

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe se busca orientar a la empresa Casas Florida en lo que significa fortalecer su posición competitiva en el mercado de la cuarta región. Para ello hemos elaborado un análisis de la industria de la construcción en madera en Chile, del cual se extrae como dato importante el hecho de que esta industria se encuentra en una etapa de introducción-crecimiento, a pesar de tener una larga data de existencia en nuestro país. Esto se debe principalmente a la imagen de precaria y mala calidad que se asocia a este tipo de viviendas, hecho que en la actualidad está teniendo un vuelco gracias a la labor realizada por Fundación Chile y las empresas asociadas a ella, quienes se han preocupado de informar y mejorar la construcción en madera, además de un cambio cultural percibido en el cliente actual quien está considerando a la vivienda de madera como una alternativa habitacional real.

Este mercado se presenta bastante atractivo, existiendo un crecimiento en el número de empresas que la conforman bastante alto, debido a las bajas barreras de entrada y salida. La mayoría de las empresas que se dedican al rubro tienen como centro de operaciones Santiago, cubriendo, además del Área Metropolitana, a la quinta y sexta región generalmente por una razón de costos de transporte que no hace muy rentable construir más allá de esa área, sin perjuicio de que existen empresas que sí lo hacen.

Casas Florida opera principalmente en la cuarta región, mercado que desea penetrar y consolidar. En este mercado no existen muchas empresas que se dediquen a la fabricación de viviendas de madera, destacando Codenor como la empresa más fuerte en el área. Codenor destaca por su participación en lo que es el mercado de las viviendas básicas (rurales), siendo menos competitiva en lo que es la producción a pedido, ya que su sistema productivo en línea no le permite realizar proyectos que impliquen variaciones significativas en sus diseños. Esta diferencia con el sistema productivo utilizado por Casas Florida, le permite a esta última, mantener una cierta ventaja competitiva apoyada en el servicio al cliente. Sin embargo la empresa adolece de fallas organizacionales que anulan los beneficios competitivos que presenta frente a Codenor.

En la búsqueda de soluciones coherentes con los objetivos de los dueños de la empresa, situación actual del mercado y posición competitiva de Casas Florida, se le ha

planteado una serie de acciones a seguir, tanto en el corto plazo como en el largo plazo (horizonte temporal de 5 años), que le permitan fortalecer su presencia regional así como cumplir con las expectativas económicas planteadas por los inversionistas. Estas sugerencias se orientan al fortalecimiento de la organización en forma interna, así como a la especialización y búsqueda selectiva de nichos en los cuales participar en forma independiente o asociada si esto le reporta beneficios como es la reducción de riesgo o el traspaso de tecnologías.