



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA
EL DESARROLLO DE UN PLAN DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA AH
MUEBLES**

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

SEBASTIAN EDUARDO HERRAS PONCE

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA AH MUEBLES

El mercado del mueble en Chile se ha convertido en un pilar fundamental al momento de construir un hogar y desde este punto de vista, la fabricación de muebles puede ser considerado como un mercado que aún tiene un importante potencial de crecimiento.

La gran población presente en la región metropolitana ha generado un aumento considerable en la venta de viviendas llegando a un 13,9% el primer trimestre 2018 en comparación al mismo periodo 2017 y se espera que este aumento al menos se mantenga promoviendo un mercado amplio y con un importante potencial de crecimiento para las empresas que puedan gestionar y aprovechar de manera eficiente sus capacidades técnicas y humanas como lo quiere hacer la empresa de AH Muebles.

AH Muebles es una pequeña empresa que ha fabricado muebles a pedidos y personalizados por más de 20 años, principalmente a clientes particulares y constructoras ofreciendo productos elaborados básicamente de material aglomerado u otro que cumpla con la factibilidad técnica de la empresa. Los principales factores de éxito de la empresa son la cercanía con el cliente, la calidad de sus productos, flexibilidad de horarios y las recomendaciones de sus clientes.

El presente trabajo de titulación, consiste en realizar una evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para el desarrollo de un plan de crecimiento en la empresa AH Muebles, entendiendo las ventajas que esto pudiese tener al ser esta región la que concentra una mayor población y con mayores recursos económicos.

Los principales resultados obtenidos de esta evaluación, tienen relación con focalizar la producción en productos para el hogar, mejorar los procesos internos de la organización y de sus recursos humanos, la necesidad de generar un plan de marketing acorde a la realidad de la empresa, pero que al mismo tiempo sea un medio muy importante para generar conocimiento de la marca, captación de nuevos clientes, publicidad para los productos y establecer alianzas estratégicas con los diferentes grupos de interés especialmente con proveedores de insumos claves.

En términos administrativos, existen deficiencias causadas por la poca capacidad empresarial que tiene su actual dueño para lo cual es fundamental un plan de mejora en términos de capacidad técnica y de gestión de empresas.

El desarrollo de este plan, señala la factibilidad técnica, estratégica y económica de implementar este proyecto con un Valor Actual Neto positivo de \$10.691.672 y una Tasa Interna de Retorno de 84%. Posterior a la evaluación efectuada se considera conveniente la realización del proyecto bajo las condiciones de mercado aquí evaluadas.

La evaluación estratégica, técnica y económica para el desarrollo de un plan de crecimiento en la empresa AH muebles, se convierte en más que un simple ejercicio de aplicar contenidos teóricos o prácticos a la empresa, sino más bien brinda la oportunidad de dar continuidad a un negocio familiar.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas quienes de una u otra forma estuvieron presente en mi vida en estos dos últimos y difíciles años.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Resultados esperados.....	2
METODOLOGÍA.....	3
ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR	3
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS INTERNO	3
Empresa	3
Información financiera	6
MODELO ACTUAL DEL NEGOCIO	6
Proceso básico de la empresa	6
Cadena de valor	8
Modelo actual Canvas.....	9
ANÁLISIS EXTERNO	12
Mercado Mundial del Mueble	12
Caracterización de la industria del mueble en Chile.....	15
Tamaño del mercado	17
E-Commerce	19
Análisis de la industria del mueble a medida.....	21
Descripción de la principal competencia	23
ANÁLISIS PORTER	23
Amenaza de los nuevos competidores.....	23
Poder de negociación de los proveedores	24
Poder de negociación de los clientes	24
Amenaza de los productos sustitutos.....	25
Intensidad de la competencia.....	25
DIAGNOSTICO DE CLIENTES.....	26
Caracterización de los consumidores.....	26
Consumidores de muebles para el Hogar y constructoras	26
Diagnóstico de atributos de decisión, gustos y preferencias	27

Identificación de posibles segmentos del mercado	32
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
Propuesta de valor	33
Declaración de Visión.....	34
Declaración de Misión	34
Valores	34
Clientes	35
Estructura propuesta.....	36
Propuesta del modelo de negocios	37
Análisis Foda.....	42
ESTRATEGIA DE MARKETING	44
Fijación de objetivos.....	44
Selección de estrategias	45
Propuesta de valor por segmento	46
Marketing Mix	47
Estrategia de promociones.....	47
Aplicación de Marketing digital	48
Estrategia de distribución	50
Estrategia de productos y servicios.....	50
Estrategia de precios.....	51
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	52
PLAN OPERATIVO	54
Procesos de la operación de la empresa	54
EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA	58
Determinación de tasa de descuento	58
Situación actual	59
Situación con proyecto	61
Ingresos	62
Sensibilización por ingresos y costos de venta	64
CONCLUSIÓN	66
BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ingresos anuales AH Muebles.....	6
Tabla 2. Características de la principal competencia.	22
Tabla 3. Resumen Fuerzas de Porter	25
Tabla 4. Permisos de edificación obra nueva.....	27
Tabla 5. Población por grupos de edad.....	32
Tabla 6. Objetivos empresa AH Muebles.	45
Tabla 7. Actividades de propuesta estratégica.....	58
Tabla 8. Flujos de caja Empresa AH Muebles.....	60
Tabla 9. Productos y servicios requeridos.....	61
Tabla 10. Recursos humanos requeridos.....	61
Tabla 11. Gastos generales requeridos.	62
Tabla 12. Estimación de Ingresos	62
Tabla 13. Flujos de caja.	63
Tabla 14. Sensibilidad de resultados menor ingresos v/s aumento de costos	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Línea de Tiempo	4
Ilustración 2. Proceso básico de la empresa AH Muebles	6
Ilustración 3. Proceso completo del Mueble	8
Ilustración 4. Consumo de muebles, aumentos y disminuciones.	15
Ilustración 5. Organigrama empresa AH Muebles.....	37
Ilustración 6. Resumen análisis Foda.....	44
Ilustración 7. Estrategias según Producto/Mercado	46
Ilustración 8. Relación precio beneficio para propuesta de valor.	46
Ilustración 9. Marketing Mix.....	47
Ilustración 10. Desarrollo de nuevos productos.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Productos y servicios AH Muebles.....	5
Gráfico 2. Distribución de la producción a nivel mundial.	13

Gráfico 3. Importación y exportación de muebles por país.	14
Gráfico 4. Comercio del mueble de madera.....	16
Gráfico 5. Importación de muebles en Chile.	17
Gráfico 6. Producción y ventas internas en Chile.....	17
Gráfico 7. Ventas reales del comercio minorista en RM por subsectores.	18
Gráfico 8. Distribución compras online por sector comercio.	19
Gráfico 9. Distribución compras online por sector comercio.	20

ÍNDICE DE RESULTADOS ENCUESTA

Pregunta 1. Rangos de edad.....	27
Pregunta 2. Lugar de residencia.	28
Pregunta 3. Preferencias de compra.....	28
Pregunta 4. Valoración del producto.	29
Pregunta 5. Prioridad de atributos al comprar.	29
Pregunta 6. Disposición a pagar, caso 1.....	30
Pregunta 7. Disposición a pagar, caso 2.....	30
Pregunta 8. Frecuencia de compra.	31
Pregunta 9. Medios para recibir información.....	31

INTRODUCCIÓN

La microempresa AH Muebles se dedica a la fabricación e instalación de mobiliarios a medida, principalmente en la Región Metropolitana de Santiago de Chile. Sus proyectos se orientan a fabricar muebles funcionales y decorativos, que buscan dar respuesta a los diversos requerimientos de sus clientes, mediante diseños propios y de otras fuentes. Sus muebles apuntan esencialmente a hogares y oficinas, entregando una solución acorde y específica a cada una de las necesidades de sus usuarios, con elementos simples, práctico y de excelente calidad.

AH Muebles tiene su origen en el año 1990 cuando Segundo Herras y José Carrera eran empleados de la empresa Casas Délano, quienes ofrecían sus servicios de carpintería para la elaboración e instalación de distintos muebles que los usuarios solicitaban. Durante esta etapa, Segundo Herras y José Carrera adquirieron gran experiencia en el funcionamiento del negocio y gracias al buen desempeño realizado, lograron abrirse paso y conocer a un número mayor de clientes, además realizar trabajos adicionales los fines de semana. Consecuencia de sus buenos resultados en la empresa Casas Délano, Segundo Herras y José Carrera fueron incluidos para trabajar con un contratista especializado en muebles, quien mantenía diferentes convenios ya establecidos ofreciendo mejor empleo y mayor remuneración. En esta etapa trabajaron en distintos proyectos habitacionales de la región metropolitana y adquirieron gran experiencia en la fabricación e instalación de muebles para edificios residenciales sobre 10 pisos. Al igual que con su anterior mandante, trabajar para este modelo habitacional ratificó mayor conocimiento del negocio y aumento en la cartera de clientes ya instaurada.

Como resultado de algunos problemas contractuales, Segundo Herras y José Carrera tomaron la decisión de crear su propio proyecto llamado Muebles Herras y Carrera Ltda. Esta etapa perduró poco tiempo, debido a la partida de José Carrera a causa de problemas familiares. Finalmente, en el año 2000, Segundo Herras continuó de forma independiente, creando su empresa AH muebles, la cual mantiene aún vigente a la fecha.

Debido a la disminución en los niveles de facturación y la falta de una definición clara de su estrategia, se visualiza una oportunidad de realizar un aporte concreto a esta empresa familiar, para posicionarla de mejor forma en el mercado del mueble a medida en la región metropolitana de Chile. Esto tiene por objetivo aumentar su capacidad en el mediano plazo mediante la realización de una evaluación estratégica, técnica y económica que permita conocer los pilares de negocio para entender cómo utilizarlos de manera eficiente y con una perspectiva de futuro.

Otro elemento que sostiene la realización de esta evaluación consiste en el gran auge inmobiliario observado principalmente en la región metropolitana. La rotación y los distintos layout utilizados por las constructoras hoy en día, permiten captar una oportunidad para ofrecer muebles a medida de calidad y acorde a los requerimientos de cada cliente. Así lo demuestra una entrevista realizada por el diario El Mercurio a la Asociación de desarrolladores inmobiliarios (ADI) el día 15 de noviembre del año 2018. Esta entidad pronostica un crecimiento del 10% en las ventas de viviendas para el año 2019, tanto para Santiago como a nivel nacional, lo que se concreta con ventas aproximadas de unas 40 mil viviendas nuevas solo en la capital. En la misma noticia, el gremio ve con buenos ojos el futuro de la portabilidad en los créditos hipotecarios, lo cual

podría aumentar el crecimiento de las ventas en viviendas. Con esto se puede concluir un aumento en tamaño de mercado para muebles, visualizando una oportunidad de crecimiento que la empresa AH Muebles desea captar.

La tarea no es fácil, pero con un estudio concreto y datos que se acerquen a la realidad del mercado, se podrá dilucidar la mejor forma de enfrentar la demanda, y que los productos entregados por la empresa AH Muebles sean valorados y con un sello único que quede en la retina de sus clientes.

OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo general

El objetivo general de esta tesis es determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica de desarrollar un plan de crecimiento en la empresa AH muebles de manera de obtener un aumento de sus utilidades en un 30% dentro de un periodo de dos años.

Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico interno completo de la empresa para determinar las prioridades y áreas a intervenir.
- Analizar el entorno para identificar las principales oportunidades y amenazas del mercado, caracterizar y validar el mercado en el que participa la empresa.
- Analizar el mercado objetivo para determinar los lineamientos estratégicos que permitan captar clientes de forma eficiente y mantenerlos en el tiempo.
- Determinar la estrategia de comercialización de los productos, determinando sus costos y rentabilidad y propuesta de valor.
- Elaborar un plan de difusión que permita dar a conocer la empresa, sus productos y servicios
- Evaluar la factibilidad económica y financiera para desarrollar un plan de crecimiento mediante los siguientes indicadores: Flujo de Caja, VAN, TIR.

Resultados esperados

El principal resultado esperado de esta tesis es cumplir con todos los objetivos propuestos además que la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica entregue las herramientas y directrices necesarias para llevar a cabo un plan de crecimiento en la empresa AH Muebles. Si el resultado obtenido de esta evaluación es negativo, es necesario que sean sustentados por fuertes motivos que lleven a la conclusión de no realizar este proyecto.

METODOLOGÍA

La presente tesis se desarrollará cumpliendo 3 etapas, las cuales se describen a continuación:

Primera etapa: se realizará una descripción detallada de la empresa que permita ver sus orígenes, socios involucrados en el tiempo y modelo que utiliza actualmente mediante una descripción de sus productos y procesos. Como parte de conocer a la empresa, se identificará una cadena de valor que permita conocer donde la empresa AH Muebles participa en el proceso completo de la madera.

Segunda etapa: se desarrollará un análisis del entorno competitivo de la industria del mueble, mediante un levantamiento de antecedentes que permitan demostrar la situación actual de este mercado a nivel internacional y nacional.

En esta segunda etapa se identificarán los principales actores del rubro y cuál es su peso relativo dentro de la industria.

Se considera:

- Descripción y caracterización del mercado mundial del mueble.
- Análisis de los principales competidores de la industria mundial y su ventaja competitiva.
- Descripción y caracterización del mercado nacional del mueble.
- Análisis de los principales competidores de la industria nacional y su ventaja competitiva.
- Comparativo entre el mercado mundial y nacional desde el punto de vista de compra de materias primas, manufactura y estrategias de venta.
- Análisis de Porter.

Adicionalmente, se realizará un modelo de negocios que permita lograr los objetivos de la empresa AH Muebles dentro de los plazos establecidos.

En la tercera etapa se realizará una evaluación económica que permita conocer la factibilidad de implementar un plan de crecimiento en la empresa AH muebles.

ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

El alcance de este estudio busca evaluar el desarrollo de un plan de crecimiento en la empresa AH muebles, permitiendo aumentar su participación de mercado en la región metropolitana, generando mayores utilidades a las obtenidas actualmente. Este trabajo está enfocado solamente en la región metropolitana de Santiago de Chile.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS INTERNO

Empresa

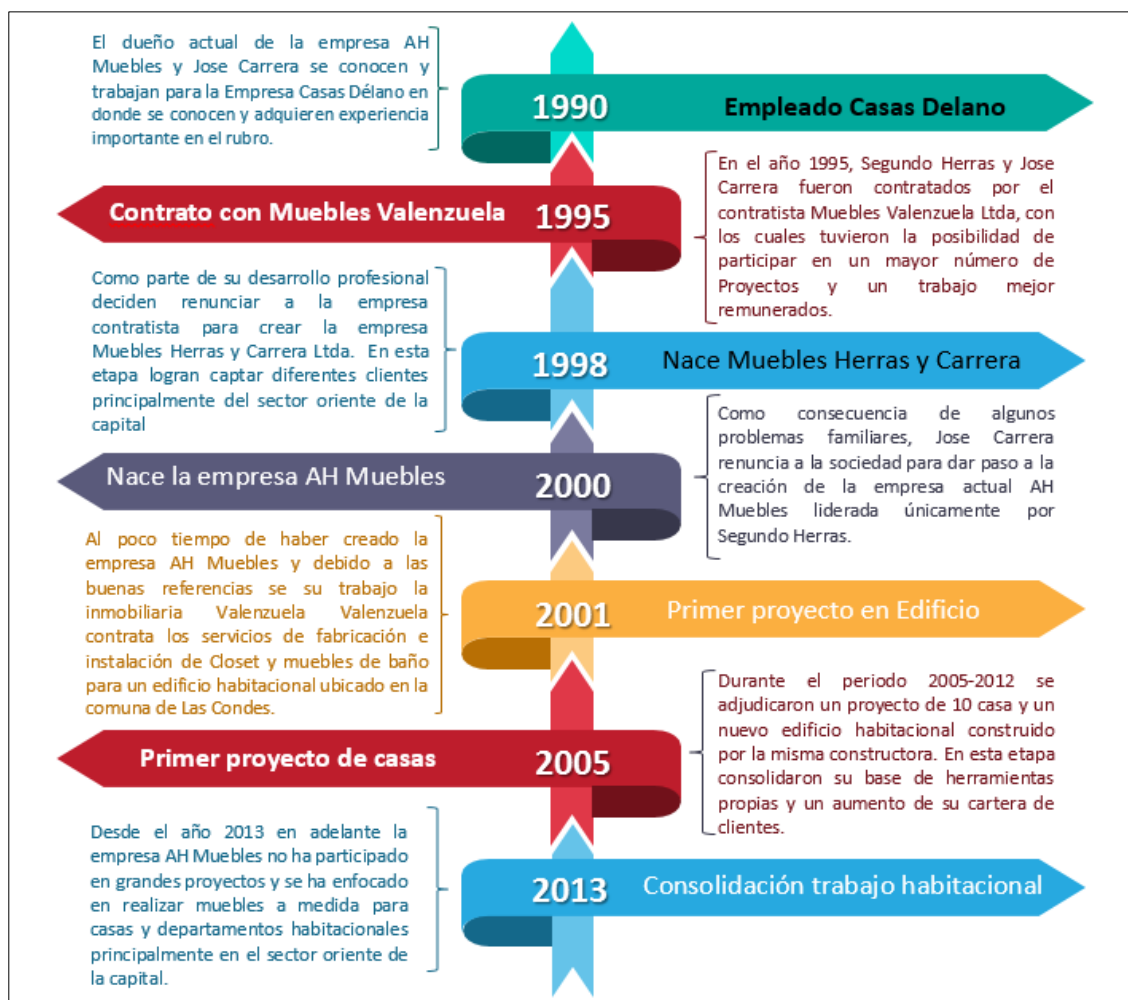
AH Muebles es una microempresa que se dedica a la fabricación e instalación de muebles a medida, producidos básicamente con materiales derivados de la madera (conocido

como aglomerado) es decir; planchas prensadas, laminadas, y chapas naturales en conjunto con otros materiales complementarios como el vidrio, aluminio cromado, elementos plásticos, cubiertas de granito, entre otros.

Si bien el origen de esta empresa se remonta al año 1990, la empresa AH Muebles nace en el año 2000, cuando Segundo Herras gana un proyecto de fabricación de Walk in closet y muebles de baño para un edificio residencial ubicado en calle Brasilia, comuna de Las Condes. Los dueños de la constructora al conocer la experiencia y calidad del trabajo realizado por Segundo Herras, realizaron un aporte en maquinaria equivalente a 7 millones de pesos de los cuales solo sería descontado el 50% mediante cuotas mensuales reducidas de cada estado de pago mientras durara el proyecto.

La ilustración 1 muestra una línea de tiempo con los principales acontecimientos ocurridos para la empresa AH Muebles desde su formación hasta su consolidación en el trabajo independiente.

Ilustración 1. Línea de Tiempo

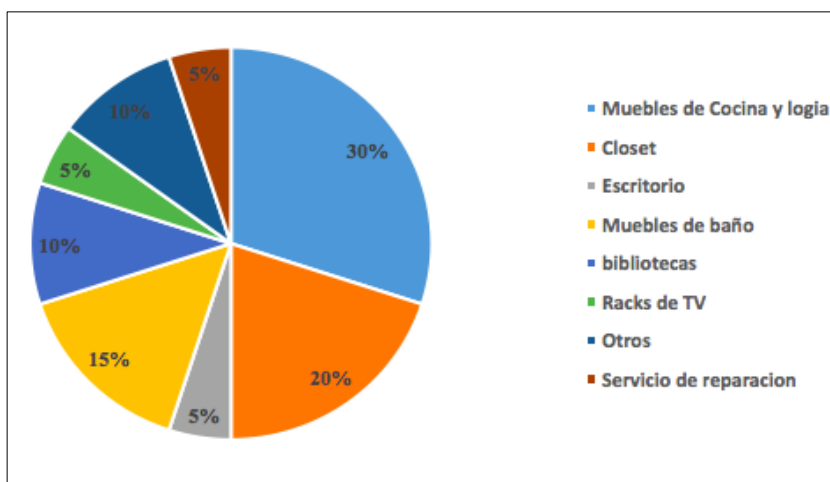


Fuente: Elaboración propia

La empresa se encuentra dividida en 2 áreas de comercialización, muebles destinados al hogar y muebles de oficina. Dentro de la categoría de muebles para el hogar se encuentran muebles de cocina y logia, closet y muebles para living como por ejemplo racks de TV. En cuanto a los muebles de oficina se encuentran escritorios, estantes, archivadores y cualquier otro tipo de mueble que el cliente necesite según las necesidades y limitaciones de espacios que este posea. Todos estos muebles son fabricados a medida, de forma modular y en los materiales antes mencionados, lo cual permite que sus clientes puedan aprovechar de manera eficiente todos sus espacios interiores. Debido a esta misma razón es que la empresa AH Muebles no posee stock de ningún tipo de mueble debido básicamente a que su forma de trabajo es por pedido o proyecto.

El gráfico 1 muestra la importancia que tiene cada tipo de muebles fabricados e instalados durante el año 2018 por la empresa AH Muebles:

Gráfico 1. Productos y servicios AH Muebles.



Fuente: Registro de pedidos Empresa AH Muebles – 2018

La función principal de la empresa AH Muebles es fabricar e instalar mobiliarios a medida producidos en su propio establecimiento y en casos excepcionales realizar reparaciones, siempre y cuando esto conlleve un trabajo de pocas horas, para no desviar su foco de producción. Adicionalmente, y para poder cumplir con las solicitudes de sus clientes, AH Muebles tiene algunos socios estratégicos relacionados con la pintura de puertas, cubiertas de granito y mármol, elaboración de cubiertas posformadas, entre otros.

La empresa no tiene un punto de venta establecido, más bien fabrica sus productos en un taller propio en la comuna de Peñaflo, donde posee las maquinarias y la logística necesaria para la distribución de sus productos principalmente en el sector oriente de la capital. Para llevar a cabo la distribución cuenta con un vehículo de tamaño medio que permite realizar adecuadamente la compra de insumos y despacho al destino final solicitado por el cliente.

Según el servicio de impuesto internos, la empresa AH muebles está catalogada como una empresa MIPE por su tamaño y nivel de ingresos los cuales no han tenido una tendencia clara a través de los años.

Información financiera

Es relevante mencionar que la empresa AH Muebles ha mantenido por largo tiempo ingresos no declarados, los cuales forman parte solamente de los registros internos de la organización.

La tabla 1 entrega los ingresos (declarados y no declarados) y el número de trabajadores que la empresa AH Muebles ha mantenido en los últimos 13 años.

Tabla 1. Ingresos anuales AH Muebles.

Ingresos Periodo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Declarados	23,646,568	16,369,274	11,336,368	9,754,563	7,432,268	8,704,558	7,694,737	7,473,684	8,542,895	1,241,179	24,136,316	13,787,137	3,726,321
No Declarados	94,586,274	65,477,095	45,345,474	39,018,253	34,729,074	34,818,232	30,778,947	29,894,737	34,171,579	24,964,716	96,545,263	55,148,547	14,905,284
Total	118,232,842	81,846,368	56,681,842	48,772,816	42,161,342	43,522,789	38,473,684	37,368,421	42,714,474	26,205,895	120,681,579	68,935,684	18,631,605
Trabajadores	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1

Fuente: Elaboración propia con datos del SII y registros propios.

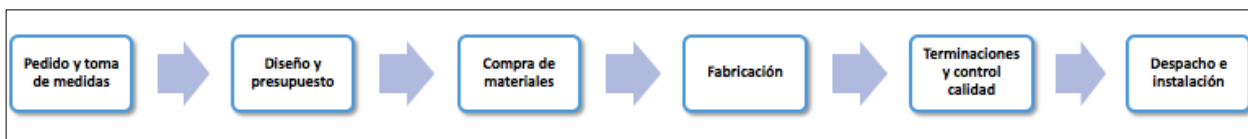
MODELO ACTUAL DEL NEGOCIO

Proceso básico de la empresa

La empresa se orienta frente al mercado, como proveedora de muebles a medida, fabricados e instalados según los requerimientos del cliente.

La ilustración 2 muestra el proceso que utiliza la empresa AH Muebles para la fabricación e instalación de sus productos.

Ilustración 2. Proceso básico de la empresa AH Muebles



Fuente: Elaboración propia.

Pedido y toma de medidas

El pedido es realizado por medio de llamadas telefónicas o vía correo electrónico a la casilla de la empresa, en ella se establecen algunas nociones de lo que el cliente solicita y la factibilidad técnica de fabricación. En esta etapa, se concreta una visita a terreno que tiene como propósito observar las condiciones reales del lugar, donde se instalará el futuro mobiliario, definir los materiales acordes a las necesidades y espacio disponible para finalmente realizar el levantamiento en medidas.

Diseño y presupuesto

Posterior al pedido y mediciones, se lleva a cabo el proceso de diseño y presupuesto que tiene por objetivo dar a conocer al cliente un bosquejo de cómo quedará finalmente el producto, dimensionado del material y un cálculo económico que incluye todos los costos necesarios de fabricación e instalación. En algunos casos se entrega más de un presupuesto cuando el cliente quiere evaluar el costo de un producto fabricado en distintos materiales. Actualmente la empresa AH Muebles no entrega un valor agregado importante al momento de ofrecer un producto, sino más bien es un trabajo en conjunto que se adapta a las necesidades básicas del cliente.

Compra de materiales

La siguiente etapa corresponde a la compra de materiales detallados en el presupuesto según las dimensiones exactas necesarias para el posterior armado del mueble. En esta fase se establece contacto con algunos proveedores especiales en caso de ser necesario (pintado de puertas, cubiertas de granito, puertas post formadas) con la finalidad de anticipar la recepción de estos insumos necesarios para dar término al mueble en los tiempos establecidos. La compra de material base se realiza en el centro de distribución maderero Yousef Comercial ubicado en la Región metropolitana por tener precios muy competitivos, personal técnico de buen nivel para el corte exacto de la madera y por la variedad de productos.

Fabricación

El proceso de fabricación de muebles comprende el corte de algunas piezas fundamentales, ajustes al material comprado y armado de los muebles con todos los accesorios y sistemas de fijación necesarios. Además, se realizan trabajos de enchapado a todos los bordes de la madera con la finalidad de dar una terminación homogénea y fina para el cliente.

Terminación y control de calidad

En la etapa de terminación y control de calidad se llevan a cabo tareas de barnizado y pulido según corresponda cada petición en la solicitud de los usuarios. También se

realizan labores de limpieza y corrección de defectos en caso de haber producido algún error en el proceso de fabricación. Finalmente, en esta etapa se obtiene como resultado un producto final listo para ser transportado e instalado en las dependencias que el cliente indicó al momento de solicitar el pedido.

Despacho e instalación

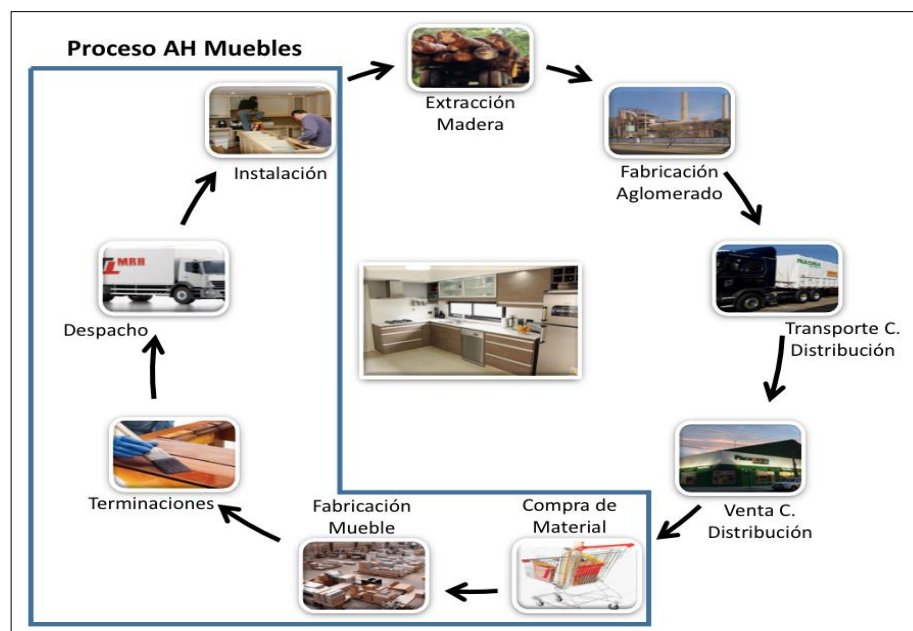
Finalmente, el despacho se realiza utilizando un vehículo propio de tamaño medio, esto permite transportar los muebles, herramientas y accesorios necesarios para una correcta instalación. La instalación se realiza previa programación con el cliente en donde se establece horario de llegada, tiempos de instalación y alguna solicitud de carácter técnico (disponibilidad de energía eléctrica) en los casos que sea necesario.

Cadena de valor

El proceso de la empresa AH Muebles descrito en el punto anterior solo es un segmento de la cadena de valor completa del mueble, en la cual participan actores muy importantes, desde la extracción y corte de la madera en su origen hasta la instalación del producto final.

La ilustración 3 presenta el proceso completo de la fabricación del mueble y se identifican especialmente las áreas en que agrega valor la empresa AH Muebles.

Ilustración 3. Proceso completo del Mueble



Fuente: Elaboración propia.

Modelo actual Canvas.

Con la finalidad de poder plasmar el modelo de negocio actual de la Empresa AH Muebles, el método Canvas proporcionara una ayuda, de manera sencilla y gráfica, al diseñar y analizar el modelo de negocios de la empresa actual.

Segmento Clientes

Los clientes se pueden clasificar de la siguiente manera:

Empresas constructoras: Empresas dedicadas a la construcción de casas o edificios residenciales, que requieran fabricación e instalación de muebles según los planos previamente establecidos por un arquitecto.

Clientes particulares: Personas naturales, dueños de bienes raíces en construcción o finalizados con la necesidad de amoblar sus espacios interiores.

Clientes de oficina: Trabajadores dependientes e independientes que trabajaban en medianas y pequeñas empresas con la necesidad de muebles a medidas para sus oficinas.

Propuesta de Valor

En esta sección se desprenden los siguientes conceptos:

Personalización: AH Muebles busca entregar un producto único y personalizable que cumpla con los requerimientos y necesidades del cliente de acuerdo con la factibilidad técnica actual.

Diseño en conjunto: Debido a la experiencia obtenida en la creación de diversos proyectos, el cliente en conjunto con el maestro mueblista puede crear nuevos diseños que se adapten a las necesidades reales del cliente.

Materiales de Calidad: En los proyectos realizados la empresa ofrece materiales de fabricación de alta calidad que garanticen un uso prolongado de los muebles. Masisa, es un proveedor fundamental que otorga confianza al cliente y a la empresa en la fabricación de los productos.

Compromiso y seriedad: La empresa entiende la importancia de comprometerse con los proyectos que realiza y entrega seriedad para cumplir las expectativas del cliente. Cumplir con los compromisos de entrega es fundamental en la propuesta de valor.

Exclusividad: Debido al proceso de diseño y fabricación personalizada la empresa ofrece productos únicos al cliente.

Canales

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

Teléfono: El contacto inicial se realiza vía telefónica en la cual se establecen las necesidades preliminares del producto.

Visitas a terreno: Se realizan visitas al lugar para entregar información fundamental del producto. Se utiliza también para otorgar un abanico de opciones en cuanto a material requerido y terminaciones esperadas.

Es importante mencionar que actualmente la empresa no tiene un canal de ventas establecido y no realiza ningún tipo de promoción proactiva frente a sus clientes. La principal vía de llegada a los clientes es mediante el traspaso de información más conocido como el boca a boca.

Relación con los clientes

La empresa mantiene una relación estrecha y personalizada, con un alto nivel de cercanía y frecuencia de comunicación durante todas las etapas del proyecto: diseño, fabricación e instalación. Incluso tomando previsiones junto con el cliente cuando existe alguna eventualidad durante el proceso de fabricación, es decir; retraso del producto finalizado, falta de material, sustituto o cambio de alguna especificación técnica.

Flujo de ingresos

Los ingresos identificados son los siguientes:

Venta por proyectos: Pago inicial del 50% del costo del material presupuestado y el saldo correspondiente al otro 50% se realiza con la entrega. Si el proyecto tiene una duración de dos o más meses, se establecen compromisos para la emisión de estados de pago mensuales en la medida que se vayan cumpliendo los objetivos planteados (Hitos).

Tercerización de obras: La empresa incluye dentro de su presupuesto inicial la compra de productos que no puede fabricar debido a su capacidad técnica. En estas situaciones, la empresa indica con total claridad el lugar en donde se realizará la respectiva compra y con los respaldos necesarios.

Es importante mencionar que en los casos que requiera una intervención mayor o un costo importante dentro del presupuesto, la empresa AH Muebles opta por responsabilizar al cliente, pero sin dejar de recomendar y acompañar al cliente en este proceso.

Recursos Claves

- Capital de Trabajo.
- Vehículo de transporte.
- Equipamiento y herramientas.
- Taller de trabajo.
- Sistemas de comunicación directa, como teléfono celular, email.
- Recursos Humanos.

Actividades Claves

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

Reuniones con clientes: Reuniones con clientes que realizan consultas sobre los productos ofrecidos. Durante esta actividad también se desarrolla la toma de medidas.

Proceso de diseño y presupuesto: Definición del diseño final (Diseño 2D), dimensionado e identificación de los materiales a utilizar, cotización de productos adicionales (tercerización), presupuesto final.

Compra de materiales: Compra de los materiales definidos en el presupuesto en lugares previamente establecidos por la empresa. En esta actividad se coordina la transferencia de los productos adicionales para poder entregar una fecha de instalación real al cliente final.

Fabricación y armado: Se realiza la fabricación de los muebles según diseño y medidas definidas por el cliente. En esta etapa se realizan tareas de terminación y acabado.

Instalación: Se entregan los productos instalados al cliente en el lugar previamente establecido. Se realizan reuniones con el cliente para verificar el resultado final del producto.

Promoción y ventas: La empresa no realiza ningún tipo de promoción de sus productos y tampoco ofrecimiento de ofertas a sus clientes.

Socios Claves

A continuación se identifican dos grandes grupos de socios claves para la empresa:

Proveedores de productos tercerizados: Corresponde a fabricante de piezas importantes para la terminación del mueble. En este grupo encontramos Arredondo Chile (Puertas y cubiertas posformadas), Duromarmol (Cubiertas de granito), Luis Santibáñez (Puertas pintadas).

Proveedores de insumos básicos de fabricación: En este grupo encontramos los insumos básicos de fabricación que van desde el material base hasta insumos de quincallería.

Dap, Ducasse, Yousef (Masisa dimensionada), Ferretería Yousef (quincallería), Comercial Viñuela (láminas de chapa, Masisa enchapada pequeños trozos)

Estructura de costos

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

- Compra de insumos
- Cuentas fijas mensuales
- Sueldos
- Pago de proveedores (tercerización)
- Viajes y traslados
- Mantención o compra de herramientas

Conclusiones del modelo Canvas actual

El modelo actual Canvas refleja que el modelo de negocios actual de la empresa AH Muebles es limitado, existiendo muchos procesos que no tienen una definición clara ni un lineamiento definido que permita conseguir los objetivos propuestos.

Dentro de los puntos más importantes se encuentra una gran variedad de clientes por atender, esto provoca poca claridad de la propuesta de valor que se quiere entregar a un cliente. Respecto a esta propuesta de valor, actualmente no está enfocada necesariamente en lo que el cliente valora, sino más bien a características genéricas que son apreciadas en cualquier industria.

Los canales de distribución y promoción utilizados son demasiado básicos y no están siendo renovados a los tiempos actuales donde el internet y la participación en las redes sociales pueden marcar una mayor diferencia respecto a la competencia.

Finalmente, no es posible tener claro los recursos claves que tiene la compañía ya que existen costos que no están considerados y que tienen mucha importancia para el precio de venta final como los tiempos de entrega.

En resumen, el modelo Canvas actual refleja una empresa que no está en línea con los tiempos y necesidades actuales del mercado y necesita un ajuste en todas sus líneas, sin perder las fortalezas que han hecho mantener esta empresa hasta los tiempos actuales dentro del mercado.

ANÁLISIS EXTERNO

Mercado Mundial del Mueble

Para comprender de mejor forma el mercado en el cual la empresa AH Muebles participa, es necesario conocer algunos datos del mercado mundial y como afecta de una u otra manera la forma de vender sus productos al mercado nacional.

Cuando hablamos de conocer un mercado es importante saber cuánto dinero mueve la industria, que países son líderes en fabricación, exportación e importación de muebles y

saber si nuestra zona geográfica tiene algún grado de participación de ese mercado mundial en el cual podemos participar como exportadores o importadores de muebles.

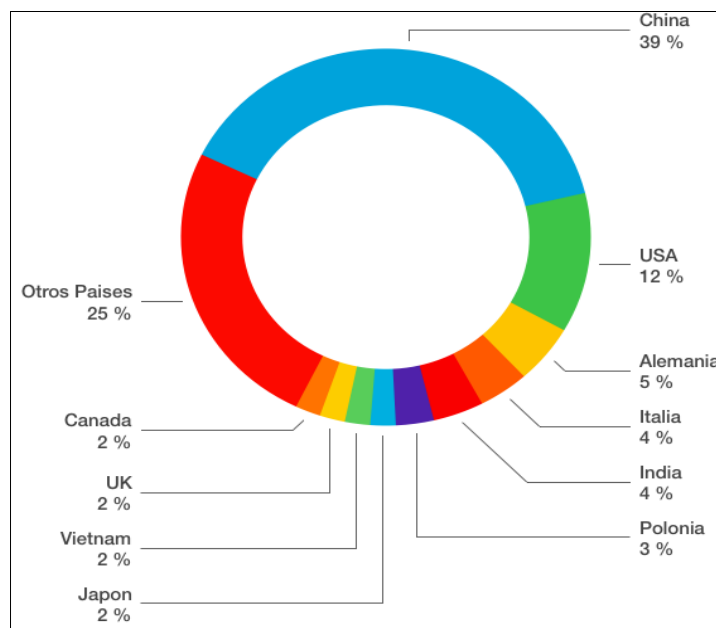
Según los últimos informes del CSIL (Centro de Estudios de la Industria del Mueble, Milán), el mercado inmobiliario está concentrado en muy pocos países y dentro de estos, Latinoamérica es una porción muy pequeña dentro del total. Considerando los 100 países más importantes que tienen casi el 90% de la población mundial y que contribuyen con más del 95% del PIB mundial, la producción de muebles agregados para estos países (a precios de producción, excluyendo el margen de venta minorista) es actualmente de unos US \$ 420 mil millones.

El principal fabricante de muebles en el mundo por lejos es China quien en los últimos años ha reforzado su posición de fabricante en el mundo entero. Para el año 2016 China produjo el 39% de la producción mundial (4 de cada 10 muebles puestos en el mercado), duplicando su participación considerada 10 años antes.

El segundo fabricante más importante en la industria del mueble es Estados Unidos con un 12% de la fabricación global seguido de países importantes como Alemania, Italia, Polonia, Reino Unido y algunos países asiáticos como India, Japón y Corea del Sur que en conjunto superan el 20% de la producción.

El gráfico 2 presenta la distribución de la producción a nivel mundial de muebles entregados por el centro de estudios de Milán.

Gráfico 2. Distribución de la producción a nivel mundial.



Fuente: CSIL Centro de Estudios de la Industria del Mueble, Milán.

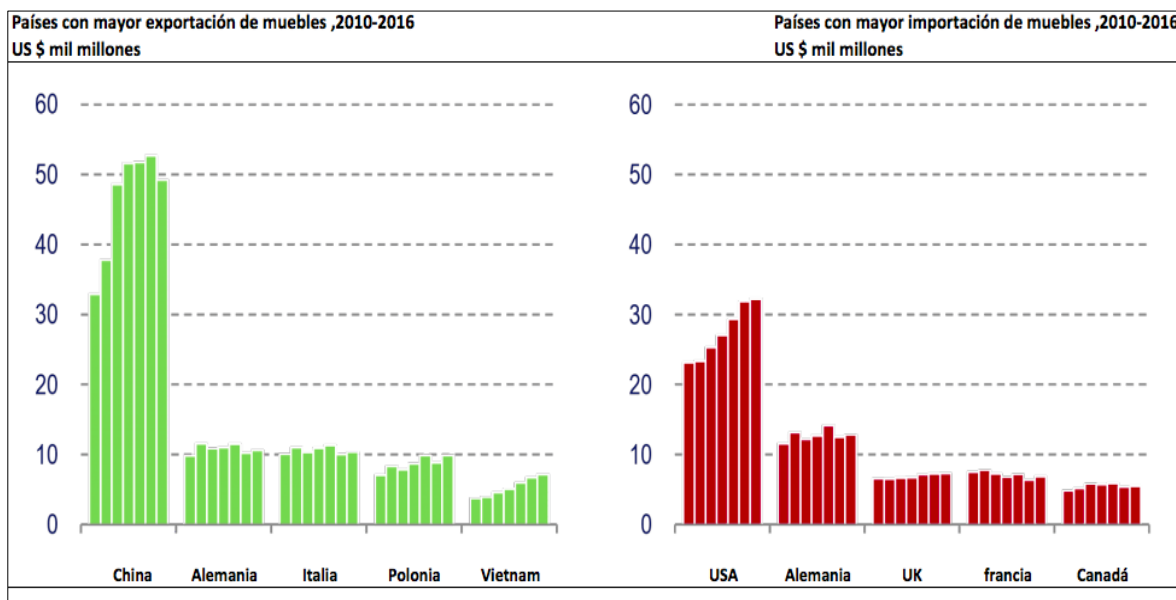
Dado el conocimiento de los países con mayor participación mundial en el mercado del mueble, es interesante indicar los países que más importaciones y exportaciones realizan desde y para sus economías.

Según fuentes del mismo organismo CSIL, China representa el país que más exporta muebles al mundo pero que durante el año 2016 sufrió una importante baja de sus exportaciones. Los países que siguen en orden descendente de importancia son Alemania, Italia, Polonia y Vietnam quien ha tenido el más rápido crecimiento de las exportaciones en términos porcentuales.

Respecto a las importaciones, Estados Unidos ha sufrido un aumento considerable en el ingreso de muebles desde el mercado mundial pasando de US \$23 mil millones a US \$32 mil millones, lo cual se ha convertido en un motor importante para el crecimiento del comercio internacional de muebles. Los países que siguen en orden descendente de importancia son Alemania, Reino Unido, Francia y Canadá.

El gráfico 3 entrega información de los países con mayor nivel de importación y exportación de muebles.

Gráfico 3. Importación y exportación de muebles por país.



Fuente: CSIL Centro de Estudios de la Industria del Mueble, Milán.

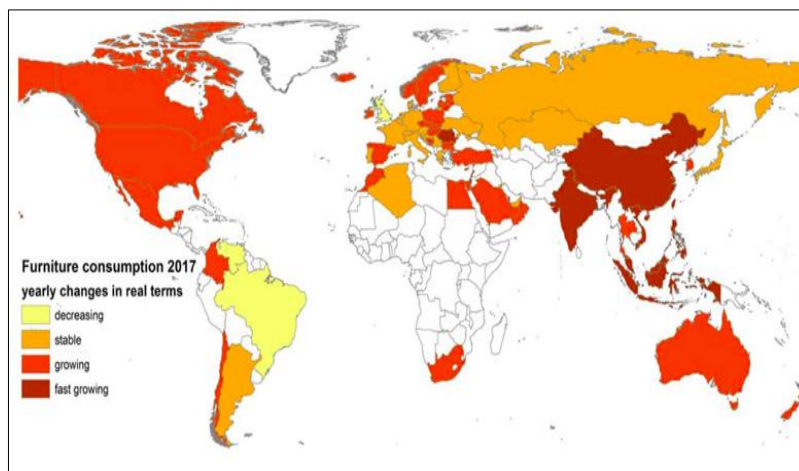
Si nos acercamos a la región, encontramos que en América Latina existe una realidad muy distinta entre los países pertenecientes a esta parte del mundo.

Argentina se mantiene como un país de consumo estable de muebles, en cambio Brasil evidencia lo que su economía ha vivido estos últimos años con una reducción en el consumo interno de muebles lo cual ha perjudicado el indicador a nivel regional.

Finalmente, Chile se encuentra en una etapa de crecimiento lo cual representa perspectivas positivas y validadas por los buenos indicadores de construcción actuales.

La ilustración 4 muestra los países que han aumentado y disminuido el consumo de muebles a nivel mundial.

Ilustración 4. Consumo de muebles, aumentos y disminuciones.



Fuente: CSIL Centro de Estudios de la Industria del Mueble, Milán.

Si bien la información anterior proviene del año 2017, es una fuente que aún es válida en los tiempos actuales. Mejores perspectivas económicas y un aumento de la población flotante han producido mejoras en los indicadores relacionados con la construcción de viviendas en Chile. Lo anterior, conlleva a mejores perspectivas también en la industria del mueble dado que aumenta el mercado potencial al cual la empresa AH Muebles ofrece sus productos.

Caracterización de la industria del mueble en Chile

Respecto a las particularidades de la industria del mueble en nuestro país, es importante mencionar que gran parte de los muebles comercializados en Chile son importados y una pequeña parte de ellos corresponden a producción local, la cual abarca una gran variedad de empresas que van desde grandes fabricantes a pequeños productores artesanales.

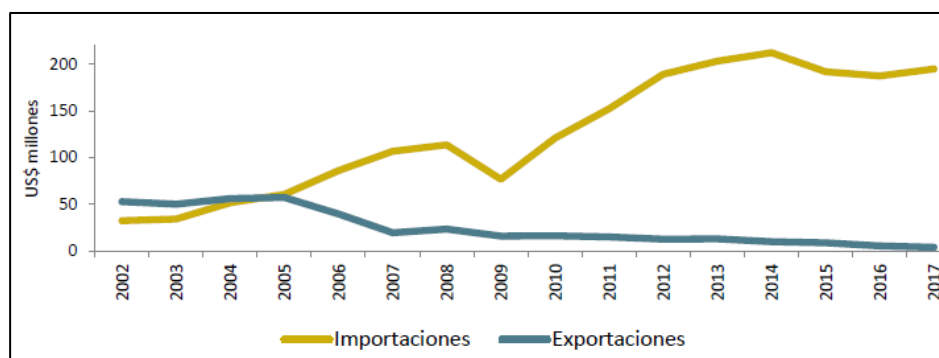
Chile se caracteriza por tener un importante y vasto recurso forestal de rápido crecimiento complementado con algunas especies nativas que son muy valoradas en la producción de muebles de madera. Se estima que una quinta parte del territorio nacional está cubierta de bosques, lo que representa un importante stock de material base para un adecuado funcionamiento de la industria del mueble. También, se encuentran grupos importantes de empresas que apoyan y forman parte del proceso de la fabricación de muebles de maderas como, por ejemplo; aserraderos y fábrica de tableros aglomerados que suministran los materiales para la fabricación.

Si analizamos la industria del mueble en Chile, a comienzos de la década del ochenta la fabricación de muebles de madera era una actividad propia de pequeñas empresas locales, pero durante los años ochenta y noventa nació una importante industria chilena del mueble que dentro de sus planes estaba considerado el abastecimiento local pero también la exportación de sus productos. Según datos del instituto forestal de Chile, la importación de muebles de madera, partes y piezas, conforman el segundo grupo de importancia, aportando el 14,5% al total de importaciones, lo que equivale a US\$194,8 millones, cifra superior en un 4% en comparación al año 2016.

Gran parte de los componentes del grupo de muebles de madera, sus partes y piezas, proceden principalmente de China, con un monto de US\$86,8 millones, este origen concentra el 44,5% del total de las importaciones de muebles. En cuanto a las exportaciones de muebles de madera, se observa que con el paso de los años éstas disminuyen, indicando que posiblemente la producción nacional también ha decaído. Este hecho podría estar influyendo en el aumento de la demanda por muebles importados.

El gráfico 4 entrega información del comportamiento de las importaciones y exportaciones de muebles de madera, partes y piezas considerando hasta el año 2017.

Gráfico 4. Comercio del mueble de madera

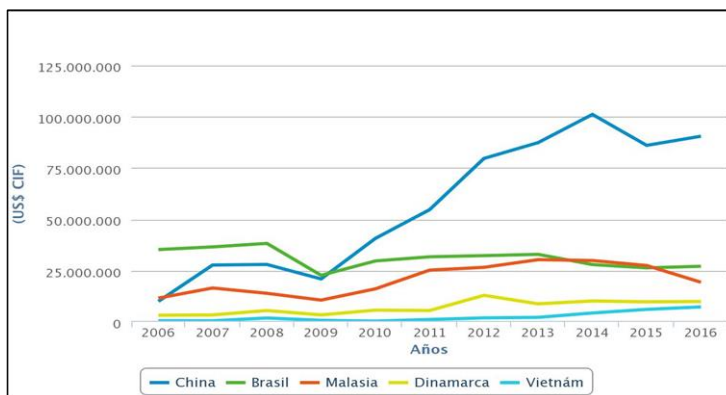


Fuente: Instituto Forestal de Chile.

Desde el año 2009 las importaciones desde China han experimentado un alza considerable y sostenible durante 7 años llegando a ser el principal importador de muebles en Chile explicado básicamente por un precio mucho más competitivo en el mercado. Si bien en el año 2014 se refleja una caída del ingreso de muebles a Chile por parte de todos los países, esta reducción no causa un cambio en el peso relativo de las importaciones desde China, Brasil, Malasia, Dinamarca y Vietnam.

El gráfico 5 entrega información de los niveles de importación que realizan los principales países a Chile.

Gráfico 5. Importación de muebles en Chile.



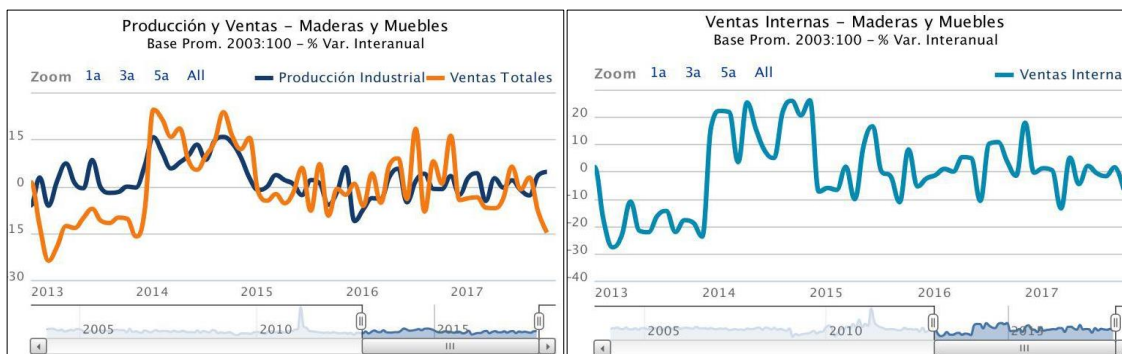
Fuente: INFOR, Instituto Forestal

Tamaño del mercado

Las ventas de muebles en Chile han mantenido irregularidad en los últimos 5 años. En el año 2013 cayeron un 13,2%, para recuperarse en 2014, con un crecimiento del 13,3%. Sin embargo, en 2015 las ventas físicas volvieron a caer un 1,2% y en 2016 aumentaron un 3,3%. Según los datos disponibles de 2017, el nivel de ventas disminuyó a causa de la caída tanto de las ventas internas como de las exportaciones. En consecuencia, los niveles en diciembre de 2017 están a la altura de los de la crisis que sufrió el sector en 2013. Tras esta caída, se prevé que los datos mejoren en 2018 por las previsiones de aumento del PIB y los numerosos proyectos de construcción de edificios residenciales en el país. Por lo que respecta a la producción, ésta aumentó entre los años 2013 y 2015, teniendo el mejor resultado en 2014 con un incremento del 10,9%. Sin embargo, el descenso en las exportaciones y en las ventas internas ha perjudicado al sector en los últimos 2 años. En 2016 la producción cayó un 1,3%.

En el gráfico 6 se muestran los niveles de producción y ventas internas que se realizaron en Chile.

Gráfico 6. Producción y ventas internas en Chile.



Fuente: Dirección de Políticas Públicas SOFOFA

Respecto a los actores más importantes del mercado, uno de los principales corresponde a las grandes superficies o retails (Falabella, Paris Ripley) con presencia en todo el país, los cuales ofrecen una amplia gama de productos con precios muy competitivos y con facilidades de pago. Este canal enfoca su negocio en la venta masiva de artículos variados destinando una parte importante de sus instalaciones a la exhibición de muebles y simuladores de espacios interiores del hogar. También, disponen de un servicio de despacho e instalación que en algunos casos debe ser contratado aparte.

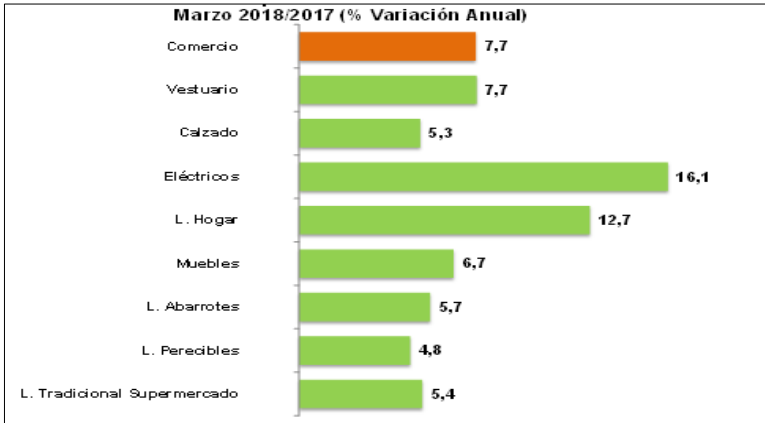
En segundo lugar, se encuentran las tiendas especializadas en comercialización de muebles (Homy, Easy, Muebles Sur, Sur Diseño, Rosen etc.) que ofrecen productos estandarizados y a medida según los requerimientos del cliente, pero con una cobertura más limitada y enfocada principalmente a la Capital. La calidad de sus productos tiende a ser más alta, ofrecen asesoría personalizada logrando llegar a un segmento de clientes con un poder adquisitivo mayor.

Finalmente, existe un grupo pequeño, pero no menos importante que considera pequeñas empresas emergentes que se dedican en su mayoría a fabricar productos a medida a baja escala por medio de interacciones B2C. Estas empresas han perdido una importante participación del mercado en el último tiempo debido principalmente a la incapacidad de ofrecer precios competitivos y la complejidad de ofrecer facilidades de pago para sus clientes.

Al considerar los tres canales de venta mencionados anteriormente, el desempeño de las ventas reales del comercio minorista del mueble en la Región metropolitana, tras más de dos años de caídas, crecieron un 6,7% real anual, disminuyendo en el margen 0,4% en los tres primeros meses de 2018 según datos de la Cámara Nacional de Comercio.

En el gráfico 7 se reflejan las variaciones porcentuales por sector.

Gráfico 7. Ventas reales del comercio minorista en RM por subsectores.



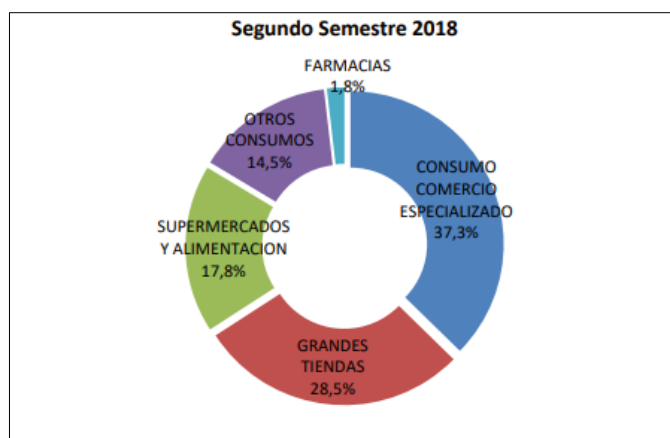
Fuente: Departamento de Estudios Cámara Nacional de Comercio.

E-Commerce

El comercio electrónico se ha convertido en un importante canal de ventas para todas las empresas y su aumento en los últimos años ha marcado una tendencia que se espera perdure por varios años. El 2018 las ventas online aumentaron un 39,4% real anual, 7,8 puntos porcentuales más que en 2017, dando cuenta así del fuerte impulso que ha tenido este canal según indicadores de ventas informados por Cámara nacional de comercio (II semestre 2018).

El gráfico 8 entrega información de las ventas online por sector Comercio.

Gráfico 8. Distribución compras online por sector comercio.



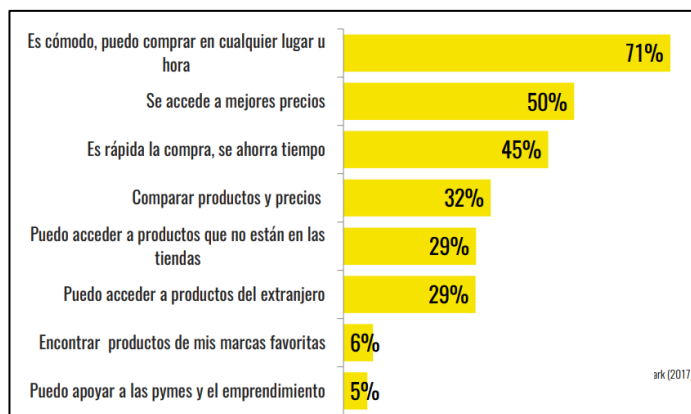
Fuente: Cámara Nacional de Comercio con datos Transbank.

Según la distribución de compras por internet en el sector Comercio, se observa que el 37,3% se realiza en Comercios Especializados (importadoras, joyerías y regalos, librerías y editoriales, muebles y artículos electrónicos, vestuario y calzado en tiendas especializadas); un 28,5% en Grandes Tiendas; 17,8% corresponde a Supermercados, otras tiendas de alimento y fastfood (no incluye restaurantes); un 1,8% a compras en Farmacias y Perfumería; y un 14,5% a Otros del Sector Comercio (quioscos, artículos para piscinas, ópticas, etc.).

La venta de muebles, si bien no es explicada totalmente por el porcentaje de ventas en tiendas especializadas (37,3%), si representa un indicador muy potente que permite demostrar la importancia que tiene este tipo de ventas hoy en día para las empresas. Existen muchos factores que puedan determinar el éxito o no de una venta online, pero no se debe desconocer que los más jóvenes están utilizando este canal de ventas principalmente por comodidad, en algunos casos precios más bajos y despacho a domicilio que ayudan a tomar las decisiones de compra.

El gráfico 9 entrega información sobre las principales razones por las cuales los clientes han comprado online.

Gráfico 9. Distribución compras online por sector comercio.



Fuente: Marketing4eCommerce.

Quienes compran por internet un 35% tienen entre 25 y 34 años, seguido por el segmento de edad de entre 35 y 44 años, en tercer lugar, están quienes tienen entre 15 y 24 años con un 25%. Un 50% pertenece al segmento ABC1, seguido por el C2 con un 32% según información entregada por Adimark.

La tecnología, junto a la irrupción de las redes sociales, ha dado paso a un mayor conocimiento del consumidor, de sus necesidades y los retails han tenido que cambiar su estrategia para atender a este nuevo consumidor, poniendo al cliente en el centro y ofreciendo una experiencia de compra cada vez más personalizada.

Las ventas online se han convertido en una gran oportunidad para los emprendimientos y pequeños negocios, donde el canal online les da la posibilidad de acceder a un mayor público y llegar a mercados que antes eran inaccesibles, pudiendo así, vender sus productos o entregar sus servicios de manera más eficiente y muchas veces a un menor costo. También está la posibilidad de incorporarse a plataformas o market places ya establecidos y conocidos por el público, lo que es una gran oportunidad para pequeños negocios que de manera individual no tendrían como acceder a estos mercados.

Si se analiza la actividad de esta industria por región, se observa que en la Región Metropolitana se llevan a cabo la mayor parte de las actividades asociadas a la fabricación, importación, distribución y comercialización de muebles en Chile. Esto se explica debido a la fuerte concentración de empresas que demandan estos productos (multi-tiendas y tiendas especializadas, entre otras) y también debido a que la Región Metropolitana representa una alta concentración de habitantes a nivel nacional.

Según información del servicio de impuestos internos (SII), las industrias manufactureras dedicadas a la fabricación de muebles en la región metropolitana son 2.507 empresas las cuales tienen ventas por UF 11.966.371 y una cantidad de trabajadores equivalentes a 11.526 personas a tiempo completo y parcial.

De este modo es posible concluir que existe una gran cantidad de empresas fabricantes y distribuidoras presentes en el mercado lo cual demuestra que el mercado del mueble es muy competitivo y reducido a nivel nacional.

Análisis de la industria del mueble a medida

La industria del mueble a medida está conformada por un grupo de empresas que en su mayoría son de tamaño mediana/pequeñas y se enfocan en ofrecer productos no estandarizados y acorde a los requerimientos de cada cliente. Los materiales principalmente utilizados son la melanina y Masisa enchapada lo cual es la base para la fabricación de muebles modulares, no obstante, existen empresas que ofrecen productos fabricados en materiales específicos, costosos y de difícil compra en el mercado nacional.

La empresa AH Muebles es parte de este grupo de empresas y es clave conocer los competidores del mercado local, cuál es el producto que ofrecen, a que publico está enfocado y que materiales utilizan en sus procesos productivos.










Según lo indicado anteriormente, y como una forma de entrar en aspectos más específicos de esta industria, fue posible identificar las empresas que son consideradas competencia directa para AH Muebles mediante una entrevista con el dueño de la empresa AH Muebles.

Los criterios para identificar estas empresas competidoras fueron los siguientes:

- Empresas que han competido en alguna licitación.
- Empresas mencionadas por clientes.
- Empresas que se focalizan en un grupo de clientes similar.
- Empresas que entregan un producto final similar al de AH Muebles.
- Empresas que utilizan los mismos materiales de fabricación.

La tabla 2 muestra un resumen de la información obtenida de las empresas identificadas como competencia directa. Esta información fue recolectada mediante consultas en las respectivas páginas web de las empresas, llamadas telefónicas, simulación de cotizaciones y en algunos casos consultas de manera presencial.

Tabla 2. Características de la principal competencia.

Empresa	Página Web	Características	Productos	Materiales	Ubicación	Clientes	Distribución o Puntos de venta	Otros
 Joval	www.joval.cl	Su misión es brindar belleza y comodidad a los distintos ambientes de empresas, oficinas entre otros espacios de nuestro cliente con productos de excelente calidad y servicio.	Muebles de cocina, baño, closet, modulares, clínicas, centros médicos, laboratorios, oficina, recepción, muebles especiales y locales comerciales. Productos a medida.	Aglomerado laminado y aglomerado enchapado	Vista Hermosa 9870, Cerrillos Santiago	Cliente final (casas, departamentos), Empresas y oficinas, Centros médicos y Laboratorios	Tienda propia	Empresa familiar con fabricación propia
 JF Muebles	www.jfmuebles.cl	Empresa dedicada exclusivamente a la fabricación de muebles de cocina, baños y closet a medida.	Muebles de cocina, baño, closet. Productos a medida.	Aglomerado laminado y aglomerado enchapado	Víctor Manuel 1145, Santiago centro	Cliente final (casas, departamentos)	Muestra en fabrica y visita a domicilio	Empresa familiar con fabricación propia
 Neolideas	www.neolideas.cl	Es una empresa creada para diseñar y construir tus ideas y soluciones de mobiliario, equipamiento y servicios, ya sea en tu casa, comercio u oficina.	Muebles de cocina, closet, baño, oficina, racks y comercio. Productos a medida.	Aglomerado laminado y aglomerado enchapado	Manquehue Sur 520 Oficina 205 Las Condes, Santiago	Cliente final (casas, departamentos), empresas.	Muestra en oficina y visita a domicilio	Empresa no indica origen de los productos
 Decoinside	www.decoinside.cl	Empresa que busca plasmar una idea única en sus productos haciendo realidad cada sueño e ideas para los diferentes estilos.	Cocinas a medida, Sofás, Modulares, Dormitorios adultos y niños, bibliotecas, estanterías	Aglomerado laminado y aglomerado enchapado, plástico.	Oficina Virtual	Cliente final (casas, departamentos)	Tienda online, visita a domicilio	Permite pago online
 MMOD	www.mmod.cl	Empresa busca realizar proyectos que resuelven simultáneamente la necesidad de contar con una cocina práctica, bella y que dure por muchos años.	Muebles de Cocina, Cubiertas, Clósets y Vanitorios. Productos a medida	Aglomerado laminado y aglomerado enchapado, mármol.	(Showroom) Rosario Sur 201, Las Condes , (Fabrica) El Pinar 205, San Joaquín	Cliente final (casas, departamentos)	Tienda propia	Fabrica y sala de ventas en distintos lugares
 Muebles MK	www.mk.cl	La empresa proyecta y diseña sus líneas de productos recogiendo las necesidades que existen hoy entre los más destacados arquitectos y diseñadores.	Muebles de cocina, baño, otros. Productos a medida.	Todo tipo de materiales	Casa matriz Av. Las Condes 11400, Vitacura, presencia regional y en Malls de la capital.	Cliente final (casas, departamentos)	Tienda propia	Permite pago online, sucursales en regiones
 Muebles Servivario	www.carpinterias.cl	ofrece fabricación de muebles y faenas de carpinterías, usando maderas nobles importadas y nacionales, dando soluciones de construcción y diseños especiales.	Muebles de cocina, closet, muebles clínicos, carpinterías. Productos a medida.	Cuarzos, granito, mármoles, laminados, enchapados.	Tobalaba 9510, La Florida	Cliente final (casas, departamentos), clínicas.	Visita a domicilio	Servicio de carpintería para a trabajos en madera nativa.
 Sodimac	www.sodimac.cl	La empresa realiza proyectos para amoblar baños y cocinas en el hogar.	Muebles de Cocina, Muebles de baños, Accesorios.	Aglomerado laminado y aglomerado enchapado	Tiendas Sodimac a lo largo del país	Cliente final (casas, departamentos).	Tienda propia	El servicio requiere presencia física del cliente en tienda
 Easy	www.easy.cl	La empresa realiza proyectos para amoblar baños y cocinas en el hogar.	Muebles de Cocina, Muebles de baños, Accesorios.	Aglomerado laminado y aglomerado enchapado	Tiendas Easy a lo largo del país	Cliente final (casas, departamentos).	Tienda propia	El servicio requiere presencia física del cliente en tienda

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción de la principal competencia

Es importante mencionar algunas conclusiones que se desprenden de la información entregada en el cuadro anterior. En primer lugar, existe un número importante de empresas que ofrece productos a medida de características similares, lo que implica que es un mercado con una competencia alta enfocada básicamente en la Región Metropolitana de Santiago. Se pueden identificar empresas que ofrecen productos de nicho (muebles para clínica, hoteles, muebles de lujo) no explorados por la empresa AH Muebles abarcando una mayor gama de productos. Del mismo modo, existen empresas especializadas que solo se enfocan en un grupo reducido de productos lo que puede ser causa de una estrategia previamente establecida o por un aspecto técnico económico presente en su proceso de fabricación.

En el proceso de recolección de información, se evidenció la poca información que estas empresas ofrecen al mercado, dando como explicación que solamente realizaran un esfuerzo cuando exista un cliente verdaderamente interesado en comprar sus productos. También, existen empresas que no son conocidas en el mercado debido a que participan en mercados de nicho lo cual afecta sus pretensiones de expansión.

Otro punto para considerar tiene relación con la velocidad de respuesta a las consultas realizadas por los clientes. El 80% de las empresas consultadas tardó más de un día en responder a nuestros requerimientos, que para este caso práctico fueron bastante simples.

ANÁLISIS PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de Porter busca establecer un marco para establecer el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocios.

Amenaza de los nuevos competidores

La siguiente fuerza hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

- Experiencia y aprendizaje (Baja), la fabricación de muebles a medida requiere de mucha técnica en fabricación y conocimiento de diseño que permita entregar recomendaciones a los clientes para plasmarlo en un producto adecuado según sus requerimientos.
- Desventaja en costos (Media), para alcanzar un nivel adecuado de costos se deben mantener alianzas estratégicas con proveedores y talleres de producción que permitan abastecer de manera rápida y eficiente.
- Inversiones de Capital (Alta), crear una empresa de muebles a medida requiere de una inversión importante para obtener las maquinarias necesarias y medios de transporte para los despachos. No obstante, es una inversión que pueden acceder con cierto grado de facilidad los nuevos competidores.
- Economía de escala (Media), la fabricación de muebles a medida implica el no uso de economías de escala y tiene una tendencia a la fabricación por proyecto.

- Acceso a canales de distribución (Media), poder llegar al mercado implica la inversión en canales de distribución que permita vender los productos.

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

Poder de negociación de los proveedores

La distribución del poder dentro de las relaciones comerciales varía, por lo cual es necesario evaluar el equilibrio de poder dentro del propio mercado del mueble como parte del modelo de Porter.

- Posibilidades de sustitución de insumos (Alto): La producción de muebles a medida utiliza algunos productos específicos que tienen poca sustitución lo cual representa una desventaja para las fábricas de muebles. Algunos ejemplos de productos de difícil sustitución son los aglomerados de colores específicos o poco fabricados, lacas con características específicas para la terminación del producto y algunos productos de quincallería de calidad entre otros.

- Insumos Estándares (bajo): Existe un grupo importante de insumos con similares características lo que permite no afectar el resultado final de la fabricación. Esto permite al fabricante optar por un proveedor u otro para la compra de sus materiales de fabricación.

- Agrupación de proveedores ferreteros (Alto), mantener una asociación de proveedores ferreteros entrega un poder importante para direccionar las estrategias y mantener presencia nacional frente a los fabricantes.

- Presencia moderada de proveedores en la industria (Medio), si bien existen muchas salas de venta de proveedores, generalmente forman parte de una cadena de proveedores con una matriz única, lo cual es una desventaja para los fabricantes al requerir mayor competencia para reducir los precios de los insumos ofrecidos.

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

Poder de negociación con los clientes

Según el análisis del ámbito externo encontramos lo siguiente:

- Poca existencia de productos sustitutos (Alta), los muebles a medida representan un producto único que se adapta a espacios disponibles por el cliente, por lo cual no puede ser reemplazado fácilmente por otro producto del mercado.

- Mercado atomizado (bajo), los clientes representan una mayoría frente a los fabricantes de muebles a medida y esto otorga poder superior a los consumidores.

El poder de negociación con compradores es **medio**.

Amenaza de los productos sustitutos

- Los muebles a medida no tienen sustitutos (Baja), no existe una sustitución directa de los muebles fabricados a medida por lo cual no es una amenaza importante para las empresas que quieran participar de este mercado y obtener los beneficios que trae este modelo de negocios

La amenaza de los productos sustitutos **es baja**.

Intensidad de la competencia

Se identifican los aspectos de esta fuerza según:

- Bodega para mantener productos terminados y en proceso (Alta): debido a la cantidad de espacio que requiere el almacenamiento de un mueble es que este costo en muchas ocasiones tiene un alto valor.
- Existen diversos fabricantes de muebles a medida (Alta), en el mercado se observa una variedad importante de fábrica de muebles a medida con diferentes estilos y precios, lo cual genera una mayor competencia en busca de captar nuevos clientes.
- Barreras de Salida (media): No existen grandes barreras de salida, los activos y materiales son fácilmente liquidables y utilizables en otras actividades productivas. Solo en algunos casos existen problemas de salida especialmente cuando se trata de maquinaria muy específica.

La rivalidad entre competidores es **alta**.

La tabla 3 muestra un resumen de las fuerzas de Porter antes descritas.

Tabla 3. Resumen Fuerzas de Porter

Análisis de Porter	Poder de las Fuerzas		
	Alto	Medio	Bajo
Fuerzas			
Amenaza de los nuevos competidores		Medio	
Poder de negociación con proveedores		Medio	
Poder de negociación con compradores o clientes		Medio	
Amenaza de los productos sustituto			Bajo
Intensidad de la competencia	Alto		
Resultado		Medio	

Fuente: Elaboración Propia.

En síntesis, es posible concluir que el análisis de las 5 fuerzas de Porter entrega como resultado un mercado que tiene un nivel de competencia nivel medio. Este resultado se explica principalmente por las fuerzas de Amenaza de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes con un nivel medio, compensado por Amenaza de los productos sustituto (Nivel bajo) e Intensidad de la competencia (Nivel alto).

Para obtener este resultado no solamente fue considerado el número de fuerzas con nivel medio respecto los niveles altos, sino también la importancia que tiene cada fuerza dentro del mercado y que es posible utilizarlo en los próximos estudios o análisis que se realicen.

DIAGNOSTICO DE CLIENTES

Caracterización de los consumidores

La población en la región Metropolitana supera los 7 millones de habitantes y registra uno de los mayores ingresos promedio en Chile según el Censo realizado en el año 2017 por el INE, lo cual la convierte en una región con un mercado importante dentro del territorio nacional. Dentro de este territorio, se encuentran presentes clientes particulares de muebles para el hogar, constructoras y clientes de muebles de oficina, por lo cual es absolutamente necesario realizar una correcta distinción entre estos grupos.

Para enfocar el estudio a realizar y como una indicación directa del dueño de AH Muebles, la empresa se enfocará en los clientes particulares de muebles para el hogar y constructoras dejando en un apartado distinto los clientes que consumen muebles de oficina. Esta decisión se debe principalmente a que sus ventas actualmente están enfocadas en este segmento y no tiene planes de corto ni mediano plazo de aumentar su participación en el mercado de los muebles de oficina. Esta decisión es respaldada por el poco conocimiento que la empresa tiene de este mercado, poca capacidad técnica y la poca experiencia en la fabricación de este tipo de productos.

Consumidores de muebles para el Hogar y constructoras

Se entiende como consumidor de muebles para el hogar a las personas u organizaciones que tengan como objetivo amoblar los distintos espacios disponibles en el lugar que habita u ofrece para habitar. En base a esto, es posible identificar a este grupo de clientes mediante el indicador de habitantes por región, pero también es necesario conocer la cantidad de hogares localizados en la región Metropolitana y alguna estimación de los permisos de edificación de casas y departamentos que ayuden a tener un mayor detalle.

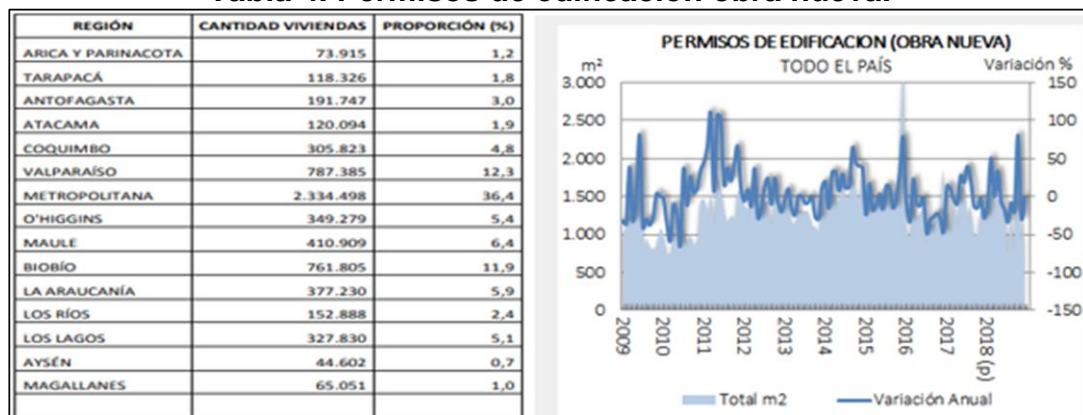
Los habitantes de la región metropolitana según el último Censo publicado por el INE superan los 7 millones. En el pre-Censo del año 2016 se registraron 2.334.498 viviendas solo en la región metropolitana, lo que representa un 36,4% del total a nivel nacional. Finalmente, los permisos de edificación habitacional a nivel nacional fueron de 139.044 para viviendas lo que representa un aumento aproximado del 4% respecto al año 2017 con 133.914 permisos de edificación habitacional. Si bien este último dato es a nivel

nacional, es útil dado que el comportamiento del cliente de muebles responde directamente al desempeño del mercado inmobiliario del país.

Al realizar un análisis respecto a estos tres indicadores por separado, es evidente que la región metropolitana representa el mercado de muebles para el hogar más grande a nivel nacional debido al gran número de habitantes localizados en esta región. En esta misma línea, la gran cantidad de viviendas ubicadas en esta región hace aún más atractivo este mercado en donde el número de permisos de edificaciones sigue en aumento este año 2018 en comparación al año 2017.

En la tabla 4 se muestran los indicadores de número de viviendas por región y la cantidad de metros cuadrados de permisos de edificación autorizados (año 2018 equivale a 139.044 permisos de edificación).

Tabla 4. Permisos de edificación obra nueva.



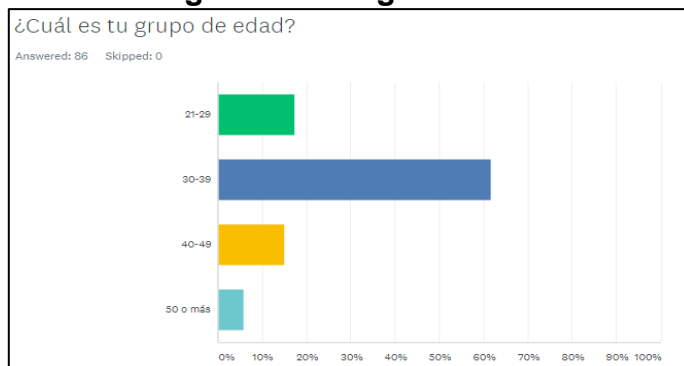
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas.

Diagnóstico de atributos de decisión, gustos y preferencias

Los atributos de decisión, gustos y preferencias que tienen los consumidores de la región metropolitana, fueron testeados mediante la aplicación de una encuesta de 9 preguntas respondida por 86 personas de diferentes sectores de la región Metropolitana.

Los resultados más importantes fueron los siguientes:

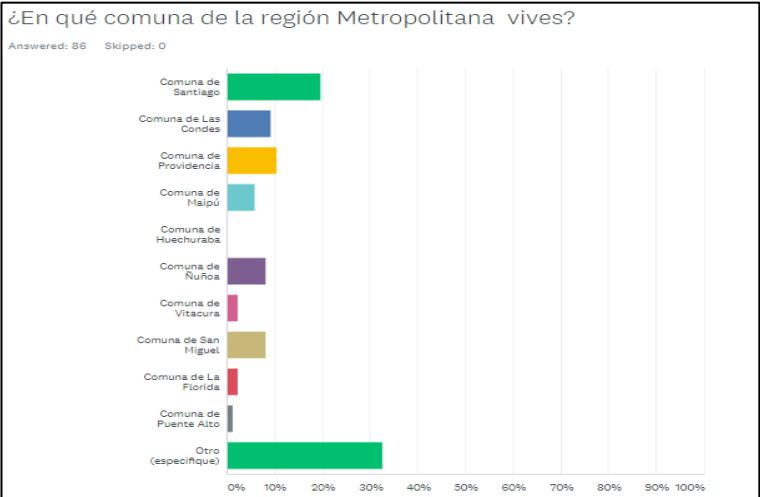
Pregunta 1. Rangos de edad.



Fuente: Elaboración Propia.

De las 86 encuestas respondidas, 53 corresponden a personas que se ubican en un rango etario entre 30 y 39 años. Este grupo es relevante ya que representa un sector etario enfrentado a constantes cambios en términos laborales (salariales) y de nuevos proyectos (casa propia).

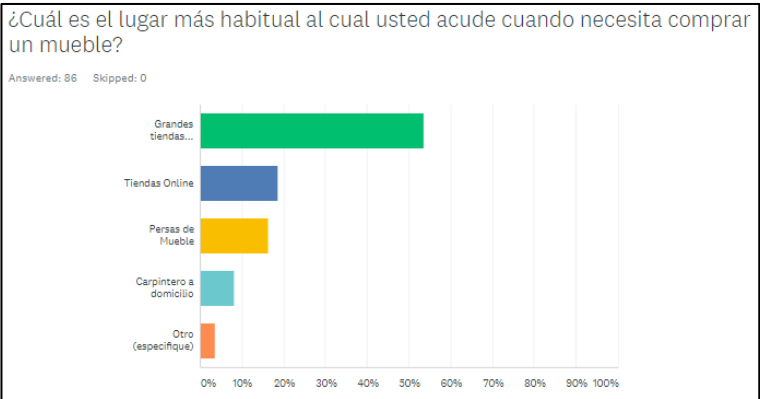
Pregunta 2. Lugar de residencia.



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a la residencia de las personas encuestadas se puede observar que se encuentran ubicadas en distintas comunas de la región metropolitana, siendo las más importantes la Comuna de Santiago (17 personas), Providencia (9 personas), las Condes (8 personas), Ñuñoa (7 personas) y San Miguel con 7 personas. Existe un grupo de 28 personas que responde la opción “Otro”, pero el resultado es muy disperso para afectar la importancia de las comunas mencionadas anteriormente.

Pregunta 3. Preferencias de compra

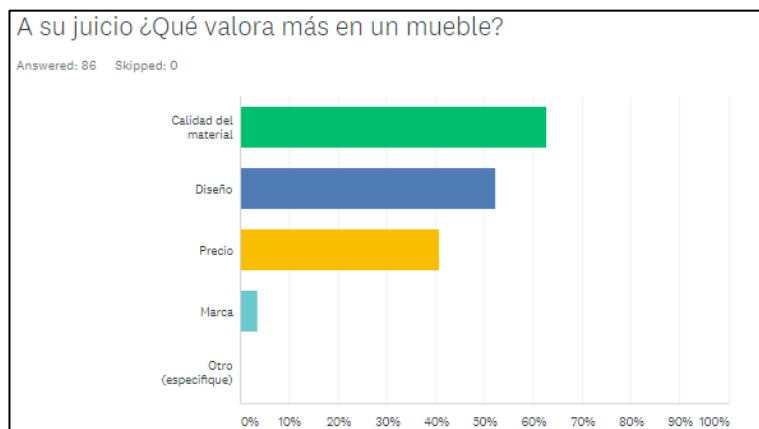


Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al lugar donde habitualmente los encuestados compran muebles, se puede desprender que el grupo más importante corresponde a 46 personas que realizan la compra de muebles en grandes tiendas de manera presencial. Las principales razones que explican este resultado se deben a las facilidades para realizar cotizaciones en línea,

variedad de productos ofrecidos, precio y facilidades de pago mediante tarjeta de crédito de la propia tienda comercial.

Pregunta 4. Valoración del producto.



Fuente: Elaboración Propia.

El grupo encuestado tiene una alta valoración por los productos que son ofrecidos en materiales de calidad (54 personas) y diseño (45 personas), lo que refleja intención de tener productos que resistan un largo tiempo (bienes durables) y con diseño acorde a los requerimientos de cada cliente (espacio, ambiente).

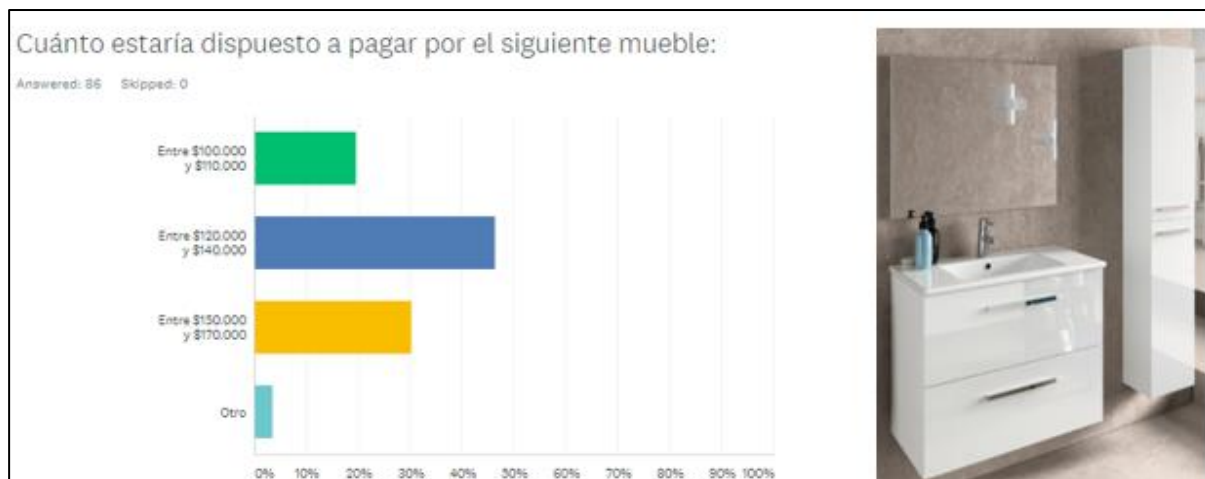
Pregunta 5. Prioridad de atributos al comprar.

	SIN IMPORTANCIA	POCO IMPORTANTE	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	BASTANTE IMPORTANTE	LO MAS IMPORTANTE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Relación personalizada	6,98% 6	8,14% 7	38,37% 33	33,72% 29	12,79% 11	86	3,37
Facilidad de pago	4,65% 4	11,63% 10	32,56% 28	38,37% 33	12,79% 11	86	3,43
Servicio Post-venta	0,00% 0	9,30% 8	26,74% 23	50,00% 43	13,95% 12	86	3,69
Tiempos de entrega	1,16% 1	1,16% 1	17,44% 15	52,33% 45	27,91% 24	86	4,05
Calidad de instalación	2,33% 2	2,33% 2	16,28% 14	41,88% 36	37,21% 32	86	4,09
Reconocimiento de marca	11,90% 10	26,19% 22	33,33% 28	25,00% 21	3,57% 3	84	2,82
Funcionalidad del mueble	0,00% 0	0,00% 0	7,06% 6	60,00% 51	32,94% 28	85	4,26
Calidad de los materiales	0,00% 0	1,16% 1	9,30% 8	40,70% 35	48,84% 42	86	4,37
Precio	1,19% 1	2,38% 2	29,76% 25	46,43% 39	20,24% 17	84	3,82
Fluidez de la comunicación	1,16% 1	9,30% 8	32,56% 28	41,88% 36	15,12% 13	86	3,60

Fuente: Elaboración Propia.

Un resultado importante es la importancia que los encuestados dan a distintos atributos al momento de elegir un proveedor de muebles. Los resultados evidencian 4 característica de mayor importancia las cuales son calidad de los materiales (4,37), funcionalidad del mueble (4,26), calidad de instalación (4,09) y tiempos de entrega (4,06). Es posible deducir que los clientes tienden a valorar características propias del producto y no las características anexas a la compra.

Pregunta 6. Disposición a pagar, caso 1.



Fuente: Elaboración Propia.

Para tratar de capturar la disposición a pagar de los encuestados se ofreció un mueble de baño de con buenas terminaciones y estilos de vanguardia con la intención de mostrar un producto de calidad. El resultado obtenido demostró que 40 personas están dispuestas a pagar un valor entre \$120.000 y \$140.000 y 26 personas estarían dispuestas a pagar un valor entre \$150.000 y \$170.000. La disposición a pagar se encuentra dentro de los rangos de precio ofrecidos en el comercio.

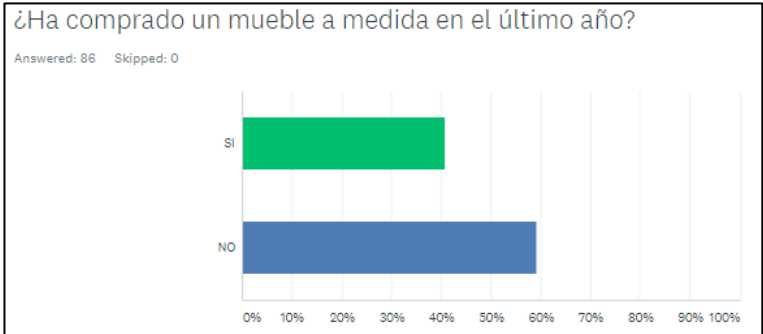
Pregunta 7. Disposición a pagar, caso 2.



Fuente: Elaboración Propia.

Un segundo caso para tratar de capturar la disposición a pagar de los encuestados fue ofrecer un producto mueble de baño de con terminaciones aceptables y con un estilo más rustico teniendo como finalidad mostrar un producto con una calidad visible un poco menor al primer mueble. El resultado obtenido demostró que 58 personas están dispuestas a pagar un valor entre \$90.000 y \$100.000 y 20 personas estarían dispuestas a pagar un valor entre \$110.000 y \$130.000. La disposición a pagar se encuentra dentro de los rangos de precio ofrecidos en el comercio, pero nos entrega información muy importante en relación con los aspectos de calidad visual (Lujo) que se ven reflejados en un mayor precio.

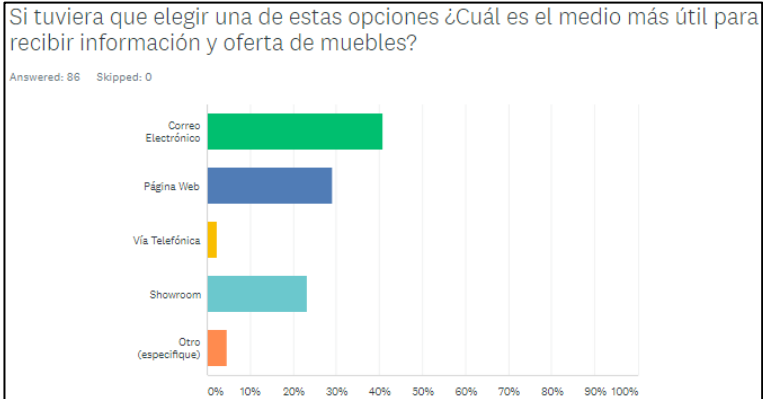
Pregunta 8. Frecuencia de compra.



Fuente: Elaboración Propia.

En relación con la compra de muebles a medida en el último año tenemos un grupo de 51 personas que respondieron que no han realizado este tipo de compras. En caso contrario, 35 personas respondieron que si han comprado un mueble a medida en el último año. Si bien el grupo mayoritario no ha comprado muebles a medida, se visualiza un sector importante que, si ha realizado compras de este estilo, evidenciando un mercado importante para este tipo de productos.

Pregunta 9. Medios para recibir información.



Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, la última pregunta de la encuesta nos entrega información trascendental de los medios más utilizados por los encuestados para obtener información de muebles. El

medio con más respuestas obtenidas fue el correo electrónico con 35 personas, seguido de las páginas web con 25 personas y showroom con 20 personas.

Identificación de posibles segmentos del mercado

La segmentación del mercado del mueble conlleva desafíos significativos para la empresa y representan un input de alto valor al momento de realizar las estrategias. Para que los segmentos del mercado seleccionados sean buenos, estos deben ser identificables, suficientes, estables o crecientes y accesibles.

En base a la información obtenida en la encuesta podemos realizar una fragmentación del mercado basándonos en aspectos geográficos y demográficos.

Respecto al aspecto geográfico, el sector de clientes corresponde a personas con residencia en la región metropolitana de Santiago debido a la concentración de población presente en esta parte del país que supera los 7 millones de personas. Dentro de este grupo define como segmento a las personas que tengan una edad igual o superior a los 30 años principalmente por que corresponde a un grupo de edad que tiene un mayor poder adquisitivo, tiene planes o ya tiene un grupo familiar y es un grupo que tiene la necesidad de comprar muebles para sus viviendas.

En la tabla 5 se muestra el número de personas según el rango de edad presentes en la región metropolitana.

Tabla 5. Población por grupos de edad.

AREA # 13 METROPOLITANA DE SANTIAGO				
Edad en Grupos Decenales	Sexo		Total	
	Hombre	Mujer		
0 - 9	478 408	458 734	937 142	
10 - 19	474 276	458 418	932 694	
20 - 29	629 815	606 260	1 236 075	
30 - 39	533 648	530 112	1 063 760	
40 - 49	460 016	489 096	949 112	
50 - 59	414 849	472 889	887 738	
60 - 69	261 772	316 582	578 354	
70 - 79	140 709	192 933	333 642	
80 - 89	52 692	97 697	150 389	
90 - 99	8 049	22 032	30 081	
100 y más	618	1 350	1 968	
Total	3 454 852	3 646 103	7 100 955	

Fuente: Censo 2017 INE.

Según los datos anteriormente expuestos, el área de mercado al cual la empresa AH Muebles puede optar equivale a 3.995.044 personas.

También es importante mencionar que el número de empresas dedicadas a la construcción de proyectos de uso habitacional, según información del Servicio de Impuestos Internos año 2018, son 4.387 empresas solo en la región metropolitana, con ventas anuales que superan los UF 290.428.779. Si bien esta información es importante, no podemos desconocer que la demanda tiene directa relación con la cantidad de habitantes, número de permisos de edificación y expectativas económicas del país.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En el siguiente capítulo se realizará una propuesta de valor para la empresa AH Muebles considerando los aspectos más importantes captados por sus clientes y que ayuden a guiar a la organización a tener una mejor posición dentro del mercado del mueble a medida en la región metropolitana. Es importante mencionar que existen decisiones estratégicas que provienen directamente del dueño de la empresa sin la necesidad de tener un respaldo ni un análisis previo sobre esto.

Propuesta de valor

En muchas organizaciones no existe la claridad necesaria de lo que representa una marca, además no es evidente o visible el valor que se entrega al cliente, por estos motivos y antes de comenzar a realizar un análisis detallado de la propuesta estratégica, es necesario definir una propuesta de valor. Adicionalmente, debido al poder que tienen los clientes sobre una marca y el acceso a la información sobre la competencia es que se hace aún más necesario definir dicha propuesta.

Toda empresa tiene que encontrar su propuesta de valor única para un determinado mercado, delimitando tres conceptos:

- **Propuesta de valor:** Consiste en lo que la empresa ofrece al mercado y a los clientes y se basa en una combinación única de precio, calidad, atención a sus clientes, características de su servicio o producto, etc.
- **Modelo de operación impulsado por la creación de valor:** Representa la combinación de los procesos operativos de la empresa junto con sus sistemas de gestión, estructura y cultura empresarial existente que permite tener la capacidad de colocar en el mercado nuestra propuesta de valor.
- **Disciplina de valor:** Quedaría diseñada como el guía de combinación de la entidad de sus modelos de operación y sus propuestas de valor con objeto de destacar en el mercado.

Es importante mencionar que la premisa fundamental consiste en organizaciones que pretendan ser líderes, con calidad en sus mercados y dominar solo una de las disciplinas de valor.

El desarrollo de las tres disciplinas o estrategias se muestran a continuación:

Excelencia Operacional: Se basan en una poderosa mezcla de calidad, precio y facilidad de adquisición en sus productos y servicios. Estas organizaciones están muy centradas en la eficiencia de sus procesos internos, optimizando y mejorando continuamente los mismos, además por línea general desarrollan buenos sistemas de información, con objeto de obtener datos rápidos y fiables de todas sus actividades.

Liderazgo de producto: Estas empresas ofrecen a sus clientes artículos o servicios que superan las características existentes en el mercado, colocan en su demanda los mejores productos.

El conocimiento íntimo del consumidor: Se trata de ofrecer al cliente un producto o servicio personalizado y a medida de sus necesidades (se obvia lo que el mercado precisa y se centra en lo que el cliente particular demanda abordando el "Mapa de la Experiencia del Cliente"). El conocimiento de sus clientes es vital para el desarrollo de relaciones a largo plazo y el ofrecer productos o servicios que superan las expectativas iniciales. Este tipo de empresas basa su fuerza en las decisiones de sus trabajadores que se encuentran más cercanos al cliente, centrándose en la fidelización de los consumidores nuevos y existentes.

La propuesta de Valor para AH Muebles será entregar un producto personalizado a las necesidades de los clientes y por lo tanto la disciplina estratégica corresponde al conocimiento íntimo del consumidor. Esto nos definirá la declaración de visión, misión y elaboración de los objetivos estratégicos, sin dejar de lado las otras dos disciplinas que sin dudas aportarán al logro del objetivo general.

Declaración de Visión

La visión de AH Muebles es ser una empresa reconocida a nivel local por la fabricación de muebles a medida, de calidad y adaptables a los requerimientos de sus clientes.

Declaración de Misión

AH Muebles fabrica muebles a medida de alta calidad, con materiales de primera categoría y diseños novedosos creados en conjunto con el mandante, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Valores

- **Compromiso:** Dado los requerimientos del cliente, fomentar la innovación y desarrollo de nuevos productos, mediante integración de los espacios y nuevas tendencias.
- **Experiencia:** Con el trabajo de más de 28 años, se ha logrado la mezcla perfecta entre conocimientos y esfuerzos para la elaboración de dichos productos, ya que este consta con participación de recursos humanos y técnicos capacitado, brindando excelentes resultados.
- **Servicio:** Los clientes necesitan de asesoría en cuanto a la elección de sus muebles, es por eso por lo que se realiza un esfuerzo en la entrega de una atención personalizada, con comunicación constante para llevar a cabo un buen trabajo y en el tiempo estipulado.

Cientes

De los distintos atributos, es relevante determinar de qué manera los clientes hacen la validación y expresan su satisfacción. Para este análisis se realizó una división de las distintas variables testeadas en la encuesta. Las tres dimensiones corresponden a: Producto, servicio y costos.

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

Pregunta 5. Prioridad de atributos al comprar.

¿Qué prioridad asigna a los siguientes atributos al momento de elegir un proveedor de mueble?

	SIN IMPORTANCIA	POCO IMPORTANTE	MEDIANAMENTE IMPORTANTE	BASTANTE IMPORTANTE	LO MAS IMPORTANTE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Relación personalizada	6,98% 6	8,14% 7	38,37% 33	33,72% 29	12,78% 11	86	3,37
Facilidad de pago	4,65% 4	11,63% 10	32,56% 28	38,37% 33	12,78% 11	86	3,43
Servicio Post-venta	0,00% 0	9,30% 8	26,74% 23	50,00% 43	13,95% 12	86	3,69
Tiempos de entrega	1,16% 1	1,16% 1	17,44% 15	52,33% 45	27,91% 24	86	4,06
Calidad de instalación	2,33% 2	2,33% 2	16,28% 14	41,86% 36	37,21% 32	86	4,09
Reconocimiento de marca	11,90% 10	26,19% 22	33,33% 28	25,00% 21	3,57% 3	84	2,82
Funcionalidad del mueble	0,00% 0	0,00% 0	7,06% 6	60,00% 51	32,94% 28	86	4,26
Calidad de los materiales	0,00% 0	1,16% 1	9,30% 8	40,70% 35	48,84% 42	86	4,37
Precio	1,16% 1	2,38% 2	29,76% 25	46,49% 39	20,24% 17	84	3,82
Fluidez de la comunicación	1,16% 1	9,30% 8	32,56% 28	41,86% 36	15,12% 13	86	3,60

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior podemos deducir que respecto a aspectos del producto los clientes tienen una tendencia clara a comprar o valorar productos que estén fabricados en materiales duraderos de buena calidad. Esto se refleja en los resultados de la encuesta en donde la calidad de los materiales está catalogada como una característica de “lo más importante” para un cliente.

Respecto a los atributos que tienen relación con el servicio prestado, se puede deducir que el servicio post venta, tiempos de entrega y fluidez de la comunicación se encuentran catalogadas como atributos “bastante importante”.

Finalmente, el precio y las facilidades de pago toman importancia cuando se hace referencia al costo del producto. Las características antes mencionadas tienen una catalogación de “Bastante importante” según la encuesta realizada.

Es importante que todas estas variables sean utilizadas en la definición e implementación de estrategias posteriores con el fin de entregar un producto o servicio que sea altamente valorado por los clientes y que al mismo tiempo prefieran la marca por las características del producto, servicio prestado y precio acorde a sus expectativas.

Estructura propuesta

Hoy, la empresa AH Muebles no tiene una estructura organizacional definida debido principalmente al número de empleados que esta posee, la mínima formalidad que existe en todas las líneas de sus funciones.

Una estructura formal para una empresa grande se hace absolutamente necesario pero las empresas pequeñas pueden utilizar una estructura simple, definida para ordenar la empresa y para estar preparados antes que el crecimiento llegue y provoque quiebres organizacionales internos que afecten al negocio.

Las empresas pequeñas difieren de las grandes, fundamentalmente, en que no suelen estar divididas en demasiados departamentos, ni cuentan con una línea media demasiado extensa (incluso, en ocasiones no existe). Además, suele estar relacionado la dirección de la empresa con los propietarios.

Sin duda, el tipo más popular de un organigrama para una empresa pequeña es la estructura simple: escasa línea media y comunicación directa de los dueños con el núcleo de operaciones directa. Incluso si hablamos de una organización sencilla, es permitido que aparezca el staff de apoyo.

El organigrama que se propone para la empresa AH Muebles tiene las siguientes secciones:

Toma de decisiones

En la estructura simple y en las pequeñas empresas es habitual que sea el propio dueño quien dirija la compañía, tome las decisiones estratégicas de forma individual o con ayuda de otra persona. Además, es común que sean los propietarios quienes tengan comunicación directa con el núcleo de operaciones, evitando en muchas ocasiones la línea media.

El núcleo de operaciones

El núcleo de operaciones, correspondiente a una empresa pequeña, no será muy extenso. Cada persona tendrá tareas que supervisadas por el dueño de la empresa. Los trabajadores, si bien están sometidos a un cargo único, estos deben realizar otras labores importantes dentro de la empresa.

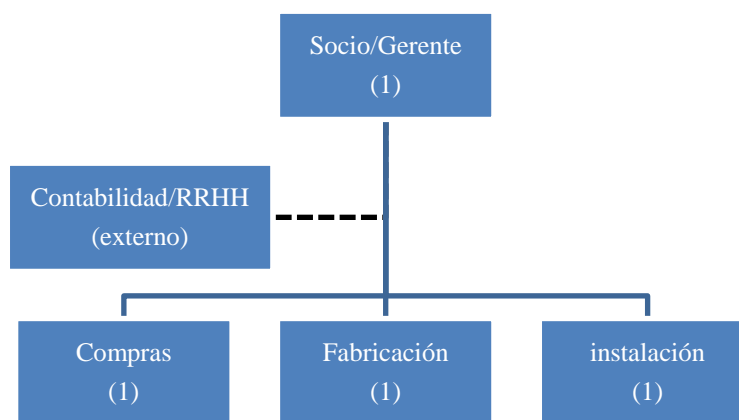
El staff de apoyo

Es normal que las empresas pequeñas externalicen algunas de sus necesidades y cuenten con un staff de apoyo para limpieza o contabilidad.

En el caso que no exista este staff de apoyo lo habitual es que sea el núcleo de operaciones o el propio dueño quien realiza estas funciones, y no se contrata a especialistas en estos ámbitos.

En la ilustración 5 se presenta el organigrama planteado para la empresa AH Muebles:

Ilustración 5. Organigrama empresa AH Muebles.



Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizacional definida para la empresa AH Muebles tiene líneas de responsabilidad muy limitadas lo que permite tener una rápida comunicación con el área operativa. Esta estructura si bien es simple, proporciona un nuevo lineamiento a la asociación que ayude a conseguir los objetivos específicos propuestos y crece o disminuye la cantidad de empleados según los niveles de requerimientos recibidos.

Considerando que se trata de una pequeña empresa, la estructura anterior plantea los beneficios propios de una organización simple, es decir; ser rápida, flexible, de un mantenimiento económico, y con una responsabilidad muy definida. Por el contrario, existen algunas debilidades que en un futuro deben ser consideradas como por ejemplo que no es una estructura adecuada cuando la organización crece y que la dependencia de una persona es demasiado alta. También es importante mencionar que algunos trabajadores, por las características de la empresa, tendrán contratos por obra.

Propuesta del modelo de negocios

La estrategia de negocios propuesta para la empresa AH Muebles, presenta modificaciones importantes en cuanto al formalizado prototipo actual. El nuevo modelo de negocios se basará en el mismo patrón utilizado para el análisis del modelo de negocios activo, incorporando las nuevas directrices de los resultados obtenidos en este análisis.

Para plasmar el modelo de negocios para la empresa AH Muebles, se utilizará la herramienta Canvas.

Segmento Clientes

Personas que tengan casa o departamento (propio o arrendado) y constructoras con la necesidad de amoblar y aprovechar espacios habitacionales interiores con muebles de buen diseño y calidad. Corresponde a clientes con formación profesional de 29 años o más y que se encuentran localizados principalmente en el centro y sector oriente de la capital.

Si bien aún se atienden a clientes que requieren muebles de oficina, la nueva propuesta es enfocar todos los esfuerzos para que la empresa se enfoque exclusivamente en la venta de muebles para el hogar. Esta iniciativa tiene sustento básicamente por poco conocimiento del mercado del mueble de oficina y capacidad técnica.

Propuesta de valor

La propuesta de valor se enfoca en ofrecer muebles a medida para optimizar los espacios, fabricados con materiales de calidad y que sean diseñados junto al cliente.

En esta sección se desprenden los siguientes conceptos:

Personalización: AH Muebles buscará entregar un producto personalizable que cumplan con los requerimientos y necesidades del cliente de acuerdo con la factibilidad técnica actual. También entregar un producto con un diseño creado en conjunto con el cliente.

Materiales de Calidad: Ofrecer productos fabricados en materiales de calidad que cumplan con una durabilidad sobre el promedio del mercado.

Tiempos de entrega reducidos: Si bien el trabajo de muebles a medida requiere un mayor plazo de fabricación, AH Muebles buscará gestionar los pedidos de forma óptima para reducir los tiempos de entrega.

Servicio post venta confiable: Entregar un servicio post venta confiable y de respuesta rápida para los problemas que el cliente pueda presentar.

Canales

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

Página Web: Se desarrollará una página web para mostrar los productos y servicios ofrecidos por la empresa. También será un mecanismo de recepción de consultas y solicitudes de pedido.

Redes Sociales: En línea con el aumento en la utilización de las redes sociales, se realizará una estrategia que permita ofrecer nuestros productos mediante este medio enfocado, sobre todo, en nuestro público objetivo.

Correo Electrónico: Se implementará una base de datos de emails creada inicialmente con clientes actuales que permita ofrecer productos en oferta. También, mediante la creación de un email corporativo para mantener un canal de comunicación constante frente a las preguntas y solicitudes de nuestros clientes.

Anuncios pagados: Realizar anuncios pagados mediante la empresa Google para mejorar la captación de clientes. También por este mismo servicio se podrá conocer la actividad en línea de los canales. También, se realizarán publicaciones en revistas comunales que no tienen un alto costo y permite llevar a los hogares de las comunas que son el principal foco de la empresa AH Muebles.

Relación con los clientes

Nuevas tendencias: Se mostrará al cliente mediante nuestros canales las tendencias del mercado en el diseño de muebles.

Asesoramiento gratuito: Se entrega asesoramiento gratuito para clientes. Este ofrecimiento se puede presentar desde que el cliente realiza una consulta inicial, hasta la etapa de instalación.

Descuento en el primer proyecto: Para los clientes nuevos se aplicará un porcentaje de descuento solo en el primer proyecto realizado. Este descuento será aplicado dependiendo las características de cada cliente, por lo cual no formara parte de ninguna estimación futura.

Promociones especiales: Se realizarán promociones especiales que busquen incentivar la compra de muebles. Estas promociones pueden ser por fechas especiales o productos por temporada.

Producto distintivo: Fabricar un producto que puede ser distintivo de la empresa y que ayude a mejorar el conocimiento de la marca y genere un ingreso fijo (aunque en sus inicios sea bajo).

Flujo de ingresos

Los ingresos identificados son los siguientes:

- Fabricación de muebles a medida
- Servicios de reparación

Planes de financiamiento: La venta de productos es realizada con pago del 50% antes de comenzar a fabricar el proyecto y el otro 50% contra instalación. En algunos casos especiales y solo para clientes antiguos (confiables) se puede ofrecer un plan especial de financiamiento.

Recursos Claves

- Capital de Trabajo.
- Vehículo de transporte.
- Equipamiento y herramientas.
- Taller de trabajo.
- Personal capacitado.
- Tecnología (RRSS, Página web, email).

Actividades Claves

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

Atención al cliente: Reuniones con clientes que realizan consultas sobre los productos ofrecidos. Durante esta actividad también se ejecuta la toma de medidas.

Gestión de proveedores: Gestionar compra de materiales y búsqueda de alianzas estratégicas con los principales proveedores del mercado. Además, es importante tener una red de proveedores para asegurar el abastecimiento.

Procesos administrativos: Realizar gestión del personal trabajando en la empresa y cumplir con las obligaciones impuestas por la autoridad en materia de seguridad y leyes sociales. También se debe gestionar las tareas de cumplimiento tributario y mantención de los libros contables.

Gestión de publicidad: Dar a conocer la empresa y sus productos requiere de un trabajo constante en las redes sociales y canales de venta definidos.

Socios Claves

A continuación se identifican dos grandes grupos de socios claves para la empresa:

Proveedores de productos tercerizados: Corresponde a fabricante de piezas importantes para la terminación del mueble. En este grupo encontramos a Arredondo Chile (Puertas y cubiertas posformadas), Duromarmol (Cubiertas de granito), Luis Santibáñez (Puertas pintadas).

Proveedores de insumos básicos de fabricación: En este grupo encontramos los insumos básicos de fabricación que van desde el material base hasta insumos de quincallería. Dap, Ducasse, Yousef (Masisa dimensionada), Ferretería Yousef (quincallería), Comercial Viñuela (láminas de chapa, Masisa enchapada pequeños trozos).

Clientes habituales: Este grupo corresponde a los clientes que se han mantenido como clientes habituales de la empresa AH Muebles y pueden ser un pilar fundamental el momento de realizar recomendaciones a otros grupos de interés.

Estructura de costos

Los diferentes tipos de costos que se requieren son:

- Costos de personal
- Costo de materiales para fabricación
- Costos de publicidad (mantenimiento y presencia en internet)
- Pago de proveedores (tercerización)
- Costos de traslado (combustible, mantención, peajes)
- Mantención y compra de herramientas.
- Costo por servicios básicos (Luz, agua, teléfono)

Conclusiones del modelo Canvas.

Las conclusiones más importantes de este modelo corresponden a que la empresa AH Muebles trabaja por proyectos y, por lo tanto, su estrategia y funcionamiento debe estar en línea con esta forma de trabajar. Independiente del servicio que realicen, la compañía debe organizarse en labores adecuadas a cada orden y muy orientadas al pedido específico de cada cliente, este sea cliente particular o constructora.

Por lo mismo, el modelo bajo el cual generan ingresos es el de una empresa de proyectos, con las beneficios y dificultades propios, como es trabajar en base a pedidos, es decir, sin un stock previo, las formas de pago comprometidas con adelantos y cierres definitivos de saldos impagos contra entrega, entre otros.

En cuanto al tipo de cliente se concluye que existe una tendencia a realizar trabajos principalmente en el sector centro y oriente de Santiago lo cual es respaldado también por el lugar donde habitan los clientes que respondieron la encuesta. Por lo tanto, el foco está orientado a un cliente habitacional (casa o departamento), con estudios profesionales y con una edad de 29 años en adelante. Adicionalmente, el cliente tiene gustos por la buena decoración de interiores y de diseñar sus espacios según sus propios gustos y preferencias. El principal producto ofrecido corresponde a muebles para el hogar los cuales son fabricados según los requerimientos del cliente.

Respecto a los proveedores externos se aprecia una alta dependencia a la fabricación de puertas posformadas y cubiertas, lo cual afecta principalmente en los tiempos de entrega de los productos. En general, el tiempo total de fabricación e instalación dependerá de cuanto demore la entrega de los productos, provocando en casos temporales cuello de botella. Por las razones antes mencionadas, es fundamental ampliar la red de proveedores claves y no depender solo de algunos pocos para entregar un producto con la misma calidad, pero en un menor tiempo.

Análisis Foda

El análisis FODA permite una rápida apreciación de la situación actual de una empresa en relación con su ambiente externo y una introducción a aspectos del ambiente interno, lo cual permitirá establecer los lineamientos para futuras estrategias de negocio.

Fortalezas

Rápida comunicación con clientes: La comunicación con el cliente se mantiene desde el primer contacto y permite una interacción constante para realizar consultas o cambios relativos al diseño de mueble y programación de la instalación final.

Personal especializado: El dueño de la empresa AH Muebles mantiene una trayectoria importante en la fabricación de muebles a medida lo que ha permitido participar en proyectos importantes. Su experiencia y estilo de trabajo ha permitido que los nuevos integrantes del equipo mantengan esta cultura de fabricar muebles de calidad y con buenas terminaciones.

Precios negociables: La venta directa B2C (Business to Customer) permite que los clientes puedan negociar el precio de los productos o servicios que se adquieren, es un factor importante al momento de comprar mercancías a un menos precio de acuerdo con el comercio. Este tipo de negociación no se puede realizar en las grandes tiendas o empresas con una mayor rigurosidad en su política de precios.

Comercialización directa con cliente: La empresa AH Muebles vende directamente al cliente final y no participa ningún tipo de intermediario que pueda aumentar el precio.

Atención a domicilio: La atención al cliente se realiza personalmente en el domicilio del cliente lo cual permite tener una conversación más extendida y cercana para lograr entregar un mejor producto o servicio. Este estilo de atención también aplica los fines de semana y genera grandes beneficios especialmente para las personas que trabajan de lunes a viernes.

Oportunidades

Aumento de proyectos inmobiliarios: De acuerdo con los estudios expuestos en el análisis de mercado nacional, se puede establecer que existe una tendencia positiva a la construcción de casas y departamentos en la región metropolitana. Esto permite llegar tanto a un cliente particular como como una empresa constructora de proyectos habitacionales.

Tendencia por la personalización: El mercado en todas sus categorías presenta una tendencia a la personalización de los productos. Desde elementos personales, hasta productos duraderos como el mueble forman parte de esta tendencia que puede traer beneficios para las empresas de muebles que tienen productos novedosos personalizables.

Debilidades

Ubicación de la fábrica: El taller de la empresa AH Muebles se encuentra en la comuna de Peñaflor lo cual representa un viaje aproximado de 40 hasta el sector oriente de la capital. Esta ubicación conlleva a realizar traslados importantes al momento de despachar los productos o comprar los materiales de fabricación.

Conocimiento de la Marca: La empresa tiene muy poco conocimiento de la marca y no mantiene ningún tipo de publicidad o publicación en redes sociales. Actualmente el conocimiento de la marca se realiza mediante el boca a boca y es la consecuencia de los buenos proyectos realizados.

Canales de venta: La empresa no posee canales de venta establecidos y solamente mantiene un taller donde realiza la fabricación de los distintos proyectos que tiene.

Amenazas

Productos de fabricación China: La importación de productos chinos ha aumentado considerablemente y forman parte importante de la oferta de muebles en Chile. Dentro de sus características se encuentran su bajo precio y en los últimos años han mejorado bastante en cuanto a diseño, pero no así su calidad.

Facilidades de pago: La facilidad de pago es una característica importante que es valorada por el cliente. Esta modalidad de remuneración es ofrecida principalmente por las grandes casas comerciales y forman parte importante de su estrategia de ventas en todo tipo de productos. La empresa AH Muebles ha mantenido su estrategia de 50% de prepago al inicio de las obras y el pago final contra entrega, pero también se han vendido productos con una modalidad de pago distinta de acuerdo con la antigüedad y conocimiento del cliente.

Nuevos competidores: En todo mercado que exista una oportunidad de negocio existe la amenaza de nuevos competidores que lleguen a ocupar alguna participación de mercado de interés para AH Muebles. En este sentido, es importante conocer la competencia y mantener actualizado nuestros trabajos para entregar un producto diferenciado al cliente.

La ilustración 6 representa un resumen del análisis FODA realizado a la empresa AH Muebles.

Ilustración 6. Resumen análisis Foda.



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión es importante mencionar que existen características que se pueden aprovechar en beneficio de conseguir los objetivos generales, pero también existen debilidades o amenazas que se deben trabajar o controlar para no desviar la estrategia corporativa.

ESTRATEGIA DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta vital y necesaria para toda empresa independiente del tamaño. El mercado se encuentra en un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente numerosos desafíos. Sin duda, la globalización, internet, la inestabilidad económica el avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de la empresa a estas nuevas condiciones no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

Fijación de objetivos

Para la fijación de los objetivos se han considerado tanto los factores internos y externos que afectan al desarrollo de la actividad de la empresa como la información obtenida en reuniones con el dueño de la empresa AH Muebles.

El plan de marketing para AH Muebles que se llevará a cabo durante este año 2019 presenta tres objetivos bien claros y relacionados entre sí, ya que conseguir los objetivos no económicos ayudará a alcanzar el objetivo económico. Es decir, aumentando las ventas del segmento, que está estrechamente relacionado con el aumento del conocimiento de marca, se puede lograr de forma consecutiva el aumento de la utilidad de la empresa.

En la tabla 6 se entrega un resumen de los objetivos económicos y no económicos para la empresa AH Muebles.

Tabla 6. Objetivos Empresa AH Muebles.

Objetivo económico	Objetivo no económico
- Aumentar en un 30% las utilidades en un periodo de dos años (base promedio 2016-2018)	- Aumentar en un 30% el número de clientes.
	- Aumentar el conocimiento de marca.

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo económico busca aumentar las utilidades de la empresa en un 30% durante un periodo de dos años (en base al promedio de los últimos 3 años). Para conseguir este objetivo, se considera como base los ingresos obtenidos entre los años 2016 y 2018, los cuales corresponden a \$69.416.289, por lo que para los próximos dos años se espera conseguir un ingreso igual o superior a \$90.241.176 para el primer año y \$117.313.529 para el segundo año.

Para fijar el primer objetivo no económico es difícil establecer una relación directa entre los ingresos y la cantidad de clientes existentes, debido principalmente, a que tener más clientes no necesariamente se refleja en mayores ingresos. De todos modos, se estableció que durante el año 2018 se obtuvieron 30 clientes promedio, pero para poder alcanzar los objetivos es necesario que este número aumente de forma considerable.

Respecto al segundo objetivo no económico, la empresa AH Muebles no tiene ningún parámetro de comparación debido a que desde sus inicios el único medio de conocimiento de marca que se ha utilizado es el traspaso de información entre clientes. Por lo tanto, como objetivo solamente se plantea implementar una página web, publicaciones en redes sociales y publicidad en revistas comunales.

El conseguir los dos objetivos no económicos mediante la correcta gestión de los pedidos más importantes, está en línea para obtener los objetivos económicos que se plantean.

Selección de estrategias

La selección de estrategia será definida considerando la existencia del mercado que hoy en día actúa y sus productos, por lo que para el segmento objetivo que este ha definido será necesario implementar una estrategia de penetración de mercado.

En la ilustración 7 se muestran las distintas estrategias posibles considerando si el mercado es nuevo o actual y si sus productos son nuevos o actuales.

Ilustración 7. Estrategias según Producto/Mercado

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Dirección de Marketing, MBA U de Chile.

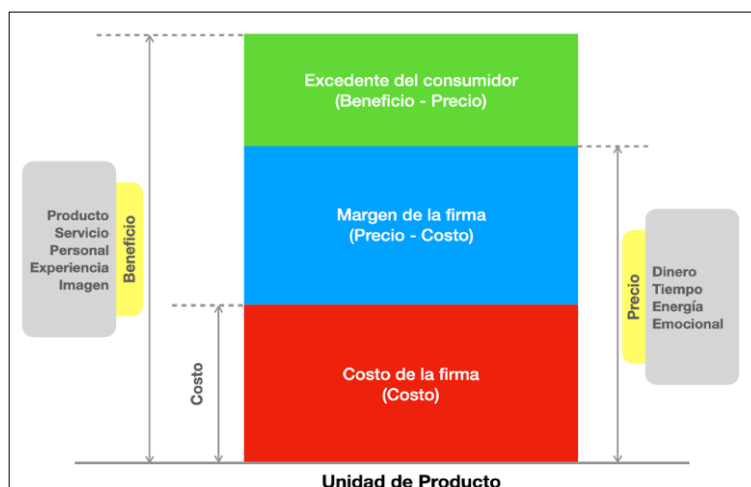
Propuesta de valor por segmento

El diseño de la propuesta de valor contempla definir una estrategia acorde para el segmento de clientes basado en los puntos relevantes obtenidos del análisis FODA, con el fin de desarrollar herramientas que permitan agregar valor para los clientes e ir cumpliendo las expectativas de los objetivos planteados.

La creación de valor permite una disposición a pagar, por parte del consumidor, mayor al costo de proveer el producto. Muchas compañías hoy en día tienen un enfoque cortoplacista, es decir, cuyo principal objetivo es concretar ventas puntuales que no permite proyectar crecimiento ni planes a futuro. Por esta razón, algunas empresas están tendiendo a tener una visión más de largo plazo enfocándose en lo que piensa y los intereses del cliente.

La ilustración 8 muestra los distintos niveles que permiten conseguir un beneficio óptimo en el desarrollo de los productos. También, entrega de forma gráfica los distintos aspectos que se deben gestionar de manera eficiente para conseguir un buen precio para la empresa y un mayor beneficio para sus clientes mediante la propuesta de valor.

Ilustración 8. Relación precio beneficio para propuesta de valor.



Fuente: Gestión Comercial I, MBA U de Chile.

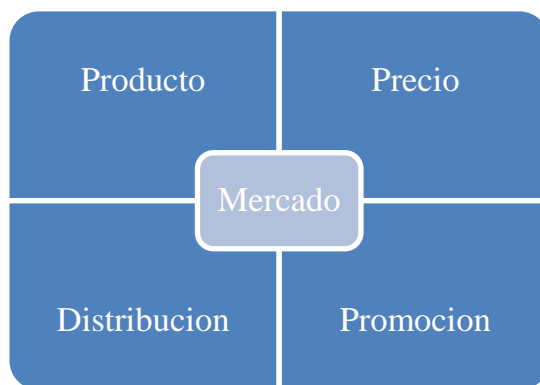
Se presenta una propuesta fácilmente entendible y recordable para el segmento, que pretende explicar qué hace, a quién, cómo y para qué, de la siguiente manera:

La empresa AH Muebles ofrece muebles para el hogar con diseño único y personalizado, fabricado con materiales de calidad y entregando un servicio de excelencia que ofrezca una experiencia única para el cliente.

Marketing Mix

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos y desarrollados comúnmente por las empresas. Como se demuestra en la ilustración 9, el marketing mix tiene en cuenta cuatro variables principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción.

Ilustración 9. Marketing Mix.



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de promociones

El objetivo de promover un producto es aumentar las ventas, atraer clientes, mejorar el reconocimiento del producto y la identidad de la marca. La promoción beneficia a las empresas mediante la generación de demanda por parte de los consumidores, y favorece a los consumidores al proporcionar la información necesaria sobre la disponibilidad del producto y sus usos. Debido a la intensa competencia, es fundamental planificar una estrategia eficaz antes de iniciar una campaña de promoción. Es especialmente importante para las pequeñas empresas utilizar sus limitados recursos con eficacia.

Algunas estrategias de promoción son:

Estrategia para atraer: El primer objetivo para AH Muebles es el consumidor y no necesariamente el vender inmediatamente. Esta estrategia busca conocimiento de la marca y conocer los productos y sus características ofrecidas. Esta función se realizará por medio posicionamiento de marca en búsquedas de google, en redes sociales y revistas.

Reforzamiento de la marca: Esta estrategia lo que se busca es crear lealtad de los consumidores a la marca. Esto será realizado mediante descuentos en la primera compra y ofertas especiales las cuales serán informadas por email, página web y redes sociales.

Aplicación de Marketing digital

El internet y las redes sociales se han convertido en una herramienta fundamental a la hora de ofrecer productos y servicios en un mercado que se encuentra en constante movimiento. El uso diario que dan los usuarios a las herramientas tecnológicas, convierte al marketing digital en un medio que debe ser utilizado por la empresa AH Muebles considerando los importantes beneficios tanto para el conocimiento de la marca como para la promoción de sus productos. Estas herramientas digitales, además de ser bastante asequibles económicamente, permiten acceder a compradores en cualquier parte del país con un solo clic, por lo que es fundamental manejarlas de manera eficiente para ganar mercado, incrementar ventas y posicionamiento de marca, entre muchos otros beneficios.

Las redes sociales como medio principal de interacción

La finalidad de utilizar estas herramientas tecnológicas es aprovechar al máximo las Redes Sociales con el objetivo de hacer crecer la marca. AH Muebles conoce a sus actuales clientes, pero necesita capturar una mayor participación de mercado en los distintos sectores de la región metropolitana de Santiago para aumentar el alcance y la interacción con la marca.

El objetivo fundamental es usar al máximo el potencial de cada red social, creando campañas personalizadas según las herramientas y características de cada una. Es importante mencionar que la utilización de las redes sociales no requiere de grandes recursos económicos sino más bien una administración y mantención adecuada de las cuentas a utilizar en cada herramienta.

Facebook

La estrategia de contenido en Facebook consiste en publicaciones semanales, normalmente con una imagen atractiva de un espacio equipado con muebles similares a los fabricados por AH Muebles. También, las publicaciones incluirán enlaces de alguna página web donde el cliente pueda obtener ideas de diseño para posteriormente solicitar o consultar a la empresa mediante los canales de comunicación respectivos.

Una herramienta importante para capturar clientes es mediante el ofrecimiento de productos en promoción para recompensar a los seguidores y al mismo tiempo generar contenido adicional.

La búsqueda de seguidores se iniciará por medio del círculo cercano de los miembros de la organización y mediante la integración a grupos relacionados a temas decorativos y fabricación de muebles.

Instagram

La herramienta Instagram se utiliza principalmente para promocionar productos y publicar imágenes de trabajos realizados a distintos clientes. La cuenta se creará para asemejarse a un catálogo en línea muy parecido a la página de la web típica con un menú para vincular a las categorías más populares de la marca: Cocina, closets, baños, bibliotecas, etc.

Página Web

Se implementará una página web básica de buen diseño que tiene la función principal de participar de las búsquedas realizadas por los distintos usuarios de internet para posicionar de mejor forma la marca en el mercado. Esta página web tendrá un diseño sencillo con imágenes de los productos más destacados similar a un catálogo, medios de contacto y la opción para dejar comentarios por medio de la misma plataforma web.

El principal motivo por el cual esta herramienta se utilizará con este nivel de sencillez se debe principalmente al costo monetario y tiempo requerido para la mantención y actualización del contenido el cual debe ser complementado con las otras dos redes sociales anteriormente mencionadas.

Los ingredientes claves para una estrategia de marketing que funcione correctamente son una identidad sólida con un mensaje directo, formas creativas para transmitir este mensaje en los canales de distribución correctos.

Es importante mencionar que la empresa AH Muebles no realiza ningún tipo de promoción por lo cual es importante implementar estas estrategias paso a paso para ir avanzando y controlando los resultados, por lo tanto, la estrategia comunicacional para la empresa AH Muebles se enfocará principalmente a motivar y atraer al segmento objetivos definido con la finalidad de informar sobre los productos y el reconocimiento de la marca.

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

Las métricas por utilizar son:

Sitio web: Número de visitas vs. Clientes captados por esta vía.

Redes sociales: Número de visitas vs. Clientes captados por esta vía.

Publicación en medios: Cantidad de publicaciones vs. Clientes captados por esta vía.

Es importante conocer el origen de estos nuevos clientes para conocer la efectividad de estas herramientas. El objetivo es controlar estas métricas para ver si el mensaje es bien recibido o es necesario realizar algún ajuste a las estrategias antes mencionadas.

Estrategia de distribución

Actualmente el canal de distribución de la empresa AH Muebles es directamente entre la empresa y el cliente, la cual se ha mantenido desde el principio de forma convencional.

Para el caso del despacho de los productos, la empresa ha tenido retrasos en algunas entregas por disponer únicamente de un vehículo activo y con un limitado volumen de carga, lo que ha obligado a realizar más de un viaje a causa del volumen de los productos a entregar. Considerando lo anterior, es necesario considerar un servicio externo que pueda ayudar a realizar tanto el despacho de los productos como la compra de materiales cuando la demanda sobrepase la capacidad actual. Es importante mencionar que este servicio se utilizara solo en caso de ser necesario, por lo que no será considerado en las evaluaciones económicas posteriores.

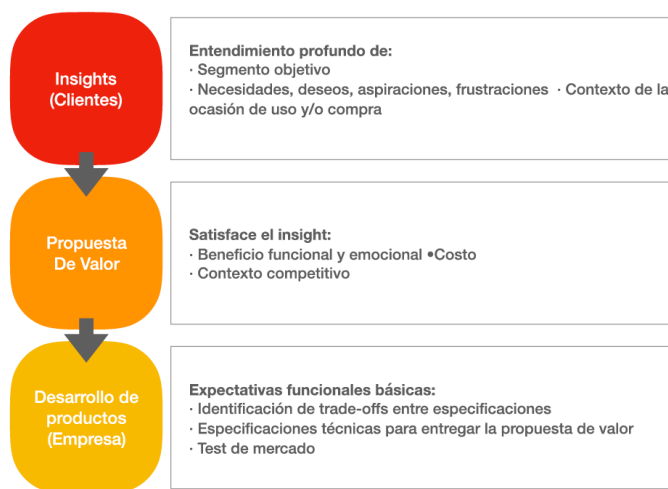
Estrategia de productos y servicios

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

El desarrollo de estos productos debe ser realizado tomando en cuenta varios factores, principalmente el análisis de la necesidad real del consumidor. Esto determina en este punto de desarrollo, que un buen análisis de las necesidades puntuales para los clientes objetivos sumado a la entrega realmente superior de los beneficios, será la fuente de éxito para los productos y servicios que debe desarrollar la empresa.

Para esto se seguirán tres etapas de desarrollo fundamentales para la creación de nuevos productos, las cuales se detallan en la siguiente ilustración 10.

Ilustración 10. Desarrollo de nuevos productos.



Fuente: Gestión comercial II, MBA U de Chile.

La estrategia de productos se concentrará en:

Creación de productos complementarios a los existentes: La empresa debe buscar elementos que permitan agregar nuevos productos como complemento a los productos fabricados actualmente. Estos productos no deben ser obligatorios, pero si pueden ser considerados como un aumento de valor para el cliente en términos de diseño, de funcionalidad o decoración.

Productos de cocina: Muebles fabricados básicamente en melamina blanca con puertas posformadas y cubiertas de granito. En este tipo de mobiliarios es posible incluir muebles accesorios como por ejemplo mesas, sillas, mueble acondicionado para servicios, vinos, entre otros.

Productos para Living: Aquí encontramos rack para tv, escritorios, bibliotecas los cuales son fabricados básicamente en aglomerado enchapado y posteriormente barnizado como terminación. Es posible agregar mesas de centro, lámparas, mesas laterales, entre otros.

Productos para baños: Este tipo de productos son fabricados básicamente de melamina blanca, siendo incorporados elementos en base a MDF laminado (tablero de fibra de densidad media) con terminaciones curvas, esto genera un aspecto más contemporáneo. Aquí es posible agregar cenefas para luminarias y muebles donde guardar elementos de aseo.

Los productos complementarios no siempre serán fabricados por la empresa AH Muebles y tendrán la finalidad de mejorar tanto la percepción visual como la propuesta de valor entregada a un cliente. Los productos serán fabricados por una de las empresas tenga alguna alianza estratégica con AH Muebles.

Estrategia de precios

Actualmente existe una política de precios que se ha mantenido desde hace mucho tiempo, la cual considera cobrar al consumidor el 50% de los materiales como mano de obra. Es necesario tener mayor cuidado con los proyectos que impliquen un trabajo mucho más intenso y que requieren más horas de trabajo para obtener resultado final. Dentro de estos productos encontramos los muebles barnizados que, en algunos casos, el 50% del costo de los materiales cobrarlos como mano de obra no alcanza.

Respecto a los precios es donde la empresa debe captar valor para la firma, de aquí se desprende que de los productos y los servicios ofrecidos deben estar alineados con la táctica de promoción y comunicación. Finalmente, la estrategia de distribución o plaza proporcionará al cliente la comodidad, asistencia y acceso a los bienes.

Como síntesis se podría mencionar:

Promociones: Generar un mix promocional para motivar al segmento objetivo, a través de mensajes efectivos publicados en: página web, redes sociales publicación en medios.

Distribución: Evaluar externalizar un servicio esporádico de transporte para periodos de mayor demanda y cubrir tanto el despacho de productos como la compra de materiales.

Productos: Establecer una línea de productos complementarios a los ya existentes que cumplan la finalidad de mejorar el valor para los clientes en aspectos en diseño, funcionalidad y decoración. Estos productos pueden ser o no fabricados por AH Muebles.

Precios: Se mantiene política de solicitar al comienzo el 50% del costo de los materiales, pero con especial cuidado con los productos que requieren más horas de trabajo al promedio de la cartera de productos.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una alianza estratégica es una buena forma de incrementar la visibilidad, llegar a un número mayor de potenciales clientes y construir confianzas apoyándose en otra entidad. A pesar que resulta una tarea complicada, para la empresa AH Muebles es fundamental tener este tipo de prácticas con el objetivo de ser una fuente efectiva de crecimiento. Se debe considerar que una alianza es una necesidad estratégica de la organización, por lo cual va mucho más allá de una iniciativa temporal, sino que se deben complementar esfuerzos de colaboración entre las compañías para fortalecer aquello que más necesitan para crecer en el mercado.

El solo hecho de aproximarse a otra empresa para apoyarse mutuamente no es un hecho suficiente y para lograr los beneficios es necesario seguir un proceso que permita tener resultados tangibles en el tiempo.

A continuación se detallan los principales factores que la empresa AH Muebles debe considerar para mantener alianzas estratégicas efectivas.

- **Definir las necesidades estratégicas:**
 - Ampliar los canales de distribución.
 - Fortalecer el contacto posventa.
 - Llegar a un mayor número de clientes potenciales.
 - Fortalecer imagen de la marca.
 - Disminuir costos de operación

- **Identificar aliados potenciales:**
 - **Empresas alternativas:** Corresponde a empresas que los clientes admiran o consideran como una buena alternativa al momento de comprar muebles a medida. En esta categoría encontramos empresas como Muebles MK, Deco Inside, Joval y JF Muebles.

 - **Proveedores de insumos con buena reputación que generan confianza:** Corresponde a proveedores de insumos conocidos por los clientes y que tienen buena reputación en el mercado dando un grado de confianza a los productos

que ellos necesitan. Dentro de esta categoría encontramos a empresas como Ducasse, Masisa, Duromarmol, Comercial Yousef.

- **Otras marcas de consumo:** Corresponden a marcas que los clientes ya consumen y las cuales generan confianza. Esto permite establecer conexión con empresas que ya están validadas por los clientes y pueden ser una ayuda en implementar correctamente estrategias de marketing. En este grupo encontramos Sodimac, Easy, Ferias persas.
- **Abordar al aliado estratégico potencial:** En esta etapa se indicarán las directrices que debe aplicar la empresa AH Muebles para lograr generar alianzas estratégicas con los potenciales aliados en cada grupo antes explicado.
 - **Empresas alternativas:**
 - Establecer alianzas para realizar trabajos en conjunto.
 - Ser proveedor de empresas más grandes del sector.
 - Ser parte de una organización de muebles a medida.
 - **Proveedores de insumos:**
 - Generar alianzas con proveedores de insumos claves a cambio de descuento en la venta, reposición de materiales, despacho rápido y pedidos especiales de insumos.
 - Ser parte del club de socios de los principales proveedores de insumo para aprovechar sus múltiples beneficios en capacitación y descuentos.
 - **Empresas alternativas:**
 - Generar alianzas para promover la marca y su producto entre sus clientes que permita aumentar por ambos lados el número de clientes potenciales.
 - Asociarse a alguna agrupación de fabricantes de madera para compartir experiencias y optar a adquirir buenos clientes.

Para todos estos casos lo importante es mantener alianzas estratégicas vivas y que se alimenten periódicamente de mejores prácticas e ideas con el fin de obtener un mejor beneficio para ambos a través del tiempo.

PLAN OPERATIVO

En la empresa existen distintos procesos operativos que pueden ser agrupados en tres principalmente. El primero, se relaciona directamente con los procesos de la operación de la empresa, el segundo con la gestión de clientes y el tercero se relaciona con los procesos administrativos propios de la organización.

Procesos de la operación de la empresa

Pedido y toma de medidas

Esta tarea cumple la función de tomar todos los pedidos de los clientes y los direcciona para ser gestionados. Esta función se realizará principalmente por 3 vías de comunicación directa que tendrán los clientes: email, vía telefónica, y mediante el envío de solicitudes vía página web. La toma de medidas se realiza principalmente por el dueño de la empresa previo acuerdo con el cliente.

Diseño y presupuesto

En esta etapa se confecciona una imagen modelo del mueble que el cliente requiere y un presupuesto en donde se detallan todos los costos de materiales y mano de obra requeridos. En esta etapa, se utilizará un software que permita realizar un dimensionado del material en un menor tiempo, de forma precisa y aprovechando al máximo cada compra de material que se realice. También, se implementará la unificación del presupuesto para confeccionarlos en un menor tiempo y para darles un toque profesional y estandarizado a los clientes.

Compra de materiales

El abastecimiento de materiales se realiza mediante la compra de éstos a los productores nacionales e importadores que la empresa ha seleccionado en relación de equilibrio entre costos para la empresa, cantidad de materiales que ofrecen y confiabilidad de disposición de materiales. Otro punto importante en relación con la compra del material principal (Aglomerado), corresponde al dimensionado que ofrecen los distintos distribuidores y que puede generar ahorros en costos y tiempos de producción. Las materias primas corresponden principalmente a madera aglomerada para la confección de muebles en general, productos de quincallería y productos para dar terminaciones.

El abastecimiento de productos terminados se realiza principalmente a productores nacionales o alguna importadora que los distribuya. Del mismo modo, la empresa selecciona en relación al equilibrio entre cantidad de productos a ofrecer, costos para la empresa, confiabilidad, calidad y garantías de productos. Los productos terminados corresponden principalmente a cubiertas de cocina y baño, puertas post formadas, adicionales de vidrio, entre otros productos que la empresa no fabrica.

El método de compra varía según proveedor, se estima que la mayoría de las condiciones son: pago contra entrega, pago al inicio y contra entrega.

La gestión de la compra y posterior recepción de los productos y materias primas está a cargo del dueño de la empresa, quién debe realizar los pedidos de cada proyecto inmediatamente aprobado por el cliente para cumplir con los plazos acordados.

Se espera que para el término del tercer trimestre de este año 2018, se establezcan acuerdos con al menos dos proveedores para los insumos básicos y para los productos terminados. El acuerdo debe ser beneficioso y será medido en relación a los costos actuales de la empresa.

Fabricación

La planificación del proyecto se inicia desde cuando se realiza la primera visita al cliente y se lleva a cabo el proceso de toma de medidas respectivas. Considerando las medidas tomadas y el presupuesto, se realiza la planificación de la producción la cual posteriormente se lleva a cabo de forma diaria y con metas establecidas. Las variables para definir la prioridad de fabricación son serán:

- Orden según fecha de entrega.
- Considerando pedidos atrasados.
- Considerando entrega de productos terminados utilizados en la fabricación.

La planificación de la producción será acorde a las distintas tareas que se lleven a cabo en las distintas etapas del proceso. Dentro de estas etapas encontramos: estación de corte de materiales, pegado y pulido de tapa cantos, armado de muebles, terminaciones.

Corte de materiales

Actualmente esta tarea es realizada por un operario y tiene la finalidad de realizar cortes adicionales al dimensionado establecido inicialmente y eliminar imperfecciones que provengan desde el centro de distribución del material aglomerado. No se requieren cambios debido principalmente a una mejora considerable en la gestión del dimensionado del material realizado antes de la compra de materiales.

Pegado y pulido de tapa cantos

En esta etapa se realiza el pegado del tapa canto que requiere el material aglomerado y en todas las zonas que sea necesario. En esta etapa el proceso es demasiado manual y con la ayuda de alguna herramienta adecuada es posible procesar más productos en un menor tiempo. La nueva herramienta para reducir los tiempos de esta etapa se llama máquina de tapa cantos.

Además, es necesario agregar una estación de trabajo adicional que pueda ser utilizada tanto para el armado de muebles como para el pegado y pulido de tapa cantos en los casos que las solicitudes aumenten considerablemente.

Armado de muebles.

El armado de material es un proceso que reúne todas las piezas de un mueble y los acondiciona según los requerimientos iniciales. Ocasionalmente, esta tarea es realizada solo por un operario, pero existen casos en que el mueble es demasiado grande y requiere la ayuda adicional de otro trabajador. Esta etapa del proceso requiere una estación de trabajo adicional que también tenga la función de apoyar la etapa de pegado y pulido de tapa cantos y armado de materiales cuando se requiera. La habilitación de una estación de trabajo no requiere gran inversión debido a que para su habilitación solo se requiere la instalación de una red eléctrica, mesa fija de alta resistencia y algunas herramientas básicas que serán necesaria adquirirlas.

Terminaciones y control de calidad

En esta etapa se realizan todas las tareas de pulido final y aplicación de sellantes. Generalmente es realizada por un solo trabajador, pero en ocasiones requiere ayuda para mover los muebles hacia la estación de trabajo de terminaciones o hacia el lugar donde se encuentran los productos terminados.

El control de calidad está a cargo del dueño de la empresa y es ejecutada una vez realizada la confección del producto. Si el control de calidad es aprobado, el producto está listo para ser despachado. Si el control de calidad es rechazado, se analiza el problema y el producto es devuelto a la etapa anterior correspondiente. De existir algún problema que no se pueda solucionar, ya sea por daño del material o un mal corte, la situación será gestionada para proporcionar la materia prima, de la forma más ágil posible.

Despacho e instalación

La tarea de despacho e instalación requiere de una programación directa con el cliente en la cual se debe establecer la disponibilidad del cliente y el tiempo que tiene la empresa AH Muebles. En base a lo anterior, es necesario gestionar de mejor forma los despachos y aprovechar al máximo cada viaje al sector oriente de Santiago con la finalidad de reducir los viajes innecesarios. Se aprovecharán las herramientas de comunicación directa para acordar las fechas de instalación con el cliente y establecer una programación semanal de manera anticipada.

Gestión de clientes

La empresa AH Muebles debe generar iniciativas que ayuden a aumentar la presencia y conocimiento de la marca, las cuales no se han realizado en los últimos años. Con la finalidad de mantener canales de comunicación directos y efectivos se implementará la recepción de pedidos o consultas vía correo electrónico corporativo, página web y redes sociales y publicaciones comunales.

Procesos administrativos y de personal

Este proceso se enfoca en la administración de actividades externalizadas que no son propias de la operación de la compañía, pero necesarias para el correcto funcionamiento y cumplimiento legal de la empresa.

Las tareas contables y tributarias se mantendrán externalizadas con el proveedor de servicios Juan Toledo, quien se ha mantenido por más de 10 años apoyando en estas labores de la empresa. El cumplimiento laboral también es realizado por Juan Toledo y no existen intenciones de cambiar esta forma de operar. Actualmente la empresa paga un costo muy bajo por estos servicios, pero al aumentar la dotación del personal y actividad de la empresa, se tiene que considerar un aumento en el costo de este ítem, el cual se estima cercano a las 5,5 UF mensual.

Reclutamiento de personal

Para generar este proyecto es necesario que la empresa sea adaptable para crecer o reducir su personal en la medida que aumenten o disminuyan las solicitudes de pedido. En base a lo anterior, es importante mencionar que algunos operarios no estables tendrán contratos por obra.

Se requiere dos operarios para el área de pegado y pulido de tapa cantos y para la tarea de armado de muebles. Estas personas no quieren de estudios superiores y serán seleccionados por el dueño de la empresa según su propia experiencia y recomendaciones de personas del rubro.

Finalmente, la empresa requiere un ayudante que trabaje en todas las etapas del proceso productivo con la finalidad de reducir los tiempos de fabricación y ayudar en los procesos de despacho e instalación más complicados. El proceso de selección también será realizado por el dueño de la empresa con recomendaciones del personal.

La administración del personal es tarea del propietario de la empresa quien gestiona las contrataciones y los procesos de capacitación y distribución de tareas. De esta forma, la línea de mando es de forma directa y no tiene ningún tipo de intermediador. El cumplimiento legal será realizado por Álvaro Toledo mediante un adicional al contrato de gestión ya establecido.

Actualmente la empresa requiere contratar un servicio que administre las herramientas tecnológicas tanto para fines publicitarios como para la recepción de pedidos o consulta vía web. De esta forma, existirá una persona que administre constantemente el email corporativo, las redes sociales y la página web para mantener vigente a marca en el mercado.

En la tabla 7 se detalla una lista de actividades claves con su respectivo plazo de ejecución para llevar a cabo el desarrollo de esta nueva propuesta estratégica.

Tabla 7. Actividades de propuesta estratégica.

Responsable	Actividades Claves	2018				2019				2020			
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Compras	Acuerdo comercial con 2 proveedores para insumos básicos												
Compras	Acuerdo comercial con 2 proveedores para productos terminados												
Socio/Gerente	Implementación de software para realizar dimensionado del material												
Socio/Gerente	Optimizar y estandarizar el proceso de cotización para el cliente.												
Compras	Herramienta refilador para la actividad de tapa canto												
Compras/Fabricación	Implementación de nueva estación de trabajo (red eléctrica, herramientas, mesón)												
Socio/Gerente	Gestionar e implementar email corporativo												
Socio/Gerente	Implementar pagina web básica para publicidad y recepción de pedidos												
Socio/Gerente	Realizar publicaciones en avisos clasificados comunales												
Socio/Gerente	Community Manager para administrar redes sociales y recepción de pedidos												
Socio/Gerente	Desarrollar un producto distintivo												
Socio/Gerente	Generación de ofertas y promociones especiales para atraer a los clientes												
Socio/Gerente	Revisión grupal de la percepción y expectativas de los clientes.												
Socio/Gerente	Formalizar protocolos de higiene y seguridad para el correcto funcionamiento												
Socio/Gerente	Implementación del plan de Marketing												

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Determinación de tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento a utilizar en la evaluación económica se calculará el WACC, a través del método de CAPM, que se expresa en la siguiente fórmula:

$$R_e = R_f + (R_m - R_f) \times \beta_j$$

Donde:

R_e = Rendimiento esperado

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Rendimiento esperado del mercado

β_j = Rendimiento esperado del mercado

Para nuestro caso, la tasa libre de riesgo R_f corresponderá a la Tasa de Bono de Banco Central a 5 años, que es de 4,5%. En el caso del rendimiento esperado del mercado R_m se asume el rendimiento promedio del IPSA de los últimos 5 años, teniendo como resultado un 21,29%.

Finalmente, el factor β_j es igual a 0,88 para industria de muebles para el hogar en la base de datos del profesor Aswath Damodaran.

Con todo, finalmente nos arroja un valor de $CAPM = 19,28\%$, que es el rendimiento esperado para la inversión.

Luego de eso, considerando que la empresa no tiene deuda, procedemos a calcular el WACC.

$$WACC = R_e * \frac{E}{E + D} + R_d * \frac{D}{E + D} * (1 - T)$$

Donde tenemos:

$$R_e = 19,28\%$$

$$\frac{E}{E + D} = 1$$

$$\frac{D}{E + D} = 0$$

$$R_d = 19,28\%$$

Por lo tanto, aplicando la fórmula obtenemos

$$WACC = 19,28\%$$

Situación actual

Como se puede observar, la empresa a lo largo de su trayectoria no ha mantenido flujos estables y en los últimos años ha presentado una clara tendencia a la baja especialmente por no tener proyectos estables de largo aliento y estar enfocado en la fabricación de muebles a medida local sin los resultados esperados.

Respecto a los costos variables se puede mencionar que representan el 50% de los ingresos a diferencia de los costos fijos que representan un porcentaje menor y son estables a lo largo de los años.

Respecto al impuesto a las ganancias, este corresponde a un 25% y el costo de capital de la empresa es un 19,28%.

Tabla 8. Flujos de caja Empresa AH Muebles.

Situación Actual	Periodo 0	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Venta total		118.232.842	81.846.368	56.681.842	48.772.816	42.161.342	43.522.789	38.473.684	37.368.421	42.714.474	26.205.895	120.681.579	68.935.684	18.631.605
Costo de ventas		-59.116.421	-40.923.184	-28.340.921	-24.386.408	-21.080.671	-21.761.395	-19.236.842	-18.684.211	-21.357.237	-13.102.947	-60.340.789	-34.467.842	-9.315.803
Ingresos por venta		118.232.842	81.846.368	56.681.842	48.772.816	42.161.342	43.522.789	38.473.684	37.368.421	42.714.474	26.205.895	120.681.579	68.935.684	18.631.605
Costos Fijos		-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
Servicios		-5.911.642	-4.092.318	-2.834.092	-2.438.641	-2.108.067	-2.176.139	-1.923.684	-1.868.421	-2.135.724	-1.310.295	-6.034.079	-3.446.784	-931.580
Sueldos		-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000	-7.200.000
arriendo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Variables		-46.004.779	-29.630.866	-18.306.829	-14.747.767	-11.772.604	-12.385.255	-10.113.158	-9.615.789	-12.021.513	-4.592.653	-47.106.711	-23.821.058	-1.184.222
Ganancias de Capital														
Perdidas Acumuladas														
Utilidad antes de impuestos		56.116.421	37.923.184	25.340.921	21.386.408	18.080.671	18.761.395	16.236.842	15.684.211	18.357.237	10.102.947	57.340.789	31.467.842	6.315.803
Impuesto Renta (25%)		-14.029.105	-9.480.796	-6.335.230	-5.346.602	-4.520.168	-4.690.349	-4.059.211	-3.921.053	-4.589.309	-2.525.737	-14.335.197	-7.866.961	-1.578.951
Utilidad después de impuestos		42.087.316	28.442.388	19.005.691	16.039.806	13.560.503	14.071.046	12.177.632	11.763.158	13.767.928	7.577.211	43.005.592	23.600.882	4.736.852
Ganancias de Capital														
Perdidas Acumuladas														
flujo de caja operacional		42.087.316	28.442.388	19.005.691	16.039.806	13.560.503	14.071.046	12.177.632	11.763.158	13.767.928	7.577.211	43.005.592	23.600.882	4.736.852
Inversión Fija														
Vehículo	9.000.000													
Herramientas	1.000.000													
Mobiliario	200.000													
Otros	300.000													
Valor residual														
inv. Capital de trabajo	500.000													
Rec. Capital de trabajo														
Flujo de capitales	11.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
flujo de Caja Neto	-11.000.000	42.087.316	28.442.388	19.005.691	16.039.806	13.560.503	14.071.046	12.177.632	11.763.158	13.767.928	7.577.211	43.005.592	23.600.882	4.736.852

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la empresa no tiene malos resultados y los flujos reflejan gran parte de ello especialmente en los primeros años. De todos modos, la empresa AH Muebles quiere ir un paso más allá y conseguir mayor participación de mercado y reducir los costos que permita a la empresa estar vigente en el mercado, aumentar y estabilizar los ingresos en relación al promedio de los últimos 3 años.

Situación con proyecto

Para el caso con proyecto, se espera aumentar la participación de mercado que pueda generar un aumento del 30% de sus utilidades. Adicionalmente se espera que, con la implementación de la estrategia, se logre el incremento de ventas planteado y la disminución de los costos variables, incluso considerando los gastos de implementación de las acciones de marketing para la promoción, publicidad necesaria e inversión requerida.

La tabla 9 muestra la inversión de productos y servicios a considerar para la implementación de la nueva propuesta estratégica.

Tabla 9. Productos y servicios requeridos.

Productos/Servicios	\$ / Año
Servicios de página web y posicionamiento	850.000
Creación página web	500.000
Publicación en redes sociales	2.160.000
Publicación en medio comunal	600.000
Nuevas herramientas *	4.280.000
Nueva estación de trabajo *	1.000.000
Servicios externos de administración	1.800.000
Total	\$11.190.000

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan los costos para las nuevas herramientas y la estación de trabajo adicional:

Nuevas Herramientas	Valor
Maquina pega canto	\$ 1.500.000
Sierra de banco (2)	\$ 2.400.000
Taladro (2)	\$ 150.000
Cierra Circular de banco	\$ 380.000
Compresor	\$ 1.000.000
Talado de Banco (2)	\$ 700.000
Lijadora de banda	\$ 100.000
Otras Herramientas	\$ 100.000
Total	\$ 6.330.000

Fuente: Sodimac

Estación de trabajo	Valor
Mesón de trabajo	\$ 150.000
Conexión eléctrica	\$ 130.000
Muebles para Herramientas	\$ 120.000
Iluminación	\$ 150.000
Herramientas	\$ 450.000
Total	\$ 1.000.000

Fuente: Sodimac

La tabla 10 muestra los recursos humanos requeridos, de acuerdo con la reorientación propuesta para la empresa.

Tabla 10. Recursos humanos requeridos.

	Cantidad	Sueldo Mensual Bruto (\$)	Total Anual (\$)
Gerente	1	950.000	11.400.000
Operario 1	1	500.000	6.000.000
Operario 2	1	500.000	6.000.000
Ayudante	1	450.000	5.400.000
Total			28.800.000

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 11 entrega los gastos generales necesarios para la empresa.

Tabla 11. Gastos generales requeridos.

Ítem	Categoría	Gasto mensual	Gasto anual
Teléfono	Servicios	20.000	240.000
Agua	Servicios	15.000	180.000
Electricidad	Servicios	55.000	660.000
Gas	Servicios	19.000	228.000
Internet	Servicios	15.000	180.000
Mantenimiento Vehículo	Otros	40.000	480.000
Combustible	Otros	200.000	2.400.000
Peaje	Otros	70.000	842.000
Total			5.210.000

Fuente: Elaboración propia.

Ingresos

En la siguiente tabla N°12 se muestra el resultado de las estimaciones de ingresos realizadas para los años 2019 y 2020. Para el cálculo de los ingresos se consideró un aumento en el número de clientes a causa de la captación por las actividades de marketing y los clientes obtenidos por recomendaciones de consumidores habituales.

Tabla 12. Estimación de Ingresos

Estimación de ingresos	2019	2020
Visitas redes sociales y web	12.000	12.000
Tasa de Conversión (Sector Muebles)	1,0%	1,0%
Total conversiones	120	120
Clientes promedio sin publicidad	30	70
Total clientes estimados	150	190
Metros lineales promedio por cliente	5	5
Metros lineales estimados	752	949
Precio de venta metro lineal mueble	\$120.000	\$123.600
Ingresos estimados	\$90.241.176	\$117.313.529

Fuente: Elaboración propia.

Para del cálculo de los ingresos, se establecen los siguientes criterios:

- Se establece un presupuesto para tener presencia en internet y con lo cual se espera tener 1000 visitas de clientes mensuales.
- La tasa de conversión (clientes que pueden concretar una compra) se estima para la industria del mueble en 1%.
- El número de clientes captados sin publicidad corresponde a un promedio según registros de la empresa AH Muebles.
- Se estima un promedio de 5 metros lineales fabricados por cliente durante los últimos 3 años.
- El precio de venta del metro lineal de muebles fabricados corresponde a \$120.000. Para el segundo año este valor fue corregido por IPC estimado en 3%.
- Debido a los malos resultados del año 2018, se consideró un ingreso promedio de los últimos 3 años para cálculos comparativos. Para los años 2019 y 2020 es estima un incremento en las ventas cercano al 30% respecto al periodo anterior.

Para el cálculo del flujo de caja del nuevo proyecto se considera lo siguiente:

- Los costos variables representan el 40% del ingreso
- El sueldo indicado corresponde al costo total de la planilla.
- La empresa no tiene gastos de arriendo ya que posee uno propio.
- Se estima un capital de trabajo de \$5.000.000 que se utilizaran comprar materiales de fabricación y mantención de maquinarias y herramientas.
- Existen iniciativas que requieren de un pago inicial y otros se realiza el pago mensualmente.

La tabla 13 muestra el flujo de caja para los para el nuevo proyecto considerando los supuestos mencionados anteriormente.

Tabla 13. Flujos de caja.

Próximos dos años	0	2019	2020
Venta total		90.241.176	117.313.529
Costo de ventas		36.096.471	46.925.412
Ingresos por venta		90.241.176	117.313.529
Costos Fijos		- 39.420.000	- 39.420.000
Servicios		5.210.000	5.210.000
Remuneraciones		28.800.000	28.800.000
Posicionamiento Web		850.000	850.000
Publicación Redes Sociales		2.160.000	2.160.000
Publicación Revista comunal		600.000	600.000
Servicios externos de administración		1.800.000	1.800.000
Costos Variables		- 36.096.471	- 46.925.412
Ganancias de Capital			
Perdidas Acumuladas			
Utilidad antes de impuestos		14.724.706	30.968.118
Impuesto Renta (25%)		- 3.681.176	- 7.742.029
Utilidad después de impuestos		11.043.529	23.226.088
Ganancias de Capital			
Pérdidas Acumuladas			
flujo de caja operacional		11.043.529	23.226.088
Inversión Fija			
Vehículo			
Herramientas	- 6.330.000		
Estación de trabajo	- 1.000.000		
Página Web	- 500.000		
Otros			
Valor residual			
inv. Capital de trabajo	- 5.000.000		
Rec. Capital de trabajo			
Flujo de capitales	- 12.830.000		
flujo de Caja Neto	- 12.830.000	11.043.529	23.226.088
VPN	10.691.672		
Tasa Descuento	19,28%		
TIR	84%		

Fuente: Elaboración propia.

Si se realiza una comparación de los flujos pasados con los estimados, se evidencia una mejora considerable respecto al desempeño de los últimos 3 años 2016-2018. Esto se refleja en el cálculo del VAN considerando la nueva propuesta estrategia que se comenzara a concretar en algunas líneas este año 2018 y dejando algunas tareas para comienzos del año 2019.

Respecto a la tasa de interés de retorno (TIR), se puede evidenciar que supera la tasa de descuento y por lo tanto se puede indicar que el proyecto es beneficioso para la empresa y es necesario llevar a cabo la implementación de los planes definidos para el logro de los objetivos planteados.

Respecto a la rentabilidad esperada del proyecto, se considerara el indicador de rentabilidad sobre las ventas (Utilidad neta / Ventas), la cual para el primer año tiene un resultado esperado de 12%. Respecto al segundo año del proyecto la rentabilidad esperada sube al 20%. En ambos periodos, la estimación de rentabilidad estará sujeta a que las condiciones del mercado se mantengan según lo establecido en el presente trabajo.

De este análisis se puede observar que el proyecto cumple con el propósito de aumentar la utilidad, tanto por el incremento en las ventas como por el flujo actualizado a través del VPN, el cual daría un valor positivo a la empresa de \$10.691.672, para el período estimado de dos años. Respecto a la utilidad neta, se demuestra que existe un aumento mayor al 30% según los registros de la empresa en el año 2018.

Sensibilización por ingresos y costos de venta

Se efectúa el análisis de sensibilidad, atendiendo a dos parámetros que son sensibles a los resultados de la empresa, el nivel de ingresos estimados y los aumentos en los costos de venta.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 14. Sensibilidad de resultados menor ingresos v/s aumento de costos

		Disminución de los ingresos		
		0%	10%	20%
Aumento de costos de venta	0%	VAN \$ 10.691.672 TIR 84%	VAN \$ 750.203 TIR 24%	VAN \$ -9.191.265
	10%	VAN \$ 6.715.085 TIR 61%	VAN \$ -3.226.384	VAN \$ -13.167.853
	20%	VAN \$ 2.738.497 TIR 36%	VAN \$ -7.202.972	

Fuente: Elaboración propia.

De la sensibilización, se puede apreciar que una disminución mayor al 10% de los ingresos pone en riesgo el resultado del proyecto. Del mismo modo un aumento de los costos de venta sobre el 20% condiciona la viabilidad del proyecto según el nivel de ingreso que presente la empresa. Si el nivel de ingreso se mantiene en el valor inicial el proyecto es factible, pero si los ingresos disminuyen un 10% y los costos disminuyen un 10% el proyecto no es factible.

De estos dos factores sin duda el más preocupante es la disminución de los ingresos, ya que se convierte en un factor determinante para establecer la continuidad o viabilidad del proyecto.

Respecto de los costos, vale destacar que estos no varían mucho de un año a otro, generalmente se mueven muy indexados al IPC. De los factores que influyen en los costos y que están más expuestos a las fluctuaciones de la economía es sin duda el transporte y podría variar de improviso producto del precio del combustible, generando alguna incertidumbre en el resultado del proyecto, el resto de los componentes son relativamente estables.

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo, se ha realizado una descripción de la empresa AH Muebles, que hasta el momento ha realizado sus actividades comerciales principalmente con clientes de muebles para el hogar en los últimos años. Por esta razón, uno de los aspectos fundamentales es lograr unir las condiciones que presenta la empresa y las condiciones externas con la finalidad de aprovechar las oportunidades que el mercado puede ofrecer para su beneficio. Para la empresa, es fundamental contar con una estrategia corporativa definida, que permita entregar una directriz o un camino seguro para poder alcanzar un rendimiento superior al promedio del mercado del mueble a medida en la región Metropolitana.

La empresa AH Muebles es una microempresa familiar que fabrica muebles a medida y que está viviendo un periodo de ingresos estables pero muy bajos en comparación a los obtenidos en periodos anteriores, sumado a una deficiente administración profesional que requiere implementar medidas correctivas para aumentar los ingresos y mejorar la administración de la organización en general.

Luego del análisis de la empresa en cuanto a lo operacional, económico, financiero y de gestión de la empresa junto con los análisis externos e internos FODA y CANVAS, se propuso un modelo de negocios que contiene los pilares fundamentales para el desarrollo de un plan de crecimiento con una visión clara en el mediano plazo y sostenible en el tiempo.

La implementación de la estrategia de crecimiento para la empresa es considerada como un proyecto perfectamente viable y es respaldado por la tendencia de crecimiento que ha presentado el sector inmobiliario en los últimos años y la cantidad de habitantes presentes en la región Metropolitana.

La propuesta de valor que la empresa debe ofrecer a sus clientes estará orientada hacia las necesidades o factores críticos que afectan las decisiones de compra, que según la encuesta realizada, corresponden a características diferenciadoras de los productos principalmente enfocados hacia la calidad de la instalación, utilización de materiales de calidad, funcionalidad del mueble, tiempos de entrega y un excelente servicio postventa, los cuales están en línea con entregar un producto con un nivel de servicio superior.

Como factor intermedio para la toma de decisión de compra de los entrevistados, es en cuanto al nivel de precios establecidos para los productos a comercializar ya que estos deben ser accesibles y con facilidades de pago. Respecto a los competidores, dentro de la región Metropolitana se encuentra como barrera de entrada a competidores de todos los tamaños y marcas reconocidas y de trayectoria tales como Muebles MK, Joval y Deco Inside, por mencionar algunas. Esto genera un riesgo para el presente proyecto, por tratarse una penetración de mercado con productos similares y mismo mercado, diferenciándose únicamente en el nivel de servicio, calidad de sus materiales utilizados y adaptabilidad en la fabricación de sus productos.

El fortalecimiento de las ventas y las actividades de marketing, son aspectos fundamentales para dar a conocer la empresa y crear valor para la marca. Dichas actividades se realizarán a través de internet en los portales mayormente conocidos como son las redes sociales, página web, ferias del rubro y en algunos casos revistas comunales.

Respecto a los cambios requeridos en las instalaciones, resultan fáciles de concretar y tienen relación principalmente con equipar un nuevo puesto de trabajo que permita aumentar el volumen de producción y reducir el tiempo de respuesta hacia sus clientes. También, se debe considerar los gastos en gestión de publicidad, los cuales son absolutamente alcanzables y no implican un riesgo mayor a la administración financiera de la empresa.

Al finalizar la evaluación económica y financiera de la implementación del proyecto, que establece cambios internos de organización empresarial, adecuación de la infraestructura física y la plataforma digital, se concluye que el proyecto será rentable en caso de llegar a mantener el escenario de ingresos y gastos supuestos, por lo que el retorno de inversión es superior a la tasa de descuento estimada y el valor de la empresa es atractivo económicamente. Esto sugiere que el reto para la empresa es poder llegar, como mínimo a los valores de facturación indicados en la situación planteada, valores que aspiran a una facturación muy superior a las obtenidas en periodos anteriores.

Para conseguir este objetivo, se considera como base los ingresos obtenidos entre los años 2016 y 2018, los cuales corresponden a \$69.416.289, por lo que para los próximos dos años se espera conseguir un ingreso igual o superior a \$90.241.176 para el primer año y \$117.313.529 para el segundo año.

El desarrollo de este plan, señala la factibilidad técnica, estratégica y económica de implementar este proyecto con un Valor Actual Neto positivo de \$10.691.672 y una Tasa Interna de Retorno de 84%. Posterior a la evaluación efectuada se considera conveniente la realización del proyecto bajo las condiciones de mercado aquí evaluadas.

Respecto a la rentabilidad esperada del proyecto, fue utilizado el indicador de rentabilidad sobre las ventas y para el primer año se obtiene una rentabilidad sobre las ventas de un 12%. Respecto al segundo año, la rentabilidad sube a 20%, lo cual representa un aumento importante considerando las condiciones de la empresa en los últimos años.

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

BIBLIOGRAFÍA

Servicio de Impuestos Internos. (2019). Registro de ingresos. Enero 2019, de Segundo Herras Romero Sitio web: https://misiir.sii.cl/cgi_misii/siihome.cgi

Portal informativo y de contenidos. (2019). Proceso de la madera. 01,2019, de Redactores Profesionales Sitio web: https://www.maderapedia.com/madera/proceso_de_la_madera.html

Centro de Estudios de la Industria del Mueble, Milán CSIL. (2018). Latinoamérica y España son un pequeño apéndice en la industria del mueble. 01,2019, de Más Madera Sitio web: <http://masmadera.net/industria-del-mueble-en-el-mundo/>

Instituto Forestal de Chile. (2018). Anuario Forestal. 01,2019, de Instituto Forestal de Chile Sitio web: <https://wef.infor.cl/publicaciones/anuario/2018/Anuario2018.pdf>

Dirección de políticas Públicas. (2017). Producción y ventas internas en Chile. 01,2019, de SOFOFA Sitio web: <https://web.sofofa.cl/indicadores-y-analisis/indice-de-produccion-y-ventas-manufactureras/>

Departamento de Estudios. (2018). Ventas del Comercio Minorista Región Metropolitana. 01,2019, de Cámara Nacional de Comercio Sitio web: <https://www.cnc.cl/estudios/>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). Censo de Población y Vivienda. 01,2019, de INE Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/censos/censos-de-poblacion-y-vivienda>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2019). Permisos de Edificación. 03,2019, de INE Sitio web: <https://www.ine.cl/estadisticas/economicas/construccion/edificación-superficie-autorizada>

BRAGA, Iván. Dirección de operaciones. Módulo 3. DII. Universidad de Chile. 2016.

Paredes L, 2017. Diseño de un plan estratégico para la microempresa de Muebles Dimensiona SpA. Memoria de Magister en Gestion y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas.

Portal web: www.joval.cl

Portal web: www.jfmuebles.cl

Portal web: www.neoideas.cl

Portal web: www.decoinside.cl

Portal web: www.mmod.cl

Portal web: www.mk.cl

Portal web: www.carpinterias.cl

Portal web: www.sodimac.cl

Portal web: www.easy.cl