.275	SUB-TOTAL	\$ 1.320.135.636
IMPUESTO POR RECUPERAR	\$ 68.378.221		
ACTIVO REALIZABLE	\$ 189.401.716		
EXISTENCIAS PROD. TERMINADOS	\$ 49.735.946	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO	\$ 2.893.165	CAPITAL PAGADO	\$ 50.000.000
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 5.362.995	RESERVAS	\$ 5.551.693
ACCIONISTAS	\$ 14.000.000	RESULTADO DEL EJERCICIO	-\$ 124.930.672
SUB-TOTAL	\$ 1.135.856.544	SUB-TOTAL	-\$ 69.378.979
PERDIDAS ACUMULADAS	\$ 114.900.113		
TOTAL ACTIVO	\$ 1.250.756.657	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.250.756.657

Fuente: Elaboración propia.

Refiriéndose directamente a la situación de la empresa se aprecia claramente que ésta, a esa fecha, se encontraba técnicamente quebrada al igual que los dos años anteriores con cuentas por pagar superiores al activo circulante y un patrimonio negativo de cerca de 70 millones de pesos.

Destaca también del análisis del balance, que la pérdida del ejercicio registrada difiere de la arrojada por el estado de resultados antes visto. La razón de esta diferencia está en la fuente de cada informe. Mientras que el balance se extrae directamente de Flexline, el estado de resultados sale de una aplicación hecha a la medida para las necesidades de la empresa llamada *Report*. Por problemas que son desconocidos, el *Report* no toma toda la información del Flexline y, por ejemplo, existen ciertas notas de crédito que no son consideradas lo que redundo en diferencias entre los informes. Esta situación confirma lo tratado en el punto anterior acerca de los problemas de información.

Observando el balance detallado del Anexo B, es posible apreciar graves falencias conceptuales. En el activo aparece el resultado acumulado (\$114.900.113), que corresponde a la pérdida del año 2005, siendo que es una cuenta que debería ir en el patrimonio con signo negativo. También, en el activo, aparece una cuenta de letras por pagar por \$116.942.789 que debería estar ubicada dentro de los pasivos. En este punto cabe mencionar que la empresa nunca se ha sometido a una auditoria contable por lo

que los errores, como los recién mencionados, pueden pasar desapercibidos generando información poco confiable.

La presentación del balance, al igual que en el estado de resultados, tampoco permite hacer análisis y gestión financiera de manera sencilla. En los pasivos no se distinguen plazos de exigibilidad, en los activos no distingue lo material de lo inmaterial (fijo o circulante), etc.

Para concluir, queda bastante claro que la situación financiera de Diseños y Muebles S. A. es muy complicada y que sin la ayuda de Faval ya se habría cerrado. Si bien los datos del 2007 (cuadro 13) muestran una considerable mejoría en los estados de resultados, Faval no puede dar apoyo financiero de manera ilimitada ya que su posición de líder en el mercado de la espuma obliga a estar permanentemente innovando y realizando mejoras tecnológicas en busca de mantener su mayor fortaleza que es la eficiencia y dada la desviación de recursos hacia Diseños y Muebles, esto no ha sido posible.

Cuadro 13: Estado de resultados acumulado a Agosto del 2007 de Diseños y Muebles S. A.

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTALES
Ventas Livings	\$ 199.502.283	\$ 168.137.755	\$ 233.873.629	\$ 202.705.015	\$ 213.748.750	\$ 236.576.869	\$ 172.610.651	\$ 257.852.211	\$ 1.685.007.163
Ventas Comedores	\$ 41.771.334	\$ 46.091.409	\$ 56.617.207	\$ 66.060.576	\$ 67.647.346	\$ 62.437.692	\$ 71.603.689	\$ 98.783.213	\$ 511.012.466
Servicio Técnico	\$ -	\$ 38.798							\$ 38.798
Total Ventas	\$ 241.273.617	\$ 214.267.962	\$ 290.490.836	\$ 268.765.591	\$ 281.396.096	\$ 299.014.561	\$ 244.214.340	\$ 356.635.424	\$ 2.196.058.427
Total Gastos Livings	\$ 174.619.241	\$ 186.977.065	\$ 197.951.501	\$ 185.932.064	\$ 216.650.476	\$ 223.696.945	\$ 182.177.658	\$ 250.577.430	\$ 1.618.582.381
Total Gasto Comedores	\$ 37.773.281	\$ 47.306.461	\$ 68.231.214	\$ 69.922.983	\$ 67.885.332	\$ 74.813.325	\$ 81.060.305	\$ 100.202.084	\$ 547.194.984
Total Gastos Servicio Técnico	\$ 1.740.817	\$ 1.544.085	\$ 1.971.332	\$ 1.671.132	\$ 1.926.042	\$ 1.982.697	\$ 2.073.873	\$ 1.963.487	\$ 14.873.475
Costo Terceros					\$ 4.582.192	\$ 3.045.948			\$ 7.628.140
Total Gastos	\$ 214.133.339	\$ 235.827.621	\$ 268.154.047	\$ 257.526.179	\$ 291.044.042	\$ 303.538.915	\$ 265.311.836	\$ 352.743.001	\$ 2.188.278.980
MARGEN DISEÑOS Y MUEBLE	\$ 27.140.278	\$ 21.559.659	\$ 22.336.789	\$ 11.239.412	\$ 9.647.946	\$ 4.524.354	\$ 21.097.496	\$ 3.892.423	\$ 7.779.447

Fuente: Elaboración propia.

4.4. GOBIERNO CORPORATIVO

Una definición sencilla de gobierno corporativo sería “el sistema de estructuras y procesos a través del cual se dirigen y controlan las empresas”. Como puede extraerse

de esta definición, el gobierno corporativo puede aportar ostensiblemente en el accionar y desempeño de las empresas, incluyendo aquellas familiares y PYMES de nuestro país.

Asimismo, el Gobierno Corporativo pretende asegurar la viabilidad y legitimidad de la empresa, dirigiendo, controlando y respondiendo por ella misma. De esta forma, se preocupa del mercado buscando oportunidades, genera políticas gerenciales involucrándose en la toma de decisiones (delegando la gestión y ejecución), busca desarrollar recursos y capacidades, y también generar valor a los accionistas en un perfil determinado de riesgo retorno.

Lo anterior tiene mayores implicancias en una empresa familiar donde la tendencia inicial involucra un apoderamiento de todos los estamentos de la empresa por parte de la familia controladora, presentándose éstos como accionistas, directores y administradores. La independencia de éstos genera procesos de innovaciones y emprendimiento continuo que pueden atraer la atención de otros inversionistas y accionistas. El concepto clave es, entonces, poseer suficientes directores independientes en el directorio familiar.

Diseños y Muebles S. A. nunca ha presentado, a lo largo de su historia, un gobierno corporativo formalmente establecido. Ha habido instancias, a lo largo de los años y de las distintas empresas que han existido y dejado de existir en el grupo, donde se han dado reuniones periódicas entre los socios y actualmente, como se comentó en el punto 3.6., existe un “comité de administración” donde se tratan los temas de contingencia por los que atraviesa la compañía. Este comité, dados sus integrantes y funciones, pertenece al ámbito de la gestión y ejecución pero no al de gobierno.

La falta de un gobierno formal es una de las mayores limitantes para alcanzar un adecuado nivel de profesionalización en la empresa. Sin el gobierno, se hace difícil lograr objetividad e independencia en la toma de decisiones no pudiendo separar las que son efectivamente adecuadas para la empresa de las que son tomadas sólo por su dueño con un trasfondo que puede ser emocional, instintivo o tradicionalista.

Finalmente, en el contexto turbulento en que se encuentra la compañía en la actualidad, la conformación de un gobierno corporativo con al menos dos directores externos, haría cambiar la visión que tienen algunos *stakeholders* externos como son los clientes, proveedores y en particular el sector financiero. Un cambio de actitud de los bancos hacia la empresa podría resultar beneficioso ya que posiblemente se podría disponer de más opciones que ayuden a Diseños y Muebles a salir de la difícil situación en que se encuentra.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1. ANÁLISIS EXTERNO

5.1.1. MARCO GENERAL

Chile, dentro de Latinoamérica, es uno de los 4 países con menor crecimiento de la población la cual, según los datos del censo 2002, alcanzó a esa fecha los 15.116.435 habitantes. Esta cifra representa un crecimiento de 1,24% con respecto a la contabilizada en el censo del año 1992. Entre 1982 y 1992, la población creció un 1,64% lo que indica una tendencia a la baja si se compara con los datos de los censos entre 1960 y 1982 donde el crecimiento entre un censo y otro nunca bajó del 2,0%.

La composición por sexo de la población se define por un 50,7% de mujeres (7.668.740) y un 49,3% de hombres (7.447.695). Esta proporción resulta ser muy similar a la del censo de 1992.

Del total de mujeres y hombres, un 86,6% habita en zonas urbanas mientras que el resto (13,34%) lo hace en zonas rurales.

Con respecto a la estructura por grupos de edad de la población de acuerdo a los datos del 2002, un 25,7% de ella es menor de 15 años, un 11,4% es mayor de 60 años y el 62,9% restante, por consiguiente, se ubica entre los 15 y 59 años. En la década del 60 los menores de 15 años representaban un 39,6% de la población mientras que sólo un 6,8% correspondía a los mayores de 60 años. La causa de esta disminución de menores de 15 años y de aumento de la población sobre 60 años, radica en los cambios demográficos como natalidad, mortalidad y migración que influyen directamente en la estructura de la población por sexo y edades a través del tiempo, cambios que a su vez son consecuencia de la incidencia de factores sociales, económicos y culturales que ejercen cierto efecto sobre las pautas de comportamiento sociodemográfico en los ámbitos individual, de pareja, de familia y de la sociedad.

La distribución del ingreso ha sido un tema de constante discusión en el país y actualmente ha cobrado un nuevo ímpetu, como resultado de un deterioro evidente de las condiciones de vida de buena parte de la población, dentro de un contexto de mayor crecimiento económico. De acuerdo a los datos obtenidos en la última encuesta de caracterización socioeconómica (CASEN) realizada por el MIDEPLAN, los niveles de pobreza e indigencia, al 2003, disminuyeron en un poco más de un tercio en comparación a los datos de 1987 sin embargo, existen consideraciones metodológicas, con respecto a los aspectos cuantitativos de tales cálculos y de naturaleza cualitativa en lo que se refiere a la calidad de vida de quienes aparecen mejorando su situación de acuerdo con tales cálculos, que merecen ser tenidas en cuenta tanto para aterrizar el debate como para orientar de manera verdaderamente positiva las políticas públicas concernientes a este tema.

En el aspecto político jurídico, un actor relevante es el Servicio de Impuestos Internos (SII) que es una de las instituciones fiscalizadoras del Estado. De acuerdo a la Ley, sus funciones son la "aplicación y fiscalización de todos los impuestos internos actualmente establecidos o que se establecieron, fiscales o de otro carácter en que tenga interés el Fisco y cuyo control no esté especialmente encomendado por la ley a una autoridad diferente". El Código Tributario y la Ley Orgánica del Servicio determinan cómo debe desarrollarlas. Al Servicio de Impuestos Internos le corresponde:

- Interpretar administrativamente las disposiciones tributarias, fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes a fin de asegurar su aplicación y fiscalización.
- Tiene que supervigilar el cumplimiento de las leyes tributarias que le han sido encomendadas; conocer y fallar como tribunal de primera instancia los reclamos que presenten los contribuyentes y asumir la defensa del Fisco ante los Tribunales de Justicia en los juicios sobre aplicación e interpretación de leyes tributarias.
- En lo que se refiere a los contribuyentes, tiene que crear conciencia tributaria, informarlos sobre el destino de los impuestos y las sanciones a que se exponen por el no cumplimiento de sus deberes.

La Misión del Servicio como Institución del Estado es: "El Servicio de Impuestos Internos es responsable de administrar con equidad el sistema de tributos internos,

facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario, propiciar la reducción de costos de cumplimiento, y potenciar la modernización del Estado y la administración tributaria en línea; lo anterior en pos de fortalecer el nivel de cumplimiento tributario y del desarrollo económico de Chile y de su gente." Por otro lado, declara en su Visión que debe ser reconocido como una de las administraciones tributarias más modernas del mundo; con altos y crecientes niveles de eficacia en su accionar; que opera bajo estándares de calidad que constituyen un modelo para instituciones similares; aportando efectivamente al desarrollo económico del país; liderando el proceso modernizador del Estado; y cuyos funcionarios sean plenamente competentes, probos y comprometidos con los objetivos estratégicos de la organización. Los contribuyentes percibirán que el servicio que les proporciona el SII es en un contexto de justicia y equidad, que les facilita cada vez más cumplir voluntariamente con sus obligaciones tributarias; producto de lo cual el país presenta niveles de cumplimiento tributario que son un ejemplo a nivel internacional.

Otra instancia relevante en el ámbito político jurídico es la ley del consumidor (Ley 19.496) que tiene por objeto normar las relaciones entre proveedores y consumidores, establecer las infracciones en perjuicio del consumidor y señalar el procedimiento aplicable en estas materias y a través de su ente fiscalizador, el SERNAC, en el último tiempo se ha transformado en una herramienta que ha cambiado la forma como las empresas, sobre todo de servicios y de venta minorista, plantean sus negocios para poder responder de la mejor forma a las crecientes exigencias de clientes cada vez más informados en cuanto a sus derechos y a las condiciones de venta y calidad de lo que desean consumir.

En el aspecto económico, según Vittorio Corbo, Chile postula que la estabilidad de los precios es un pre-requisito fundamental para alcanzar rangos de crecimiento altos y sostenidos. En este sentido, el sólido y bien regulado sistema financiero junto con una política fiscal solvente y responsable han permitido consolidar un sólido marco macroeconómico basado en un Banco Central autónomo y con un claro foco en la estabilidad de precios.

La reconocida estabilidad macroeconómica que presenta el país, se ve respaldada por una política monetaria creíble y bajos índices de inflación. El sector privado respalda fuertemente al Banco Central ya que se ha visto fortalecido por la mantención de niveles de inflación muy cercanos a los objetivos planteados por el Banco. Sin embargo, no está asegurado que se sigan alcanzando los objetivos inflacionarios que el país requiere por lo que el Banco Central deberá permanecer siempre vigilante y mejorando continuamente sus políticas de manera de poder sostener a futuro los elevados índices de estabilidad macroeconómica que hoy muestra.

La acción que tenga el Banco Central en el futuro inmediato, dados los últimos acontecimientos referentes a los aumentos en los precios de los alimentos y en los combustibles, en cuanto a la política monetaria será fundamental para evitar que estas alzas se propaguen a otros sectores de la economía afectando el dinamismo inflacionario actual.

Lo anteriormente planteado con respecto a la economía del país, queda respaldado por los siguientes antecedentes:

- Actualmente la tasa de interés anual es de un 5,75%
- Chile ocupa el séptimo lugar en el ranking de manejo económico según el *World Economic Forum* (Septiembre 2006). El país latinoamericano que le sigue es Ecuador y se ubica en el puesto n° 27.
- De acuerdo al *Moody's Financial Strenght Rating* de Septiembre del 2007, Chile posee una nota de 6,3 (de 1 a 12, siendo mejor mientras más cercano a 1), precisamente, en cuanto a la fortaleza del sistema financiero. México es el país latinoamericano que le sigue pero con una nota de 8,3.
- Chile obtuvo el primer lugar en contribución de la política monetaria al rendimiento macroeconómico del país según el *Institute of Management Development* (2007).
- A nivel internacional, el Banco Central de Chile destaca por tres aspectos fundamentales: está entre los más transparentes, tiene una política monetaria

muy bien evaluada y está dentro de los tres Bancos que presenta más trabajos de investigación (*papers*).

Entre los puntos débiles se señala que nuestra economía todavía depende demasiado del sector primario o de productos con escaso nivel de elaboración, además el elevado volumen de inversiones directas extranjeras origina importantes salidas de divisas, por otra parte el endeudamiento externo de algunas empresas privadas es alto y el país sigue marcado por fuertes desigualdades sociales

En el entorno socio cultural, Chile está intentando convertirse en un país con altos estándares de salud, seguridad y educación aunque estos aspectos son permanentemente cuestionados por la opinión pública a través de distintos medios de comunicación. Lo cierto es que han bajado los índices de analfabetismo, muertes al nacer y las expectativas de vida han aumentado por sobre los setenta años. Estas cifras van moldeando la nueva sociedad chilena, la que últimamente ha visto un crecimiento de su segmento de clase media y una disminución de la cifra de pobres e indigentes en el país.

Cada día hay más acceso a la educación escolar y superior gracias planes que cuentan con el apoyo tanto del gobierno como de los privados que entienden que la sociedad del futuro estará basada en una población preparada intelectualmente y de esta forma ser competitivos como país. Lamentablemente no se aprecian planes a largo plazo (a 15 ó 20 años) en este sentido, como los realizados por los emergentes países del sudeste asiático, que otorguen tranquilidad respecto a los resultados que serán obtenidos.

En lo tecnológico, si bien Chile no es un país que se destaque a nivel mundial por los desarrollos que genera ni por ser vanguardista en este sentido, no es menos cierto que si es reconocido por su gran capacidad para adaptar tecnología de punta que viene del extranjero. Sin ir más lejos Chile ocupó el lugar n° 29 en el ranking mundial de competitividad de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) superando a España y a Italia y, según un informe del foro económico mundial, es la nación más competitiva a nivel latinoamericano. Según expertos, este liderazgo se ha dado por los

esfuerzos que ha realizado el país en aprovechar las nuevas tecnologías para impulsar la eficiencia de la economía y mejorar los estándares de vida de la población.

Una vez analizados todos estos aspectos del marco general en que se mueve la industria del mueble, es posible concluir que, dada la apertura y estabilidad del país, se mantendrá la dura competencia con los productos importados a la vez que está la posibilidad abierta de, con una oferta interesante, salir al mundo a buscar nuevos mercados. A nivel nacional no deberían esperarse grandes aumentos en el consumo por lo que sería razonable pensar en que no será posible crecer más allá de las expectativas de crecimiento del país. En este último punto tiene gran relevancia la actitud del sector financiero que está comenzando a aumentar las trabas para otorgar créditos de consumo a las personas debido a que se estima que su capacidad crediticia se encuentra copada y la gente, si sigue endeudándose al ritmo en que lo está haciendo hoy, tiene serio riesgo de caer en el no pago de sus compromisos. Existen antecedentes que indican que el 60% de los ingresos mensuales de los chilenos son destinados al pago de deudas y que el total de las obligaciones contraídas equivale a ocho veces el ingreso.

Para enfrentar los desafíos que presenta el marco general, las empresas de la industria del mueble tendrán que acercarse cada vez más a las preferencias de los consumidores finales de manera de lograr crecer mediante el acaparamiento de espacio de mercado que actualmente es ocupado por la competencia. Lo anterior tendrá que estar sustentado por un comportamiento adecuado a las regulaciones existentes en el país sobretodo en lo que respecta a materias tributarias y de satisfacción de los consumidores.

5.1.2. MARCO DE LA INDUSTRIA

Para realizar un adecuado análisis del marco industrial, será necesario diferenciar, en cada punto, las áreas de livings y de comedores o muebles planos ya que son negocios que presentan características diferentes en ciertos aspectos que son relevantes. Para calificar los criterios de análisis, se definirá si los aspectos tratados tienen un efecto o importancia alta o baja.

5.1.2.1. AMENAZAS DE COMPAÑÍAS DE NUEVO INGRESO

- Economías de escala: Tanto en livings como en comedores, dado el modelo de negocios de las compañías que venden sus productos mayormente al retail, de grandes volúmenes y sólo unos pocos diseños, a medida que crece y se aumenta la producción, disminuye el costo de producción unitario. Este efecto se observa también en las compras de materias primas donde, dependiendo del tamaño, prestigio y solvencia, es posible acceder a precios más bajos y a plazos de pago más amplios. En este sentido, empresas que ingresan al negocio a pequeña escala quedarían en desventaja frente a las ya existentes (si son de gran tamaño). En funciones como marketing e investigación y desarrollo no hay ninguna mejora que se de gracias a un aumento en el tamaño. Las tiendas cobran un porcentaje fijo por concepto de publicidad y dado que no se permite destacar la marca de cada empresa en los productos, no tiene sentido hacer esfuerzos independientes relacionados a este aspecto. En I&D ocurre algo similar ya que, como se mencionó anteriormente, los modelos y materiales utilizados son muy comunes en toda la industria y un tamaño grande no genera ninguna ventaja salvo por el precio de los materiales que se utilizan para hacer prototipos. La clasificación, en este punto es **alta**.
- Diferenciación del producto: En general no existe ninguna diferenciación clara entre los productos, livings y comedores, que comercializan las empresas de la industria. Los diseños y materiales son muy similares y orientados, en su mayoría a los segmentos socioeconómicos C2-C3. Además, el hecho de no poder utilizar la marca propia no permite lograr una diferenciación por la preferencia o fidelidad de los productos hacia cada empresa. La clasificación queda como **baja**.
- Requisitos de Capital: En el caso de los livings los requisitos de capital son **bajos**. Sólo se requiere de un compresor, pistolas tapiceras, un galpón sin grandes instalaciones y materia prima. En cambio, para los muebles planos la situación es completamente diferente ya que la inversión inicial en maquinarias que permitan obtener el nivel de terminaciones requeridos por el mercado es muy alto. El activo fijo requiere de cierto tipo de instalaciones, como extractores

de partículas (viruta y aserrín), que encarecen el establecimiento del negocio. La clasificación será entonces, **alta**.

- Costo por cambiar: Cuando un cliente renueva su mobiliario sólo lo hace, no requiere de capacitación ni pierde nada especial para hacerlo. El costo por cambiar es **bajo** ya que no es posible distinguir entre un proveedor u otro y el cambio se realiza de manera indistinta entre un proveedor y otro. La decisión es tomada por el cliente en función del rango de precios que está dispuesto a pagar, el acceso al crédito que le de la tienda y al diseño que le resulte más atractivo.
- Acceso a los canales de distribución: Este es, tal vez, el aspecto más relevante dentro de los que definen las amenazas de compañías de nuevo ingreso. Para las empresas que operan con el retail y que necesitan mover grandes volúmenes de producto (alta rotación) para mantener su rentabilidad dados los bajos márgenes que se manejan en la industria, el acceso al canal de distribución es fundamental por lo que la clasificación es, sin lugar a dudas, **alta**. Es muy difícil entrar y muy fácil salir aunque una forma de elevar el costo por cambiar a otro proveedor para la tienda es mantener un historial de productos ganadores en ventas y la entrega de un servicio que no genere reclamos por parte de los clientes finales a los vendedores de las tiendas.
- Desventajas de costos, independientemente de la escala: En este aspecto, no existen tecnologías patentadas, acceso favorable a materias primas, ubicaciones estratégicas o subsidios del gobierno que otorguen alguna ventaja a las empresas presentes en la industria por lo que esta amenaza tiene clasificación de **baja**.
- Política del gobierno: No existe ningún control del gobierno en el acceso a la industria del mueble. Cualquiera que esté dispuesto a correr el riesgo inherente al negocio lo puede hacer. La amenaza es, por lo tanto, **baja**.
- Represalias esperadas: En general no existen acciones que sean sustentables en el tiempo que las compañías presentes en la industria puedan adoptar frente a la entrada de algún competidor. Nuevamente los márgenes se presentan como una barrera para adoptar medidas como disminuir los precios. Tampoco es posible detener la entrada de nuevos productos ocupando todos los nichos disponibles en el canal ya que las decisiones de este tipo dependen del comprador de la tienda. Nuevamente, la amenaza es **baja**.

5.1.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La oferta de materias primas para la industria del mueble en general es bastante amplia y existe un buen acceso a todos los productos necesarios. Los proveedores compiten entre ellos, a nivel nacional e internacional, para lograr poner sus productos en las bodegas de las fábricas. Salvo en casos puntuales como en la cuerina y la espuma para los living y la madera para los comedores, las alzas de precios impuestas por los proveedores pueden ser fácilmente contrarrestadas con el cambio de proveedor. Existe un gran número de ellos que están muy interesados en poner sus productos en las cadenas de valor de las distintas fábricas de la industria del mueble.

El caso de la espuma es bastante especial ya que es un producto que no es posible de obtener desde el exterior. Sus precios han venido en constante aumento desde hace dos años por la escasez a nivel mundial de una de las materias primas fundamentales para su elaboración. Cabe recordar que Diseños y Muebles tiene una posición privilegiada con respecto a la competencia frente a la espuma ya que Faval, principal proveedor a nivel nacional, pertenece al mismo grupo.

La cuerina y la madera tienen la particularidad de ser proveídas por pocos agentes. En Chile existen dos proveedores importantes de cuerina y el resto de la oferta está dada desde el extranjero, principalmente Brasil, desde donde usualmente se podían obtener productos de muy buena calidad a un precio inferior que en el mercado nacional, pero últimamente sus precios han presentado una tendencia fuerte al alza por la devaluación de Real con respecto a Dólar por lo que ya no sostienen prácticamente ninguna ventaja relevante frente a la oferta de los proveedores nacionales. Con respecto a la madera, si bien Chile es un reconocido productor a nivel mundial de este recurso natural, la gran mayoría de la producción es exportada. En el país sólo quedan saldos de exportación que no cumplen con los requerimientos de calidad mínimos para la fabricación de muebles. Estos requisitos se refieren principalmente a la cantidad de nudos de cada pieza ya que el retail no compra muebles con nudos visibles. Esta situación complica bastante a los fabricantes de muebles lo que ha transformado al abastecimiento de madera en un tema de constante preocupación para los compradores de las fábricas.

No se aprecia una amenaza de parte de los proveedores de integrarse hacia delante y así transformarse en potenciales fabricantes de muebles, y por lo tanto en competidores. El negocio de los proveedores es eminentemente industrial y eso marca una diferencia notable sobre todo en cuanto a la capacidad comercial que se necesita para subsistir en el negocio del retail.

Por todo lo anteriormente planteado, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es **bajo**.

5.1.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores de la industria presentan todas las características necesarias para tener un **alto** poder de negociación frente a las empresas que las proveen de muebles.

En Chile, el retail está compuesto por cuatro actores principales (Falabella, Ripley, Paris y La Polar) y como ya se ha expuesto anteriormente, las empresas necesitan poner una gran cantidad de productos en el mercado para mantener su rentabilidad. El problema del bajo número de compradores se agrava si se considera el tamaño de estos. Tienen presencia a nivel nacional e internacional y controlan gran parte de la venta al detalle en casi todas las categorías de producto.

Particularmente, en Diseños y Muebles S. A., las ventas a las grandes tiendas representan entre el 60 y el 70% de sus ingresos por lo que sin ellos, su supervivencia se vería imposibilitada. Esto hace que, para la empresa y las otras del sector, los compradores tengan la ventaja de imponer las condiciones casi sin poder negociarlas. Estas condiciones tienen que ver con acuerdos comerciales, precios de los productos y plazos de pago principalmente.

Para un comprador el hecho de cambiar de proveedor no representa prácticamente ningún costo de cambio y, sin ir más lejos, cuando quieren desechar a alguno de ellos y este tiene productos ganadores en sus tiendas, le entregan la fabricación de estos mismos diseños a otro proveedor.

Si bien el negocio de los compradores es la venta al detalle y no la fabricación de productos finales, tienen el poder económico necesario para apoyar financieramente a cualquier persona o empresa para que haga una importación o incluso instale una fábrica, si necesitan proveerse de algún producto que no encuentran disponible en determinado momento. Esto representa una constante amenaza de integración hacia atrás para las empresas proveedoras.

5.1.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos para la industria nacional de muebles de madera están representados principalmente por los muebles de metal y los de madera con procedencia desde el extranjero, principalmente Asia y Brasil.

Si bien los compradores enfrentan algún tipo de costo al elegir los productos importados, porque deben comprar mayores volúmenes de productos con el consiguiente costo financiero que ello implica, los precios a los que acceden en el extranjero seguramente compensan con creces el mayor esfuerzo inicial que deben hacer.

Los muebles metálicos, en general, son de menor precio que los de madera aunque también son preferidos por otro tipo de clientes distintos a los que hacen sus compras en las grandes tiendas y en ese sentido, tal vez, compiten más con los productos importados.

De todas formas, la sola presencia de productos importados, representa un nivel de amenaza **alto** para la industria nacional ya que hoy es posible encontrar este tipo de productos en todos los nichos de precios y en todas las calidades imaginables.

5.1.2.5. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ENTRE RIVALES

- Muchos competidores o rivales equilibrados: Entre los fabricantes de muebles para el retail, actualmente existen competidores de todos los tamaños (respecto a la cantidad de muebles que son capaces de fabricar mensualmente) y con

distintas especialidades. En el caso de los livings, existen fábricas que se especializan en muebles de tela y otras que lo hacen en cuerina. Estas fabricas más “especialistas” por lo general no son de gran tamaño y tienen pocos productos bien posicionados (vacas lecheras). Las fábricas grandes por lo general se dedican a fabricar un poco de todo y su interés es poner a disposición de las tiendas productos que tengan un gran volumen de venta. Estas fábricas producen mensualmente entre 1.500 y 2000 juegos de livings y gracias a esto han logrado generar una cierta dependencia de las tienda hacia ellas ya que sin duda que, para cumplir con las necesidades de los clientes a lo largo de todo el país, necesitan proveedores con una tremenda capacidad de producción. En los comedores la situación es un poco diferente. Se estima que sobre un 70% de la oferta de las grandes tiendas corresponde a muebles importados. Para cubrir el 30% restante no existen muchas fábricas que son capaces de cumplir con los requerimientos en cuanto al volumen y al nivel de terminaciones exigido por los clientes. Probablemente, en Chile, no más de tres fábricas cumplen estos dos requisitos.

- Crecimiento lento de la industria: Otro aspecto importante a considerar, para ambos negocios, es que no se esperan grandes crecimientos de la industria en el futuro debido a las restricciones que está comenzando a imponer el sector financiero sobre los créditos de consumo. Cabe mencionar que el tipo de productos que ofrece la industria, por lo general se vende a crédito (12, 24 ó 36 cuotas) en las grandes tiendas y restricciones como la antes mencionada sin duda que pueden afectar los volúmenes de venta en el futuro. Debido a esto, es esperable que para que las empresas puedan ampliar su participación en el mercado tengan que competir agresivamente introduciendo productos nuevos o diferenciando sus productos y servicios.
- Costos de almacenaje y costos fijos muy altos: Existe un factor que diferencia a las fábricas grandes de las más pequeñas y que es de gran relevancia en cuanto a la rivalidad que genera. Las fábricas de gran tamaño tienen, por lo general, costos fijos más altos. Esto afecta en particular a Diseños y Muebles S. A. ya que, a diferencia de la gran mayoría de sus competidores (sólo Nordik S. A. cumple también con esta condición), ofrece al mercado livings y comedores lo que hace que el aparataje administrativo sea más complejo y más caro. Este

hecho, obliga a las empresas más grandes a vender un mayor volumen de productos para poder repartir los costos fijos lo que hace la competencia aún más agresiva.

- Ninguna diferencia o poco costo por cambiar: Ya se ha mencionado anteriormente que para los compradores y clientes el costo por cambiar de proveedor o producto casi es inexistente en esta industria. Los productos no tienen gran diferenciación y existen sustitutos disponibles que pueden ser adquiridos sin problema en caso que los precios fueran percibidos como altos.
- Cuantiosa apuesta estratégica: Como ya se explicó, para las tiendas es fundamental contar con proveedores que puedan abastecer las necesidades de sus clientes en los tiempos establecidos y con productos de calidad a lo largo de todo el país. Esto es clave desde el punto de vista estratégico para ellas y es un factor que aumenta la competencia entre las fábricas ya que el desempeño de ellas tiene que ser bueno para poder cumplir con las expectativas.
- Grandes barreras para salir: Si alguna de las empresas pertenecientes al sector considerara que no está obteniendo la rentabilidad esperada o sencillamente tiene pérdidas en cada ejercicio y decide salir del mercado, bastaría con que dejara de ofrecer sus productos y los sacara de las tiendas. No existen restricciones a nivel de gobierno que impidan tomar una decisión como esta, pero es necesario considerar que si la empresa deja de vender también deja de cobrar y, a menos que haya pagado a sus proveedores al contado, haya guardado los recursos para cumplir con los compromisos que se generaran a partir de la desvinculación de sus trabajadores y se haya preocupado de utilizar todas las materias primas que mantenía en stock, se le puede hacer muy difícil concretar tal idea. Desde el punto de vista de la especialización de los activos, el negocio de los comedores permite virar hacia otros negocios sin mayor problema por ejemplo, a la fabricación de muebles tipo RTA. Seguramente serán necesarias muchas de las máquinas con que ya se cuenta y contar con las instalaciones para el barnizado o pintado representa una ventaja muy importante. En los livings, la situación es diferente y probablemente el único negocio que se parezca sea el de la confección de ropa ya que utiliza instalaciones similares para el corte y costura de las telas. El resto, pistolas tapiceras y compresor de aire, no sirven para ese negocio y deberían ser liquidadas.

De acuerdo a todo lo anteriormente plantado con referencia a la intensidad de la rivalidad entre competidores, es posible afirmar que esta es **alta** en todos los aspectos analizados.

5.1.3. MARCO DE LA COMPETENCIA

Históricamente se ha dado una dinámica competitiva más o menos estable en el tiempo donde las empresas pasan por períodos de alta demanda y presencia en las tiendas para luego caer en bajas considerables en las ventas y disminución en la cantidad de muebles exhibidos en las tiendas. Esta dinámica se produce por la falta de planificación y control tanto de las fábricas como de las tiendas. Cuando uno o varios productos se muestran exitosos, las tiendas comienzan a favorecer su venta haciendo ofertas especiales y destacándolos en las revistas que periódicamente están haciendo llegar a los clientes finales a través de los diarios. Esto hace que la demanda aumente, a veces, de manera descontrolada por lo que la empresa queda en riesgo de caer en atrasos con las entregas. Si ello ocurre, comienzan los reclamos de los clientes principalmente a los vendedores en las tiendas y con el tiempo los productos, y finalmente el proveedor, son castigados con el no ofrecimiento o sencillamente el retiro de la o las exhibiciones de las tiendas. Bajo esta situación, la tienda da preferencia a otro proveedor para no sufrir bajas en las ventas y así se da inicio, nuevamente, al ciclo.

Independiente de la dinámica competitiva recientemente explicada, existen ciclos naturales a lo largo del año que originan períodos de alta y baja demanda. En la figura n° 3 se observa una comparación de las ventas de Diseños y Muebles entre los años 2005 y 2006. Claramente los meses de Marzo, Julio-Agosto y Noviembre representan *picks* en ventas independiente de los montos involucrados así como Febrero y Septiembre se muestran como los meses con menos demanda a lo largo del año. Esta tendencia es representativa de la industria por lo que todos los competidores se ven sometidos a ella. La explicación para los meses de “baja” es sencilla:

- Febrero es un mes de vacaciones por lo que la gente utiliza sus recursos en veranear. Bajo este prisma resulta lógico preguntarse el por qué no ocurre lo mismo con el mes de Enero y la explicación está dada por la dinámica de las ventas. Usualmente en Noviembre y Diciembre la demanda es tal que sobrepasa la capacidad de la fábrica por lo que van quedando productos atrasados. Como

en Enero baja la presión en forma considerable, es posible ponerse al día con los atrasos de la temporada alta lo que hace que la facturación se vea “inflada” con respecto a la venta real que se da en las tiendas.

- Septiembre es el mes de las fiestas patrias y para la gente representa un mes de fuertes gastos no considerados en el presupuesto mensual. Está la posibilidad de salir de vacaciones o de salir por el día a algún destino interesante. Lo cierto es que la gente gasta su dinero en entretención y no en amoblado para su hogar.

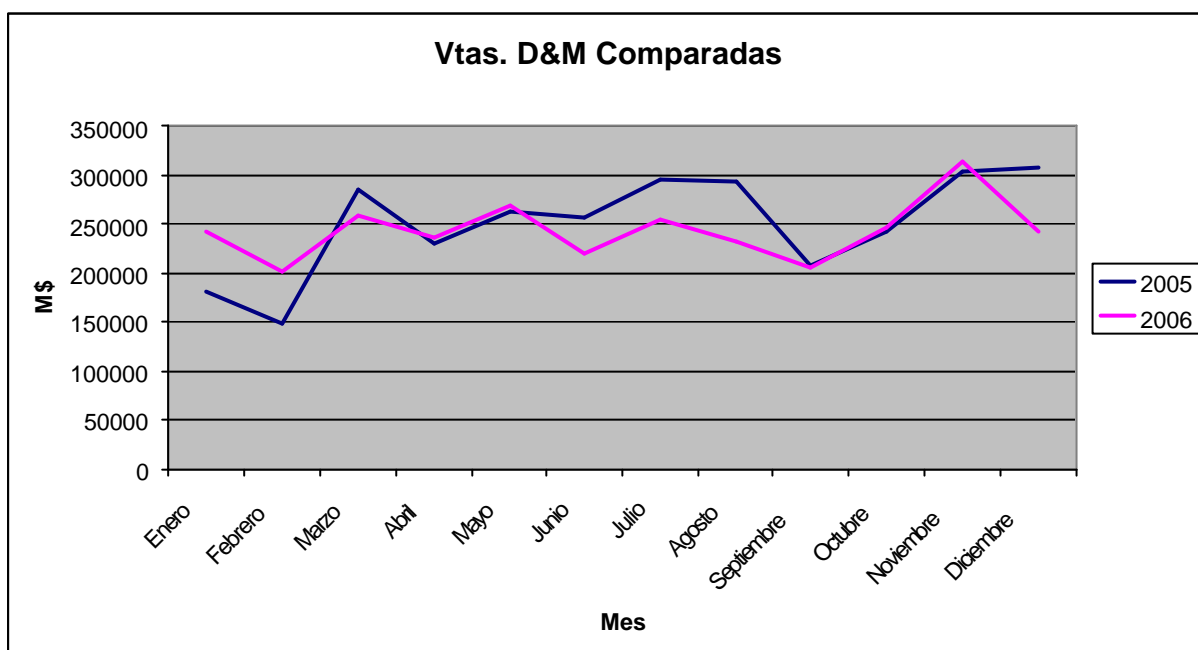


Figura 3: Comparación de las ventas totales de Diseños y Muebles S. A. entre los años 2005 y 2006.

Para Diseños y Muebles S. A., tanto en livings como en comedores, existen dos competidores nacionales que son relevantes tanto por su capacidad productiva, como por su presencia en las tiendas, pero los comedores compiten además, con los productos importados:

- Livings: Mobel Forte y Simax
- Comedores: Nordik Magasa e importados.

Mobel Forte es, probablemente el mayor fabricante de livings en el país. Se estima que su producción alcanza los 2.000 ó 2.100 juegos de living al mes. Sus productos se

encuentran principalmente en Ripley pero también tienen presencia en Paris y Falabella aunque últimamente esta se ha visto reducida por sus compromisos con el primero.

- Objetivos para el futuro: Mantenerse como el mayor productor de livings a nivel nacional, consolidándose como socio estratégico y principal proveedor de Ripley.
- Estrategia presente: Innovar en nuevos materiales para liderar la introducción de nuevas alternativas de productos al mercado.
- Supuestos propios: Cuentan con la confianza y el apoyo de Ripley para tener una base de venta asegurada mensualmente. Serán parte importante de las ventas de los otros agentes del retail y seguirán siendo el mayor fabricante del país.
- Fortalezas: Elevado volumen de fabricación, confianza de Ripley, atractivo para los proveedores, existe cierto nivel de recordación de su marca gracias a la tienda propia que poseen en Viña del Mar.
- Debilidades: Costos administrativos elevados,

Simax es una fábrica que lleva no más de tres años en el mercado sin embargo, ha logrado transformarse en uno de los tres principales fabricantes del país. Este éxito se debió a la excelente relación comercial que su dueño sostenía con ejecutivos del área hogar de Falabella lo que les permitió penetrar rápidamente el mercado logrando una muy buena posición competitiva. Hoy su producción se estima en torno a los 1.200 ó 1.500 juegos de livings y su presencia es mayoritaria en Falabella. También es un importante proveedor de La Polar y no participa ni en Paris ni en Ripley. Es una empresa que presenta bajos costos administrativos por lo que es muy competitiva en la categoría de primer precio.

- Objetivos para el futuro: Continuar creciendo consolidándose como socio estratégico de Falabella.
- Estrategia presente: Mantener bajos costos de producción para continuar ganando terreno desde las categorías de primer precio hacia arriba.
- Supuestos propios: Con Falabella como socio estratégico tienen su sobrevivencia asegurada hacia el futuro. Una vez que tengan satisfechas todas las necesidades de su principal cliente, podrán atender al resto de las grandes tiendas y así se convertirán en el principal proveedor de la industria.

- Fortalezas: Socio estratégico de Falabella, bajos costos administrativos, elevado volumen de fabricación.
- Debilidades: Pocos clientes muy relevantes en la facturación total, calidad cuestionable de sus materias primas.

Nordik es uno de los principales fabricantes de muebles del país. Sus áreas de negocios son la fabricación de colchones, de tapizados y de muebles de madera. Su planta de fabricación de muebles de madera es, probablemente, la más moderna de Latinoamérica en cuanto a sus instalaciones y tecnología. Es parte del grupo Cencosud y durante los últimos años ha tenido muy malos resultados por lo que, en la actualidad, está siendo sometida a un proceso de venta que aún no se concreta.

- Objetivos para el futuro: Gestionar la empresa de manera de lograr obtener utilidades y, aprovechando su capacidad instalada y tecnología, lograr la posición de principal proveedor de muebles de madera del país.
- Estrategia presente: Ofrecer diseños atractivos para estimular la venta de sus productos cumpliendo con los plazos de entrega establecidos para las tiendas y así lograr satisfacer a sus clientes.
- Supuestos propios: Una vez que estén solucionados sus problemas actuales, tomarán la posición que les corresponde como principal fabricante de muebles de madera del país.
- Fortalezas: Marca reconocida por el mercado, tiendas propias, tecnología de punta, vasta experiencia en la fabricación de muebles.
- Debilidades: Costos fijos muy altos, poca eficiencia operacional, objetivos estratégicos difusos.

Magasa ha participado en el mercado de los muebles por largo tiempo pero antes lo hacía principalmente a través de veladores y respaldos que se vendían junto a los colchones. Era un actor relevante en las exportaciones pero por la sostenida baja del dólar que se observó hace dos años, reorientó sus esfuerzos al mercado nacional. Compite con Diseños y Muebles en la fabricación de comedores y tiene presencia en Falabella, Ripley y Paris.

- Objetivos para el futuro: Adquirir mayor presencia en el retail para convertirse en el mayor proveedor de muebles de madera a nivel nacional.

- Estrategia presente: Ofrecer al mercado productos similares a los más exitosos que existen actualmente, a un costo menor.
- Supuestos propios: Dada su experiencia en muebles y su capacidad de gestión, podrán desplazar a los otros fabricantes nacionales ofreciendo los mismos a un menor precio para las tiendas.
- Fortalezas: Eficiencia operacional, diversificación de productos derivados de la madera, costos de fabricación.
- Debilidades: Nivel de terminaciones no es el adecuado para los nichos donde tiene presencia. Poca flexibilidad en sus diseños ya que dada la tecnología que posee, están muy limitados a las líneas planas.

Los productos importados representan sobre el 70% de las ventas de las grandes tiendas. Tienen la ventaja del precio al cual son adquiridos y de la variedad de diseños que presentan. Si bien sus precios han aumentado en el último tiempo debido a que en los países asiáticos fabricantes ha aumentado el consumo interno, siguen siendo la mejor alternativa para los compradores de las grandes tiendas.

- Objetivos para el futuro: Mantener el nivel de presencia alrededor del mundo y abastecer sus mercados locales.
- Estrategia presente: Aprovechar el desarrollo de la cadena de valor de manera de, mediante el uso de las ventajas comparativas de cada país involucrado, mantener costos bajos de fabricación.
- Supuestos propios: No tienen competidores en cuanto a costos y seguirán siendo la mejor alternativa mundial para adquirir muebles tipo comedores.
- Fortalezas: Cadena de valor muy eficiente, bajos costos de producción, volumen de fabricación.
- Debilidades: Calidad cuestionable en algunas categorías de producto, invelñ de respuesta frente a problemas de calidad en los mercados de destino.

Diseños y Muebles S. A. tendrá que diseñar una estrategia inteligente y dinámica para enfrentar lo complicado del entorno externo en que se encuentra inserta. Si bien el macro entorno podría clasificarse como estable y óptimo para aprovechar las ventajas que ofrece el extranjero, también ofrece las mismas condiciones para empresas extranjeras que quieran instalarse en el país y para la entrada de productos importados. Observando el marco industrial y el de la competencia, desde un punto de vista

positivo, por el nivel de competencia y la alta complejidad de la industria, podría pensarse que no es atractivo para otras empresas ingresar al mercado a competir con la oferta local ya existente sin embargo, como ya se vio, los productos importados presentan ventajas de costo que son inalcanzables para los fabricantes locales.

De las conclusiones que arroje el análisis del entorno interno que se realizará a continuación, dependerá el enfoque que tomará la estrategia futura de la empresa.

5.2. ANÁLISIS INTERNO

El objetivo de realizar un análisis interno o del ambiente interno de la empresa es determinar las competencias centrales con que esta cuenta para, a partir de ellas, establecer las ventajas competitivas sustentables que la harán generar utilidades sobre el promedio de la industria en el futuro.

Los recursos determinarán las capacidades, las capacidades determinarán las competencias centrales y las competencias centrales determinarán las ventajas competitivas.

La sustentabilidad de estas ventajas, dependerá de:

- El ritmo al que las competencias centrales caigan en obsolescencia debido a los cambios del entorno.
- La existencia de sustitutos de la competencia central.
- La posibilidad de imitar la competencia central.

5.2.1. RECURSOS

5.2.1.1. RECURSOS TANGIBLES

Dentro del grupo de recursos denominados tangibles, se pueden considerar los financieros, los de la organización, los materiales y los tecnológicos.

- Recursos financieros: Anteriormente ya se ha comentado acerca de la precaria situación financiera de la empresa. De no ser por el apoyo en este sentido de Faval, Diseños y Muebles habría cerrado hace dos años. Para los bancos, la compañía no es sujeto de crédito, debido a sus estados financieros, por lo cual se encuentra limitada a la ayuda que pueda prestarle Faval. Este recurso es, por tanto, una **debilidad**.
- Recursos de la organización: De acuerdo a la estructura mostrada anteriormente en la figura nº 1, se puede establecer que se trata de una estructura divisional. Este tipo de estructuras presenta características bien definidas en cuanto al tipo de control y a los mecanismos de coordinación predominantes. La estructura ayuda a que el control se base en el cumplimiento de objetivos y metas globales a nivel corporativo, de unidades de negocios y de departamentos. Los mecanismos de coordinación, por su parte, se basan en la normalización de los *out-puts*, es decir, en los objetivos que cada unidad, departamento o persona debe cumplir. Si bien la estructura presenta todas estas posibilidades que son favorables para la gestión de la empresa, en la práctica es muy poco lo que se hace sobre todo a nivel de control.

En la actualidad, el barómetro de la compañía es el estado de resultados que se entrega mes a mes; si este es positivo quiere decir que las cosas se hicieron bien, si es negativo, se buscan las causas y se proponen las mejoras. Como ya se ha explicado, no existe mucha consistencia en los resultados por lo cual resulta peligroso basarse en este informe para determinar si la empresa está bien encaminada o no. En cuanto a los distintos departamentos y unidades de negocios, si bien no existe obligatoriedad de presentar indicadores ya que las rentas son fijas y no hay bonos que dependan de ellos, estos existen y se utilizan sólo a modo de control interno. Cabe destacar que existe la clara intención de comenzar a utilizar estos indicadores a partir de Enero del 2008 puesto que se desea implementar un sistema de rentas variables para todo el personal ejecutivo y administrativo.

Dadas las condiciones descritas, este recurso representa, también, una **debilidad** pero, a diferencia del anterior, esta condición puede ser fácilmente cambiada ya que las bases así lo permiten.

- Recursos materiales: En general la ubicación no es un factor determinante en este negocio ya que los despachos a domicilio se realizan sólo dentro del radio urbano y los despachos a regiones se efectúan a través de los centros de distribución de las grandes tiendas que, en general, quedan bastante cerca o son de fácil acceso desde la planta de Diseños y Muebles S. A.

Con respecto al grado de complejidad de la planta es posible decir que, por el tipo de negocio, este es de nivel medio a bajo. En los livings el grado de complejidad requerido es bajo; ya se mencionó que sólo se necesitan equipos menores y no se requiere de un especialista para su manejo. Para los comedores la situación es un poco diferente ya que la maquinaria utilizada requiere de conocimientos específicos para su operación; la posibilidad de un accidente grave o fatal está siempre latente además, la maquinaria en sí representa un recurso valioso porque determina la posibilidad de hacer ciertos trabajos o de dar determinadas terminaciones a los productos.

El acceso a las materias primas también es un factor relevante a la hora de analizar los recursos materiales ya que gracias al uso de ellas es posible obtener los productos finales. Si bien se comentó que la empresa no cuenta con el apoyo de los bancos, en el caso de los proveedores se da todo lo contrario. Los proveedores ven en Diseños y muebles a un cliente importante y además saben que Faval está detrás respaldando en caso de alguna eventualidad. En general se cuenta con su confianza y respaldo lo que se refleja en los plazos y los montos en cuanto a crédito que otorgan y en el esmero que ponen en su intención de atender a la empresa.

Este recurso es, entonces, una **fortaleza** ya que, desde el punto de vista de los recursos, otorga todo lo necesario para funcionar correctamente.

- Recursos tecnológicos: También fue descrito con anterioridad acerca de las falencias de la empresa en este sentido con respecto a las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) con que cuenta.

Con respecto a otros factores importantes en este ámbito, como las marcas, las patentes o los derechos registrados, tampoco es posible mencionar elementos destacables que determinen alguna competencia central. La Marca Diseños y Muebles no se puede utilizar al comercializar los productos a través de las grandes tiendas (por prohibición de ellas) y no se cuenta con canales propios de importancia que permitan que la marca se haga conocida. La empresa es propietaria de la marca Madel Diseños y se tiene la percepción que este activo gozaba de cierto reconocimiento, hace años, cuando aún se encontraba presente en el mercado pero no hay estudios que avalen esta sensación por lo que la marca bien podría ser completamente desconocida por los compradores de las tiendas y por los clientes finales.

El recurso tecnológico representa, por lo recientemente descrito, una **debilidad** para la compañía.

5.2.1.2. RECURSOS INTANGIBLES

Los recursos intangibles son, en comparación con los tangibles, una fuente mejor y más potente de competencias centrales ya que, en la economía global, el éxito de una compañía radica más en sus capacidades intelectuales y las de sus sistemas, que en sus activos materiales. Los más destacables son los recursos humanos, los recursos para innovar y los recursos para la reputación.

- Recursos humanos: A nivel operativo (última línea de la estructura) la empresa cuenta con personal capacitado para realizar las funciones encomendadas. Esto se refleja en los niveles de terminaciones y de calidad de los productos, los que se encuentran entre los mejores de la industria. Los reclamos y las solicitudes de servicio técnico rara vez se hacen por causa del mal trabajo de las personas y generalmente tienen que ver con fallas de los materiales (maderas, hilos, tapices, etc.).

En un nivel superior, los supervisores y jefes de área también cuentan con las competencias necesarias para desempeñar sus cargos. Destaca el caso del jefe del área de comedores quien, gracias a sus conocimientos y experiencia previa, logró cambiar tanto los procesos como los diseños de manera tal que fue posible evitar el cierre inminente del área por los malos resultados que se venían desde la incorporación de la unidad de negocios a la empresa. Últimamente, lo mismo ha ocurrido en el área de livings aunque la fórmula no ha sido la experiencia previa ni los conocimientos específicos en el área. La clave está en el estilo metódico y riguroso del responsable quien ha conseguido aumentar la productividad y el nivel de producción de su área a niveles que se consideraban inalcanzables con los recursos disponibles. El caso de despacho es bastante similar ya que, con liderazgo y rigurosidad, y sin elementos tecnológicos destacables, se ha logrado consolidar un departamento eficiente y que cumple con las expectativas tanto de los dueños como de los clientes. Este nivel, junto con el anterior, pueden catalogarse como fuente de **fortalezas**.

Entre los gerentes (comercial y de operaciones) la situación es un poco diferente. Si bien ambos son profesionales, ninguno de los dos contaba con experiencia previa específica para desempeñar el cargo por lo que sus desempeños no han sido óptimos. La situación del gerente general (fundador de la empresa) resulta bastante similar ya que si bien es una persona con vasta experiencia y éxito en administración de negocios industriales, ha declarado no tener todas las competencias necesarias para dar solución satisfactoria, o determinar las líneas de acción pertinentes, en este negocio relacionado con el retail. El nivel gerencial sin duda representa el punto **débil** del recurso humano.

En otro aspecto importante de este recurso que no tiene que ver con las competencias o los conocimientos, es el destacable buen nivel de relaciones que existe entre los trabajadores y los propietarios de la empresa. Esta situación se observa en todas las empresas del grupo y, a modo de ejemplo, aún cuando hay más de 300 trabajadores, no existen sindicatos. Es sabido, dentro de la industria del mueble, que los sindicatos pueden llegar a ejercer tal presión que no

permiten a las empresas operar con normalidad. Ejemplos hay varios y probablemente el más destacable sea el de Nordik. Este aspecto, donde la confianza y los canales de comunicación son fundamentales, es una clara **fortaleza** de la empresa ya que se sabe que se cuenta con el apoyo y la confianza del personal.

Existe una **debilidad** que se relaciona con lo descrito en el párrafo anterior y que, de hecho podría hacer que esa fortaleza no existiera más. No existe en la empresa un departamento de recursos humanos formal que se preocupe de otros aspectos aparte de pagar las remuneraciones correspondientes a cada trabajador a fin de mes. La cantidad de trabajadores ya no permite que los dueños conozcan a todos por su nombre y menos que conozcan los de sus esposas e hijos, situación que si se daba hace años atrás en la fábrica de espuma cuando esta se estaba formando. La gente nueva que se va incorporando año a año puede no entender, o no enterarse de esta cultura de cercanía y de puertas abiertas que se mantiene con los dueños y eso puede hacer que la situación cambie a lo contrario de lo que se ve hoy.

- Recursos para innovar: Diseños y Muebles siempre ha estado, al igual que Faval, muy abierto a recibir y a aplicar ideas de sus proveedores en cuanto a nuevos desarrollos para la industria. Últimamente se han introducido dos importantes desarrollos al mercado. Diseños y Muebles fue el primero en utilizar en forma masiva cuerina de poliuretano (PU) en sus muebles; el material se siente más suave al tacto y presenta características físicas que lo hacen más duradero que el PVC, que es el material clásico utilizado en la elaboración de cuerina. Faval, por su parte, fue el primero en fabricar y comercializar espuma viscoelástica, cuyas características físicas (resiliencia o “memoria”) provocaron una revolución en la industria de los colchones logrando posicionar productos en nichos que antes se creían inalcanzables.

Como se ha expuesto, la intención de hacer cosas nuevas existe, aunque no se trate de desarrollos propios (no está la capacidad científica para hacerlo) pero, en el caso de los muebles, la posibilidad de introducir y explotar estas

innovaciones, depende de los compradores de las tiendas y, hasta el momento, ese ha sido el gran tope para el éxito en la incorporación de nuevos materiales y diseños a la oferta en el mercado. Por el momento, entonces, mientras no exista una capacidad propia de imponer innovaciones y no se tengan ideas que revolucionen el mercado, este factor será considerado una **debilidad**.

- Recursos de la reputación: Este es, tal vez, el aspecto más relevante en el accionar futuro de la compañía. Para una empresa que ha decidido optar por el modelo de alta rotación y bajo margen para obtener su rentabilidad, la entrada a los canales que permiten que esto ocurra es fundamental. Diseños y Muebles S. A. cuenta con ese activo y, aunque en ciertos períodos cae en ciclos de incumplimientos en términos de la fecha de entrega de los productos con los clientes, no es castigado por las tiendas con la prohibición de comercializar sus productos a través de sus puntos de venta. Lo anterior responde a dos motivos fundamentales, primero por la capacidad de fabricación de que se dispone y segundo, por las buenas relaciones comerciales e interpersonales entre las partes.

Con los proveedores, la situación también resulta favorable. Independiente de las dificultades por la que ha atravesado la empresa, que en más de una oportunidad provocaron retrasos considerables en los pagos a los proveedores, ellos siempre han confiado en que estos pagos se realizarán a la primera oportunidad que se presente y que los problemas no serán utilizados como excusa para, a propósito, alargar los plazos acordados de manera definitiva. Incluso en los momentos más críticos, los proveedores más antiguos e importantes se mantuvieron apoyando a la compañía entregando sus materias primas de acuerdo a las necesidades de la empresa sin poner mayores dificultades. En la actualidad, con la situación financiera más controlada, la prioridad en los pagos las tienen los trabajadores (a quienes nunca se les remuneró después de la fecha establecida para ello) y los proveedores. Diseños y Muebles S. A. goza de muy buena reputación entre ellos.

Con respecto al nombre de la marca y a las percepciones de calidad, duración y confiabilidad de los productos, debido a que las tiendas no permiten el uso de la marca ésta, y por lo tanto, los productos no son diferenciados por el cliente final de los de la competencia. El cliente opina sobre los productos de Falabella, Ripley o Paris, pero no acerca de los productos de Diseños y Muebles, Mobel Forte o Simax, por mencionar algunos. Ahora bien, entre los compradores y las tiendas (jefes de tienda y vendedores), la empresa goza de buena reputación ya que entrega la calidad que se promete al introducir un producto nuevo (que depende del rango de precios al que se venda) y de existir problemas por defectos en la fabricación o de los materiales, se sabe que la empresa responde dentro del plazo convenido para estos efectos e incluso, en algunas oportunidades cuando el daño es por causa del mal uso del producto, también se responde de manera satisfactoria.

La reputación resulta ser, entonces, una **fortaleza** para Diseños y Muebles S. A. y probablemente será un elemento central en la elaboración de las propuestas estratégicas futuras.

5.2.2. CAPACIDADES

Las capacidades estarán determinadas, como ya se vio, por la combinación o interacción compleja de los recursos con los que cuenta la empresa y, de ellos, los que se considerarán, serán aquellos que representen una fortaleza para su desempeño. En este sentido, destacan los siguientes:

- Maquinaria disponible, sobretodo en el área de comedores.
- Acceso a materias primas.
- Conocimiento en los distintos niveles de la estructura de la compañía, destacando las áreas de producción (livings y comedores) y despacho.
- Compromiso del personal, a todo nivel, con el éxito en el desempeño.
- Reputación entre los clientes.
- Reputación entre los proveedores.

Las capacidades que se generan producto de las interacciones de los recursos serán entonces:

- En producción, la generación de productos confiables en cuanto a calidad mediante habilidades para diseñar y fabricar y al acceso de las materias primas necesarias.
- En despacho, la distribución de los productos dentro del radio urbano de Santiago en los tiempos y las condiciones que sean satisfactorias para los clientes gracias al adecuado uso de los medios de gestión que están disponibles en la actualidad.
- En el área comercial, la permanencia como proveedores de los principales actores del sector retail del país por medio de la capacidad productiva, la reputación de la empresa y el trato cercano con quienes toman las decisiones en las grandes tiendas.

Ahora que se tienen identificados los recursos y las capacidades de Diseños y Muebles S. A., será posible realizar un análisis para determinar si la empresa cuenta con competencias centrales que le permitan obtener utilidades sobre el promedio de la industria.

5.2.3. COMPETENCIAS CENTRALES

El análisis de las competencias centrales, se realizará desde dos puntos de vista. Primero se determinará, a través de un estudio según ciertos criterios, cuál o cuáles de los recursos o capacidades pueden ser considerados como competencia central. Luego, mediante el uso del método de estudio de la cadena de valor, será posible analizar las actividades, primarias y/o secundarias, que pueden ser derivadas a terceros para su ejecución ya que no representan un elemento que, precisamente, genere valor para la empresa.

5.2.3.1. ANÁLISIS POR CRITERIOS

El análisis por criterios permitirá definir si los recursos o las capacidades representan o no una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Los que cumplan con esa condición, serán considerados como competencias centrales de la empresa.

Los criterios de evaluación serán:

- Valioso: Permiten a la empresa explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas de su entorno externo, es decir, permiten crear valor para sus clientes.
- Raro: Poseen muy pocas o ninguna competidora en potencia. La pregunta que responde este criterio es ¿cuántas empresas rivales tienen esta o estas capacidades valiosas?
- Caro de imitar: Son las que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad. Se pueden deber a tres factores principales. El primero se da cuando la empresa desarrolla circunstancias históricas únicas, es decir, que a medida que evolucionan adquieren ciertas habilidades, capacidades y recursos que sólo ellas tienen y que reflejan su recorrido particular por la historia. El segundo factor se presenta cuando el nexo entre las capacidades de la empresa y su ventaja competitiva es causalmente indefinido, o sea, las competidoras no entienden la forma en que la empresa usa sus capacidades como fundamento de su ventaja competitiva, entonces las compañías no saben a ciencia cierta cuales son las capacidades que deben desarrollar para replicar los beneficios de la estrategia de una competidora que crea valor. La complejidad social es el tercer factor que hace que las capacidades sean caras de imitar ya que estas capacidades serían el fruto de complejos fenómenos sociales como las relaciones interpersonales, la confianza y amistad entre los administradores, y entre estos y los empleados y la reputación de la empresa entre los proveedores y clientes.
- Insustituible: No tienen equivalentes estratégicos, es decir, que no deben existir recursos valiosos estratégicamente equivalentes que no sean raros o que sean imitables. Los recursos serán equivalentes cuando la empresa puede explotar uno u otro por separado para aplicar la misma estrategia. El valor estratégico de las capacidades se incrementa a medida que aumenta el grado de dificultad para

sustituirlas. El conocimiento específico de la empresa y las relaciones laborales basadas en la confianza entre los administradores y el personal no administrativo son dos ejemplos de capacidades difíciles de identificar y que representan todo un reto para encontrar sustitutos para ellas.

La comparación entre los recursos y las capacidades con los criterios se hará mediante una matriz donde, frente a cada recurso o capacidad, se responderá “sí” o “no” dependiendo si cumple o no con el criterio planteado. Esta matriz se aprecia en la figura n° 4.

Recurso o Capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Caro de imitar?	¿Insustituible?	Consecuencias competitivas	Implicaciones para el desempeño
Maquinaria disponible	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Utilidades inferiores al promedio
Acceso a materias primas	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Utilidades inferiores al promedio
Conocimiento	Si	No	Si	No	Igualdad competitiva	Utilidades promedio
Compromiso	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible	Utilidades superiores al promedio
Reputación entre clientes	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal	Utilidades promedio y superiores
Reputación entre proveedores	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal	Utilidades promedio y superiores
Producción confiable	Si	No	No	No	Igualdad competitiva	Utilidades promedio
Distribución satisfactoria	Si	No	No	No	Igualdad competitiva	Utilidades promedio
Permanencia en el mercado	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible	Utilidades superiores al promedio

Figura 4: Matriz de comparación entre recursos y/o capacidades con criterios de elección de ventajas competitivas sustentables para Diseños y Muebles S. A.

Como se aprecia en la matriz, la empresa cuenta con dos factores que son clave a la hora de pretender obtener utilidades sobre el promedio, es decir, dos elementos que son competencias centrales y que le otorgan una ventaja competitiva sostenible. Estos son, el compromiso del personal con el éxito de la empresa y la capacidad de permanecer en el mercado gracias a las relaciones de confianza que existen entre la compañía y las tiendas del retail.

Lo anterior no quiere decir que los competidores no tengan en la actualidad las mismas ventajas, por lo que la elección de la disciplina estratégica y la elaboración de esta, serán fundamentales para obtener, en la práctica los beneficios potenciales.

5.2.3.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa entender cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen. La cadena de valor de la empresa está dividida en segmentos de actividades primarias o principales y de apoyo.

Las actividades principales son las necesarias para fabricar un producto, venderlo, distribuirlo entre los clientes y brindarles el servicio de post venta. Por otro lado, las actividades de apoyo prestan el soporte necesario para que realicen las actividades primarias. La figura n° 5, refleja lo que busca la cadena de valor.

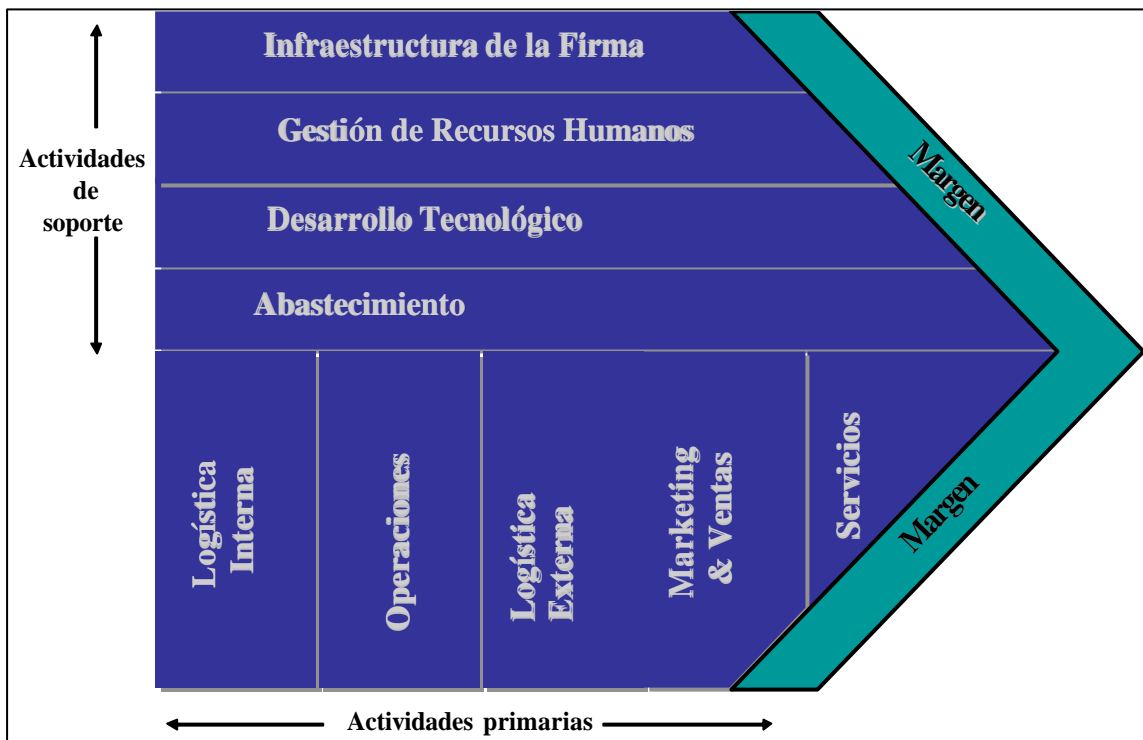


Figura 5: Representación esquemática de la cadena básica de valor de una empresa.

La cadena de valor muestra el camino del producto, desde la etapa de la materia prima hasta la del cliente final. Para cualquier empresa, la idea esencial de la cadena de valor es sumar tanto valor como sea posible, de la forma más barata posible y, sobre todo, captarlo.

A continuación se realizará una descripción tanto de las actividades primarias como de las de soporte para Diseños y Muebles S. A.

Actividades Primarias:

- Logística interna: Recepción de materias primas, materiales y partes y piezas; almacenamiento y control de inventarios de los mismos; movimiento de ellos desde las bodegas hacia las áreas productivas; movimiento de los productos intermedios entre los distintos procesos productivos y de ellos a bodega de producto terminado; control de inventario de productos en proceso; solicitud de compra de materias primas.
- Operaciones living: Mantenimiento del pendiente de fabricación; planificación de la producción, armado de esqueletos; corte de telas; costura; control de calidad de

productos intermedios; tapizado; control de calidad producto terminado; embalaje; mantenimiento de equipos y herramientas.

- Operaciones comedores: Mantenimiento del pendiente de fabricación; planificación de la producción; corte de madera; pre elaboración de la madera; elaboración de partes y piezas para esqueletos de livings; elaboración de partes y piezas de comedores y otros productos planos; pre armado; armado; control de calidad productos intermedios; barnizado; control de calidad producto terminado; embalaje; mantenimiento de equipos, máquinas y herramientas.
- Logística externa: Almacenaje y control de inventario de producto terminado; coordinación del despacho directo a clientes o a centro de distribución de las grandes tiendas; Carga y estiba de camiones; transporte a destino; descarga de camiones.
- Marketing y ventas: Presentación de nuevos productos a clientes; validación del pendiente de entregas; diseño de productos; determinación del mix de productos; determinación de precios de los productos terminados; negociación de acuerdos comerciales.
- Servicios: Recepción de solicitudes, coordinación y ejecución de servicio técnico; servicio de atención a clientes; mantenimiento de exhibiciones.

Actividades de Soporte:

- Infraestructura de la firma: Administración general de la empresa; administración de la contabilidad; consolidación de la información contable para la elaboración de reportes y estados financieros; administración de las finanzas.
- Gestión de recursos humanos: Cálculo y pago de remuneraciones del personal; procesamiento de solicitudes de préstamos u otros beneficios.
- Desarrollo tecnológico: Mantenimiento y administración del sistema de gestión y sus aplicaciones; capacitación a usuarios; soporte técnico a usuarios.
- Abastecimiento: Cotización de materias primas, materiales, herramientas, etc.; emisión de órdenes de compra.

El análisis de la cadena de Diseños y Muebles S. A. se realizará en términos cualitativos y consistirá en una comparación con las capacidades de la competencia. La

clasificación se hará calificando cada actividad como superior, equivalente, inferior o indeterminado en relación a las mismas que lleva a cabo la competencia.

Actividades primarias:

Logística Interna	Mobel Forte	Simax	Nordik	Magasa	Importados
Recepciones M. P., materiales y partes y piezas.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Almacenamiento y control de inventarios.	Equivalente	Superior	Superior	Equivalente	Indeterminado
Movimientos internos.	Equivalente	Equivalente	Inferior	Equivalente	Indeterminado
Solicitud de compras.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado

Operaciones	Mobel Forte	Simax	Nordik	Magasa	Importados
Mantenimiento pendiente.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Planificación de la producción.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Procesos productivos.	Equivalente	Equivalente	Inferior	Equivalente	Indeterminado
Controles de calidad	Equivalente	Superior	Equivalente	Equivalente	Superior
Embalaje	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalentes
Mantenimiento de máquinas y herramientas	Equivalente	Equivalente	Inferior	Equivalente	Indeterminado

Logística Externa	Mobel Forte	Simax	Nordik	Magasa	Importados
Almacenaje y control de inventario producto terminado.	Equivalente	Superior	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Coordinación y despacho.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Carga y estiba de camiones.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Transporte de mercaderías	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente
Descarga en destino.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente

Marketing y Ventas.	Mobel Forte	Simax	Nordik	Magasa	Importados
Presentación de productos nuevos.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Validación del pendiente.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Diseño de productos.	Equivalente	Superior	Equivalente	Equivalente	Equivalente
Elección del mix de productos.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Política de precios de productos.	Equivalente	Inferior	Equivalente	Equivalente	Inferior
Negociación acuerdos comerciales	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado

Servicios	Mobel Forte	Simax	Nordik	Magasa	Importados
Recepción de solicitudes.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Coordinación y ejecución de servicio técnico	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Superior
Servicio de atención al cliente.	Equivalente	Equivalente	Inferior	Equivalente	Superior
Mantenimiento de exhibiciones	Inferior	Inferior	Equivalente	Equivalente	Superior

Actividades de soporte:

Infraestructura de la Firma.	Mobel Forte	Simax	Nordik	Magasa	Importados
Administración general.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Contabilidad.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Consolidación de la información	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Finanzas.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado

Gestión de RRHH.	Mobel Forte	Simax	Nordik	Magasa	Importados
Remuneraciones.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Préstamos y otros beneficios	Equivalente	Superior	Equivalente	Equivalente	Indeterminado

Desarrollo Tecnológico.	Mobel Forte	Simax	Nordik	Magasa	Importados
Mantenimiento y administración del sistema.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Capacitación a usuarios.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Soporte técnico a usuarios.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado

Abastecimiento	Mobel Forte	Simax	Nordik	Magasa	Importados
Cotizaciones.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado
Ordenes de compra.	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Equivalente	Indeterminado

Después de realizar este análisis cualitativo de la cadena de valor, es posible afirmar que, en cuanto a actividades primarias y de soporte, en comparación con sus competidores, Diseños y Muebles S. A. no presenta ninguna superioridad absoluta en ninguno de los aspectos comparados. Es más, los competidores comparten las mismas capacidades en cuanto a sus procesos y ninguno se destaca por tener ventajas competitivas sustentables frente a los otros. La empresa si bien muestra superioridad en algunos aspectos específicos, sobre todo frente a Simax, también presenta otros donde es inferior pero, en general, es equivalente. La situación con los muebles importados donde prácticamente no se tiene conocimiento acerca de cómo funcionan las compañías extranjeras, se presenta como una debilidad de Diseños y Muebles ya que este desconocimiento no le permite sacar ventajas, en caso que tuvieran inferioridades, ni protegerse, cuando existe alguna superioridad, frente a ellos.

A continuación, para continuar con la metodología y así determinar la visión, misión y los objetivos estratégicos de Diseños y Muebles S. A., se elegirá la propuesta de valor y se definirá la disciplina estratégica.

5.3. PROPUESTA DE VALOR Y DISCIPLINA ESTRATÉGICA.

Para la construcción de la propuesta de valor deben tenerse en consideración tres tendencias estratégicas que son las fundamentales:

- Liderazgo de Productos: Diferenciación por las funcionalidades ofrecidas en el producto, oferta de productos exclusivos.
- Estrechamiento de las relaciones con el cliente: Énfasis en el conocimiento del cliente y sus necesidades, atención personalizada, relaciones de calidad.
- Excelencia operacional: Oferta de la mejor relación calidad precio, a un precio competitivo.

En buenas cuentas, las estrategias son mejor producto, servicio y menor costo.

Es fundamental tener la claridad que no se puede ser bueno en estas tres dimensiones al mismo tiempo y se requiere seleccionar el posicionamiento o propuesta de valor que se quiere obtener y por consiguiente, la disciplina estratégica que corresponde. El cuadro n° 14 muestra las posibilidades de propuesta de valor y las disciplinas estratégicas que le corresponden a cada uno.

Cuadro 14: Propuestas de valor y disciplina estratégica.

Propuesta de Valor	Disciplina Estratégica
El menor costo total para el cliente	Excelencia operacional (costo)
El mejor producto	Líder de producto (producto)
La mejor solución total a las necesidades del cliente	Cercanía con el cliente (servicio)

Fuente: Apuntes de la cátedra Control de Gestión. MBA. DII, 2007.

La elección de una de estas tres propuestas de valor no significa que las otras deben ser desechadas. Debe mantenerse un nivel apropiado de atención a aquellas que no son elegidas. La dimensión de valor elegida, se transformará en el estandarte de lucha de la organización la cual la proclama, la hace inalcanzable y excelente.

Para elegir la propuesta adecuada, una manera efectiva es considerar lo que se puede hacer teniendo en consideración el mercado, la industria y la competencia. Para esto se deben responder tres preguntas sencillas:

- Producto: ¿Algo impide que la competencia haga los mismos productos que Diseños y Muebles?

No, los productos no presentan ningún impedimento para ser copiados es más, como se mencionó en la descripción del modelo de negocios, es una práctica habitual en la industria. Si alguna empresa sale al mercado con una propuesta innovadora en cuanto a, por ejemplo, un modelo, este es rápidamente copiado por el resto.

- Costo: ¿Diseños y Muebles puede fabricar sus productos con costos más bajos que su competencia de manera de salir al mercado con los mejores precios para los clientes?

No, existen competidores que pueden salir con precios más baratos a un mismo nivel de productos ya que tienen costos fijos menores.

- Servicio: ¿Puede Diseños y Muebles prestar un mejor servicio a sus clientes?

Sí, para esto no existen impedimentos. La competencia podría optar por la misma opción y aún así, sería posible lograr una ventaja competitiva que signifique para la empresa obtener utilidades superiores al promedio. La empresa que consiga la ventaja sobre sus competidores será a aquella que logre diseñar e implementar la mejor estrategia para este efecto.

La propuesta de valor para Diseños y Muebles S. A. será entonces “La mejor solución total a las necesidades del cliente” y la disciplina estratégica será, por lo tanto la cercanía con el cliente.

De aquí en adelante, en la declaración de visión, de misión y en la elaboración de los distintos aspectos estratégicos, se requerirá alineamiento absoluto con la propuesta elegida sin dejar, como ya se dijo, las otras dimensiones olvidadas.

6. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

6.1. DECLARACIÓN DE VISIÓN

“Ser uno de los tres principales proveedores de muebles del retail, siendo reconocidos por nuestros clientes como la compañía que entrega la mejor solución total a sus necesidades a través de un servicio de excelencia, con productos de calidad y precios adecuados a cada nicho de mercado”.

6.2. DECLARACIÓN DE MISIÓN

“Entregar a nuestros clientes las soluciones necesarias para satisfacer sus necesidades de amoblado basándonos en proveer un servicio de excelencia con el apoyo, capacidad y compromiso de todos quienes formamos parte de esta empresa”.

6.3. SERVICIO: CERCANÍA CON EL CLIENTE

Para delinear de manera adecuada las propuestas derivadas de la disciplina estratégica elegida, es necesario aclarar lo que se entiende por algunos de los conceptos que son relevantes al caso:

- **Cliente:** Aquella persona o unidad usuaria de los servicios prestados por un proveedor. Puede ser cliente interno si pertenece a la misma organización o cliente externo si se da el caso contrario.
- **Servicio:** Es el producto que utiliza el cliente (tangible o intangible), es conocido por el, tiene costos, atributos y métricas de calidad.
- **Atributo:** Son elementos de calidad que debe cumplir el servicio. Están definidos por el proveedor y son validados por el cliente.
- **Métricas:** Son estándares de calidad utilizados para determinar el cumplimiento de los atributos.

Con respecto a los atributos, que son los que finalmente percibe el cliente y por lo tanto sobre ellos expresa su grado de satisfacción (o insatisfacción), es importante señalar

que contemplan tres dimensiones principales de análisis que son relevantes para determinar si el servicio es el adecuado, es mejorable en ciertos aspectos, o si se requiere reemplazarlo puesto que no satisface las necesidades del cliente. Estas dimensiones son uso o desempeño, atención y costos.

Como se mencionó en las definiciones, los atributos son definidos por el proveedor ya que es quien conoce el producto y maneja ciertos aspectos, que pueden ser técnicos, que son relevantes para el resultado final, sobretodo en la dimensión de uso o desempeño. Lo anterior debe ser necesariamente sometido a evaluación por parte del cliente con lo cual, como ya se dijo, las definiciones quedarían susceptibles a aprobación, modificación o rechazo.

Antes de caracterizar estas dimensiones, es importante determinar quienes son los clientes de Diseños y Muebles S. A. ya que no todos tienen las mismas necesidades por lo que los atributos pueden variar entre uno y otro.

Clientes externos:

1. Vendedores de las tiendas: Tienen el poder de decidir si ofrecen o no algún producto, generalmente son quienes responden ante el cliente final por los reclamos. Su renta tiene una parte variable que depende de las ventas que realicen y un cliente insatisfecho que realiza nota de crédito, significa menos sueldo a fin de mes.
2. Jefes y gerentes de tienda: Se guían por las opiniones de los vendedores para exhibir o retirar un producto de la tienda.
3. *Product manager* o compradores de las tiendas: Eligen los productos y respaldan con su decisión, ante sus jefes, al proveedor. Si hay problemas, deben dar las explicaciones a ellos ya que se pone en tela de juicio el prestigio de la tienda.
4. Encargados de centros de distribución: Reciben los productos y los aceptan o rechazan dependiendo de si hay o no problemas de calidad en los productos con foco en las terminaciones.
5. Clientes finales: Son los usuarios del producto y además de las terminaciones, exigen comodidad.

Clientes internos:

6. Áreas de la empresa: De las relaciones internas entre las distintas áreas, se dan las interacciones cliente-proveedor que serán relevantes. Para que el cliente interno quede satisfecho, debe realizar su pedido especificando cuáles son las condiciones de satisfacción para verificar si son posibles de acordar.
7. Proveedores de partes y piezas y productos terminados: Requieren de una programación entendible y razonable (en términos de las condiciones de satisfacción) para poder cumplir.

Con los clientes definidos, ahora se pueden determinar los atributos que son relevantes para cada uno de acuerdo a cada dimensión. La numeración recientemente utilizada no guarda relación con el grado de importancia de cada cliente pero sí servirá para asignarlos a cada dimensión de atributo descrita.

Dimensión uso o desempeño:

- Calidad de los materiales 1,2,3,4,5,7
- Terminaciones 1,2,3,4,5,6
- Agrado o comodidad 1,2,3,5
- Durabilidad 1,2,3,5
- Tiempos de entrega 1,2,3,4,5,6,7
- Puntualidad en la entrega 1,2,3,4,5,6,7
- Capacidad y rapidez para resolver incidentes 1,2,3,4,5,6,7
- Seguridad Física 5,7
- Especificaciones 3,7

Dimensión de atención:

- Disposición del personal 1,2,5
- Presentación del personal 4,5
- Cordialidad en el trato 1,2,4,5

Dimensión de Costos:

- Competitividad 1,2,3,5
- Equidad 3,5
- Accesibilidad 1,2,5

Es recomendable que en la empresa se realice una auto evaluación en cada uno de los atributos para determinar como se piensa que se está cumpliendo con ellos. Este procedimiento dará pie de forma inmediata para realizar las mejoras que se consideren necesarias.

La opinión de los clientes es fundamental por lo que los mismos atributos que fueron sometidos a auto evaluación en la empresa, deben ser igualmente valorados por ellos. Este proceso servirá para saber la percepción real de cada cliente y para determinar el grado de alineamiento entre lo que piensa la compañía de los servicios que presta y lo que opinan los clientes. Además, servirá para priorizar la importancia que tiene cada atributo para cada cliente. Puede darse que la empresa auto evalúe muy bien algún atributo, con lo que no realizaría esfuerzos por mejorarlo, pero el cliente lo valore mal. Esto podría justificar alguna baja en las ventas que no ha podido ser revertida por realizar esfuerzos en dimensiones que no son las adecuadas.

Otro aspecto importante a considerar con respecto a la evaluación por parte de los clientes, es la existencia de algún otro atributo que sea importante para ellos y que no esté siendo tomado en cuenta por la empresa. Esto también puede ser fuente de errores en el diseño de soluciones a problemas por no contar con la información apropiada.

Paralelamente a la identificación y evaluación de los atributos, es necesario identificar los momentos de evaluación que son relevantes y a partir de ellos, generar métricas que sirvan como indicadores para mantener un control más detallado sobre los componentes específicos de cada atributo. Por ejemplo, en el atributo de capacidad y rapidez para resolver incidentes, existen momentos fundamentales que requieren de alguna medición para su evaluación: el proceso y tiempo de espera para realizar la solicitud, el tiempo efectivo que toma solucionar el problema al cliente, etc.

Finalmente, una vez que se ha cumplido con lo anterior, se debe realizar el rediseño que corresponda en cada aspecto para lograr los objetivos y así obtener la validación por parte de la jefatura de la empresa. Este proceso debe ser, sin duda, sometido a un proceso continuo de evaluación y mejora.

6.4. ESTRUCTURA PROPUESTA

Los elementos estructurales y situacionales como la cultura industrial que las empresas del grupo han adquirido de sus dueños desde sus inicios, que han derivado en el modelo actual de diseño organizacional cuyo organigrama se mostró en la figura 1 (tipo piramidal, amplio en la base y más estrecho en el resto), han dado como resultado, de acuerdo a la clasificación propuesta por Mintzberg, la estructuración de un mecanismo de coordinación por burocracia mecánica o maquina volcada hacia la producción, controlada burocráticamente con la autoridad formal concentrada en la parte alta del organigrama (centralización vertical) y amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo. El tipo de control y coordinación que se tiene actualmente es adecuado cuando la disciplina estratégica busca competir por costos más bajos dado que se enfatiza la estandarización del trabajo y se buscan economías de escala.

El modelo actual no sería el apropiado ya que para que se obtengan los resultados esperados es fundamental que se logre, mediante una nueva propuesta de diseño, consistencia y coherencia con la disciplina estratégica planteada para la empresa.

Para lograr la excelencia en el servicio a los clientes (tanto internos como externos), es necesario un mecanismo de coordinación que busque la normalización de los *out-puts*, es decir que el producto (sea cual sea) que se entregue a cada cliente sea fácilmente medible de manera de poder recolectar la información necesaria para realizar un control de gestión que busque el cumplimiento de objetivos y metas globales a nivel corporativo, de unidades de negocios, de áreas funcionales y de apoyo. La estructura que más se adecua a esta descripción es la divisional o divisionalizada.

Resulta muy pertinente destacar que divisionalización no significa descentralización ya que la segunda implica la dispersión de la autoridad para la toma de decisiones, en

cambio divisionalización se refiere a una estructura de unidades semi autónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad por lo que, en la práctica, la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización.

La estructura divisional presenta una serie de características que la diferencian de las otras estructuras propuestas por Mintzberg, las cuales se exponen a continuación:

- Por definición, implica la predominancia de los mandos intermedios.
- Corresponde a una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta donde las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (última línea). La idea es tener “empresas dentro de la empresa”.
- La estructura interna de cada división tiende a burocratizarse y a centralizarse lo que da como resultado que estas presenten un mecanismo de coordinación interna del tipo burocrático maquinal.
- El control que hace la administración superior sobre las divisiones es directo y lo que se mide es el desempeño de cada una.
- Las ventajas que presenta son la eficacia para tratar complejos al dar plena responsabilidad a las divisiones y que las ineficiencias no se transmiten al resto de la organización.
- Los inconvenientes se dan porque muchas veces se producen duplicaciones de funciones y tareas, se pierde el estímulo de cooperación entre las divisiones y, por lo mismo, se presentan dificultades de coordinación entre las mismas.

Esta definición de cambiar la estructura a una con forma divisional presentará un desafío de proporciones para la administración de Diseños y Muebles S. A. ya que implica un gran cambio cultural por la forma como se hacen las cosas en la actualidad y su implementación, por ende, no será sencilla pero sin esta base resultará muy complejo cumplir con el objetivo principal de la estrategia el cual es obtener utilidades superiores al promedio de la industria mediante un servicio a clientes de excelencia.

Será necesario, también, realizar otros cambios para poder administrar de manera más enfocada en la gestión de las unidades y para dar mayor consecuencia a los cargos que se requieren con los aspectos que es necesario mantener como competencias centrales de la empresa. Por ejemplo, no será necesaria la existencia de la gerencia de operaciones ya que su función es coordinar las áreas que precisamente deben adquirir independencia. La coordinación entre ellas se dará en forma óptima en la medida que entiendan que existen relaciones cliente/proveedor entre ellas que deben ser respetadas y tratadas como si se tratara de los mismos pero externos; la incorporación de esta nueva cultura de servicio al cliente será, entonces, pilar fundamental. Otra modificación importante tiene que ver con la creación de la gerencia de servicios la cual sería, precisamente, la responsable de la difusión de esta nueva cultura y de la implementación de los nuevos procesos y procedimientos necesarios para dar cumplimiento a la nueva estrategia propuesta por lo que debería ser una gerencia de apoyo al gerente general y no un superior de las áreas más operativas. Finalmente, será necesaria la creación de un departamento de servicio al cliente que se haga cargo de la interrelación de la compañía con los clientes finales ya sean estos tiendas o consumidores últimos de los productos. Este departamento deberá preocuparse de la satisfacción de los clientes, canalizar sus requerimientos a las distintas áreas, hacer seguimiento de ellos y mantener información confiable para poder responder, por ejemplo, a preguntas acerca del estado de avance de alguna solicitud.

La figura n° 6, muestra como podría quedar configurado el organigrama para Diseños y muebles S. A.

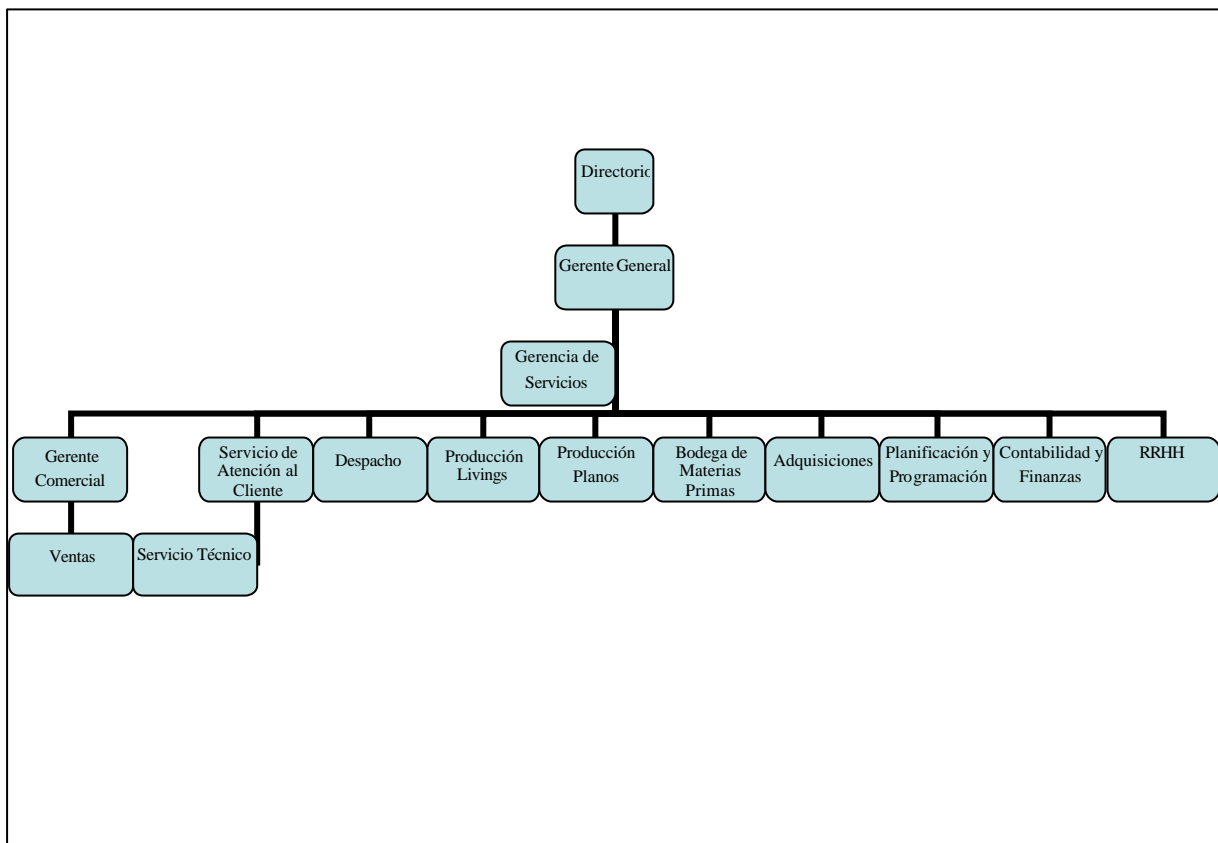


Figura 6: Organigrama propuesto para Diseños y Muebles S. A.

En la figura se aprecia la estructuración divisional donde destaca la independencia de cada unidad. Como ya se planteó, las relaciones entre ellas deben ser de proveedor a cliente interno y el cumplimiento a los requerimientos de cada una será la prioridad. También se aprecia la presencia de un directorio por sobre el gerente general, de la gerencia de servicios como un elemento de apoyo y el departamento de servicio al cliente en la línea de las unidades independientes. Esta estructura, más plana que la anterior, otorgará la flexibilidad necesaria para poder poner los requerimientos del cliente en el primer lugar de la lista de prioridades.

6.5. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS

La implementación de la estrategia propuesta para Diseños y Muebles S. A., implicará una modificación importante en el modelo de negocios que hoy está vigente y que fue explicado con anterioridad en el punto 4.1. Lo anterior se debe principalmente a que es imposible obtener éxito en el servicio si el negocio se sigue planteando de la misma

manera ya que, como se describió, actualmente se da más prioridad a la fábrica que a los clientes.

Para la descripción del nuevo modelo, se utilizará el mismo formato con el que se presentó el actual, es decir, se responderán las mismas seis preguntas planteadas de manera de poder comparar:

- ¿Cómo selecciona a sus clientes?

Este aspecto no representa ninguna variación ya que el foco seguirá siendo atender a las grandes tiendas con grandes volúmenes de productos a precios adecuados para cada nicho de mercado donde se tenga presencia.

- ¿Cómo define y diferencia sus ofertas de productos?

En cuanto a la definición y diferenciación de los productos, al igual que con los clientes, no hay variación con respecto al modelo antiguo ya que se seguirán presentando productos a los compradores y se seguirán desarrollando los requerimientos que ellos estimen convenientes.

- ¿Cómo crea utilidad para sus clientes?

Como se mencionó en el análisis del modelo actual de negocios, en este punto es donde se crean la mayor cantidad de conflictos entre la empresa y sus clientes por los eventuales incumplimientos o problemas de calidad que se presenten, es por esto que es importante que aquí se ponga el foco en el cliente (tienda o consumidor final). Si con el modelo no se logra que los clientes perciban que su compra tiene un valor agregado por el servicio que obtienen desde la compañía, la estrategia no servirá de nada. En cuanto a los otros componentes del valor para los clientes, para las grandes tiendas se mantiene el valor que otorga el gran volumen de entrega que abarca la empresa.

- ¿Cómo sale al mercado?

Tampoco hay variación en este punto con respecto a lo que se viene haciendo hasta el momento. El marketing sigue siendo dirigido por las tiendas y el despacho seguirá siendo externo aunque, como se verá a continuación, cambiará la forma como opera el despacho ya que se dará mucho mayor importancia a los centros de almacenaje.

- ¿Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo?

Este es el punto que contiene la mayor cantidad de transformaciones por todo lo que requiere ser aplicado para lograr diferenciarse por servicios con una estructura del tipo divisional. Como se determinó en el organigrama, cada departamento será una unidad independiente que servirá a quién le toque como cliente y será servida por la que sea su proveedor interno (estas funciones se darán, a veces, en ambos sentidos entre dos unidades) por lo que la definición de tareas de cada departamento se realizará internamente con el foco puesto en dar total satisfacción a quién sea su cliente.

Para la fabricación se seguirá utilizando el sistema *pull* y también se seguirá fabricando stock (*push*). La fabricación de stock tendrá que ser considerada como una práctica más habitual, sobretodo cuando se tengan productos que se vendan bien ya que de esta forma se pueden disminuir los días de entrega y así estimular aún más su salida.

Otros aspectos importantes a considerar, será la preponderancia de los proveedores tanto de partes y piezas (para muebles planos) como de productos terminados (para los tapizados). Como el objetivo es entregar total satisfacción al cliente, no importa si la fabricación se hace dentro o fuera de la fábrica siempre y cuando se mantenga la calidad en los materiales utilizados y en el nivel de terminaciones. La fábrica pasará, entonces, a un segundo plano en lo que se refiere a la obtención del producto terminado.

- ¿Cómo consigue el beneficio?

Queda claro que la empresa debe pasar de ser una empresa con clara orientación manufacturera a otra con enfoque en la comercialización de productos. Se ha visto últimamente como algunos pequeños proveedores del retail han sido sacados de los canales de distribución por su limitada capacidad de entrega de productos. Esta situación puede ser favorable para la empresa ya que puede utilizar esa capacidad para obtener los productos que requiere comercializar y además, puede ofrecer productos de esas fábricas ampliando así su oferta.

Con el análisis recién descrito, queda claro que se necesitará realizar profundo cambios en la forma como Diseños y Muebles hace las cosas hoy y, nuevamente, destaca la importancia que tendrá el proceso de implementación de la estrategia y el cambio de cultura que será necesario para alcanzar rendimientos superiores al promedio de la industria.

6.6. PROPUESTAS PARA EL GOBIERNO CORPORATIVO

Uno de los principales factores de éxito en la implementación de la estrategia planteada, y en general de cualquier proyecto que afecta a toda la organización, está dado por el nivel de involucramiento que muestren los propietarios de la empresa con el mismo.

En Diseños y Muebles S. A., y en general en las empresas familiares, dado que el o los dueños son además los principales gerentes de la compañía, no siempre se logra tener independencia entre las decisiones que son estratégicas y las que corresponden netamente al ámbito administrativo. Contar con una separación clara entre las decisiones que tienen enfoque estratégico y las de carácter operacional, favorecerá a la mantención de una visión macro de la situación evitando así que el día a día lleve a tomar decisiones de manera apresurada, con el único fin de solucionar alguna contingencia, que vayan en contra de los lineamientos necesarios para obtener éxito en el largo plazo.

La propuesta para el gobierno corporativo pasa por la creación e implementación, en una primera etapa, de un directorio formado por dos directores externos y dos o tres directores internos (el dueño y una o dos personas designadas por el). La presencia de los directores externos tiene varias ventajas que ya fueron comentadas en el párrafo final del punto 4.4 pero, para la empresa, uno de los beneficios inmediatos más importantes será que tendrá la posibilidad de contar con expertos, en ciertos temas que son de importancia, en las tomas de decisiones. Por ejemplo, para la conformación del directorio y por una duración de al menos un año, se propone integrar a:

- Un experto en gestión estratégica
- Un experto en retail

La necesidad de contar con un especialista en gestión estratégica es clara. Además de ayudar a controlar todo el proceso de implementación de la estrategia, determinará si las propuestas son adecuadas o no, podrá recomendar el mejor momento para incorporar cada etapa y liderará el desarrollo de etapas futuras no contempladas en la actualidad como por ejemplo, el desarrollo del mapa estratégico o cuadro de mando estratégico o *balanced scorecard* (BSC).

El experto en retail aportará con conocimiento acerca del sector y del mercado y orientará hacia la mejor forma de abordarlo. Su presencia tiene que ver, también, con el conocimiento acerca de lo que los clientes buscan y exigen al utilizar estos canales como medio para realizar sus compras. Finalmente, es esperable que mediante la información captada del entorno externo oriente sobre las posibilidades de crecimiento e internacionalización de la empresa y de la factibilidad de incursionar en otro tipo de negocios relacionados con el retail y los muebles como por ejemplo, la elaboración de proyectos que tengan que ver con amoblado de cocinas, baños u oficinas.

En una segunda etapa se podrán abarcar otras áreas de conocimiento y gestión importantes para la empresa, trayendo como directores a especialistas en:

- Empresas familiares
- Gestión financiera
- Control de Gestión

- Recursos Humanos
- Logística
- Etcétera

Lo que se pretende es rotar a los especialistas, año a año o hasta que se hayan cumplido los objetivos, dependiendo de las necesidades específicas que se tengan hacia el futuro manteniendo siempre, al menos, dos directores externos.

Típicamente las empresas familiares muestran ciertos comportamientos, sobretodo en un principio, que atentan contra el éxito que una iniciativa como esta puede tener. Estos son:

- Las estructuras del directorio son vistas como burocracia innecesaria.
- El desarrollo de estructuras y políticas de gobierno son vistas en forma pragmática y no estratégica.
- No se ve la importancia del control y la transparencia para eventos importantes como puede ser el proceso de transición de una generación a otra.

Entonces, la capacidad que tengan los dueños de la empresa de acatar con seriedad y apoyar las disposiciones emanadas del directorio determinará en gran medida el éxito que tenga esta importante instancia.

6.7. PROPUESTAS PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Como se planteó en el punto 4.2, debido a las dificultades que presenta en la actualidad el sistema de información principalmente utilizado en la empresa, ha estado en evaluación la compra de un ERP ya que se piensa con gran confianza en que, gracias a el, se solucionarán gran parte de los problemas.

Lo planteado en el párrafo anterior es válido pero para que así ocurra, deben tenerse en mente una serie de cuidados básicos ya que de lo contrario un sistema complejo como un ERP puede terminar complicando aún más las cosas.

En la edición de Octubre del 2001 de *Harvard Business Review*, en el artículo titulado “*Your next IT strategy*”, se explica como los ERP han solucionado, efectivamente, parte de los problemas de los antiguos sistemas repletos de aplicaciones externas y repartidos a lo largo y ancho de las distintas unidades de las organizaciones, pero también se plantea que estos sistemas también han creado nuevos problemas debido a su relativa inflexibilidad que hace que las organizaciones se traben en procesos de negocios rígidos. Lo anterior hace que se haga más difícil (aunque no imposible) la adaptación rápida a las cambiantes condiciones de los mercados y a las reestructuraciones estratégicas.

Debido a lo anterior, la elección e implementación de un sistema de este tipo en Diseños y Muebles S. A., debe realizarse considerando criterios como la flexibilidad y lo que la empresa quiera obtener del sistema. Los sistemas conocidos como de “clase mundial” probablemente no serán los más adecuados ya que se caracterizan por su rigidez (necesaria para ser utilizados por todo tipo de compañías alrededor del mundo) y por su elevado costo (actualmente sobre los US\$ 100.000). La empresa no cuenta con los recursos para realizar una inversión de esta envergadura ni tampoco pretende ser adquirida por una transnacional que considere como argumento de compra la existencia de un sistema que permita la conexión inmediata con sus sistemas para tomar control inmediato sobre ella.

Dado que la estrategia elegida tiene como disciplina la cercanía con el cliente, el sistema debe contar con una solución CRM (*Customer Relationship Management*) integrada para recopilar la mayor cantidad posible de información de los clientes de manera de lograr salir al mercado con una mejor oferta de mayor valor agregado dirigida a lo que los clientes necesitan.

Para tener consistencia con el modelo de negocios propuestos se necesitará también, poner foco en los sistemas de bodega y en las relaciones con los proveedores de partes y piezas y productos terminados. Lo anterior obedece a la necesidad de mantener información exacta y *on line* de los *stocks* en las bodegas de los proveedores y de sus productos en nuestras bodegas de manera que se reduzcan las posibilidades

de tener quiebres o sobre *stock* que impidan dar cumplimiento a las necesidades de los clientes.

Con respecto a otras tecnologías de información y comunicación, la empresa debe considerar seriamente el uso de *Internet* como herramienta de cercanía con el cliente, como una ventana comercial que permita buscar y promover nuevas alternativas de negocios (se mencionó anteriormente sobre la posibilidad futura de incursionar en el desarrollo de proyectos de amoblado de oficinas, cocinas, baños, etc.), y como un canal de comercialización alternativo de sus productos (portal B2C). La empresa cuenta con un sitio *web* (www.dymasa.c) pero este es utilizado sólo como un catálogo virtual de sus productos. De manera alternativa, en el sitio *web* se puede crear un portal B2B que permita una relación más directa con los proveedores potenciales y los ya existentes. Lo anterior se soporta en la posibilidad de conectar el sistema ERP con el portal de manera que los proveedores puedan acceder a información relevante sobre su relación comercial con la empresa (estadísticas relevantes, *stocks*, etc.).

En buenas cuentas, realizar mejoras en los sistemas de información y comunicación que dispone la empresa en la actualidad es una necesidad innegable pero para lograr solucionar los problemas en vez de agrandarlos aún más, debe realizarse un trabajo intenso de investigación acerca de las alternativas que el mercado ofrece teniendo especial cuidado en que el sistema sirva y sea adecuado a los objetivos estratégicos de la organización (y no al revés como muchas veces se da) y en que los que serán los usuarios del sistema tengan las competencias necesarias para que este sea aprovechado de manera óptima.

7. ESTADO DE RESULTADOS ESPERADO

La proyección de flujos financieros para Diseños y Muebles S. A. requerirá del establecimiento de una serie de supuestos que validen los valores que se considerarán. Además, deben considerarse las modificaciones que implican las propuestas antes vistas en cuanto a aspectos estructurales, de modelo de negocios, gobierno corporativo, etc.

Se considerarán dos centros de costos para la presentación de las proyecciones: living, planos y otros. Actualmente existe un ítem denominado "otros" que corresponde a materias primas, muebles de segunda, etc. es decir, movimientos que no consideran un margen determinado y que distorsionan los resultados de las áreas principales cuando se incluyen en sus centros de costos, situación ya explicada en el punto 4.3. Para evitar estas distorsiones, los ingresos por este concepto se considerarán como fuera de explotación.

Año 2006:

- Ventas living \$2.198.522.695
- Ventas planos \$ 584.510.407
- Fuera de explotación \$ 134.452.262

Año 2007 (Diciembre proyectado):

- Ventas living \$2.443.291.270
- Ventas planos \$ 831.469.943
- Fuera de explotación \$ 183.523.901

En livings, la venta del 2007 comparado con el año anterior presenta un aumento del 10,11% en tanto que en planos, el diferencial se proyecta en un 42,2%. La estimación para el mes de Diciembre se ha realizado considerando un escenario pesimista con ventas que están bajo el punto de equilibrio (pérdida sobre MM\$ 40 para el mes). En general, los ingresos fuera de explotación representan en promedio un 5,2% de la suma

de livings y planos. Este criterio del 5,2% se mantendrá para la estimación de los flujos futuros debido a que estas ventas se producen como consecuencia de las primeras.

El aumento del 10,11% entre el 2006 y el 2007 en livings se debió básicamente al hecho de contar con buenos productos a precios adecuados, con parámetros de servicio (como cumplimiento y plazo de entrega) que se podrían clasificar de mediocres por lo que para livings es posible esperar, para el año 2008, un aumento del orden del 15% de las ventas con respecto al 2007 producto de la mejora en el servicio que se pretende lograr y del aumento en la disponibilidad de producto terminado obtenido gracias a terceros. Un porcentaje más elevado sería difícil de alcanzar ya que el mercado ha estado dando señales de una disminución en el consumo provocado por el sobre endeudamiento de la población.

El aumento de 42,2% para el área de muebles planos parece extraordinario pero es necesario considerar que se aumentó la capacidad de fabricación gracias a mejoras tecnológicas en la maquinaria existente y a que, a partir de Abril del 2007, se contó con proveedores de partes y piezas que apoyaron la mayor disponibilidad de producto terminado. En la planta se siguen realizando mejoras en la maquinaria y se espera la entrada de nuevos proveedores de partes y piezas por lo que para el 2008 es posible considerar un crecimiento similar, que bordee el 40% con respecto al 2007.

Las ventas para el 2008 quedarían, entonces, estructuradas de la siguiente manera:

- Ventas living \$2.809.784.961
- Ventas planos \$1.164.057.920
- Fuera de explotación \$ 206.639.830

Considerando un *ticket* promedio para living de \$152.500 y de \$193.250 para planos, los montos estimados de venta implican la fabricación de 18.425 unidades de living y 6.024 de planos. Si se considera 20 días hábiles en promedio por mes, las necesidades de fabricación diaria serán de 78 juegos de living y 25 comedores con seis sillas siendo que, al 2007, éstas han sido de 67 juegos para living y 18 comedores para planos. Se pretende, para lograr el aumento necesario en la capacidad de producción, no contratar más personal sino que apoyarse en terceros que entreguen ya sea partes y piezas o

productos terminados. Si se asume que el costo de las partes y piezas y productos terminados entregados por los proveedores es el mismo que se obtendría si se fabricaran en la planta, es decir no hay ni ganancia ni pérdida de valor con la tercerización, la proporción entre costos variables y las ventas se mantendría en la misma línea que en la actualidad. Se asumirá, también, que los costos fijos se mantienen constantes.

Bajo los supuestos anteriormente planteados, en la figura n° 7 se presenta el estado de resultados esperado para el 2008.

	Living	Planos	Total
Ingresos por Ventas	2.809.784.961	1.164.057.920	3.973.842.881
Costo de Ventas	1.826.641.203	664.095.043	2.490.736.247
Mano de Obra Variable	235.179.001	61.927.881	297.106.883
Costo Variable de Fabricación	2.061.820.204	726.022.925	2.787.843.129
Margen Bruto	747.964.757	438.034.995	1.185.999.752
Mano de Obra Imputable	236.847.751	233.968.073	470.815.824
Mantenimiento Imputable	15.453.817	29.217.854	44.671.671
Gastos de Producción Imputables	252.301.568	263.185.927	515.487.495
Otros Gastos de Venta Imputable	23.703.941	13.106.623	36.810.564
Gastos Comerciales Imputables	23.703.941	13.106.623	36.810.564
Total Gastos Fijos Imputables	276.005.509	276.292.550	552.298.059
Margen de Contribución	471.959.247	161.742.446	633.701.693
Servicio Técnico			26.490.324
Distribución			142.263.575
Gastos Generales			5.255.455
Gastos de Producción Comunes			174.009.354
Remuneraciones Comercial			56.589.432
Otros Gastos Comerciales			40.533.197
Otros Gastos de Venta			17.469.061
Gastos Comerciales Comunes			114.591.690
Remuneraciones Administración			47.088.687
Remuneraciones Dirección			20.000.000
Gastos Dirección y Administración Comunes			67.088.687
Articulos de Oficina			3.590.496
Bienestar Personal			3.691.514
Vigilancia			11.841.259
Arriendo Galpones			120.000.000
Arriendo Maquinaria			36.000.000
Arriendo vehículos			3.600.000
Servicios			49.703.939
Residuos			4.156.273
Otros Gastos Comunes			232.583.481
Total Gastos Fijos Comunes			588.273.212
Resultado de Explotación (BAIT)			45.428.480
Ingresos Fuera de Explotación			206.639.830
Gastos Financieros			56.428.569
Resultado Antes de Impuestos (BAT)			195.639.741

Figura 7: Estado de Resultados proyectado para el año 2008.

Al observar la figura se destaca la presentación más convencional que la tradicionalmente utilizada por la empresa para presentar este informe, que permite diferenciar los costos variables de los fijos y los imputables de los comunes, establecer parámetros de análisis como margen de contribución, BAIT, BAT, etc. Esta presentación, en buenas cuentas, permite realizar mejoras en los análisis y en la toma de decisiones. Sin embargo, existen aún mejoras por realizar ya que dentro de los gastos comunes se consideraron objetos de costo que son perfectamente imputables a cada unidad de negocios pero que por las deficiencias actuales en los sistemas de información, no pudieron ser separados. Estos costos corresponden principalmente a servicio técnico y distribución (fletes).

Es necesario mencionar que el estado de resultados presentado considera costos que son reales pero que hasta el presente no se habían considerado para no “empeorar” todavía más los malos resultados obtenidos hasta ahora. Estos costos se refieren a los arriendos de las instalaciones (galpones y maquinarias) y de una camioneta. También fueron considerados los gastos asociados a la incorporación de los dos directores externos propuestos para la primera etapa en el punto 6.6.

El estado de resultados presentado, en términos temporales, es inmediato entonces, dado lo anteriormente planteado con referencia al cuadro y considerando que el resultado antes de impuestos (BAT) representa una utilidad promedio de cerca de MM\$ 16,3 mensuales, no queda más que esperar buenos resultados en el futuro de la empresa ya que se asume que el hecho de implementar la estrategia y propuestas indicadas, implica un proceso de mejora continua en el análisis de los datos y en la gestión de los procesos que permitirán, año a año, afinar los costos y mejorar los resultados de la compañía de manera sostenible en el tiempo hasta superar el promedio de la industria.

8. CONCLUSIONES

- El proceso evolutivo de las empresas familiares determina una serie de características que las pueden hacer fracasar en algún momento de su historia debido a la falta de profesionalización y de sistemas de administración modernos que, en alguna medida, ayuden a sobrellevar y superar las crisis que se viven tras cada etapa evolutiva. Uno de los aspectos más relevantes a considerar es contar con una estrategia corporativa que defina el camino por el cual la empresa debe transitar para alcanzar un rendimiento superior al promedio de su industria de manera de asegurar así su permanencia en el tiempo.
- Diseños y Muebles S. A. es una empresa familiar de la industria del mueble que se encuentra viviendo la crisis de autonomía gerencial y como no se administra profesionalmente (su estructura es más bien burocrática, no cuenta con un directorio que oriente sobre los lineamientos del negocio y no aplica técnicas de administración ni gestión modernas) ni ha definido un plan estratégico para el futuro, presenta evidencia clara, reflejada actualmente en sus estados financieros, que indican que si no se toman medidas correctivas a la brevedad, desaparecerá en el mediano plazo pudiendo arrastrar, incluso, a otras compañías del grupo.
- El medio en el que se desenvuelve la empresa presenta características que implican más amenazas que oportunidades para la industria en general. Destacan en este sentido la disminución en la tasa de crecimiento de la población, las regulaciones impuestas por el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio Nacional del Consumidor, la apertura comercial del país que favorece el comercio con otras naciones y la instalación de compañías extranjeras en el país, la fuerte competencia existente en la industria del mueble dada por el bajo poder de negociación que se tiene frente a los grandes clientes y las bajas barreras de entrada para nuevos competidores y, finalmente, la existencia de competidores de similares características que luchan día a día por abarcar más mercado. Todas estas características indican que Diseños y Muebles S. A., de no realizar cambios profundos producto del análisis de estos factores, estará corriendo un serio riesgo de desaparecer del mercado.

- Al analizar internamente a la empresa, destacan recursos y capacidades que determinan ciertas competencias centrales que son capaces de otorgar ventajas competitivas sustentables en el tiempo. Estas son el nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa y la capacidad de mantenerse presente en el mercado pese a las dificultades, en términos de cumplimiento con los clientes, que ha debido sortear la compañía. Desde el punto de vista de la cadena de valor, bajo un prisma cualitativo, se nota una equivalencia en cuanto a las características que presenta la empresa en comparación con sus competidores sin embargo, la falta de información real, sobre todo de los competidores extranjeros, resulta en una debilidad importante pues no permite anticiparse ni protegerse de posibles acciones que estos realicen.
- Dado el complejo panorama que enfrenta Diseños y Muebles S. A., la elaboración de una definición estratégica que le permita explotar sus ventajas competitivas, para alcanzar un rendimiento superior al promedio de su industria, es fundamental para asegurar su permanencia en el tiempo. Para lograr esto necesita definir cómo enfrentará a sus competidores y dónde pretende posicionarse en el futuro. De las alternativas disponibles para definir la propuesta de valor al mercado y la disciplina estratégica interna, se optó por una diferenciación en servicio que entregue la mejor solución total a todas las necesidades del cliente ya que las alternativas de mejor producto o costos más bajos no son sustentables en el tiempo. Para abordar correctamente la elección se definieron parámetros fundamentales como quiénes son los clientes (internos y externos), cuáles son las dimensiones de servicio relevantes, cuáles son los atributos más importantes para cada uno y qué métricas podrían ser útiles para medir el desempeño de la empresa. Si estos aspectos no son validados continuamente por la empresa y los distintos clientes, no será posible la aplicación de la estrategia de manera continua en el futuro.
- Para apoyar el éxito de la implementación de la estrategia, se requiere hacer modificaciones en distintos ámbitos de la empresa. Para esto, se establecieron distintas propuestas para cada uno que, se espera, hagan posible el logro de los objetivos. Estas propuestas son crear la instancia de directorio con la participación de dos directores externos con distintas especialidades, la modificación de la estructura actual desde una burocracia más bien rígida hacia

una divisionalización que otorgue independencia y flexibilidad a cada departamento en su accionar, cambiar el modelo de negocios que se aplica actualmente donde lo principal es la fábrica para adoptar uno donde lo principal sea en cliente y la empresa sea un medio para hacerles llegar a ellos los productos que requieren sin importar si son producidos internamente o no, la adquisición e implementación de un ERP que entregue información confiable y en tiempo real para mejorar la gestión y los procesos de toma de decisiones y finalmente, el uso del sitio *web* de la compañía como un medio de comunicación con clientes y proveedores y como un canal alternativo de ventas que brinde mayor independencia de los grandes clientes del *retail*.

- El futuro financiero de la empresa para el 2008 se ve auspicioso pero depende en gran medida que se cumplan varios supuestos que tienen relación con el crecimiento esperado en las ventas producto de la implementación de la estrategia y de los cambios internos propuestos. Hacia el futuro, se espera mantener los buenos resultados puesto que, al contar con información de calidad y con informes financieros mejor estructurados, será posible hilar fino en los análisis para detectar los factores que tienen mayor incidencia en los resultados y así hacer gestión sobre ellos, cosa que en la actualidad no es posible de realizar.
- La definición y posterior implementación de una propuesta estratégica, al igual que en cualquier otro proyecto que involucre a toda la organización, necesita que los dueños de la misma demuestren interés y participen activamente en todas las etapas de su desarrollo ya que ello representa una señal positiva para el resto de las personas y las incentiva y compromete a lograr el éxito de la misma. Para Diseños y Muebles S. A. este aspecto será vital para el cambio cultural que se requiere conseguir para mantener a la empresa alineada con la estrategia propuesta. El éxito en esta tarea será determinante para que la empresa logre obtener rendimientos superiores al promedio de la industria de manera sustentable en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

ASIMAD. Informe sobre el sector industrial del mueble de madera. Asociación de Industriales del Mueble de Madera. Agosto 2003.

BARUGEL, Ernesto. La gobernancia en las empresas de familia. Un código de buenas prácticas para la supervivencia [en línea]. CEMA, Junio 2005.

<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/291.pdf> [Consulta: 25 de Agosto 2007]

CORBO, Vittorio. Monetary Policy in Chile. Banco Central de Chile, 2007.

Dirección de Empresas Familiares [en línea]. Santiago: Universidad de Los Andes, 2007.

http://www.ese.cl/?seccion_id=programa&unidad=8&tp_programa=1&programa_id=2

[Consulta: 5 de Mayo 2007]

GONZÁLEZ, Hugo. Análisis FODA. Herramientas estratégicas de la organización [en línea]. Gestipolis.

<http://www.gestipolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm> [Consulta: 25 de Agosto 2007]

GUERRERO, Manuel. Las empresas familiares [en línea]. Gestipolis.

<http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm> [Consulta: 5 de Mayo 2007]

HAGEL, John; SEELY B., John. Your Next IT Strategy. Harvard Business Review, p. 105-113. Octubre 2001.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de Globalización. 5° ed. Thomson, 2004.

INE. Censo 2002. Síntesis de resultados. Instituto Nacional de Estadísticas, 2002.

INE. Quinta encuesta de presupuestos familiares. Instituto Nacional de Estadísticas, 1997.

IVEX. El mercado del mueble en Chile. Instituto Valenciano de la Exportación. Marzo 2007.

LEACH, Peter. La empresa familiar. Editorial Vergara, Argentina, 1991.

MASSONS, Joan. Finanzas. Análisis y estrategia financiera. 9° ed. Hispano Europea, 2002.

MASSONS, Joan. Finanzas para profesionales de Marketing y Ventas. 2° ed. Deusto, 2003.

PEREZ CISNEROS, Francisco. Consumer Business. Análisis de la industria en la región LACRO [en línea]. Retail: Chile se posiciona como actor global en la región. Deloitte. Santiago, Octubre 2006.

<http://www.deloitte.com/dtt/article/0.1002.cid%253D133281.00.html> [Consulta: 5 de Mayo 2007]

SOFOFA. Informe anual de comercio exterior. Sociedad de Fomento Fabril. Diciembre 2006.

SOFOFA. Indicadores de la industria. Departamento de estudios, Sociedad de Fomento Fabril. 2006.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. 2° edición. Pearson, 2001.

WEISSER, Nicole; PEREYRA, Álvaro. Retail: Una mirada por metro cuadrado [en línea]. BCI corredores de bolsa S. A. Santiago, Agosto 2006.

http://www.bci.cl/medios/filiales/pdf/analisis_sectorial/retail/Retail_070806.pdf [Consulta: 5 de Mayo 2007]

ANEXOS

Anexo A: Estado de resultados detallado de Diseños y Muebles S. A. a Diciembre del 2006.

DETALLE LIVING	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL PERIODO
VENTAS LIVINGS	\$ 176.217.907	\$ 142.122.704	\$ 177.173.050	\$ 176.313.199	\$ 198.241.564	\$ 175.541.117	\$ 191.789.258	\$ 178.187.474	\$ 162.764.381	\$ 193.808.968	\$ 239.019.126	\$ 187.343.947	\$ 2.198.522.695
VENTAS OTROS	\$ 906.527	\$ 288.173	\$ 667.549	\$ 1.260.144	\$ 1.485.024	\$ 1.248.778	\$ 404.252	\$ 914.728	\$ 1.587.736	\$ 1.059.827	\$ 1.161.222	\$ 1.197.380	\$ 12.181.340
VENTA MP	\$ 11.853.012	\$ 6.606.614	\$ 9.245.899	\$ 8.793.231	\$ 15.673.113	\$ 8.887.357	\$ 5.708.917	\$ 8.511.646	\$ 5.708.638	\$ 8.476.003	\$ 14.241.106	\$ 6.633.172	\$ 110.338.708
TOTAL VENTAS	\$ 188.977.446	\$ 149.017.491	\$ 187.086.498	\$ 186.366.574	\$ 215.399.701	\$ 185.677.252	\$ 197.902.427	\$ 187.613.848	\$ 170.060.755	\$ 203.344.798	\$ 254.421.454	\$ 195.174.499	\$ 2.321.042.743
Costo de Venta Livings	\$ 154.391.455	\$ 107.240.205	\$ 144.175.180	\$ 141.545.171	\$ 148.247.662	\$ 114.490.518	\$ 106.817.951	\$ 129.738.086	\$ 106.458.879	\$ 136.130.292	\$ 185.518.772	\$ 93.141.983	\$ 1.567.896.154
SUELDO LIVINGS	\$ 15.221.497	\$ 14.926.556	\$ 14.564.631	\$ 14.527.203	\$ 14.167.050	\$ 12.471.099	\$ 12.654.045	\$ 11.706.508	\$ 13.674.081	\$ 11.523.802	\$ 13.031.202	\$ 13.610.056	\$ 162.077.730
HONORARIOS LIVINGS	\$ 2.406.714	\$ 2.050.237	\$ 3.644.477	\$ 2.428.008	\$ 2.374.530	\$ 2.335.575	\$ 2.517.789	\$ 2.346.491	\$ 1.638.213	\$ 2.091.740	\$ 704.433	\$ 206.626	\$ 24.744.833
BONOS LIVINGS	\$ 9.373.681	\$ 9.979.927	\$ 8.101.887	\$ 8.496.822	\$ 8.143.606	\$ 11.493.269	\$ 10.007.528	\$ 11.062.434	\$ 9.872.541	\$ 10.394.649	\$ 16.159.110	\$ 14.446.857	\$ 127.532.311
GRATIFICACION LEGAL LIVINGS	\$ 2.290.474	\$ 2.271.438	\$ 2.229.406	\$ 2.210.445	\$ 2.148.118	\$ 1.974.398	\$ 2.179.068	\$ 1.861.898	\$ 1.942.749	\$ 1.792.761	\$ 2.044.068	\$ 2.282.884	\$ 25.227.707
HORAS EXTRAORDINARIAS LIVINGS	\$ 228.945	\$ 219.146	\$ 732.897	\$ 541.541	\$ 230.955	\$ 298.440	\$ 256.030	\$ 301.725	\$ 132.579	\$ 153.462	\$ 674.073	\$ 609.631	\$ 4.379.424
APORTE PATRONAL LIVINGS	\$ 1.529.120	\$ 1.586.244	\$ 1.463.323	\$ 1.471.739	\$ 1.423.438	\$ 1.546.511	\$ 1.469.417	\$ 1.544.718	\$ 1.639.870	\$ 1.464.038	\$ 1.856.942	\$ 1.970.623	\$ 18.965.983
COLACION LIVINGS	\$ 429.863	\$ 380.505	\$ 374.498	\$ 418.899	\$ 369.913	\$ 337.806	\$ 346.369	\$ 269.499	\$ 263.896	\$ 266.333	\$ 309.766	\$ 233.000	\$ 4.000.347
MOVILIZACION LIVINGS	\$ 1.421.791	\$ 1.298.166	\$ 1.371.160	\$ 1.467.704	\$ 1.401.428	\$ 1.293.831	\$ 1.305.431	\$ 1.295.564	\$ 1.244.084	\$ 1.260.234	\$ 1.448.666	\$ 1.400.433	\$ 16.208.492
INDEMNIZACION-DESAHUCIO							\$ 7.721.458	\$ 4.936.955		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.658.413
AGUINALDO LIVINGS									\$ 2.675.000	\$ -	\$ -	\$ 2.605.000	\$ 5.280.000
BIENESTAR LIVINGS	\$ 1.357.400	\$ 1.111.086	\$ 1.781.941	\$ 1.477.286	\$ 1.878.000	\$ 1.386.146	\$ 1.282.600	\$ 1.481.751	\$ 1.190.200	\$ 1.514.597	\$ 1.501.500	\$ 2.990.781	\$ 18.953.288
VACACIONES	\$ 304.183	\$ 66.937	\$ 152.031	\$ 209.817			\$ 988.234	\$ 488.776		\$ 20.700	\$ -		\$ 2.230.678
	\$ 34.563.668	\$ 33.890.242	\$ 34.416.251	\$ 33.249.464	\$ 32.137.038	\$ 33.137.075	\$ 40.727.969	\$ 37.296.319	\$ 34.273.213	\$ 30.482.316	\$ 37.729.760	\$ 40.355.891	\$ 422.259.206
GTOS.MANTENCION MAQ.LIVINGS	\$ 164.452	\$ 9.522	\$ 27.313	\$ 4.159.671	\$ 169.204	\$ 149.985	\$ 575.254	\$ 164.738	\$ 61.874	\$ 125.815	\$ 374.190	\$ 63.487	\$ 6.045.505
REPUESTOS LIVINGS		\$ 113.559	\$ 92.523	\$ 39.613	\$ 177.415	\$ 45.044	\$ -		\$ 123.850	\$ 60.400		\$ 31.840	\$ 684.244
COMBUSTIBLE	\$ 159.930	\$ 165.241	\$ 191.973	\$ 127.213	\$ 122.556	\$ 144.674	\$ 179.690		\$ -	\$ 182.605	\$ 13.634	\$ -	\$ 1.287.516
ARRIENDO GALPONES	\$ 3.208.416	\$ 3.207.793	\$ 3.206.545	\$ 3.219.067					\$ -	\$ -			\$ 12.841.821
ARRIENDO CAMIONETA	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ -	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ -	\$ -			\$ -
ARRIENDO CARPA				\$ 300.000					\$ -	\$ -			\$ 300.000
GASTO DE VENTA				\$ 3.666.589					\$ -	\$ -			\$ 3.666.589
	\$ 3.882.798	\$ 3.846.115	\$ 3.868.354	\$ 11.862.153	\$ 119.175	\$ 10.297	\$ 404.944	\$ 185.262	\$ 185.724	\$ 186.215	\$ 556.795	\$ 108.961	\$ 24.825.675
Distribución Gastos Administración	\$ 28.000.684	\$ 25.081.569	\$ 26.750.829	\$ 27.466.221	\$ 27.781.508	\$ 32.005.056	\$ 23.755.852	\$ 23.226.760	\$ 22.733.226	\$ 19.900.804	\$ 28.837.449	\$ 30.725.749	\$ 316.265.707
Total Gastos	\$ 220.838.605	\$ 170.058.131	\$ 209.210.614	\$ 214.123.009	\$ 208.285.383	\$ 179.622.352	\$ 171.706.716	\$ 190.075.903	\$ 163.651.042	\$ 186.699.627	\$ 252.642.776	\$ 164.332.584	\$ 2.331.246.742
Margen de Livings	-\$ 31.861.159	-\$ 21.040.640	-\$ 22.124.116	-\$ 27.756.435	\$ 7.114.318	\$ 6.054.900	\$ 26.195.711	-\$ 2.462.055	\$ 6.409.713	\$ 16.645.171	\$ 1.778.678	\$ 30.841.915	-\$ 10.203.999

DETALLE COMEDORES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL PERIODO
VENTAS COMEDORES	\$ 50,733,631	\$ 51,222,074	\$ 65,689,686	\$ 44,705,639	\$ 51,671,425	\$ 34,787,979	\$ 54,776,377	\$ 40,442,229	\$ 31,135,479	\$ 38,109,644	\$ 53,893,529	\$ 44,920,671	\$ 562,088,363
VENTAS COMEDORES 2da.	\$ 157,136	\$ 176,470	\$ 165,968	\$ 136,030	\$ 96,403	\$ 57,210	\$ 509,614	\$ 363,217	\$ 371,726	\$ 336,094	\$ 934,398		\$ 3,304,266
VENTAS DORMITORIOS			\$ 3,122,700	\$ 3,119,000	\$ 51,000		\$ 126,000	\$ 4,073,584	\$ 588,824	\$ 5,026,851	\$ 4,364,840	\$ 1,949,245	\$ 22,422,044
TOTAL VENTAS	\$ 50,890,767	\$ 51,398,544	\$ 68,978,354	\$ 47,960,669	\$ 51,818,828	\$ 34,845,189	\$ 55,411,991	\$ 44,879,030	\$ 32,096,029	\$ 43,472,589	\$ 59,192,767	\$ 46,869,916	\$ 587,814,673
													\$ -
Costo de Ventas Comedores	\$ 42,530,962	\$ 24,322,804	\$ 23,747,336	\$ 39,167,968	\$ 34,256,344	\$ 27,033,135	\$ 51,880,290	\$ 29,878,503	\$ 25,179,611	\$ 20,202,025	\$ 38,137,920	\$ 27,214,778	\$ 383,551,676
SUELDOS COMEDORES	\$ 9,279,441	\$ 8,890,309	\$ 8,952,091	\$ 9,149,183	\$ 8,952,145	\$ 9,374,276	\$ 8,674,083	\$ 9,389,835	\$ 8,330,031	\$ 9,298,780	\$ 9,121,050	\$ 9,038,238	\$ 108,449,462
HONORARIOS COMEDORES	\$ 826,000	\$ 667,300	\$ 295,400	\$ 892,993	\$ 430,000	\$ 641,800	\$ 978,900	\$ 508,800	\$ 1,587,911	\$ 2,177,627	\$ 658,880	\$ 814,257	\$ 10,479,868
BONOS COMEDORES		\$ 284,975	\$ 359,454	\$ 71,100	\$ 71,100	\$ 586,413	\$ 321,100	\$ 175,780	\$ 122,350	\$ 122,350	\$ 849,683	\$ 842,350	\$ 3,806,655
GRATIFICACION LEGAL COMEDORES	\$ 222,007	\$ 151,407	\$ 100,079	\$ 100,079	\$ 100,079	\$ 122,579	\$ 87,451	\$ 209,924	\$ 53,438	\$ 209,924	\$ 53,438	\$ 53,438	\$ 1,463,843
HORAS EXTRAORDINARIAS	\$ 956,518	\$ 1,260,914	\$ 1,428,359	\$ 1,439,421	\$ 1,614,730	\$ 149,962	\$ 164,243	\$ 226,379	\$ 266,751	\$ 59,019	\$ 1,072,991	\$ 1,191,108	\$ 9,830,395
APORTE PATRONAL COMEDORES	\$ 822,623	\$ 843,754	\$ 854,343	\$ 842,307	\$ 839,067	\$ 731,308	\$ 694,795	\$ 705,910	\$ 798,883	\$ 657,216	\$ 762,334	\$ 874,455	\$ 9,426,995
COLACION COMEDORES	\$ 998,377	\$ 910,347	\$ 1,012,892	\$ 996,664	\$ 976,747	\$ 949,679	\$ 898,527	\$ 918,083	\$ 886,628	\$ 923,509	\$ 848,264	\$ 894,564	\$ 11,214,281
MOVILIZACION COMEDORES	\$ 1,121,810	\$ 1,032,246	\$ 1,096,358	\$ 1,179,897	\$ 1,159,214	\$ 1,222,946	\$ 1,090,526	\$ 1,101,316	\$ 979,228	\$ 1,080,676	\$ 963,264	\$ 1,078,564	\$ 13,106,045
AGUINALDO COMEDORES									\$ 1,828,750	\$ -	\$ -	\$ 1,631,250	\$ 3,460,000
BIENESTAR COMEDORES	\$ 1,170,400	\$ 943,786	\$ 1,291,863	\$ 1,040,496	\$ 1,545,000	\$ 1,005,547	\$ 984,500	\$ 1,179,457	\$ 774,400	\$ 1,196,697	\$ 1,039,500	\$ 1,944,300	\$ 14,115,946
VACACIONES - INDEMNIZACION		\$ 127,500	\$ 63,750	\$ 250,000	\$ 5,313		\$ 227,081	\$ 55,250		\$ 113,994	\$ -	\$ 536,698	\$ 1,379,586
	\$ 15,397,176	\$ 15,112,538	\$ 15,454,589	\$ 15,962,140	\$ 15,693,395	\$ 14,784,510	\$ 14,121,206	\$ 14,470,734	\$ 15,628,370	\$ 15,839,792	\$ 15,369,404	\$ 18,899,222	\$ 186,733,076
ARTICULOS DE SEGURIDAD		\$ 259,500	\$ 74,440	\$ 215,780	\$ 82,500	\$ 188,450	\$ 177,100	\$ 135,600	\$ 207,820	\$ 139,050	\$ 89,700	\$ 70,800	\$ 1,640,740
GTOS.MANTENCION MAQ.COMEDORE	\$ 865,279	\$ 567,138	\$ 1,978,792	\$ 667,972	\$ 927,502	\$ 630,346	\$ 814,175	\$ 408,622	\$ 732,833	\$ 814,820	\$ 890,880	\$ 831,167	\$ 10,129,526
REPUESTO MAQ.COMEDORES	\$ 190,138	\$ 197,871	\$ 144,991	\$ 201,262	\$ 64,246	\$ 109,994	\$ 331,200	\$ 373,530		\$ 206,293	\$ 30,240	\$ 35,683	\$ 1,885,448
ARRIENDO GALPONES	\$ 3,412,773	\$ 3,412,110	\$ 3,410,784	\$ 3,424,103						\$ -	\$ -		\$ 13,659,770
ARRIENDO MAQUINAS	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000		\$ -	\$ -		\$ -
ARRIENDO GRUAS	\$ 225,820	\$ 261,100	\$ 352,800	\$ 269,500	\$ 225,820	\$ 261,100	\$ 352,800	\$ 269,500		\$ 513,450	\$ 310,800	\$ 385,400	\$ 1,209,650
GASTO DE VENTAS				\$ 1,161,311						\$ -			\$ 1,161,311
	\$ 7,694,010	\$ 7,697,719	\$ 8,961,807	\$ 8,939,928	\$ 2,151,572	\$ 2,332,310	\$ 2,030,325	\$ 2,351,748	\$ 940,653	\$ 1,673,613	\$ 1,321,620	\$ 1,323,050	\$ 29,686,445
Distribución Gastos Adm. Comercial y Gra	\$ 8,045,058	\$ 9,052,371	\$ 10,375,742	\$ 7,418,334	\$ 7,207,879	\$ 6,006,240	\$ 6,651,556	\$ 5,556,063	\$ 4,290,504	\$ 4,254,544	\$ 6,709,216	\$ 7,378,594	\$ 82,946,101
													\$ -
Total Gastos Comedores	\$ 73,667,206	\$ 56,185,432	\$ 58,539,474	\$ 71,488,370	\$ 55,006,046	\$ 45,491,575	\$ 70,622,727	\$ 47,553,552	\$ 46,039,138	\$ 41,969,974	\$ 61,538,160	\$ 54,815,644	\$ 682,917,298
													\$ -
Comedores	-\$ 22,776,439	-\$ 4,786,888	\$ 10,438,880	-\$ 23,527,701	-\$ 3,187,218	-\$ 10,646,386	-\$ 15,210,736	-\$ 2,674,522	-\$ 13,943,109	\$ 1,502,615	-\$ 2,345,393	-\$ 7,945,728	-\$ 95,102,625

DETALLE SERV. TECNICO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL PERIODO
Ss.TECNICO LIVINGS	\$ 599,130	\$ 206,488	\$ 2,044,424	\$ 514,777	\$ 1,065,508	\$ 42,000	\$ 615,100	\$ 251,206	\$ 516,320	\$ -		\$ 37,815	\$ 5,892,768
Ss.TECNICO COMEDORES	\$ 834,650	\$ 462,863	\$ 722,139	\$ 83,000	\$ 209,680	\$ 255,238	\$ 69,000	\$ 98,610	\$ -			\$ -	\$ 2,735,180
	\$ 1,433,780	\$ 669,351	\$ 2,766,563	\$ 597,777	\$ 1,275,188	\$ 297,238	\$ 684,100	\$ 349,816	\$ 516,320	\$ -	\$ -	\$ 37,815	\$ 8,627,948
													\$ -
SUELDOS	\$ 1,404,066	\$ 1,552,054	\$ 1,536,939	\$ 1,479,622	\$ 1,429,175	\$ 1,519,406	\$ 1,449,813	\$ 1,542,521	\$ 1,663,340	\$ 1,498,352	\$ 1,540,878	\$ 1,606,318	\$ 18,222,484
MATERIALES				\$ 20,345		\$ 9,500	\$ 59,500	\$ 61,000	\$ 17,000	\$ -	\$ 10,000		\$ 177,345
FLETES	\$ 16,000	\$ 10,000	\$ 18,579	\$ -	\$ 23,444	\$ 6,000	\$ -	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ -	\$ -	\$ 4,000	\$ 96,023
COMBUSTIBLE	\$ 167,482	\$ 134,482	\$ 217,129	\$ 272,319	\$ 204,960	\$ 193,480	\$ 195,538	\$ 312,483	\$ 228,039	\$ 176,545	\$ 158,811	\$ 133,404	\$ 2,394,672
COLACIONES	\$ 72,600	\$ 66,000	\$ 75,900	\$ 3,500	\$ 100,100	\$ 91,000	\$ 92,400	\$ 46,400	\$ 79,200	\$ 95,800	\$ 104,610	\$ 94,800	\$ 922,310
	\$ 1,660,148	\$ 1,762,536	\$ 1,848,547	\$ 1,775,786	\$ 1,757,679	\$ 1,819,386	\$ 1,797,251	\$ 1,970,404	\$ 1,997,579	\$ 1,770,697	\$ 1,814,299	\$ 1,838,522	\$ 21,812,834
													\$ -
Servicio Técnico	-\$ 226,368	-\$ 1,093,185	\$ 918,016	-\$ 1,178,009	-\$ 482,491	-\$ 1,522,148	-\$ 1,113,151	-\$ 1,620,588	-\$ 1,481,259	-\$ 1,770,697	-\$ 1,814,299	-\$ 1,800,707	-\$ 13,184,886

Gastos Administración, Comerciales y Generales	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
GASTOS GENERALES		\$ 726.770	\$ 192.860	\$ 388.384	\$ 72.997	\$ 32.992	\$ 204.999	\$ 322.266	\$ 233.230	\$ 381.728	\$ 14.029	\$ 338.413	\$ 2.908.668
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1.996.395	\$ 1.794.359	\$ 1.842.215	\$ 2.011.055	\$ 2.004.212	\$ 1.892.730	\$ 1.892.730	\$ 1.892.730	\$ 1.751.090	\$ 1.751.090	\$ 1.751.091	\$ 1.768.582	\$ 22.348.279
AGUA POTABLE	\$ 92.347	\$ 102.509	\$ 80.736	\$ 80.736	\$ 96.057	\$ 88.698	\$ 88.697	\$ 88.802	\$ 116.667	\$ 116.667	\$ 116.641	\$ 99.985	\$ 1.168.542
GAS			\$ 420.674			\$ 384.429		\$ 454.236			\$ 419.238	\$ -	\$ 1.678.577
INSUMOS VARIOS	\$ 760.267	\$ 1.147.988	\$ 706.111	\$ 614.145	\$ 336.000	\$ 597.323	\$ 329.653	\$ 478.935	\$ 310.378	\$ 314.458	\$ 275.194	\$ 143.907	\$ 6.014.359
Gasto Fabricacion													\$ -
GASTO DE ADMINISTRACION Y VTAS													\$ -
ADMINISTRACION													\$ -
SUELDOS	\$ 6.826.586	\$ 6.839.058	\$ 6.870.183	\$ 6.151.433	\$ 1.757.860	\$ 1.376.008	\$ 1.285.150	\$ 2.034.540	\$ 1.318.000	\$ 1.331.000	\$ 1.331.000	\$ 1.331.000	\$ 38.451.818
HONORARIOS	\$ 2.165.879	\$ 1.612.810	\$ 1.706.105	\$ 1.595.973	\$ 1.907.110	\$ 1.088.198	\$ 2.054.453	\$ 2.498.656	\$ 959.216	\$ 1.036.714	\$ 733.427	\$ 790.415	\$ 18.148.956
BONOS	\$ 138.326	\$ 106.019	\$ 123.571	\$ 126.419	\$ 131.807	\$ 134.875	\$ 140.572	\$ 120.762	\$ 82.580	\$ 107.878	\$ -	\$ 152.170	\$ 1.364.979
GRATIFICACION LEGAL	\$ 297.845	\$ 146.438	\$ 151.407	\$ 151.407	\$ 151.407	\$ 151.407	\$ 160.314	\$ 160.314	\$ 106.876	\$ 106.876	\$ 267.491	\$ 106.876	\$ 1.958.658
HORAS EXTRAORDINARIAS	\$ 33.601	\$ 54.577	\$ 59.244	\$ 27.891	\$ 12.926	\$ 20.113	\$ 61.087	\$ 14.373	\$ 1.797	\$ 36.151	\$ 62.005	\$ 58.412	\$ 442.177
APORTE PATRONAL	\$ 531.531	\$ 535.054	\$ 545.686	\$ 534.157	\$ 528.517	\$ 547.281	\$ 486.967	\$ 375.878	\$ 453.249	\$ 418.988	\$ 520.386	\$ 543.698	\$ 6.021.392
COLACIONES	\$ 1.000					\$ 20.000	\$ 44.320	\$ 20.000	\$ 16.675	\$ 20.000	\$ -	\$ 20.000	\$ 141.995
MOVILIZACION	\$ 72.531	\$ 95.697	\$ 116.964	\$ 125.531	\$ 123.231	\$ 145.531	\$ 145.532	\$ 145.531	\$ 82.711	\$ 95.000	\$ 86.000	\$ 156.000	\$ 1.390.259
AGUINALDO									\$ 181.250	\$ -	\$ -	\$ 251.250	\$ 432.500
VACACIONES										\$ 145.654	\$ 20.700		\$ 166.354
GASTOS GENERALES	\$ 560.992	\$ 102.259	\$ 242.650	\$ 67.092	\$ 161.075	\$ 91.984	\$ 189.564	\$ 70.622	\$ 331.804	\$ 92.715	\$ 167.082	\$ 168.132	\$ 2.245.971
COMERCIAL	\$ -												\$ -
GASTOS DE VIAJE	\$ 194.978	\$ 865.682		\$ 213.096						\$ 28.000	\$ 172.857	\$ 193.719	\$ 1.668.332
REPRESENTACION	\$ 11.000	\$ 11.590											\$ 22.590
PUBLICIDAD y PROMOCIONES	\$ 227.600	\$ 70.900		\$ 2.432.736	\$ 2.985.990			\$ 250.000			\$ 236.003	\$ 787.678	\$ 6.990.907
OTROS GASTOS DE VENTA	\$ 325.239	\$ 946.667	\$ 880.072	\$ 324.463	\$ 1.208.882	\$ 2.162.369	\$ 713.436	\$ 902.166	\$ 341.685	\$ 1.080.765	\$ 882.117	\$ 4.727.989	\$ 14.495.850
REMUNERACIONES	\$ 5.120.568	\$ 5.241.975	\$ 5.241.975	\$ 5.241.975	\$ 5.273.814	\$ 5.293.814	\$ 4.451.385	\$ 3.723.312	\$ 5.680.950	\$ 4.714.978	\$ 4.783.312	\$ 5.478.868	\$ 60.246.926
ATENCION AL CLIENTE		\$ 36.000		\$ 12.600			\$ 75.700	\$ 51.610	\$ 7.200	\$ 28.600	\$ 39.000	\$ 12.300	\$ 263.010
INDEMNIZACION-DESAHUCIO							\$ 1.241.002						\$ 1.241.002
VACACIONES							\$ 831.431						\$ 831.431
OTROS GTOS.DE ADM.Y VENTAS													\$ -
OTROS GTOS.DE ADM.													\$ -
AGUA POTABLE	\$ 16.298	\$ 18.090	\$ 14.247	\$ 14.247	\$ 16.951	\$ 15.652	\$ 15.653	\$ 15.671	\$ 20.588	\$ 20.588	\$ 20.584	\$ 17.645	\$ 206.214
ENERGIA ELECTRICA	\$ 352.305	\$ 316.650	\$ 325.097	\$ 354.892	\$ 353.684	\$ 334.011	\$ 334.011	\$ 334.011	\$ 309.016	\$ 309.016	\$ 309.015	\$ 312.103	\$ 3.943.811
TELEFONO	\$ 600.000	\$ 765.726	\$ 745.329	\$ 895.198	\$ 781.542	\$ 737.212	\$ 720.191	\$ 722.470	\$ 732.221	\$ 754.294	\$ 637.278	\$ 889.901	\$ 8.981.362
ARRIENDO OFICINAS - CARPA	\$ 190.733	\$ 190.696	\$ 190.622	\$ 191.366	\$ 1.616.666						\$ -		\$ 2.380.083
ART.DE OFICINA	\$ 597.290	\$ 256.805	\$ 228.460	\$ 334.100	\$ 172.909	\$ 161.991	\$ 679.858	\$ 390.638	\$ 30.537	\$ 244.128	\$ 397.686	\$ 164.216	\$ 3.597.544
BIENESTAR DEL PERSONAL	\$ 226.600	\$ 220.000	\$ 144.100	\$ 209.000	\$ 190.100	\$ 220.000	\$ 308.000	\$ 283.800	\$ 159.500	\$ 215.600	\$ 257.400	\$ 257.818	\$ 2.691.918
VIGILANCIA	\$ 938.803	\$ 938.803	\$ 938.803	\$ 944.243	\$ 999.743	\$ 944.243	\$ 944.243	\$ 972.173	\$ 958.208	\$ 958.208	\$ 658.208	\$ 960.112	\$ 11.155.790
MANTENCION SISTEMAS	\$ 16.000	\$ 33.500		\$ 51.421			\$ 433.284	\$ 118.303					\$ 836.026
RESIDUOS	\$ 405.264	\$ 389.534	\$ 311.388	\$ 350.496		\$ 371.704	\$ 372.071	\$ 280.638	\$ 362.134	\$ 305.637	\$ 282.606	\$ 289.696	\$ 3.721.168
OTROS GTOS.DE VENTA	\$ -												\$ -
GASTOS DE VENTA	\$ 31.095	\$ 26.308	\$ 14.292	\$ 22.973	\$ 794.956	\$ 9.287.844		\$ 4.630.172	\$ 3.557.132	\$ 190.107	\$ 5.023.720	\$ 5.135.994	\$ 28.714.593
ELETE	\$ 6.987.794	\$ 5.398.974	\$ 7.040.852	\$ 6.491.306	\$ 7.269.167	\$ 6.294.861	\$ 7.755.020	\$ 6.010.000	\$ 8.094.277	\$ 8.303.889	\$ 8.024.000	\$ 9.221.000	\$ 86.891.140
MANTENCION VEHICULOS	\$ 191.266	\$ 1.500	\$ 9.664		\$ 40.554	\$ 116.756	\$ 57.738		\$ 48.277	\$ 46.269	\$ 130.613	\$ 185.206	\$ 827.843
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 96.251	\$ 145.910	\$ 11.000	\$ 128.828	\$ 191.569	\$ 74.300	\$ 183.064	\$ 126.584	\$ 10.000	\$ 127.260	\$ 289.407	\$ 198.395	\$ 1.582.568
EGRESOS FUERA DE EXPLORACION													\$ -
GASTOS FINANCIEROS													\$ -
GASTOS BANCARIOS	\$ 138.406	\$ 313.285	\$ 1.150.717	\$ 294.631	\$ 626.347	\$ 339.027	\$ 410.682	\$ 307.576	\$ 298.385	\$ 131.779	\$ 158.480	\$ 1.618.236	\$ 5.510.739
INTERESES FINANCIEROS	\$ 526.910	\$ 322.879	\$ 359.520	\$ 366.799	\$ 400.805	\$ 262.609	\$ 225.664	\$ 192.948	\$ 24.794	\$ 307.419	\$ 7.311.348	\$ 702.286	\$ 11.003.981
DSCCTO.PRONTO PAGO	\$ 5.650.854	\$ 4.358.928	\$ 6.462.027	\$ 4.135.962	\$ 4.782.509	\$ 4.823.334	\$ 3.570.937	\$ 793.106	\$ 504.377	\$ 433.892	\$ 168.747	\$ 838.823	\$ 36.523.496
TOTAL	\$ 36.045.742	\$ 34.133.940	\$ 37.126.571	\$ 34.884.555	\$ 34.989.387	\$ 38.011.296	\$ 30.407.408	\$ 28.782.823	\$ 27.023.730	\$ 24.155.348	\$ 35.546.665	\$ 38.104.343	\$ 399.211.808

Anexo B: Balance detallado de Diseños y Muebles S. A. al 31 de Diciembre del 2006.

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
DISPONIBLE	\$ -	OBLIG. CON BCOS. E INST. FINAN	\$ -
FONDO FIJO	\$ 655,220	SCOTIABANK	\$ -
CAJA	\$ 1,204,784	BANCO DE CHILE	\$ -
BANCO DE CHILE	\$ 5,654,624	BANCO DE CHILE IMPORTACION	\$ -
BANCO DE SANTIAGO	\$ 13,903,374	BANCO SECURITY	\$ 796,063
BANCO CREDITO E INVERSIONES	\$ -	BANCO SANTANDER	\$ 25,000
BANCO SECURITY	\$ 190,872	BCO CREDITO E INVERSIONES - I	\$ 8,555,903
DEUDORES POR VENTA		CUENTAS POR PAGAR	
CLIENTES	\$ 563,550,144	PROVEEDORES	\$ 1,143,575,152
DOCUMENTOS POR COBRAR		PROVEEDORES EXTRANJEROS	\$ -
LETRAS EN CARTERA	\$ 1,153,534	DOCUMENTOS POR PAGAR	
LETRAS POR PAGAR	\$ 116,942,789	LETRAS POR PAGAR	\$ -
LETRAS IMPAGAS	\$ -	CHEQUES POR PAGAR	\$ -
COBRANZAS BCI	\$ 1,345,264	ACREEDORES	
COBRANZAS SECURITY	\$ 23,449,782	ACREEDORES VARIOS	\$ -
CHEQUES EN CARTERA	\$ 12,042,449	CTAS. POR PAGAR E. R	\$ -
CHEQUES PROTESTADOS	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	\$ 77,175,728
DEUDORES VARIOS		CTAS POR PAGAR RELACIONAD/	\$ 163,030
PRESTAMOS AL PERSONAL	\$ 4,757,540	PROVISIONES Y RETENCIONES	
ANTICIPOS SUELDOS Y SALARIOS	\$ 1,748,850	I.V.A. DEBITO FISCAL	\$ 11,016,902
OTROS PRESTAMOS	\$ -	RETENCION 10%	\$ 412,508
ANTICIPO HONORARIOS	\$ -	IMPUESTO UNICO	\$ 622,327
VALOR A RENDIR	\$ -	OTRAS RETENCIONES POR PAG,	\$ -
DOC.Y CTAS.POR COBRAR E.R.	\$ -	LEYES SOCIALES POR PAGAR	\$ 16,743,927
CTAS CTES EMPRESAS RELACION/	\$ -	PROVISIONES VARIAS	\$ 17,532,850
DEUDORES VARIOS	\$ 59,485,275	PPM por PAGAR	\$ 2,412,434
IMPUESTO POR RECUPERAR	\$ -	PROVISIONES BANCOS	\$ 39,713,483
PAGO PROVISIONALES MENSUALE:	\$ 67,597,021	PROVISION INDEM. ANOS SS.	\$ -
SENCE POR RECUPERAR	\$ 781,200	SULEDOS por PAGAR	\$ 1,390,329
IVA CREDITO FISCAL	\$ -	HONORARIOS por PAGAR	\$ -
ACTIVO REALIZABLE	\$ -	IMPUESTO A LA RENTA	\$ -
LIVINGS		PROVISION IMPTO. 11 CATEGORI.	\$ -
MP LIVINGS	\$ 15,276,226	PASIVO LARGO PLAZO	
MADERAS LIVINGS	\$ 36,702,342	OBLIG. CON BANCOS E INST. FIN	\$ -
TELAS LIVINGS	\$ 42,810,226	BANCO CHILE L/P	\$ -
EXISTENCIAS	\$ -	BCO.CREDITO L/P	\$ -
COSTURAS	\$ 13,239,624		
LIVINGS EN PROCESO	\$ 4,644,469	TOTAL PASIVO	\$ 1,320,135,636
COMEDORES			
MP COMEDORES	\$ 11,871,107	PATRIMONIO	
MADERAS COMEDORES	\$ 41,338,883	CAPITAL Y RESERVAS	\$ -
TELAS COMEDORES	\$ 2,007,990	CAPITAL PAGADO	\$ -
PARTES Y PIEZAS	\$ 21,018,775	CAPITAL SOCIAL	\$ 50,000,000
DORMITORIOS	\$ -	RESERVAS	\$ -
MP DORMITORIOS	\$ 492,074	FDO REV CAPITAL PROPIO	\$ 5,551,693
MADERAS DORMITORIOS	\$ -	ANTICIPO DIVIDENDOS	\$ -
IMPORTACIONES EN TRANSITO	\$ -	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ -
EXISTENCIAS PROD. TERMINADOS	\$ -	PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ -124,930,672
LIVINGS			
COMEDORES	\$ 12,913,085	TOTAL PATRIMONIO	\$ -69,378,979
LIVINGS - OTROS	\$ 36,357,409		
COMEDORES	\$ 212,652		
OTROS LIVINGS	\$ 98,000		
OTROS COMEDORES	\$ 154,800		
OTROS DORMITORIOS	\$ -		
ACTIVO INMOVILIZADO	\$ -		
ACTIVO FIJO			
MAQUINARIAS	\$ 790,318		
HERRAMIENTAS	\$ 2,102,847		
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ -		
MUEBLES Y EQUIPOS	\$ 1,655,934		
VEHICULOS	\$ -		
BIENES RAICES	\$ -		
GALPONES	\$ -		
TERRENOS	\$ -		
SOFTWARE	\$ 2,013,650		
LICENCIAS	\$ 1,693,411		
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -		
DEP.ACUMULADA MAQUINARIAS	\$ -		
DEP.ACUMULADA HERRAMIENTAS	\$ -		
DEP.ACUMULADA MUEBLES Y EQUI	\$ -		
DEP.ACUMULADA VEHICULOS	\$ -		
DEP.ACUMULADA BS.RAICES	\$ -		
DEP.ACUMULADA GALPONES	\$ -		
ACCIONISTAS			
ACCIONISTAS	\$ -		
INVER. LA HIGUERILLA S.A.	\$ 7,000,000		
INV.MANANTIALES S.A.	\$ 7,000,000		
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 114,900,113		
TOTAL	\$ 1,250,756,657	TOTAL	\$ 1,250,756,657