

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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO DE MUEBLES Y
ARTÍCULOS MOBILIARIOS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**KOTARO ANTONIO INOUE PALACIOS
MIGUEL ALEJANDRO PAVEZ FUENTEALBA**

**PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA
MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARIANO POLA MATTE
JEAN-JACQUES DUHART SAUREL**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO
CIVIL INDUSTRIAL
POR: KOTARO INOUE PALACIOS
Y MIGUEL PAVEZ FUENTEALBA
FECHA: 23/12/2013
PROF. GUÍA: SR. OMAR CERDA I.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA UNA EMPRESA DE DISEÑO DE MUEBLES Y ARTÍCULOS MOBILIARIOS

El objetivo del presente trabajo es elaborar una Estrategia para la empresa Sien Estudio, junto con un esquema de control de Gestión Estratégica, a fin de que ésta genere y capture valor por sobre el promedio de la industria de forma sostenida en el tiempo.

Sien es una pequeña empresa que dedicada al diseño desde hace siete años, enfocada en desarrollar soluciones integrales de muebles para espacios residenciales de lujo a pedido (cocinas y dormitorios, entre otros), con un alto valor en la personalización y diseño vanguardista para su público objetivo, centrado principalmente en los segmentos socioeconómicos A y B.

El desarrollo de la Estrategia se realiza a través de entrevistas, talleres y encuestas en conjunto con la empresa además de dos análisis principales. El primero desde una perspectiva de organización industrial (I/O); el segundo, basado en recursos (RB). En ellos se identifica que los mercados objetivo han crecido cerca de un 8% anual en los últimos años; con un tamaño anual aproximado de \$ 17.400 millones a \$ 23.100 millones para el segmento AB y de \$ 142.900 millones para el segmento C1, haciendo atractiva la participación con foco en el primero y apertura, dado su tamaño, al segundo.

Finalmente, se elabora la Estrategia en base a Ideas Fuerza, Temas Estratégicos, Objetivos Estratégicos y un Mapa Estratégico, lo que se traduce en 12 Proyectos Estratégicos de alto impacto y fácil ejecución, con indicadores, metas e iniciativas concretas para facilitar su implementación en una primera etapa. Ésta se plasma en una Carta Gantt a dos años, en los que se espera aumentar las ventas en 18% al año, para así retomar la posición de mercado que la empresa alcanzó en 2011. Como resultados finales se obtiene además un *Balanced Scorecard*, las Curvas de Valor diferenciadas de la empresa y su nuevo Modelo de Negocio reflejado en un *Business Model Canvas*.

A los chicos de Sien Estudio, en especial a Julián Vignolo y Javier Ramírez, porque desde un principio vimos algo diferente en su labor y porque sin su apoyo, confianza y disposición, este trabajo no habría sido posible. Les deseamos lo mejor y esperamos poder ser un aporte para todo el esfuerzo que ya le han puesto a su empresa.

Agradecimientos

Mamá y Papá: Gracias por el permanente apoyo y por siempre estar presentes.

Miguel: Gracias por el compromiso y esfuerzo dedicados al trabajo.

Agradezco en primer lugar al sentir que todo es en parte y consecuencia de ellos, sus historias y sus esfuerzos personales. Incluso mis propias decisiones que creo independientes, todo en algún grado. Gracias Mamá. Gracias Papá.

A mi compañero de travesía en este trabajo: La amistad inesperada y la fortuna de encontrar y conocer a alguien tan opuesto y similar a la vez.

Kotaro: Feliz de conocerte, amigo.

A las personas que enriquecen éste, mi camino personal. A los introvertidos, a los extrovertidos, a los que no me hablaron y a los que hablaron de más. En especial a quienes supieron decir lo preciso.

A la quiebra, la enfermedad, el accidente, el trabajo, la beca. La vida no se vende por separado.

A los distintos maestros que he tenido en cada una de las actividades curriculares y extra-programáticas que tejieron mi humus creativo y me han hecho un profesional integral.

A los amigos en extensión. A todos. Pero en especial a los que me enseñaron la amistad en intensidad por sobre la cantidad.

A sentirme humano, frágil y agradecido; sabiendo que la alegría es pasajera. Eso no me hace triste sino sentir afortunado.

A los que me recuerdan con su ejemplo que la humildad engrandece y que sé que no esperan ser nombrados.

A las palabras sinceras y con visión de futuro, en vez de los halagos temporales.

A mi familia en su extensión. A la Lore. A Kung Fu y al Circo, y mis amigos que me buscaron cuando más los necesité.

Kotaro.

Miguel.



Tabla de Contenido

Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	x
Introducción	1
1. Marco Contextual	1
2. Marco Conceptual	5
2.1 Visión Hitt, Ireland y Hoskisson	5
2.2 Visión de Porter	6
2.3 Visión de Océanos Azules	8
2.4 Visión de Kaplan y Norton	11
2.5 Herramientas PESTE y FODA	13
2.6 Business Model Canvas	13
2.7 Visión Unificada	16
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo General	18
3.2 Objetivos Específicos	18
4. Metodología	19
4.1 Antecedentes Generales	20
4.2 Diagnóstico	20
4.3 Diseño	24
5. Alcances	26
Capítulo I: Antecedentes Generales	27
1. Empresa	27
2. Industria	29
3. Clientes	31

Capítulo II: Diagnóstico.....	33
1. Análisis I/O.....	33
1.1 Análisis PESTE.....	33
1.2 Análisis de Océanos Azules.....	34
1.3 Análisis del Mercado.....	47
1.4 Análisis de la Industria.....	66
1.5 Crecimiento de la Empresa y el Mercado.....	70
1.6 Análisis de Clientes y no-clientes.....	73
1.7 Conclusiones del Análisis I/O.....	82
2. Análisis Basado en Recursos.....	86
2.1 Encuesta Situación Base.....	86
2.2 Análisis FODA.....	86
2.3 <i>Business Model Canvas</i>	88
2.4 Conclusiones del Análisis Basado en Recursos.....	97
3. Conclusiones Globales.....	99
3.1 Ideas Fuerza.....	99
 Capítulo III: Diseño.....	 101
1. Temas Estratégicos.....	101
1.1 Tema 1 - Crecimiento Enfocado en Nichos.....	102
1.2 Tema 2 - Operación Administrativa Eficiente.....	108
1.3 Tema 3 - Apuntar hacia Modelo "tienda" con Línea de Productos Estandarizados.....	108
1.4 Tema 4 - Mejorar la Experiencia del Cliente.....	108
1.5 Resumen de Temas.....	109
2. Misión y Visión.....	110
3. Objetivos Estratégicos.....	111

Capítulo IV: Resultados	114
1. Mapa Estratégico	114
1.1 Hipótesis de Creación de Valor	116
2. Indicadores y Metas Propuestas	119
3. Proyectos Estratégicos	129
3.1 Proyectos Iniciales	129
3.2 Filtros	134
3.3 Proceso de Filtrado de Proyectos.....	137
3.4 Cartera de Proyectos Finales.....	143
4. Resumen de Estrategia y Carta Gantt	146
Capítulo V: Conclusión	156
1. Aplicabilidad a Empresas de Tamaño Similar	156
2. Valor Potencial Agregado a la Empresa.....	158
3. Recomendaciones de Estrategia según Escenarios.....	159
Bibliografía	160

ANEXOS	164
Anexo A: Documento completo de apoyo para el Taller 1.....	164
Anexo B: Plantilla con preguntas de apoyo para PESTE.....	171
Anexo C: Plantilla con preguntas de apoyo para FODA.....	172
Anexo D: Plantilla con propuestas de orientación para PESTE.....	173
Anexo E: Plantilla con propuestas de orientación para FODA.....	174
Anexo F: Transcripción completa de respuestas y comentarios sobre el cuestionario base.....	175
Anexo G: Transcripción completa de respuestas y comentarios sobre Planilla FODA	176
Anexo H: Transcripción completa de respuestas y comentarios sobre Planilla PESTE	177
Anexo I: Documento completo de apoyo para el Taller 2.....	178
Anexo J: Categorías de la Encuesta de Presupuestos Familiares VII (INE) utilizadas para el cálculo de gasto en muebles de cocina	183
Anexo K: Fotografías Taller 1	184
Anexo L: Fotografía Taller 2.....	185
Anexo M: Encuesta a Clientes Sien	186
Anexo N: Respuestas de Clientes en Encuesta Sien.....	193
Anexo O: Planificación de Proyectos para el primer semestre.....	199
Anexo P: Planificación de Proyectos para el segundo semestre	200
Anexo Q: Planificación de Proyectos para el tercer semestre.....	201
Anexo R: Planificación de Proyectos para el tercer semestre	202

Índice de Tablas

Tabla 1: Ventas de Sien por comuna.....	49
Tabla 2: Concentración de hogares ABC1 por comuna en la Región Metropolitana en el año 2002.....	50
Tabla 3: Ingresos por hogar estimados para el segmento ABC1.....	52
Tabla 4: Ingresos y gastos en muebles estimados por hogar AB en la Región Metropolitana.....	53
Tabla 5: Estimación del número de viviendas ABC1 en la Región Metropolitana en 2002 y 2011.....	60
Tabla 6: Número de viviendas AB y ABC1 estimado en la Región Metropolitana en 2002 y 2011.....	61
Tabla 7: Número de viviendas totales en el Gran Santiago.....	62
Tabla 8: Estimaciones del número de viviendas nuevas construidas en el segmento AB en la Región Metropolitana en 2010, 2011 y 2012.....	63
Tabla 9: Crecimiento de mercado estimado en 2011 y 2012	63
Tabla 10: Tamaño de mercado estimado para los grupos AB, ABC1 y Total	65
Tabla 11: Tamaño de mercado estimado para los grupos AB, C1 y (C2, C3, D, E).....	65
Tabla 12: Crecimiento requerido por Sien para recuperar posición de mercado.....	71
Tabla 13: Flujos estimados a dos años	72

Tabla 14: Temas Estratégicos	101
Tabla 15: Pauta de evaluación de factibilidad	135
Tabla 16: Pauta de evaluación de rapidez	135
Tabla 17: Pauta de evaluación de impacto potencial.....	136
Tabla 18: Pauta de evaluación de riesgo	136
Tabla 19: Notas asignadas a proyectos.....	137
Tabla 20: Asignación de grupos de "Dificultad" para proyectos	140
Tabla 21: Asignación de grupos de "Potencia" para proyectos	142
Tabla 22: Proyectos ordenados por prioridad y etapa de implementación..	143
Tabla 23: Proyectos de implementación en primera etapa, ordenados por prioridad	145
Tabla 24: Carta Gantt implementación primera etapa de Proyectos.....	146
Tabla 25: Código de Etapas de Proyecto	148

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de Sien.....	2
Figura 2: Diagrama de Cinco Fuerzas de Porter	7
Figura 3: Diagrama de "Las Cuatro Acciones para una nueva Curva de Valor"	10
Figura 4: Ejemplo de Cuadro Estratégico de Océano Azul de "Cirque du Soleil"	11
Figura 5: Mapa Estratégico	12
Figura 6: Planilla del <i>Business Model Canvas</i>	15
Figura 7: Diagrama de Metodología propuesta.....	19
Figura 8: Silla 2R.....	27
Figura 9: Cadena de Procesos de Sien.....	28
Figura 10: Mercado de Sien	30
Figura 11:Cadena de valor de Sien	31
Figura 12: Cuadro Estratégico de Sien – Primera Versión.....	36
Figura 13: Curvas de Valor Autopercebida y Evaluada de Sien	37
Figura 14: Cuadro estratégico de Sien – Segunda Versión	38
Figura 15: Construcción Curva Proyectos de Lujo – Primera Versión.....	41

Figura 16: Construcción Curva Fabricación de Productos – Primera Versión	42
Figura 17: Comparación Curva Actual y posibles Curvas Sien	43
Figura 18: Cuadro estratégico de Sien – Tercera Versión	44
Figura 19: Cuadro estratégico de Sien – Cuarta Versión	45
Figura 20: Estimaciones de concentración de mercado	57
Figura 21: Concentración de Mercado Estimada (Mercado estimado en base a EPF).....	58
Figura 22: Concentración de Mercado Estimada (Mercado estimado en base a valor promedio de proyectos).....	58
Figura 23: <i>Business Model Canvas</i> preliminar completado por la empresa..	89
Figura 24: Diagrama de clasificación de clientes Sien	103
Figura 25: Segmentación actual de Sien	104
Figura 26: Primera etapa de segmentación de clientes Sien	105
Figura 27: Segunda etapa de segmentación de clientes Sien.....	106
Figura 28: Segmentación final propuesta a Sien	107
Figura 29: Mapa Estratégico.....	115
Figura 30: BSC Para el Tema Estratégico 1	121
Figura 31: BSC Para el Tema Estratégico 2	124

Figura 32: BSC Para el Tema Estratégico 3	126
Figura 33: BSC Para el Tema Estratégico 4	128
Figura 34: Proyectos para el Tema Estratégico 1	130
Figura 35: Proyectos para el Tema Estratégico 2	131
Figura 36: Proyectos para el Tema Estratégico 3	132
Figura 37: Proyectos para el Tema Estratégico 4:	133
Figura 38: Matriz de posicionamiento en "Dificultad"	138
Figura 39: Matriz de posicionamiento en "Potencia"	138
Figura 40: Grupos de "Dificultad" agrupados por etapa de implementación y evaluaciones promedio.....	139
Figura 41: Matriz de "Potencia" y evaluaciones promedio.....	141
Figura 42: Narrativas de ejecución de proyectos - Primera parte	149
Figura 43: Narrativas de ejecución de proyectos - Segunda parte.....	150
Figura 44: Mapa Estratégico de la primera etapa	151
Figura 45: Curvas de Valor diferenciadas de Sien	153
Figura 46: <i>Business Model Canvas</i> final validado por la empresa	154

Introducción

1. Marco Contextual

Este proyecto consiste en colaborar con la empresa Sien Estudio para desarrollar una estrategia que le permita desenvolverse de manera sostenida en el tiempo, desde su situación actual, hacia un foco mejor definido y con un mayor aprovechamiento de sus recursos.

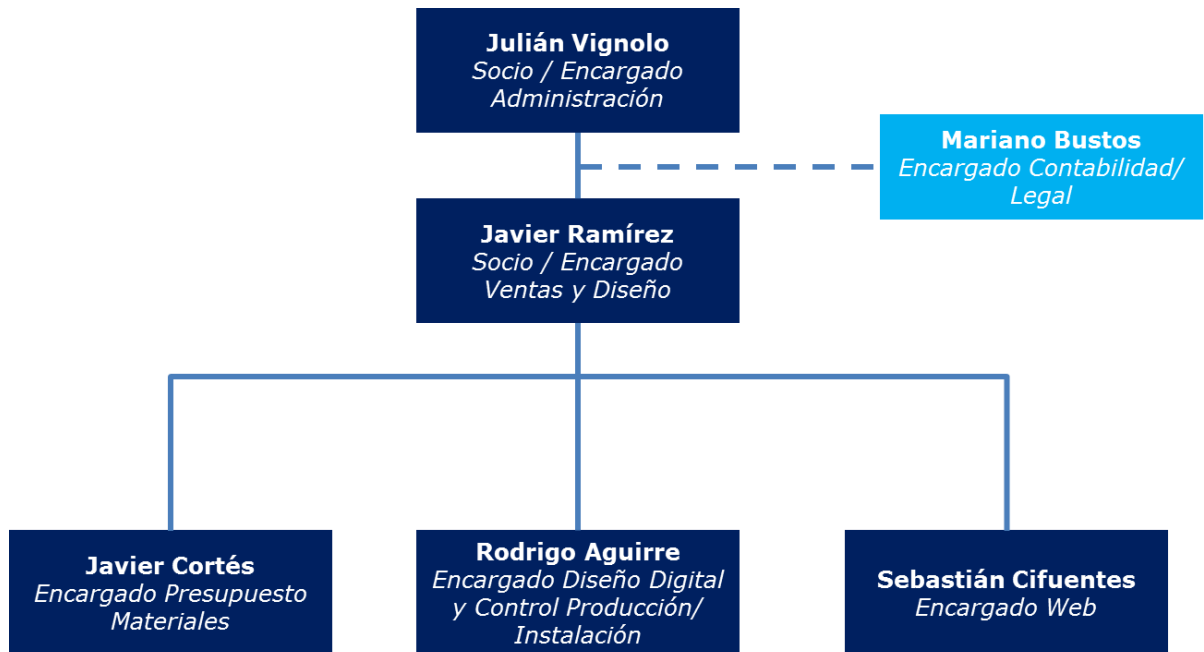
Para comprender la situación actual de Sien Estudio, primero es necesario entender cómo ésta se compone estructuralmente, su equipo de trabajo y su historia reciente, la cual contiene dos importantes quiebres manifestados en los últimos años.

La organización es una empresa de diseño que se compone cinco integrantes, quienes abarcan las funciones de ventas, diseño digital, presupuesto de materiales, control de producción e instalación y servicios web; sin perjuicio de la cobertura cruzada de funciones en caso de ser requerido.

Dada su facturación, según la definición del Ministerio de Economía en la ley 20.416 o también llamada "Estatuto PYME", Sien clasifica como una empresa pequeña (ventas entre UF2.400 y UF25.000 al año), y es en este contexto de PYME (Pequeña y Mediana empresa) con recursos profesionales y económicos acotados, que busca asentarse y ganar mayor estabilidad, con más claridad sobre sus acciones para el futuro.

Las personas que conforman este equipo de trabajo son: Javier Ramírez y Julián Vignolo, Rodrigo Aguirre, Javier Cortés y Sebastián Cifuentes, según el siguiente organigrama:

Figura 1: Organigrama de Sien



Fuente: Elaboración propia

Sien Estudio fue fundada por un Ingeniero Comercial (Juan Morovic) y dos diseñadores (Javier Ramírez y Julián Vignolo) hace 7 años, dedicándose a realizar diseños "a pedido" variados. De esta manera, la empresa fue evolucionando al dedicarse tanto a proyectos de diseño de espacios y de muebles de cocina, como al diseño de productos, como es el caso de la Silla 2R, de diseño original, producción nacional y materiales nativos, todo en busca de equilibrar la obtención de recursos través de la realización de proyectos desafiantes y a la vez llamativos para sus integrantes.

Sien realiza diseños modernos y de alta calidad, lo que se ha traducido en numerosas apariciones en publicaciones nacionales, junto con el reconocimiento internacional recibido por la Silla 2R exhibida en Milán. La calidad excepcional en diseño, altamente valorado por los clientes de la empresa, no se condice con las oportunidades de mejora evidenciadas en su gestión interna.

El primer quiebre en el ámbito de la gestión ocurre luego de que la organización perdiera a uno de sus integrantes, quien debido a causas de fuerza mayor se vio obligado a cesar sus funciones, las que tenían relación con el área administrativa y comercial de la empresa. Desde el punto de vista operacional, éstas quedaron a cargo del actual Director/Encargado de Administración, Julián Vignolo. El segundo quiebre importante ocurre a principios del año 2013, cuando se toma la decisión de participar en la Feria del Mueble de Milán 2013, con el objeto de exhibir la Silla 2R. Esta participación en Milán, desencadenó en la gestión de la empresa una fuerte caída en sus ventas, producto de lo cual se enfrentó un alto riesgo de insolvencia y posible quiebra, que debieron resolver de manera rápida y asertiva.

Estos dos eventos han gatillado en los actuales socios un sentido de urgencia en relación a la aparente falta de solidez en la organización y a su dirección futura. Debido a esta sensación de urgencia, los directivos se tornaron dispuestos a recibir propuestas para robustecer la forma en que la empresa opera y genera valor, y así disminuir los riesgos de que se repitan eventos que pongan en peligro el futuro de Sien.

En primera instancia se realizan reuniones con ambos socios activos, en las que se busca determinar sus necesidades concretas como empresa. En éstas se logra establecer que los principales problemas que los directivos observan son la falta de protocolos, foco y sistematización de las labores [1], junto a las pérdidas de tiempo que éstas implican, en detrimento del núcleo del negocio.

Adicionalmente y según la validación de los directivos, se concluye que son estos elementos los que han sido decisivos en las dos crisis que la empresa ha sufrido a la fecha. En primer lugar, durante la situación de desvinculación por fuerza mayor de Juan Morovic, la falta de protocolos de acción y orden en la organización conducen que Julián Vignolo asuma todas las labores que quedaron desasignadas, en adición a sus labores habituales, situación que no se presenta como un equilibrio de largo plazo para el funcionamiento de la organización. En segundo lugar, en el caso de la participación en la Feria de Milán, el proceso no estructurado de toma de decisiones, junto con la falta de protocolo de ventas a seguir durante la misma, son los que finalmente desencadenan la caída en las ventas, lo que gatilla una crisis.

En consideración de lo anterior, se entiende que es posible realizar un aporte significativo en cuanto a la recomendación de caminos a seguir, a partir del diseño de una estrategia. Necesariamente, esto implica en primer lugar un entendimiento del mercado y la empresa, para la consiguiente realización de un diagnóstico de su situación actual, y así finalmente proponer una estrategia, desprendiendo de ésta una herramienta de gestión estratégica con base en el marco conceptual y metodológico presentado en el punto 2.7 de la presente introducción.

2. Marco Conceptual

La disciplina utilizada para el desarrollo de esta memoria es la gestión estratégica, que puede ser entendida como una conversación donde, algunos o la totalidad de los actores de un grupo o empresa, entienden su rumbo actual, qué rumbos pueden tomar, qué esfuerzos hacer y qué decisiones tomar para llegar allá. El resultado de esta conversación es lo que se denomina estrategia.

Concretamente, la gestión estratégica se puede comprender como "... el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas para que una firma alcance competitividad estratégica y logre retornos sobre el promedio." "Este proceso dinámico de gestión estratégica debe ser mantenido, mientras que los mercados y estructuras competitivas en constante cambio se coordinan con los inputs estratégicos -en constante evolución- de la firma." [2].

Desde esta comprensión se desprende que ésta es dinámica y forma parte de un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo, permitiendo que la empresa se adapte a los constantes cambios del mercado.

En consecuencia, lo que se entiende finalmente es que es la estrategia la que "determina el curso de acción conscientemente deseado y establecido de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Ésta debe ser coherente con las acciones y conocida e internalizada por toda la organización" [2], de donde los elementos de anticipación y acción consciente se hacen notar como resultados esenciales del proceso de planificación estratégica para consecución de los objetivos y finalmente la supervivencia en el largo plazo de una empresa.

2.1 Visión Hitt, Ireland y Hoskisson

Se plantea inicialmente que el objetivo de una estrategia es lograr que la empresa obtenga retornos sobre el promedio de la industria de forma sostenida en el tiempo. Para lograr esto, existen dos modelos planteados en el libro: el modelo I/O (Organización Industrial) y el modelo RB (basado en recursos). El modelo I/O se enfoca en el contexto externo para identificar aquellas oportunidades que la empresa tiene para generar retornos sobre el

promedio de forma sostenida, mientras que el modelo basado en recursos estudia las competencias y recursos que tiene la empresa, para determinar desde su interior qué iniciativas puede desarrollar para lograr sus Objetivos Estratégicos [2].

En base a diversas investigaciones se plantea que tanto el ámbito interno como el externo aportan al rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo, por lo que en la práctica ambos enfoques (externo e interno) son complementarios y se utilizan en conjunto al momento de diseñar una estrategia. Es decir, se utiliza el modelo I/O para identificar una industria atractiva, y luego se utiliza el modelo RB para determinar cómo usar sus ventajas comparativas para lograr éxito en la industria elegida [2].

2.2 Visión de Porter

Michael Porter, en su libro "Competitive Strategy", plantea una metodología para definir posicionamientos estratégicos, en base al análisis de la industria en el que se encuentra una determinada empresa, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La metodología propuesta por Porter comienza con la caracterización de una industria, la cual se desarrolla cuantificando las fortalezas y debilidades existentes en cinco fuerzas del mercado. Estas son:

- **Amenaza de nuevos competidores:**
Esta fuerza se refiere a la dificultad o facilidad con que nuevos actores pueden ingresar al mercado. El nivel de las barreras de entrada puede depender de barreras tecnológicas, legales o regulativas, económicas o sociales presentes en el mercado.
- **Amenaza de sustitución:**
La amenaza de sustitución se refiere al riesgo que existe de que los clientes del bien o servicio ofrecido utilicen un bien o servicio sustituto (que puede o no existir en la actualidad). Esta fuerza debe evaluarse considerando la probabilidad de cambios tecnológicos y sociales.

- **Poder de los proveedores:**
Esta fuerza se refiere al poder de negociación que poseen los proveedores, lo que depende principalmente del nivel de concentración del mercado de proveedores y del tamaño de la empresa en cuestión.
- **Poder de los compradores:**
El poder de los compradores se refiere al poder de negociación con el que cuentan los compradores del bien o servicio ofrecido, lo cual depende en gran parte de la existencia de sustitutos y del nivel de competencia en el mercado.
- **Rivalidad entre competidores:**
Esta fuerza se refiere al nivel de competencia existente en el mercado, considerando el número de competidores, la forma en que se definen los precios (por ejemplo oligopolios, monopolios, monopolios naturales regulados, entre otros), y la concentración del mercado.

Figura 2: Diagrama de Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Al cuantificar el estado de la industria respecto a estas cinco fuerzas, se identifica el atractivo de la industria, lo que permite a la empresa encontrar

una posición dentro de la misma, y que le permita defenderse o utilizar los factores a su favor. En segundo lugar, se identifica, a partir del resultado de la caracterización de la industria, una estrategia genérica en la que la empresa debería enfocarse para lograr posicionarse de manera sustentable en el mercado [3].

En la introducción de su libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - With a New Introduction", Porter explica su postura en contraste a sus detractores diciendo, "En años recientes, han habido quienes afirman que las firmas no deberían escoger posiciones competitivas, y deberían en vez concentrarse ya sea en mantenerse flexibles, incorporar nuevas ideas o en levantar recursos críticos o competencias clave, interpretándolas como independientes de las posiciones competitivas. Estoy respetuosamente en desacuerdo. Mantenerse flexible en términos estratégicos torna a las ventajas competitivas en casi inalcanzables" [3].

En contraparte, los autores de "La estrategia del Océano Azul" plantean que "...la competencia estará más presente y continuará siendo un factor crítico de la realidad del mercado. Lo que pretendemos decir es que, para obtener un alto desempeño en este mercado saturado, las compañías deben dejar de competir por participación y crear Océanos Azules" [4]. Es decir, se plantea que las empresas logran ventajas competitivas sostenibles en la medida que generan nuevas dimensiones en las que competir, en vez de posicionarse en ámbitos ya existentes.

2.3 Visión de Océanos Azules

A diferencia de la visión de Porter, W. Chan Kim y Renée Mauborgne plantean en su libro "La Estrategia del Océano Azul" la importancia de dejar de fijar el objetivo en la competencia y en el cómo competir mejor, planteando la necesidad de evolucionar hacia la mirada en búsqueda de los Océanos Azules.

El término proviene de la alegoría que considera que la competencia, en los términos que clásicamente ha sido planteada, es similar a imaginar un océano lleno de peces que luchan y se devoran unos a otros, tiñendo -como consecuencia- las aguas de rojo e indicando la ferocidad de la disputa de ese lugar.

Por lo mismo, plantean que el mejor movimiento consistirá en la búsqueda de océanos azules, donde no hay signos de competencia, inexplorados y con un alto valor, distinto al que convergen los actores de los océanos rojos.

Al respecto, discuten el hecho de que no se han desarrollado suficientes herramientas para la búsqueda y el desarrollo de océanos azules, situación totalmente contraria en comparación con la competencia que, muy por el contrario, ha sido el foco de la estrategia durante los últimos 25 años. Es por esto que proponen las suyas propias como esquemas prácticos y herramientas analíticas para la creación e identificación de estos, así como los principios básicos para orientarse en este tipo de estrategias, con la finalidad de buscar y capturar sistemáticamente Océanos Azules [4].

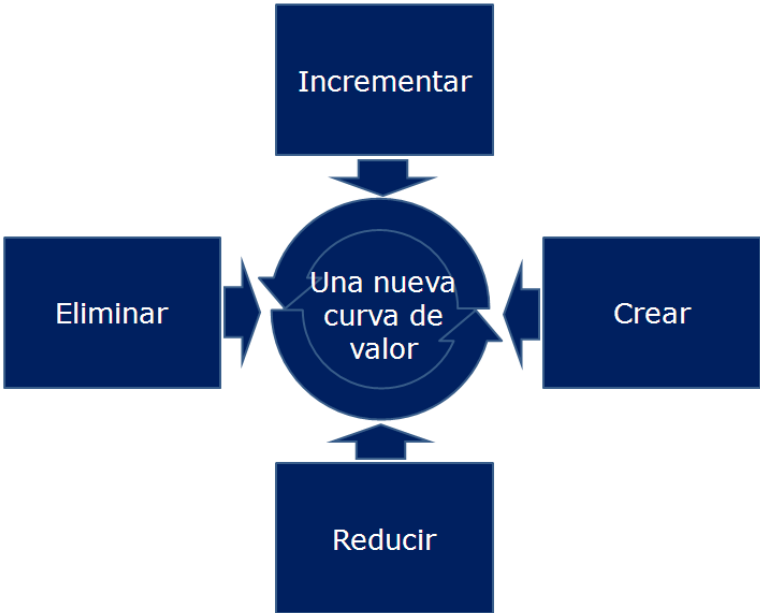
Para lograr esto, sostienen que es necesario aplicar una lógica diferente, bautizada como "Innovación en Valor", a su vez denominada como la piedra angular de su estrategia, según la cual es necesario redefinir el problema alrededor del cual se opera en vez de seguir buscando soluciones a los problemas existentes [4].

La redefinición del problema se traduce en dejar de enfocar la estrategia en los competidores sino en las alternativas (concepto similar al de bienes sustitutos o competencia indirecta), y así mismo ya no fijarla en los clientes sino en los no-clientes, resistiéndose a la tentación de "compararse con los competidores existentes para ser líder en diferenciación o costo" pues "Al dejar de mirar hacia la competencia y dirigir la estrategia hacia las alternativas y los no-clientes, es posible reconocer la manera de definir el problema en otros términos y, por consiguiente, reconstruir los elementos de valor para el comprador que residen más allá de las fronteras de la industria.", concluyendo que sólo así se logrará dejar de lado el enfoque de ofrecer "soluciones superiores a las de los rivales para los problemas existentes definidos por la industria" y se logrará realmente reformular el problema [4].

La principal herramienta entregada en este esquema es El Cuadro Estratégico, en el cual se puede entender la Curva de Valor de una empresa, la que se interpreta como "el componente básico [...] y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria" [4].

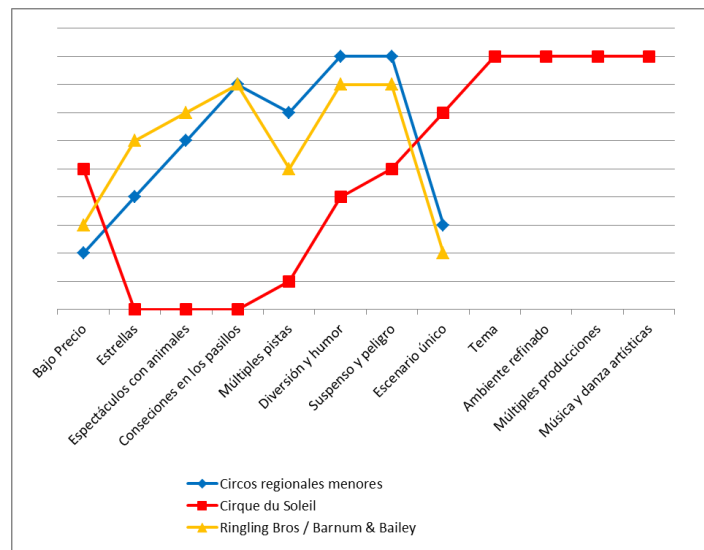
Para gestionar los elementos expresados en este Cuadro Estratégico, se propone el análisis de Curvas de Valor, de los principales actores ya existentes, con el fin de buscar crear una Curva de Valor diferente, a través de Las Cuatro Acciones: “eliminar-reducir-incrementar-crear” buscando obtener un Océano Azul, que será finalmente una Curva de Valor con las tres cualidades claves, características de una buena estrategia: foco, divergencia y un mensaje central contundente [4].

Figura 3: Diagrama de “Las Cuatro Acciones para una nueva Curva de Valor”



Fuente: Elaboración Propia en base a diagrama de [4].

Figura 4: Ejemplo de Cuadro Estratégico de Océano Azul de “Cirque du Soleil”



Fuente: Elaboración propia en base a diagrama de [4].

2.4 Visión de Kaplan y Norton

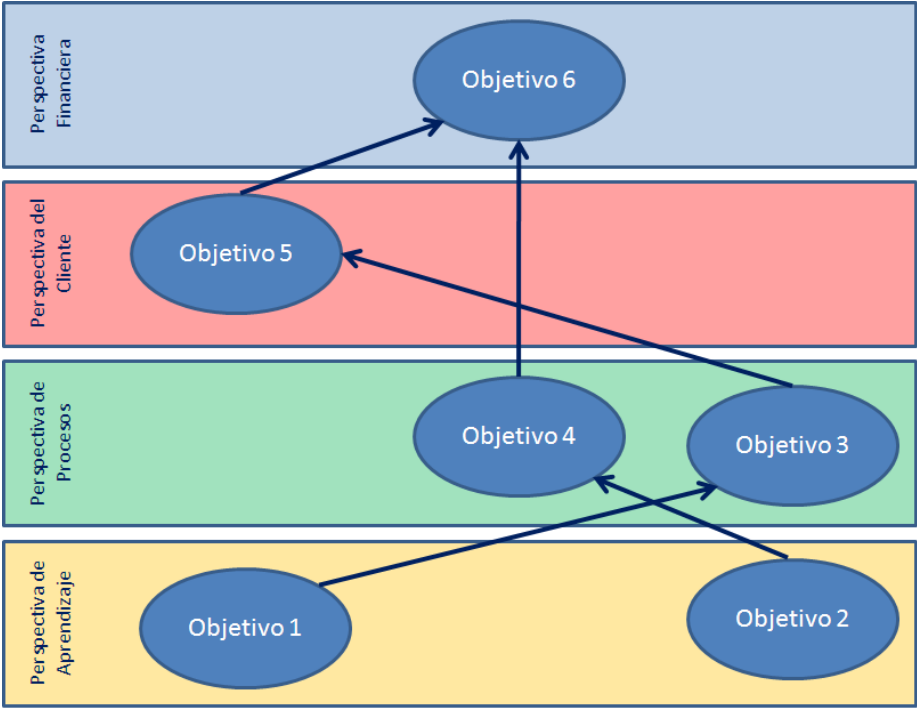
Kaplan y Norton, en su libro “The *Balanced Scorecard*: Translating Strategy into Action”, proponen una herramienta llamada *Balanced Scorecard* (BSC), la cual permite concretar estrategias teóricas, traduciéndolas a objetivos, proyectos, e indicadores, que facilitan su aplicación real.

Bajo el marco conceptual propuesto por Kaplan y Norton, se comienza por la identificación de Ideas Fuerza, las cuales se transforman en Temas Estratégicos que finalmente derivan en una Visión, Misión y Valores; elementos que guían la dirección que tomará la estrategia. En segundo lugar, se traducen los Temas Estratégicos en objetivos concretos, con indicadores y metas medibles, los que se intenta alcanzar a través de proyectos tangibles y aplicables.

La metodología para la aplicación de la herramienta incluye la creación de diagramas, como el Mapa Estratégico y el *Balanced Scorecard* mismo, los cuales permiten comunicar y entender de forma clara la relación existente entre Temas, Objetivos, Proyectos e Indicadores Estratégicos.

El Mapa Estratégico planteado (Ver Figura 5) contempla el uso de Perspectivas Estratégicas, las que permiten identificar el ámbito de acción e influencia de cada Objetivo Estratégico. El uso de las Perspectivas Estratégicas permite situar los Objetivos Estratégicos en un orden que deja en evidencia la prioridad e importancia de los mismos para la Estrategia completa.

Figura 5: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, una vez elaborados el Mapa Estratégico y el BSC propiamente tal, éstos sirven como herramientas de utilidad en la gestión de la estrategia definida, facilitando el monitoreo y control de los proyectos en la etapa de implementación de la misma.

2.5 Herramientas PESTE y FODA

Las herramientas PESTE y FODA permiten caracterizar a la empresa, sus capacidades, recursos y su entorno desde un punto de vista externo e interno respectivamente. Ambas se complementan, ya que sus visiones desde puntos de vista opuestos permiten generar un panorama completo y pueden ser de alta utilidad si las conclusiones derivadas de ambas se consideran en la toma de decisiones estratégicas.

PESTE se refiere a "Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico", haciendo alusión a las dimensiones de la industria que la herramienta propone para evaluar para caracterizar el atractivo de la misma.

FODA se refiere a "Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas", lo que hace alusión a los elementos que la herramienta considera para evaluar la industria y su atractivo.

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

2.6 Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* es una herramienta visual que permite completar los diferentes elementos constituyentes de un Modelo de Negocio, ayudando así a la comprensión de cómo una organización crea, entrega y captura valor; garantizando así no sólo el punto inicial de comprensión del modelo actual sino que también brinda un lenguaje compartido que ayuda a la creación de nuevas alternativas estratégicas [5].

Su aplicación facilita la comprensión y declaración del Modelo de Negocio actual o propuesto de una determinada actividad, por medio de nueve bloques que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: Clientes,

Oferta, Infraestructura y Viabilidad Financiera. El orden lógico en el que se ubican estas distintas aristas del modelo aporta claridad a un análisis que de otros modos puede tornarse engorroso para organizaciones cuyo sistema de creación y captura de valor no es evidente [5].

La propuesta que realizan los autores considera los siguientes bloques como aspectos constitutivos del *Business Model Canvas*:

- Segmentos de Clientes: Una organización sirve a uno o más segmentos de clientes.
- Propuestas de Valor: Busca resolver los problemas y necesidades del cliente con propuestas de valor.
- Canales: Las propuestas de valor son entregadas a los clientes a través de comunicación, distribución y canales de venta.
- Relaciones con Clientes: Las relaciones con clientes son establecidas y mantenidas con cada segmento de clientes.
- Estructura de Ingresos: Los flujos de ingreso resultan de propuestas de valor exitosas a los clientes.
- Recursos Clave: Los recursos clave son activos requeridos para ofrecer y entregar los elementos previamente descritos.
- Actividades Clave: Y a la vez los recursos se materializan a través de la realización de un cierto número de actividades clave.
- Alianzas Clave: Algunas actividades son externalizadas y algunos recursos son adquiridos fuera de la empresa.
- Estructura de Costos: Los elementos del modelo de negocios resultan finalmente en una estructura de costos.

Los elementos previamente citados se interrelacionan según el siguiente esquema o "lienzo de modelo de negocios":

Figura 6: Planilla del *Business Model Canvas*

Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
	Recursos Clave		Canales	
Estructura de Costos			Estructura de Ingresos	

Fuente: "Business Model Generation", Osterwalder, Pigneur et al. 2010

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

Finalmente, se enfatiza que la generación de modelos de negocios a través de esta herramienta es ante todo un ejercicio, el cual se recomienda aplicar de manera periódica e iterativa, considerando el proceso que van viviendo las personas durante el diseño de las posibilidades estratégicas de la empresa.

2.7 Visión Unificada

Es en base a las visiones de Estrategia y Planificación Estratégica presentadas anteriormente que se propone ejecutar un Modelo Estratégico Mixto, donde se logre integrar los dos modelos de diseño interno y externo planteados por Hitt, Ireland y Hoskisson, con los complementos pertinentes de las demás visiones planteadas de Diseño y Gestión Estratégica.

En este análisis se considera que si bien se valora la visión y el aporte histórico del planteamiento de Porter, se opta por tomar parte en el análisis de Chan Kim W. y Mauborgne R., en el que se sostiene que el desarrollo logrado con las Cinco Fuerzas sólo aporta a competir en océanos rojos con una limitada visión entre la "posición estratégica de bajo costo" o la de "diferenciación y alto precio", y que en oposición a la visión de los últimos 25 años, lo que realmente puede plantear un cambio considerable y diferencias sostenibles en el tiempo es la Innovación en Valor [4].

En consecuencia, con base en los conceptos planteados en *Strategic Management*, se utiliza primero el modelo de diseño estratégico de enfoque Externo (Organización Industrial o I/O), complementando con la aplicación de la herramienta PESTE, los atributos de la Curva de Valor planteados por la estrategia del Océano Azul, y validando dichos atributos con encuestas a clientes y entrevistas a no-clientes, a fin de definir la diferenciación de la empresa en base a los elementos del mercado. Lo anterior se contextualiza con estimaciones numéricas del tamaño y crecimiento del mercado.

Así mismo, se estudia a continuación el modelo de diseño estratégico de enfoque Interno (Basado en Recursos o RB), aplicando la herramienta FODA para caracterizar los recursos y las capacidades internas de la empresa, complementado con los elementos entregado por el *Business Model Canvas*, que en conjunto determinan el "cómo" se lleva a cabo la estrategia definida en base a los elementos externos de "el mercado" concluido en la parte anterior.

Es con el análisis integrado de las visiones interna y externa complementadas, a su vez, con las herramientas previamente planteadas, y en conjunto con la empresa, que se desprenden las Ideas Fuerza; las que a su vez ponderan los deseos, capacidades y contexto de la empresa y en base a las que se conforman la Visión y la Misión, las cuales "son formadas a la luz

de la información y las visiones ganadas desde el estudio de los entornos internos y externos de una compañía” [2].

Finalmente, para concluir este enfoque de Modelo Estratégico Mixto, se consideran los elementos de Gestión Estratégica plantados por Kaplan y Norton en su *Balanced Scorecard* (BSC), desprendiendo de lo anterior los insumos necesarios para generar los Temas Estratégicos, y así después desarrollar los elementos de gestión como objetivos, indicadores, metas y proyectos respectivos.

La sumatoria de este planteamiento mixto concluye no sólo con los ámbitos relevantes, sino también con herramientas para que la empresa pueda implementar la estrategia, complementando el Diseño Estratégico con una mirada de Modelos de Negocio y Curvas de Valor, hasta llegar a los Temas Estratégicos que le son de utilidad, con elementos finales y propuestas para su gestión, obteniendo de manera conceptual: Lo que la empresa quiere, lo que tiene hoy, lo que es realmente su mercado y acciones conscientes para alcanzarlo, a través de una propuesta sustentable de valor.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia que contemple los aspectos de negocio y comercial, junto con un esquema de control de gestión estratégica, a fin de lograr que Sien Estudio genere y capture valor por sobre el promedio de la industria de forma sostenida en el tiempo.

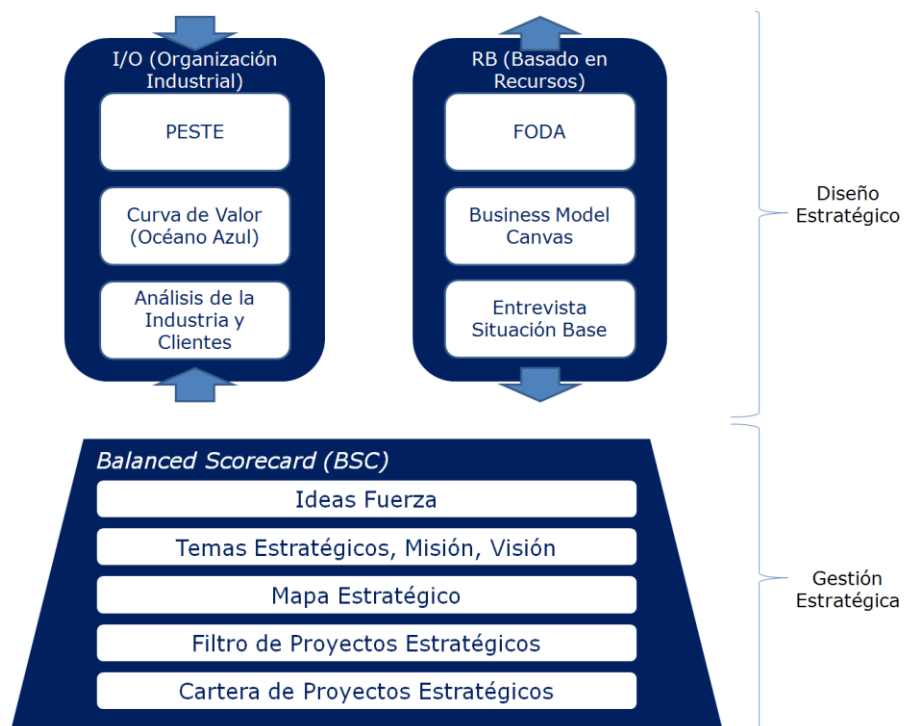
3.2 Objetivos Específicos

- Cuantificar, caracterizar y validar el mercado en el que se desenvuelve Sien Estudio.
- Identificar y validar en conjunto los elementos internos y externos que determinan las posibilidades estratégicas que se encuentran dentro del alcance de la empresa en el mercado validado.
- Definir en conjunto los Objetivos Estratégicos a nivel de negocios y comercial, que permitan mejorar su generación y captura de valor desde sus posibilidades estratégicas.
- Diseñar y recomendar proyectos e iniciativas concretas que permitan a la empresa alcanzar los Objetivos Estratégicos definidos, junto con indicadores para la medición de su efectividad.

4. Metodología

La metodología que se aplica consiste en una etapa de recopilación de antecedentes generales, seguido de un diagnóstico detallado de la empresa y su entorno a través del análisis desde dos miradas: una de organización industrial (I/O) y otra basada en recursos (RB). Esto permitirá desarrollar un *Balanced Scorecard* que concluirá con una Cartera de Proyectos concretos propuestos para la empresa, además de la visión de diferenciación de su Curva de Valor y la comprensión de su Modelo de Negocio.

Figura 7: Diagrama de Metodología propuesta



Fuente: Elaboración propia

4.1 Antecedentes Generales

En la primera etapa del desarrollo del trabajo se recopilan datos de Sien Estudio y del mercado, con lo que se obtiene una visión general de la empresa, sus clientes y la industria. El mercado es validado estimando su tamaño y crecimiento en la etapa de diagnóstico.

4.2 Diagnóstico

La segunda etapa se lleva a cabo principalmente a través de la realización de talleres con la empresa, en los cuales se cumple el rol facilitador para que los ejecutivos logren determinar los distintos elementos que se contrastan y validan con entrevistas, para finalmente proponer el foco estratégico a la empresa.

A través de estos talleres se levanta la situación base de la empresa (en cuanto a Estrategia y Modelo de Negocio) y se desarrollan una serie de herramientas (FODA, PESTE, Océanos Azules, *Business Model Canvas*) que se utilizan como insumos para la tercera etapa del proyecto, la elaboración de la estrategia. Central en esta metodología es la investigación de mercado (saber quiénes son los actores, cuánto pesan, entre otros), así como la generación de información (del mercado, secundaria, en terreno, entre otros).

Talleres:

Parte de la etapa de desarrollo consiste en realizar talleres en conjunto con los miembros de la empresa, en los que se realizan actividades desde las cuales se podrán desprender elementos importantes para el análisis tanto desde el punto de vista I/O (Organización Industrial) como del RB (basado en recursos). El principal propósito de los talleres es facilitar la discusión entre miembros de la empresa, cuidando no imponer ideas o puntos de vista externos. Todo esto permite aportar valor a la empresa a través de información y una metodología que les permita confeccionar documentos (reglas básicas, objetivos) al final de cada sesión.

Metodología Taller 1:

Las herramientas utilizadas durante la jornada fueron el análisis PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico) y FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), además de un cuestionario de situación base respecto a su nivel de dominio de los conceptos de Misión, Visión, Valores, Estrategia y su Modelo de Negocio a nivel general.

El taller tuvo lugar en el *showroom* de Sien Estudio, locación principal de la empresa con sala de reuniones equipada con proyector y pizarras, donde se contó con la presencia de Javier Ramírez y Julián Vignolo, miembros directivos del equipo de trabajo, en horario de 14:00 a 16:00 hrs. del día Viernes 13 de Septiembre de 2013.

Para la jornada se preparó material de apoyo consistente en:

-Cuaderno de Análisis de Entorno y Análisis Interno¹: Cuestionario de situación base y contexto de herramientas PESTE y FODA, además de presentación de los conceptos de Ideas Fuerza y Océano Azul.

-Plantilla con preguntas de apoyo para PESTE² y Plantilla con preguntas de apoyo para FODA³.

-Plantilla con propuestas de orientación para PESTE⁴ y Plantilla con propuestas de orientación para FODA⁵.

1 Ver Documento completo en Anexo A

2 Ver Plantilla en Anexo B

3 Ver Plantilla en Anexo C

4 Ver Plantilla en Anexo D

5 Ver Plantilla en Anexo E

Metodología Taller 2:

Las herramientas utilizadas durante la jornada fueron el *Business Model Canvas* y las Curvas de Valor de la Estrategia del Océano Azul, las que sirvieron para determinar la situación base respecto del modelo que utilizan para operar, y qué oferta de valor están realizando actualmente, en comparación con sus principales competidores.

El Taller 2 tuvo lugar en el *showroom* de Sien Estudio, donde se contó con la presencia de Rodrigo Aguirre, Sebastián Cifuentes, Javier Cortés, Javier Ramírez y Julián Vignolo; es decir todos los integrantes de la empresa, en horario de 11:00 a 16:00 hrs. del día Sábado 28 de Septiembre de 2013.

Para la jornada se preparó material de apoyo consistente en:

-Cuaderno del Taller 2 – *Canvas*, Océano Azul e Ideas Fuerza ⁶: Preguntas guía para la realización del *Business Model Canvas* base (primera iteración), junto con una explicación, ejemplo y preguntas guía para la realización de las Curvas de Valor de la empresa y la competencia, y finalmente una explicación del concepto de Ideas Fuerza.

-Herramienta desarrollada en plantilla Excel con ejemplo de Curvas de Valor del caso *Cirque du Soleil*, y para levantar las Curvas de Valor de la empresa y la competencia en una actividad grupal.

Metodología Taller 3:

El Taller 3 en el que se facilitaron conversaciones para obtener Ideas Fuerza y Temas Estratégicos, tuvo lugar en el *showroom* de Sien Estudio, donde se contó con la presencia de Javier Ramírez y Julián Vignolo, miembros directivos del equipo de trabajo, en horario de 19:00 a 21:00 hrs. del día Martes 19 de Noviembre de 2013.

⁶ Ver Documento completo en Anexo I

Encuesta a Clientes:

Como parte del análisis de clientes se aplica una encuesta a los clientes actuales de la empresa (capítulo II, 1.6.1), la cual se envía a través de correo electrónico a 72 personas que han comprado algún mueble Sien en los últimos tres años. El principal propósito de la encuesta es conocer las preferencias de los clientes, y la evaluación que hacen de la empresa en esos mismos atributos.

Entrevista a no-clientes:

También como parte del análisis de clientes se entrevista a no-clientes (capítulo II, 1.6.2): Una arquitecto que realiza proyectos de interiorismo quien utiliza a competidores de Sien como proveedores, y clientes directos de los competidores de la empresa. Estas entrevistas tienen como objetivo determinar las preferencias de los potenciales clientes en relación a atributos identificados previamente en conjunto con la empresa.

Los entrevistados en este formato son Paula Gutiérrez (arquitecto), Fernando Matthei y Mónica Rubio (clientes de un competidor de Sien).

Otras Entrevistas:

Como parte del análisis del mercado, se entrevistan también a personas involucradas con empresas de la misma industria (capítulo II, 1.4), utilizando un formato semi-estructurado en el que se guía la conversación hacia las problemáticas y quiebres que observan en la industria.

Los entrevistados bajo este formato son integrantes de las siguientes empresas u organizaciones relacionadas a la industria:

- ASIMAD (Asociación gremial de Industriales de la Madera): Tomás Harrison
- Cómodo (retailer de muebles y accesorios del hogar): Christian Erdmann

- M_Ar Diseño (empresa de diseño de muebles): María Jesús Fernández
- Ruiz Solar (empresa de arquitectura y diseño): Matías Ruiz
- SiStudio (empresa de diseño de muebles): Constanza López, Paula Navarrete y María de los Ángeles Palavecino

Visitas a Empresas:

Como parte del estudio del mercado se visitó el *showroom* de dos competidores principales de Sien, Poggenpohl y Xilofor. En la visita se logró dialogar con el gerente general de Xilofor, Nelson Lagos.

4.3 Diseño

En la etapa de diseño de la estrategia, se utiliza en primer lugar el análisis I/O (enfoque externo), el cual se desarrolla usando como insumo el análisis PESTE, análisis de Océanos Azules, análisis de mercado (tamaño, crecimiento, concentración) y el análisis de clientes y competidores (a través de encuestas y entrevistas).

En segundo lugar, se utiliza el análisis RB (enfoque interno), el cual se desarrolla usando como insumo el análisis FODA, el *Business Model Canvas*, y la Encuesta Base realizada a la empresa, los cuales se llevan a cabo en talleres junto con la empresa, en los cuales se facilitan conversaciones y discusiones por parte de los ejecutivos, para lograr desprender conclusiones y aprendizajes al respecto.

Estos modelos entregan como resultado Ideas Fuerza que son coherentes con el contexto interno y externo de la empresa, desde las cuales se desprenden la Misión, Visión y Temas Estratégicos a tratar. A partir de dichos Temas Estratégicos, y considerando la brecha entre la situación base levantada previamente y estos temas, se define con ellos los Objetivos Estratégicos.

Los objetivos se complementan con el diseño de Proyectos e Indicadores que permitan alcanzarlos, tomando en cuenta la brecha existente entre la línea base y la meta.

Finalmente, se rediseña el Modelo de Negocio, reflejando los cambios concluidos en una nueva Curva de Valor, para luego incorporar - si es necesario - cambios que faciliten el desarrollo de las iniciativas planteadas. El propósito de las propuestas es que éstas lleguen a sugerir quiénes son los principales competidores de la empresa, su mercado preferente y cómo llegar a sus clientes.

5. Alcances

El proyecto se limita al levantamiento, junto con Sien Estudio, de los temas, objetivos, iniciativas y herramientas de Gestión Estratégica que mejor se ajusten al contexto externo y a sus capacidades y recursos internos. La implementación y control de la estrategia propuesta escapan al alcance definido.

Para complementar lo anterior, también se valida en conjunto con la empresa un Modelo de Negocio coherente con la estrategia planteada, que se plantea como una iteración más del proceso constante de actualización que se recomienda a la empresa.

Capítulo I: Antecedentes Generales

1. Empresa

En la presente memoria se abordan las problemáticas de Sien Estudio, una empresa de diseño de muebles fundada hace siete años por Juan Morovic, Javier Ramírez y Julián Vignolo. Ésta se dedica principalmente al diseño y producción (tercerizada) de soluciones integrales de muebles para espacios residenciales (cocinas, dormitorios, entre otros) de lujo a pedido, con un alto valor en la personalización y el diseño de vanguardia para su público objetivo, el que principalmente se centra en los segmentos socioeconómicos A y B (Ver conocimiento de los clientes, Capítulo I, Parte 3). Los productos y proyectos que la empresa realiza son en base a pedidos; es decir no existe stock. Otras líneas de negocio de la empresa son el diseño de muebles individuales (los cuales, debido a su nivel de precio tienden a tener mejor aceptación en el segmento C1) y el diseño y habilitación espacios comerciales (también a pedido y con producción tercerizada).

Sien Estudio ha sido reconocida a nivel nacional, pudiendo representar al país en la Feria de Muebles de Milán – mayor evento de diseño de muebles en el mundo – junto a otras empresas seleccionadas del rubro del diseño de muebles, donde pudieron exhibir un producto de diseño exclusivo en base a madera de lenga y cuero de salmón chileno: la Silla 2R.

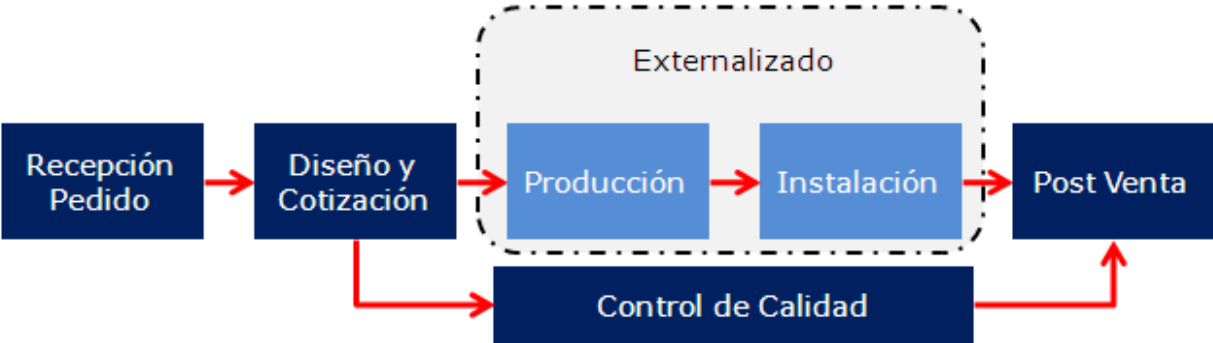
Figura 8: Silla 2R



Fuente: Sien

Sin embargo, pese a sus éxitos previos, la empresa llegó a una situación de riesgo de solvencia, enfrentando fuertes problemas de liquidez capaces de comprometer el futuro de la misma, escenario cuya gravedad significó que los socios activos decidieran replantear la forma en la que desarrollan el negocio, oportunidad que fue aprovechada para ofrecer a Sien Estudio el rediseño de su Estrategia y el modelo mismo en el que capturan su valor.

Figura 9: Cadena de Procesos de Sien



Fuente: Elaboración propia

La empresa se orienta frente al mercado exclusivo como proveedora de soluciones integrales de diseño y fabricación; sin operar completamente como fábrica ni vender sus servicios como solamente asesorías en diseño.

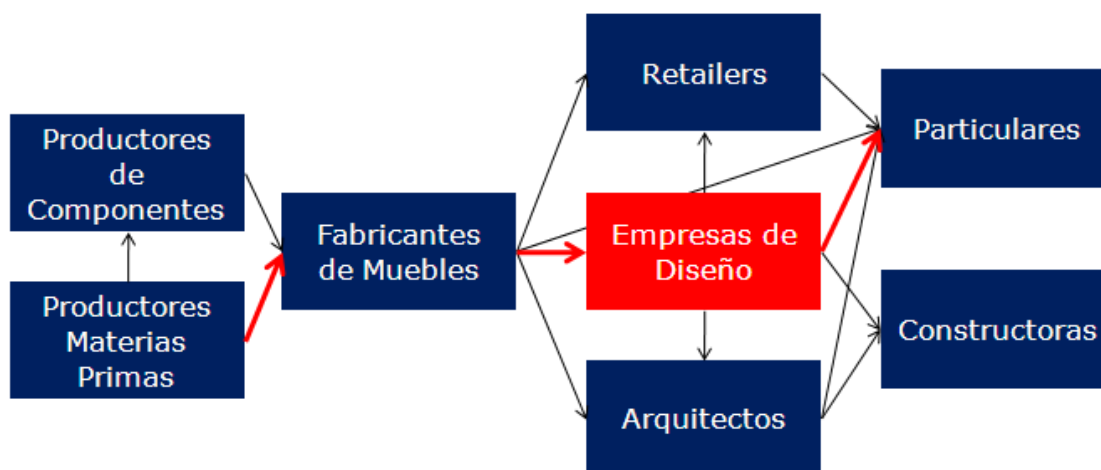
2. Industria

El mercado del lujo ha tenido un atractivo crecimiento de 10% [5] en los últimos dos años, debido en parte a “un eficaz sistema legal e impositivo” [5] y “un aumento del poder adquisitivo en el país” [5]. Sien, desde su creación hace siete años ha intentado apuntar a ese segmento.

Inicialmente, el mercado de Sien se puede separar en tres grandes grupos: “Retail”, “Empresas de Diseño” y “Arquitectos y diseñadores independientes”. El grupo de competidores identificado como retail se refiere a cadenas masivas (Homecenter, Homy, entre otros) en un principio, pero luego de definir en conjunto con la empresa que el negocio de remodelaciones de cocinas de lujo es el de mayor importancia dado sus altos márgenes [6] y además luego de obtenidos los antecedentes generales en lo referente a clientes actuales (donde se establece que el mercado de muebles de cocinas lujo se concentra en el segmento socioeconómico AB y parcialmente C1), el segmento “retail” se redefine para contener empresas como Poggenpohl y Xilofor, las que entregan una oferta de valor diferente a la de Sien (ver detalle en Capítulo II, Parte 1.2, “Análisis de Océanos Azules”).

En el grupo de arquitectos es difícil identificar empresas o profesionales en particular, dado que se trata de un mercado muy atomizado, donde no se diferencian agentes con gran participación de mercado, pero se pueden citar ejemplos de Arquitectos exitosos en el negocio como Enrique Concha [7], Orlando Gatica [1], [7] o Paula Gutiérrez. Finalmente, en el grupo de empresas o estudios de diseño se identifican como principales empresas a: Casa Mía, Bravo Muebles, Hielo Sur, Rojo y Negro y Florence [1].

Figura 10: Mercado de Sien



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que existe una relación no sólo de competencia sino también de cooperación entre las empresas de diseño, retailers y arquitectos. Los clientes particulares pueden comprar productos y proyectos directamente en el segmento definido como retail, pueden hacerlo a través de empresas de diseño (que tercerizan la producción a retailers o a fábricas), o pueden trabajar con una oficina de arquitectura/interiorismo o con arquitectos/interioristas independientes, quienes actúan como intermediarios entre los clientes finales y fábricas o retailers. Esta complejidad en la relación entre competidores implica que a pesar del nivel de competitividad del sector, es común observar alianzas entre competidores. Así mismo, se puede apreciar destacado en rojo en el esquema anterior, la cadena de valor correspondiente a la realidad actual de Sien y sus competidores directos.

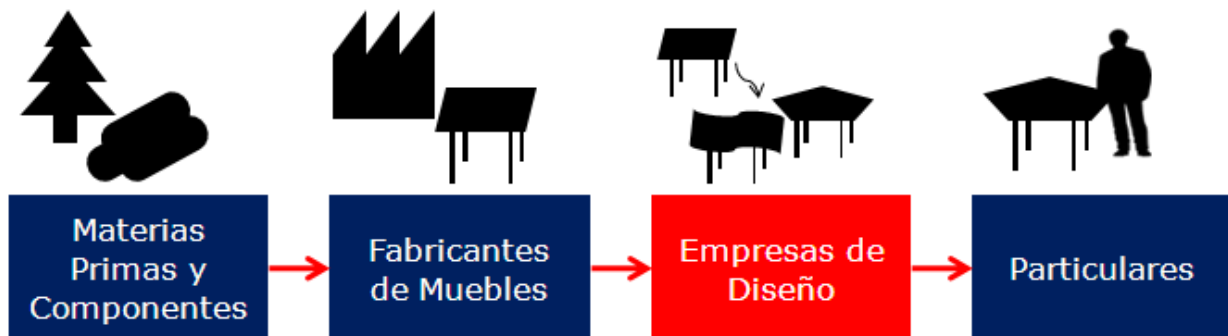
Tanto el grupo de retail (Poggenpohl, Xilofor, entre otros) como el de arquitectos e interioristas independientes (Orlando Gatica, Paula Gutiérrez, entre otros) se caracterizan obteniendo una Curva de Valor para cada uno, a través de entrevistas o actividades con expertos de la industria, lo que se contrasta con Sien en detalle en el capítulo II, Parte 1.2, "Análisis de Océanos Azules".

El mercado se caracteriza en detalle, estimando su tamaño, crecimiento y concentración en el capítulo II, parte 1.3.

3. Clientes

Sien Estudio se dedica principalmente a la realización de proyectos de interiorismo de lujo, en particular cocinas. Los clientes actuales de la empresa son en su gran mayoría clientes finales; es decir dueños de viviendas que desean renovar su cocina. En general, debido al alto precio de los proyectos, estos clientes pertenecen al segmento socioeconómico AB, el cual se compone principalmente de hogares de profesionales con "ingresos sobre 8 MM\$" al mes [8], que se sitúa "entre el 10 y 15%" del grupo ABC1 [8], el que corresponde a su vez al 9,6% de los hogares de la Región Metropolitana [8]. En otras palabras, aproximadamente entre el 0,96% y el 1,44% de los hogares de la Región Metropolitana corresponden al grupo socioeconómico AB.

Figura 11: Cadena de valor de Sien



Fuente: Elaboración propia

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

En menor grado, Sien también tiene como clientes a empresas que desean renovar o habilitar espacios comerciales (tiendas, restaurantes, entre otros), pero estos clientes actualmente representan un porcentaje minoritario de las ventas con un 27,4% en 2013 [6].

Es importante destacar que a priori, las empresas inmobiliarias podrían identificarse como potenciales clientes, pero se ha identificado que el mercado del lujo, perteneciente al grupo socioeconómico AB, en general tiende a realizar renovaciones o construcciones con arquitectos independientes. Por lo mismo, se desprende que un grupo importante de clientes potenciales son arquitectos y diseñadores de interiores independientes, quienes no necesariamente buscan una oferta de valor como la que Sien ofrece actualmente (con un foco importante del valor en su diseño) sino que, más bien, buscan proveedores tipo fábrica [7].

Capítulo II: Diagnóstico

En la etapa de diagnóstico se realizan dos tipos de análisis: uno con perspectiva de organización industrial (I/O, con enfoque en lo externo) y otro con perspectiva basada en recursos (RB, con enfoque en lo interno). Estos análisis permiten llegar a conclusiones, por separado, de la empresa, sus competidores y sus clientes, las cuales se utilizan como insumos en el desarrollo de las Ideas Fuerza y Temas Estratégicos.

1. Análisis I/O

A través de este análisis se busca caracterizar el entorno de la empresa desde tres distintos elementos complementarios: PESTE, Cuadro Estratégico de Océanos Azules y el Análisis de mercado con datos cuantitativos (desde la información disponible) y cualitativo (desde entrevistas y encuestas).

1.1 Análisis PESTE

Con el análisis PESTE se busca sentar las bases desde los elementos externos del contexto de la empresa, y la industria en su conjunto entendiendo los condicionantes comunes que están más allá del manejo de la empresa.

1.1.1 Resultados de la Actividad PESTE⁷

En el ámbito político, ambos directivos coinciden en que la apertura económica representa una amenaza, ya que se facilitan las importaciones de productos de menor valor, y al mismo tiempo consideran que no existen incentivos adecuados para el desarrollo de emprendimientos culturales o de diseño nacional.

⁷ Ver transcripción completa en Anexo H.

En cuanto a lo económico, coinciden en que el crecimiento de los segmentos ABC1, C2, y el *boom* inmobiliario es beneficioso para la empresa. También observan que los crecientes precios de las viviendas pueden afectar negativamente el negocio, ya que la capacidad de compra de los potenciales clientes podría disminuir.

En el ámbito social, observan que en Chile el mercado del lujo crece –a su juicio- rápidamente, junto con la importancia y la aceptación del diseño chileno. Esto, en conjunto con una población con mayor poder adquisitivo, se traduce en que el mercado al que apuntan es –aparentemente- atractivo.

En relación al ámbito tecnológico, observan la aparición de nuevos materiales y máquinas de bajo costo para la fabricación de muebles. También destacan que a diferencia de algunos competidores, el hecho de hacer muebles a medida les permite adaptarse mejor a cambios en las tecnologías (ejemplo: Los muebles para televisores de tubo ya están obsoletos).

Finalmente en cuanto a lo ecológico, observan que existe una tendencia en los consumidores por preferir productos “sustentables”, y en general una mayor consciencia en el uso de materiales. Esta observación ha sido puesta en práctica por ellos en el desarrollo de la Silla 2R, cuyos principales materiales son madera de lenga y cuero de salmón.

1.2 Análisis de Océanos Azules

Esta actividad tiene como objetivo realizar el Cuadro Estratégico de Sien Estudio, con una curva preliminar de valor de la empresa y sus competidores, como una primera iteración. Luego, ésta es complementada con los resultados de la encuesta a clientes realizada (ver capítulo II, parte 1.6.1) y las entrevistas realizadas a no-clientes (ver capítulo II, parte 1.6.2), lo que permite comprender las brechas de percepción, servicio entregado y valor de los segmentos de clientes y no-clientes, para sugerir posteriormente los atributos y elementos diferenciadores que son retomados con la Estrategia y los Proyectos Estratégicos en las secciones posteriores, a fin de concluir con una nueva Curva de Valor de Sien diferenciada y enfocada.

1.2.1 Resultados de la actividad de Océanos Azules:

El Cuadro Estratégico inicialmente levantado con Sien muestra desde el conocimiento de los directivos mismos y su experiencia, una aproximación a la curva característica que tienen los principales competidores para entregar valor y, al mismo tiempo, refleja la autopercepción que tienen ellos del valor que tiene su propia oferta para los clientes.

El primer paso para la elaboración del cuadro, es determinar cuáles son los competidores que aparecerán en las Curvas de Valor. En este caso, los miembros de la empresa decidieron graficar la curva de Orlando Gatica, un referente en el negocio del diseño de cocinas de lujo, y por otra parte el grupo "retail", refiriéndose principalmente a aquellas empresas del diseño de cocinas y muebles de lujo que no otorgan un diseño tan personalizado como Sien Estudio (u Orlando Gatica), pero que de todas formas apuntan al mercado ABC1, como por ejemplo Poggenpohl y Xilofor.

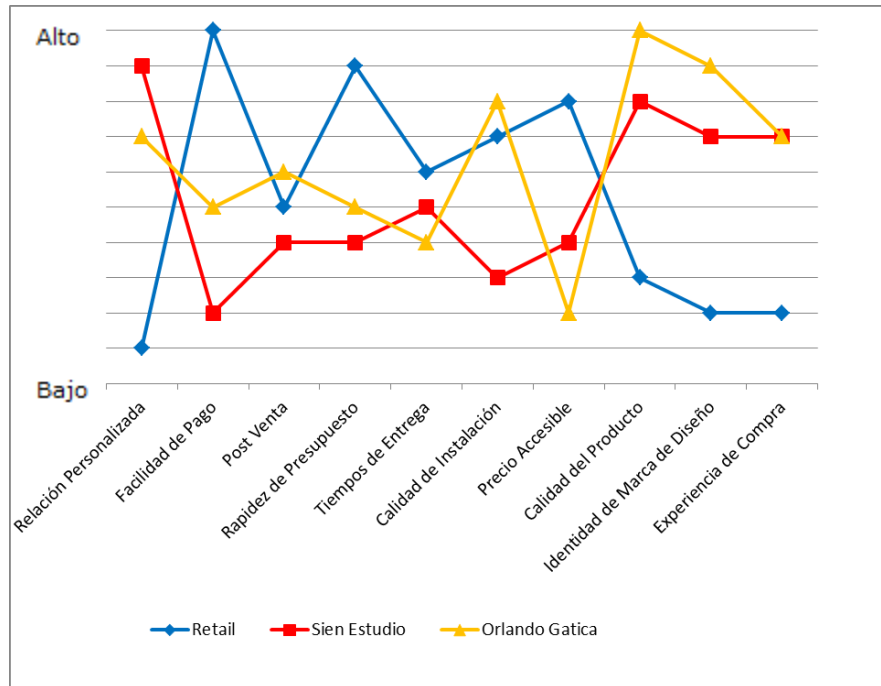
Una vez definidos los competidores a graficar, se decide en conjunto los principales atributos a identificar para cada uno. Luego de un par de iteraciones se define diez atributos –preliminares- utilizados para cuantificar la oferta de valor que cada curva representa: Sien Estudio, Orlando Gatica y "retail". A continuación los atributos definidos para este primer análisis:

- Relación Personalizada
- Facilidad de Pago
- Post Venta
- Rapidez de Presupuesto
- Tiempos de Entrega
- Calidad de Instalación
- Precio Accesible
- Calidad del Producto
- Identidad de la Marca de Diseño

- Experiencia de Compra

Una vez definidos, se realiza una dinámica grupal en la que se otorgaron niveles de cumplimiento en cada atributo a cada competidor y a Sien Estudio, basándose en el conocimiento general y la experiencia de los directivos. Los resultados de la actividad se presentan a continuación:

Figura 12: Cuadro Estratégico de Sien – Primera Versión

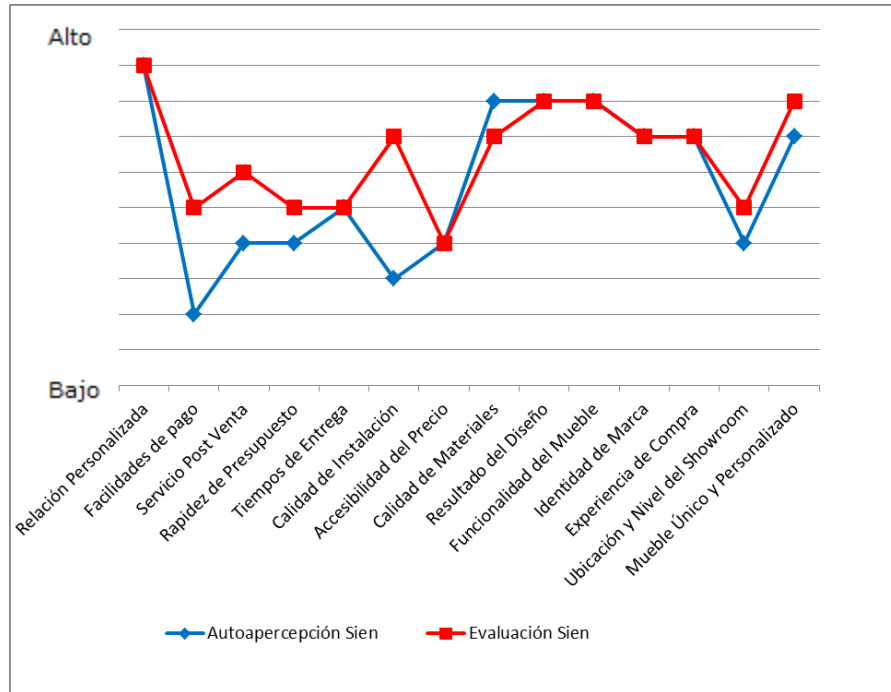


Fuente: Elaboración propia

Desde las entrevistas y encuestas a Clientes, se reestructuran algunos atributos y se añade un par adicional. El resultado de esto es que el atributo "Calidad del Producto" se divide en otros tres que resultan ser: "Calidad de Materiales", "Resultado de diseño" y "Funcionalidad del Mueble". A esto, se adicionó los atributos de "Ubicación y Nivel del *showroom*" y "Mueble Único y Personalizado". De esta manera, se genera una nueva curva de valor, la que cuenta también con los nuevos atributos cuyas evaluaciones surgen del desglose de los atributos iniciales.

Luego, en la aplicación de las encuestas, se mide la percepción que tienen los clientes respecto a estos atributos, lo que se contrasta con la autoevaluación de parte de los directivos, según muestra el siguiente esquema:

Figura 13: Curvas de Valor Autopercibida y Evaluada de Sien



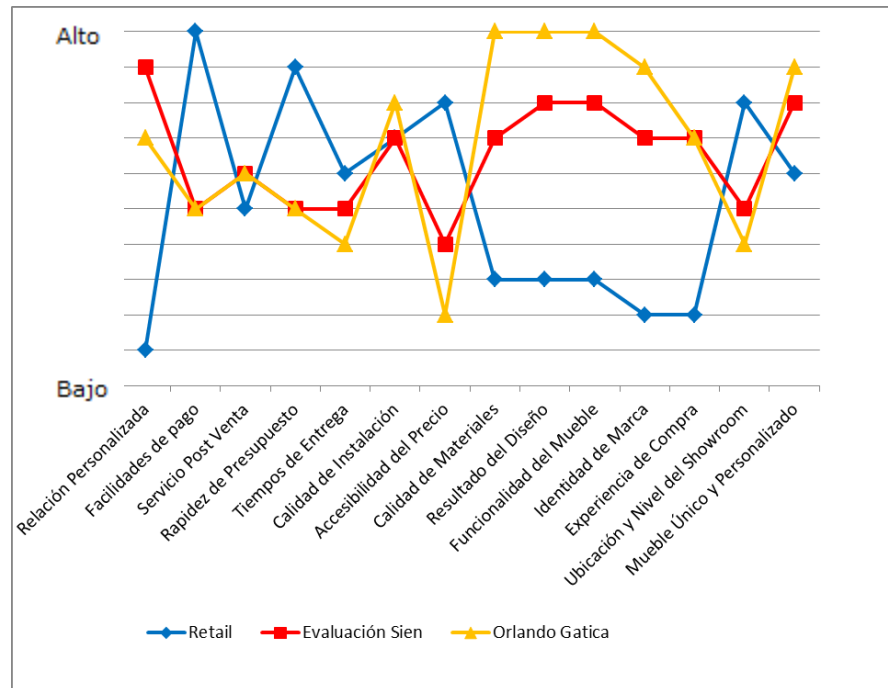
Fuente: Elaboración propia

Con esta validación, se desprende que a nivel general la percepción de los directivos de la empresa respecto de la misma (en azul), es igual o inferior al valor que perciben sus clientes (en rojo), con la sola excepción del atributo "Calidad de Materiales", que presenta una brecha mínima en el sentido opuesto. Así mismo, en los atributos de "Facilidades de Pago" y "Calidad de Instalación", los clientes de Sien perciben un valor destacablemente mayor en la empresa que lo que la autoevaluación arroja como resultado.

A partir de lo anterior, se concluye adecuado considerar la Curva de Valor percibida por los clientes como la curva representativa de la empresa para el presente trabajo (nueva curva de situación actual de Sien).

Así, se elabora un segundo Cuadro Estratégico, considerando los nuevos atributos y la evaluación realizada por los Clientes como la (nueva) Curva de Valor representativa de Sien (en rojo).

Figura 14: Cuadro estratégico de Sien – Segunda Versión



Fuente: Elaboración propia

Con este nuevo cuadro, se obtiene finalmente un segundo esquema básico sobre el mercado y el valor que otorgan los distintos actores, permitiendo comprender por medio de estas curvas las principales acciones posibles para la diferenciación.

1.2.2 Conclusiones de Actividad de Océanos Azules:

La realización de la actividad de los Océanos Azules permite organizar el conocimiento de mercado que tienen los directivos de Sien Estudio.

Esta información además resulta confirmada en el caso de la autopercepción versus la evaluación que los clientes hacen de los atributos de Sien, mostrando que incluso existe una sub-valoración de los atributos exhibidos por parte de la misma.

1.2.3 Propuesta de Curvas de Valor

Desde los resultados de las encuestas y entrevistas a clientes y no-clientes, y el Cuadro Estratégico desarrollado en el punto 1.2.1 se toman las siguientes consideraciones y conclusiones preliminares:

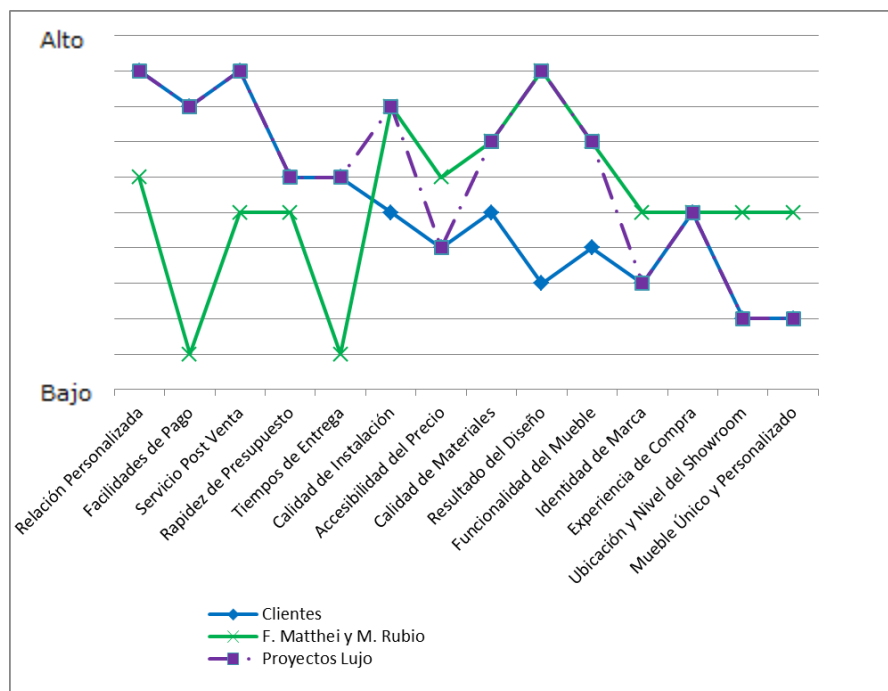
- Desde la Curva de Valor realizada a partir de las evaluaciones de Sien por parte de sus clientes, hacia la Curva de Valor creada en base a los atributos más importantes declarados por los mismos desde la encuesta aplicada, existen brechas de valoración e importancia que pueden ser abordadas enfocando esfuerzos en aumentar atributos relevantes que actualmente tienen un bajo rendimiento o en disminuir esfuerzos en atributos que no son tan relevantes.
- Desde las entrevistas a no-clientes, se desprenden dos tipos principales, que son de interés: "Proyectos de Lujo" que no prefieren a Sien y "Fabricación de Productos" para oficinas de interiorismo o arquitectos independientes, quienes no ven tanto valor en el diseño como en la manufactura.
- De los dos puntos anteriores, se considera de vital importancia el mantener y mejorar los puntos altos de los atributos valorados por los actuales clientes, intentando posicionarse de igual manera con los atributos altamente valorados por los no-clientes, es decir, considerando el máximo entre las dos curvas para aquellos atributos de mayor relevancia.

- De manera análoga, se espera poder disminuir esfuerzos en los atributos menos valorados por los actuales clientes, especialmente en las coincidencias con atributos poco valorados por los no-clientes.
- Ambas acciones deben realizarse de manera separada entre los escenarios de "Clientes y no-clientes de Proyectos de Lujo" y "Clientes y no-clientes de Fabricación de Productos de Lujo", buscando generar al final de este análisis dos Curvas de Valor con ofertas diferenciadas, respectivamente. Todo esto conforma un paso previo al análisis consistente en la eliminación y creación de atributos para la Curva de Valor.

A partir de lo anterior, se generan dos Curvas de Valor, desde los principios de Las Cuatro Acciones: "eliminar-reducir-incrementar-crear", que en esta etapa se enfocan en "reducir" e "incrementar" para los aspectos comunes de actuales clientes y las curvas de Proyectos de Lujo y Fabricación de Productos de Lujo, respectivamente.

Primeramente, para la construcción de las bases de la curva de Proyectos de Lujo, se consideran los atributos resaltados como más importantes a partir de la entrevista a Fernando Matthei y Mónica Rubio, los que corresponden a "Calidad de Instalación", "Calidad de Materiales", "Resultado del Diseño" y "Funcionalidad del Mueble". Todos ellos modifican la Curva de Valor armada a partir de Clientes y permiten elaborar la nueva Curva de Proyectos de Lujo, tal como se puede ver a continuación:

Figura 15: Construcción Curva Proyectos de Lujo – Primera Versión

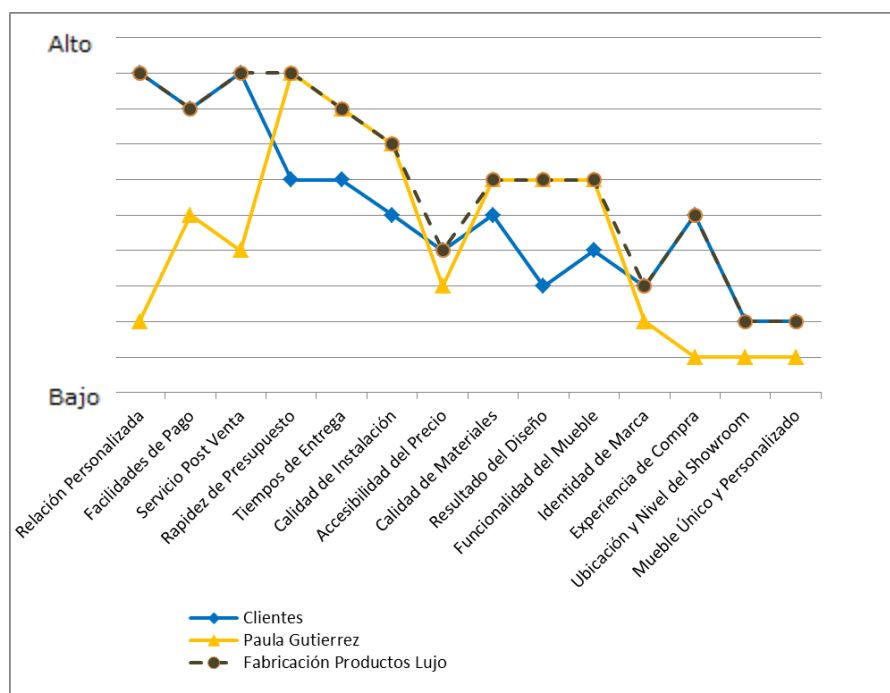


Fuente: Elaboración propia

Como es posible apreciar, para todos los atributos que no corresponden al grupo de los más importantes, se considera como mínimo los atributos de la curva de clientes, dejando abierta la posibilidad de reducir e incluso eliminar algunos de los atributos menos valorados de ésta, como lo son los casos de "Identidad de Marca", "Ubicación y Nivel del *showroom*" y "Mueble Único y Personalizado" en esta línea de la empresa, recordando que estos mismos atributos fueron los señalados como los menos relevantes por los actuales clientes de Sien.

De manera análoga, para la construcción de las bases de la curva de Fabricación de Productos, se consideran los atributos resaltados como más importantes a partir de la entrevista a Paula Gutiérrez, los que corresponden a "Rapidez de Presupuesto", "Tiempos de Entrega", "Calidad de Instalación" y en un segundo bloque a "Calidad de Materiales", "Resultado del Diseño" y "Funcionalidad del Mueble". Todos ellos, modifican la Curva de Valor obtenida a partir de Clientes y permiten elaborar la nueva Curva de Fabricación de Productos de Lujo, tal como se puede apreciar a continuación:

Figura 16: Construcción Curva Fabricación de Productos – Primera Versión



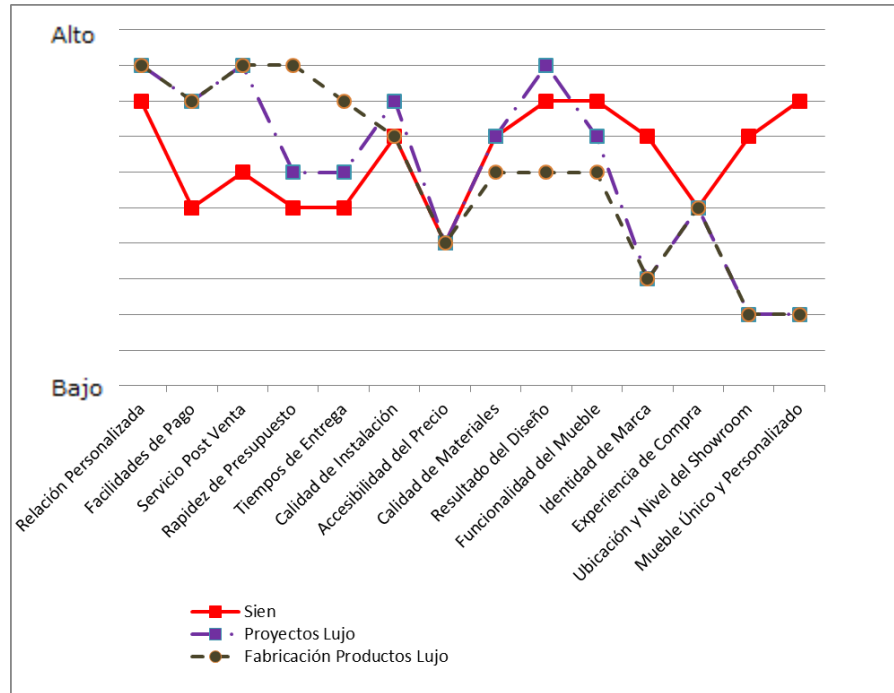
Fuente: Elaboración propia

Al igual que en la curva anterior y tal como se puede apreciar en este segundo cuadro, para todos los atributos que no corresponden a los más importantes, se considera como mínimo valor posible las evaluaciones de la curva Clientes, dejando abierta la posibilidad de reducir e incluso eliminar algunos de los atributos menos valorados de ésta, como lo son los casos de "Identidad de Marca", "Ubicación y Nivel del *showroom*" y "Mueble Único y Personalizado" en esta segunda posible línea de la empresa, recordando nuevamente que estos mismos atributos fueron señalados como los menos relevantes por los actuales clientes de Sien.

Según esta primera propuesta, a partir de la construcción de las dos Curvas de Valor anteriores, se entiende para la curva actual de Sien la posibilidad de reducir esfuerzos en algunas dimensiones no tan relevantes para lo que esperan sus clientes y de diferenciar dos líneas que, si bien presentan similitudes, muestran saltos en atributos clave como lo son la "Rapidez de Presupuesto", "Tiempos de Entrega" y "Resultado del Diseño", además de las diferencias de menor magnitud presentes en "Calidad de la Instalación",

“Calidad de Materiales” y “Funcionalidad del Mueble”, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

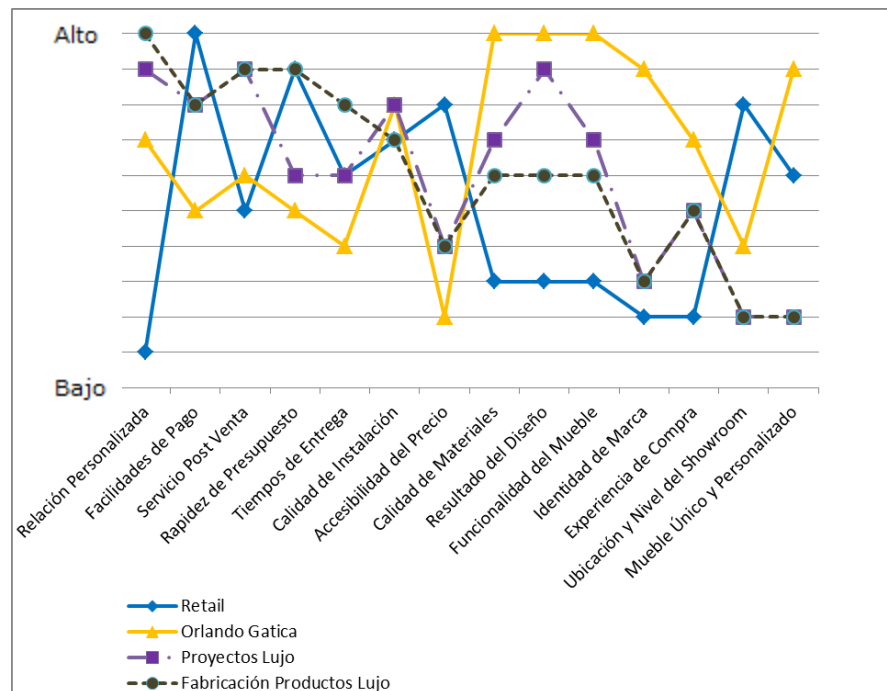
Figura 17: Comparación Curva Actual y posibles Curvas Sien



Fuente: Elaboración propia

De manera adicional, las dos curvas resultantes para las posibles líneas de Proyectos de Lujo y Fabricación de Productos de Lujo se muestran situadas en el mercado inicialmente evaluado, con Retail y Orlando Gatica como curvas de comparación, según se puede ver en el nuevo Cuadro Estratégico a continuación:

Figura 18: Cuadro estratégico de Sien – Tercera Versión



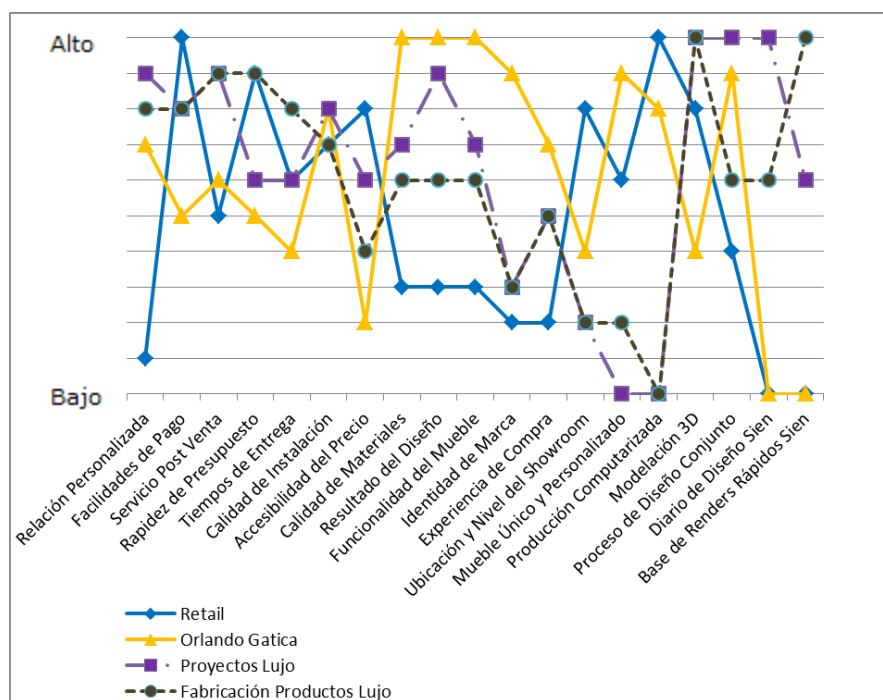
Fuente: Elaboración propia

En contraste al anterior Cuadro Estratégico de Sien –tanto en su primera como en su segunda versión- el presente muestra que las dos posibles líneas tienen diferencias estructurales claras con las otras dos propuestas de valor del mercado manteniendo en alto los puntos de “Relación Personalizada”, “Facilidades de Pago ” y “Servicio Post Venta” para ambas propuestas y mostrándolas a cada una con una forma característica entre el Retail y Orlando Gatica para los atributos de “Calidad de Materiales”, “Resultado del Diseño” y “Funcionalidad del Mueble”, y finalmente con oportunidades de reducir o eliminar los atributos con menor valoración por parte de sus clientes.

Es sobre estas dos propuestas nuevas de Curva de Valor para Sien con las que se recoge los atributos relevantes (desde los clientes y no-clientes), para continuar con el siguiente análisis que busca diferenciar la propuesta de la empresa a través de las acciones “eliminar-reducir-incrementar-crear”, pero ya en esta ocasión, se añaden dos atributos distintivos valorados en la encuestas a clientes, como lo son “Proceso de Diseño Conjunto” y

“Modelación 3D”, al mismo tiempo que se refuerza –justificado principalmente por las capacidades de la empresa- la idea de eliminar (no comprometer esfuerzos) en el atributo distintivo de Retail “Producción Computarizada”, levantado desde la entrevista a Fernando Matthei y Mónica Rubio (ver capítulo II, parte 1.6.2). Por último, en línea con el valor percibido por parte de los clientes, se incluye dos propuestas de atributos diferenciadores de lo requerido por ellos: “Diario de Diseño Sien” y “Base de Renders Rápidos Sien”, que apuntan al valor en el proceso de diseño y a generar productos de manera rápida, para las dos líneas identificadas respectivamente. De esta manera, el esquema de Curvas de Valor de Sien resulta de la siguiente forma:

Figura 19: Cuadro estratégico de Sien – Cuarta Versión



Fuente: Elaboración propia

Como lectura de resumen, se desagrega la Curva de Valor de Sien en dos líneas orientadas a Proyectos de Lujo y Fabricación de Productos de Lujo, cada una de las cuales se muestra estructuralmente diferenciada de los actores Retail y Orlando Gatica. Mientras que la primera se diferencia principalmente en el trato personalizado, el proceso y resultado final del

diseño, la segunda se muestra con mayor accesibilidad de precio y rapidez de presupuesto. Para ambas, se busca diferenciación del mercado con los últimos cuatro atributos, destacando para la primera "Modelación 3D", "Diseño Conjunto" y el atributo distintivo "Diario de Diseño Sien", y para la segunda más fuertemente la "Modelación 3D" y el acceso a la "Base de Renders Rápidos Sien", buscando entregar una oferta en dimensiones de Océano Azul que el mercado no entrega actualmente.

1.2.4 Conclusiones Propuesta de Curvas de Valor

La primera gran conclusión que se obtiene es que la Curva de Valor elaborada en base a la autopercepción de los directivos y posteriormente validada con la evaluación de los clientes, resulta una muy buena aproximación, reforzando la confianza en el juicio experto que los miembros de la empresa pueden brindar al desarrollo del trabajo.

La realidad de Sien hoy en día se evidencia a través de la Curva de Valor creada desde la evaluación de sus clientes, en contraste a las demás de los otros participantes del mercado, donde la comparación de Sien con el retail permite apreciar la diferenciación actualmente existente en las componentes de "Relación Personalizada", "Calidad del Producto" ("Calidad de Materiales", "Resultado del Diseño" y "Funcionalidad del Mueble"), "Identidad de Diseño" y "Experiencia de Compra". Si bien en esos puntos, Retail se muestra mucho más bajo, se entiende que pese a ello son múltiples las dimensiones que un cliente transa al momento de preferir a Sien Estudio por sobre el diseño más masivo, entre las que destacan más notoriamente las brechas en "Facilidades de Pago" y "Rapidez de Presupuesto", seguidas por "Accesibilidad del Precio" y "Ubicación y Nivel del *showroom*", entendible en el caso de los locales y precios de la competencia.

Otra importante conclusión, en línea con lo sugerido en los ejemplos de la Estrategia del Océano Azul, se relaciona con las similitudes estructurales entre las curvas actuales de Sien Estudio y de Orlando Gatica, las que se diferencian únicamente en magnitudes y precio, pero no presentan una diferenciación mayor de forma, justificando la necesidad urgente de reformarse para desmarcarse de ese Océano Rojo.

Un punto importante a notar se relaciona con la complicación observada para entender la competencia llamada "Retail", donde Sien se desmarca de las grandes empresas de la industria como París, Ripley y similares, pero a cambio considera a empresas del estilo Xilofor o Poggenpohl, por considerar que las primeras simplemente no son competencia en el segmento objetivo que tienen, situación que dificulta el acceso a información de esa categoría.

1.3 Análisis del Mercado

Para contextualizar correctamente el desarrollo de la estrategia, se analiza la industria, cuantificando su tamaño y crecimiento reciente. El mercado que se caracteriza es aquel donde se concentran las actividades de mayor margen de la empresa: la renovación de cocinas en el segmento socioeconómico AB, en la Región Metropolitana. La estimación de estos valores permite determinar el atractivo del mercado en el que actualmente opera Sien, lo que a su vez impacta las decisiones respecto de segmentación y posicionamiento que se propondrán en la estrategia. Para lo anterior, se realizan iterativamente estimaciones principalmente en tres escalas: Región Metropolitana/Gran Santiago, segmento socioeconómico ABC1 y segmento socioeconómico AB.

En el segmento AB se concentran los proyectos de alto valor (y alto margen para la empresa), gran parte de los cuales son remodelaciones de cocinas. Si bien el segmento C1 tiene una participación importante en las ventas, la empresa pretende aumentar su participación en el segmento AB para aumentar su participación en proyectos de alto margen, sin dejar de lado el segmento C1. Debido a esto, la cuantificación del mercado se realiza estimando el tamaño del mercado de remodelación de cocinas del segmento AB. Por otra parte, tomando en cuenta la dificultad de operar en proyectos de este tipo en regiones, junto con la concentración mayoritaria de las ventas de la empresa en Santiago, las estimaciones realizadas se limitan a la Región Metropolitana.

Para estimar el tamaño anual del mercado de renovación de cocinas en el segmento AB, se ocupan dos cálculos, los cuales se contrastan para evaluar cuán adecuados son. En primer lugar, se estima el gasto en muebles en el grupo socioeconómico AB en la Región Metropolitana en 2011, a partir de datos del Pre Censo 2011 y la VII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) 2011-2012. El segundo cálculo se realiza a partir del valor promedio de proyectos complejos realizado por Sien en 2013, usándolo como estimador

del valor promedio de una cocina de lujo, y estimando la tasa de renovación de cocinas en el segmento AB en el Gran Santiago.

En segundo lugar, cuantificar el crecimiento de la industria permite determinar si el mercado se encuentra en crecimiento, contracción o estático. El nivel de crecimiento, junto con el tamaño del mercado, determinan el atractivo del mismo, y afectan cómo se evalúan las componentes externas en la metodología propuesta.

Finalmente, los tamaños relativos del mercado en distintos grupos socioeconómicos, en particular aquellos donde Sien opera (AB y C1), permiten validar la elección de mercado y la segmentación propuesta.

1.3.1 Tamaño del Mercado Estimado a Partir de EPF

Cuantificar el tamaño del mercado actual a través de la Encuesta de Presupuestos Familiares del INE, permite determinar si la segmentación y targeting utilizados actualmente por la empresa presentan las oportunidades que se espera para desarrollar los objetivos que se establezcan.

En primer lugar, se observan las ventas de los últimos tres años de Sien Estudio, ordenadas por comuna:

Tabla 1: Ventas de Sien por comuna

Comuna	Ventas 2011	Ventas 2012	Ventas 2013	Ventas 2011-2013
Las Condes	41,5%	2,8%	26,8%	27,6%
La Reina	27,4%	0,0%	0,0%	11,6%
Providencia	10,2%	6,1%	39,8%	18,2%
Lo Barnechea	4,5%	4,7%	3,8%	4,4%
Vitacura	1,2%	55,9%	9,5%	18,9%
Otras	15,2%	28,2%	20,1%	20,4%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Sien

En los datos se observa que las ventas se concentran principalmente en cinco comunas: La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura. Estas cinco comunas corresponden a las que tienen el porcentaje más alto de hogares ABC1 de la Región Metropolitana [8]. Esto concuerda con el enfoque de la empresa, centrada en vender al segmento AB y C1.

Tabla 2: Concentración de hogares ABC1 por comuna en la Región Metropolitana en el año 2002

Comuna	Porcentaje de hogares ABC1	Número de hogares ABC1	Número total de hogares
Vitacura	54,5%	11.939	21.917
Las Condes	45,8%	34.270	74.814
Lo Barnechea	41,4%	6.802	16.446
La Reina	37,1%	9.610	25.904
Providencia	32,3%	14.767	45.698
Ñuñoa	24,9%	13.212	53.129
San Miguel	14,0%	3.150	22.491
Macul	10,1%	3.222	31.897
La Florida	9,8%	9.749	99.173
Peñalolén	9,7%	5.514	56.795
Santiago	9,2%	6.676	72.293
Huechuraba	9,0%	1.668	18.463
La Cisterna	7,6%	1.818	23.822
Maipú	6,9%	8.638	125.898
Colina	5,9%	1.127	19.144
Independencia	5,6%	1.079	19.162
Talagante	5,5%	859	15.566
Est. Central	4,8%	1.713	35.678
Quilicura	4,1%	1.394	33.801
Peñaflor	4,0%	707	17.888
Buín	3,9%	639	16.481
Cerrillos	3,8%	746	19.559
Puente Alto	3,8%	4.961	130.819
San Bernardo	3,7%	2.389	64.276
Otras	3,3%	2.556	77.037
Q. Normal	2,9%	862	29.391
San Joaquín	2,8%	769	27.191
Melipilla	2,8%	692	24.921
Recoleta	2,7%	1.080	40.072
Pudahuel	2,6%	1.305	51.110
Conchalí	2,4%	856	35.704
El Bosque	2,3%	1.022	45.201
P. A. Cerda	2,2%	682	30.489
Lo Prado	2,1%	596	29.031
La Granja	1,4%	490	34.447
Renca	1,0%	331	34.723
San Ramón	1,0%	253	25.407
Lo Espejo	0,6%	169	28.583
Cerro Navia	0,5%	200	38.748
La Pintana	0,4%	184	47.333

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Censo 2002, INE.

Considerando que este enfoque de segmento fue explicitado directamente por parte de los directivos de la empresa, y que éste se confirma en los datos presentados, se decide cuantificar el tamaño del mercado de renovaciones de cocinas en el segmento socioeconómico AB, utilizando como estimación los gastos en muebles y accesorios para el hogar del segmento AB, considerando que muebles y accesorios para el hogar incluyen gastos sustituibles en muebles de cocina⁸.

Para determinar el nivel promedio de ingresos y gasto en muebles y accesorios de hogar, se utilizan datos de la VII Encuesta de Presupuestos Familiares 2011-2012 (EPF) del INE [9]. Los resultados de esta encuesta entregan datos acerca de los ingresos y gastos de 4.351 hogares en la Región Metropolitana, los cuales se utilizan para la estimación.

El primer paso es determinar los ingresos del segmento ABC1 en la Región Metropolitana. Esto permite, primeramente, evaluar si la definición de mercado AB y C1 es correcta, a través de la comparación de los ingresos ABC1 estimados usando la EPF con una estimación de ingresos ABC1 de una fuente confiable, Collect GFK [10]. En segundo lugar, permite cuantificar cuán razonable es el nivel promedio de gastos en muebles, observando su nivel en orden de magnitud respecto a los ingresos promedio. De esta forma, comenzar determinando los ingresos medios del segmento ABC1 permite desglosar el análisis, con una base sólida en cuanto a la calidad de las estimaciones iniciales.

Para comenzar la estimación del ingreso promedio por hogar para el segmento ABC1 en la Región Metropolitana, se ordenan los 4.351 hogares de la región encuestados en la EPF en ingresos por hogar, en orden descendente. Al tomar el 9,6% [8] superior de esta muestra, se obtiene una sub-muestra de 418 hogares, a partir de los cuales se estiman los ingresos para el segmento ABC1.

⁸ Ver tabla con categorías usadas en Anexo J.

Esta metodología no es exacta ya que la definición de los grupos socioeconómicos (GSE) considera diversos factores entre los cuales no se encuentran los ingresos del hogar. Sin embargo, Collect GFK, una reconocida firma de investigación de mercado, ya ha utilizado esta aproximación para determinar ingresos promedio por GSE en el Gran Santiago anteriormente [10], por lo que se considera como un método estimativo validado.

Tabla 3: Ingresos por hogar estimados para el segmento ABC1

	Ingresos mensuales por hogar ABC1		
	Mínimo	Máximo	Promedio
Estimaciones GFK (Gran Santiago)	\$ 782.155	\$ 29.704.948	\$ 4.323.713
Estimaciones propias (En base a EPF, Región Metropolitana)	\$ 2.420.834	\$ 28.331.068	\$ 4.304.387

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de GFK, EPF VII (INE) y Censo 2002 (INE)

El cálculo del ingreso promedio para los hogares ABC1 para la Región Metropolitana calculado directamente con los datos de la VII EPF se encuentra 0,45% por debajo de la cifra obtenida por GFK para el Gran Santiago. Esto permite corroborar que el porcentaje utilizado para definir el segmento ABC1 y calcular su nivel de gastos es razonable y mantiene un estándar de precisión similar al del estudio de GFK.

Para acotar la definición del mercado, de forma que ésta sea más relevante para Sien Estudio, se aproximan los ingresos y gastos del segmento AB, a partir de lo obtenido para el segmento ABC1. Según datos de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), el Segmento AB corresponde a "entre el 10% y 15%" del segmento ABC1 [8]. Luego, para obtener los ingresos y gastos del segmento AB se filtran nuevamente los datos, cortando la muestra de 418 hogares en el 12,5% de ingresos superiores, llegando a 53 hogares de muestra. Con los códigos de identificación de estos hogares se obtienen los ingresos promedio y gastos en distintas categorías para el segmento AB. Para cuantificar los gastos mensuales referentes a muebles, se consideran ciertos gastos de categorías identificadas como relacionadas a

muebles y bienes sustitutos⁹. Finalmente, para transformar los gastos mensuales en anuales, simplemente se multiplican las cifras por 12.

Tabla 4: Ingresos y gastos en muebles estimados por hogar AB en la Región Metropolitana

	Mensual	Anual
Ingreso promedio por hogar AB	\$ 9.043.858	\$ 108.526.301
Gastos (categoría muebles y hogar) por hogar AB	\$ 75.993	\$ 911.914

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la EPF VII (INE)

Se observa que el ingreso promedio es coherente con lo que declara la AIM (Asociación de Investigadores de Mercado) respecto de los ingresos mensuales de los hogares AB: "sobre 8 millones" [8].

Una vez obtenido el gasto promedio anual por hogar AB en muebles y hogar, se debe estimar el número de hogares AB existentes en la Región Metropolitana para calcular el tamaño del mercado. Para esto, se utilizan los mismos factores usados en el filtro de gastos anterior, es decir se considera que, en las mismas proporciones, un 9,6% de los hogares en la región corresponden al grupo socioeconómico ABC1, y que un 12,5% del grupo ABC1 corresponde al grupo AB:

$$(Número\ total\ de\ hogares) \times 0,096 \times 0,125 = (Número\ total\ de\ hogares\ AB)$$

Es Decir,

$$(Número\ total\ de\ hogares\ AB) = (Número\ total\ de\ hogares) * 0,012$$

Utilizando lo anterior junto con datos del Pre censo 2011 [11],

$$(Número\ total\ de\ hogares\ en\ la\ Región\ Metropolitana) = 2.045.896$$

⁹ Ver Anexo J

Luego,

$$(Número\ total\ de\ hogares\ AB\ en\ la\ Región\ Metropolitana) = 24.551$$

Así, el número total de hogares AB en la Región Metropolitana es aproximadamente 24.551. De lo anterior, se calcula el tamaño total anual del mercado de muebles y accesorios del hogar, considerando el número de hogares AB y el gasto promedio anual en muebles y accesorios del hogar, por hogar:

$$24.551 \times \$ 911.914 = \$ 22.388.400.614$$

A partir de esto se desprende que el tamaño total anual del mercado de muebles y cuidado del hogar para el segmento AB en la Región Metropolitana es de aproximadamente 22.400 millones de pesos.

1.3.2 Tamaño del Mercado Usando Valor Promedio de Proyectos

Para complementar y contrastar el cálculo anterior del tamaño del mercado se realiza un cálculo alternativo, considerando datos de otras fuentes. En primer lugar, se considera el precio promedio de un proyecto del segmento. Éste se calcula a partir de los proyectos de cocinas y comerciales que Sien ha realizado en el último año, lo cual arroja una cifra de \$13.757.645 pesos.

Para llevar a cabo el cálculo, se toma como supuesto que el 100% de las viviendas nuevas requiere una cocina, y por lo tanto todas ellas forman parte del mercado. Como otro dato, se toma además que en 2012 se vendieron 37.106 viviendas nuevas en el Gran Santiago [12]. Para obtener el número de viviendas nuevas comercializadas en esta zona correspondientes al segmento socioeconómico AB, se asume que la composición socioeconómica de las ventas corresponde a la del Gran Santiago, por lo que se multiplica la cifra de viviendas nuevas total en el Gran Santiago por el factor 0,012, determinado en la parte anterior (1.4.1).

$$37.106 \times 0,012 = 446$$

Luego, el valor de las cocinas AB para viviendas vendidas en el Gran Santiago corresponde a:

$$446 \times \$ 13.757.645 = \$ 6.135.909.670$$

Luego se deben considerar las casas ya existentes en el mercado. Considerando el dato obtenido en la parte anterior (1.3.1), en el que se determina que el número total de hogares AB existentes en la Región Metropolitana en 2011 es aproximadamente 24.551, se obtiene que el valor de cocinas ya existentes en el mercado AB es aproximadamente:

$$\$13.757.645 \times 24.551 = \$ 337.763.942.395$$

Se considera como un supuesto razonable, el que la vida útil de una cocina es aproximadamente 30 años, por lo que 1/30 hogares renueva su cocina cada año. Al considerar este dato, se obtiene que el mercado anual de cocinas para viviendas existentes en el segmento AB en la Región Metropolitana corresponde a aproximadamente:

$$\$ 337.763.942.395 / 30 = \$ 11.258.798.080$$

Sumando el mercado anual de cocinas para viviendas existentes, más el mercado de cocinas para viviendas nuevas cada año, el total anual del mercado disponible resulta ser:

$$\$ 6.135.909.670 + \$ 11.258.798.080 = \$ 17.394.707.750$$

La cifra anterior se encuentra en el mismo orden de magnitud y sólo un 22,3% por debajo de la estimación realizada a partir de los datos obtenidos de la Encuesta de Presupuestos Familiares, por lo que se estima probable que el tamaño del mercado se encuentre efectivamente en torno a esas cifras.

1.3.3 Consideraciones y Error Asociado

Si bien ambas estimaciones son relativamente similares, esto no garantiza ningún grado de precisión en las mismas, y existe una serie de factores que pueden afectar la exactitud de las estimaciones. Las discrepancias entre las estimaciones y la realidad pueden tener diversas causas, y a continuación se exploran las principales:

1) Calidad de las estimaciones a partir de datos de Sien: La estimación de precio promedio de Sien puede no ser representativa de la realidad del mercado y se tendría un error indeterminado, acotado solo por la fiabilidad de la contabilidad de la empresa y la representatividad del precio de sus proyectos en el mercado.

2) Calidad de los datos de la EPF: Los datos de la EPF pueden tener sesgos o inexactitudes que podrían afectar las estimaciones. El error base relativo asociado a los gastos en la Región Metropolitana es de 11,02% [13].

3) Calidad de las estimaciones AB a partir de los datos de la EPF: La determinación de qué hogares corresponden al grupo socioeconómico AB tiene un error asociado, ya que la definición de los grupos socioeconómicos no se realiza según percentiles, sino por características del hogar y sus habitantes.

4) Calidad de las estimaciones de gastos de muebles: Las categorías de gastos que se utilizaron para identificar los gastos que un hogar realiza en muebles de cocina en promedio incluyen muebles para otras habitaciones e incluso accesorios de cocina que no son necesariamente muebles (Ver Anexo J), ya que se considera que el gasto en muebles de cocina es sustituto indirecto de estos gastos.

5) Mercado de muebles AB: El mercado de muebles AB no solo considera a empresas como Sien; sino que también incluye retailers masivos como Homecenter, Homy, Easy, entre otros; pero es difícil establecer sin saber el detalle de sus ventas, hasta qué grado participan en este mercado.

6) Concentración en la Región Metropolitana: Dada la concentración geográfica de la distribución del segmento AB se considera para todo este

análisis un foco en la Región Metropolitana. Una segunda razón para el foco en esta región es la dificultad de operar en la instalación de muebles en regiones, debido a costos y logística [14], por lo que la empresa se enfoca principalmente en la Región Metropolitana.

Finalmente, una caracterización general del mercado de muebles de lujo facilita la comprensión de la naturaleza de las relaciones entre las empresas del mismo tipo y sus proveedores, competidores y clientes. Para esta caracterización general, se toman como dato estimaciones de Sien Estudio, en las que considerando el número de proyectos al mes, y los clientes con quienes trabajan; se concluye que los 7 competidores más importantes en el mercado del lujo cuentan con aproximadamente 4.000 millones de pesos al año en ventas, lo que corresponde aproximadamente a un 20% del total del mercado si las estimaciones de tamaño (capítulo II, partes 1.4.1 y 1.4.2) son correctas.

Figura 20: Estimaciones de concentración de mercado

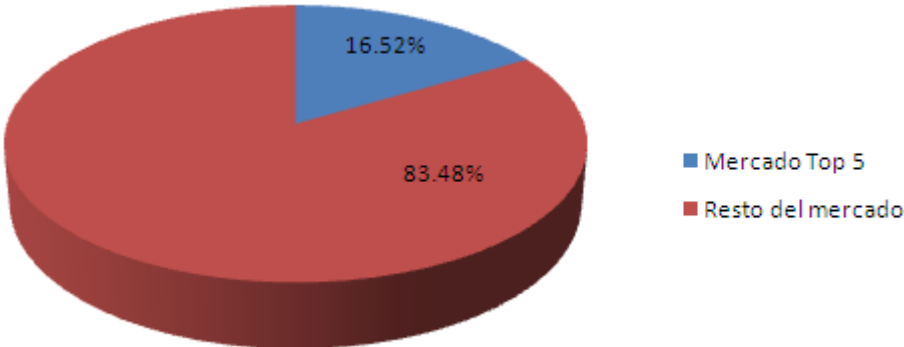
Nombre	Ventas Anuales Estimadas por Sien Estudio	Ventas Anuales (Estimaciones Sien y Mercado Estimado EPF)	Ventas Anuales (Estimaciones Sien y Mercado Estimado valor promedio de proyectos)
Bravo	240	4.080	4.080
Casa Mia	300		
Hielo Sur	180		
Orlando Gatica	960		
Rojo y Negro	400		
Sien Estudio	200		
Xilofor	1.800		
Barrio Italia	?	18.320	13.320
BoConcept			
Delma			
Enrique Concha			
Florence			
Interdesign			
Mondo			
Rosen			
Sur Diseño			
Walmer			
Otras oficinas de interiorismo	?	22.400	17.400
Arquitectos independientes			
Mercado Total	?	22.400	17.400

Fuente: Elaboración propia en base a estimaciones de Sien, y estimaciones de mercado (capítulo II, partes 1.3.1 y 1.3.2)

Luego, los competidores restantes, que incluyen una multitud de arquitectos y oficinas de interiorismo independientes, deben compartir aproximadamente

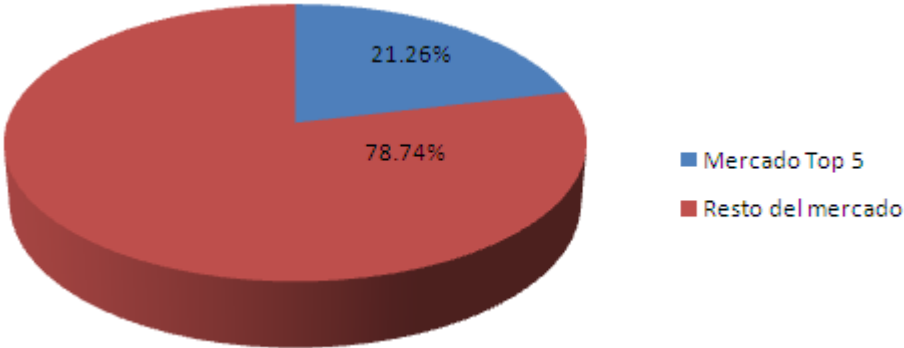
el 80% del mercado restante. Desagregando los datos de la tabla anterior, para mostrar la repartición de mercado estimada entre los cinco actores más importantes del mercado y los restantes, se obtienen las siguientes participaciones de mercado estimadas:

Figura 21: Concentración de Mercado Estimada (Mercado estimado en base a EPF)



Fuente: Elaboración propia en base a estimaciones de Sien y estimación de mercado EPF (parte 1.3.1)

Figura 22: Concentración de Mercado Estimada (Mercado estimado en base a valor promedio de proyectos)



Fuente: Elaboración propia en base a estimaciones de Sien y estimación de mercado EPF (parte 1.3.1)

Lo anterior es coherente con la información recopilada en las entrevistas; Paula Gutiérrez comentó que entre el 70% y 80% del trabajo disponible en Chile lo realizan diseñadores de interiores y arquitectos independientes pertenecientes a la Asociación de Decoradores de Chile [7], por lo que este bajo nivel de concentración del mercado parece ser factible.

1.3.4 Crecimiento del Mercado en la Última Década

Para determinar el crecimiento del número de hogares (y por ende el número de cocinas) en la Región Metropolitana en los nueve años entre 2002 y 2011, se utilizan datos del Censo 2002 y Pre Censo 2011. Para lograr esto, en primer lugar se obtiene el número de hogares ABC1 en 2002, y el crecimiento entre el año 2002 y 2011 en viviendas totales en cada comuna. Se considera como aproximación, el supuesto de que el aumento en viviendas totales por comuna es igual al aumento en viviendas ABC1 por comuna, es decir, la composición socioeconómica de cada comuna se asume constante en el tiempo.

Tabla 5: Estimación del número de viviendas ABC1 en la Región Metropolitana en 2002 y 2011

Comuna	Viviendas ABC1 2002	Crecimiento 2002-2011	Viviendas ABC1 2011
Buín	639	37,79%	881
Cerrillos	746	10,10%	822
Cerro Navia	200	3,42%	207
Colina	1.127	50,38%	1.695
Conchalí	856	4,49%	895
El Bosque	1.022	4,23%	1.066
Est. Central	1.713	12,90%	1.934
Huechuraba	1.668	32,70%	2.214
Independencia	1.079	26,41%	1.364
La Cisterna	1.818	19,28%	2.169
La Florida	9.749	12,46%	10.964
La Granja	490	7,09%	525
La Pintana	184	6,86%	197
La Reina	9.610	7,75%	10.355
Las Condes	34.270	26,85%	43.472
Lo Bachea	6.802	45,07%	9.868
Lo Espejo	169	0,56%	170
Lo Prado	596	2,04%	609
Macul	3.222	18,39%	3.815
Maipú	8.638	19,23%	10.300
Melipilla	692	48,46%	1.028
Ñuñoa	13.212	40,59%	18.575
P. A. Cerda	682	1,26%	691
Peñaflor	707	38,89%	982
Peñalolén	5.514	21,61%	6.706
Providencia	14.767	26,42%	18.669
Puente Alto	4.961	19,81%	5.944
Pudahuel	1.305	29,76%	1.694
Quilicura	1.394	60,19%	2.234
Q. Normal	862	16,42%	1.004
Recoleta	1.080	22,30%	1.321
Renca	331	18,19%	392
San Bernardo	2.389	11,59%	2.666
San Joaquín	769	5,94%	815
San Miguel	3.150	37,68%	4.337
San Ramón	253	4,53%	265
Santiago	6.676	87,34%	12.507
Talagante	859	17,22%	1.007
Vitacura	11.939	23,23%	14.713
Otras	2.556	45,46%	3.718
Total RM	158.696	27,79%	202.790

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo 2002 y Pre Censo 2011 (INE) [8], [11]

Al aplicar el factor 0,125 (porcentaje de hogares AB dentro del grupo ABC1), se obtiene el número estimado de hogares AB en 2002 y 2011:

Tabla 6: Número de viviendas AB y ABC1 estimado en la Región Metropolitana en 2002 y 2011

	Viviendas en 2002	Crecimiento 2002-2011	Viviendas en 2011
Viviendas GSE ABC1 en RM	158.696	27,79%	202.790
Viviendas AB en RM	19.837	27,79%	25.349

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo 2002 y Pre Censo 2011

Cabe destacar que el número estimado de viviendas ABC1 en 2011 a través de este método entrega una cifra un 3% más alta (25.349 versus 24.551) que la estimación realizada a partir del número total de hogares en la Región Metropolitana utilizando el factor 0,012 (Ver parte 1.3.1). La diferencia es pequeña y se destaca, ya que corrobora que el factor 0,012 (porcentaje de hogares AB en la Región Metropolitana) es adecuado, y su aplicación en el análisis anterior, y en futuros análisis, resulta razonable.

Así, el crecimiento anual del mercado en los 9 años a partir de 2002 se calcula como:

$$(1 + 0,2779)^{1/9} = 1 + (\text{Crecimiento anual})$$

Luego,

$$(\text{Crecimiento anual}) = 0,0276 = 2,76\%$$

El crecimiento anual en el número de hogares corresponde al crecimiento anual en el número de cocinas disponibles para renovaciones, por lo que ésta es una buena aproximación al crecimiento del mercado.

1.3.5 Crecimiento en los Últimos Años

Luego de obtener una estimación del tamaño del mercado, y su crecimiento en los últimos 9 años, se estima el crecimiento que ha tenido en años más recientes (2010, 2011 y 2012).

Como primer dato para esta estimación, se tiene que en el Gran Santiago existían 1.822.740 hogares en 2011 [11].

Tabla 7: Número de viviendas totales en el Gran Santiago

Comuna	Número de viviendas
Todas las comunas de la Provincia de Santiago	1.550.876
Puente Alto	163.578
Pirque	6.551
San José de Maipo	6.111
Padre Hurtado	25.359
San Bernardo	70.265
Total Gran Santiago	1.822.740

Fuente: Elaboración propia en base a datos el Pre Censo 2011 (INE)

En segundo lugar, se utilizan datos que indican que las ventas de viviendas nuevas en el Gran Santiago para 2012, 2011 y 2010 corresponden a 40.491, 34.089 y 28.591 unidades respectivamente [15].

Luego, se toma nuevamente como aproximación, el supuesto de que la fracción de hogares AB en el Gran Santiago respecto del total corresponde a un 0,012 y que la construcción de viviendas nuevas sigue la misma distribución. Considerando esto, se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 8: Estimaciones del número de viviendas nuevas construidas en el segmento AB en la Región Metropolitana en 2010, 2011 y 2012

Año	Viviendas nuevas	Viviendas nuevas en el segmento AB
2012	40.491	486
2011	34.089	410
2010	28.591	344

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Collect GFK [15]

Para calcular el mercado anual, es necesario considerar qué fracción de los hogares renovará sus cocinas en un determinado año. Para esto, se considera nuevamente como supuesto que la vida útil de una cocina es de 30 años (por lo que 1/30 de los hogares existentes renuevan su cocina en cualquier año) y se asume que todos los hogares nuevos requerirán una cocina nueva. Por lo tanto, el cálculo del tamaño del mercado en un determinado año (en número de renovaciones) es:

$$N_{usadas}/30 + N_{nuevas} = N_{renovaciones}$$

Con ese dato, y utilizando el valor promedio de una cocina de lujo (utilizando el mismo valor promedio de \$ 13.757.645 por proyecto de la parte 1.4.2), se obtiene el tamaño del mercado (en ventas), y el crecimiento año a año entre 2010 y 2012.

Tabla 9: Crecimiento de mercado estimado en 2011 y 2012

Año	Viviendas antiguas	Viviendas nuevas	Viviendas totales	Cocinas nuevas	Cocinas renovadas	Cocinas nuevas o renovadas (mercado)	crecimiento de mercado
2012	21.872	486	22.358	486	729	1.215	8,0%
2011	21.462	410	21.872	410	715	1.125	7,4%
2010	21.118	344	21.462	344	704	1.048	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Collect GFK y Pre Censo 2011 (INE)

El crecimiento anual del mercado en el último par de años, se encuentra en torno al 7,7%, por sobre del crecimiento del país en el mismo período (5,9% y 5,6% en 2011 y 2012) [16], mientras que el crecimiento anual del mercado en los últimos 9 años se encuentra en torno al 2,8% (Ver parte 1.3.4). En contraste, el crecimiento real del país en el mismo periodo ha sido en promedio 3,9% [16], por lo que el mercado parece haber crecido por debajo del PIB (3% contra 4%).

Esto indica que el mercado se encuentra en una fase expansiva, por lo que es importante considerar que en el futuro cercano pueden venir momentos de enfriamiento, sin embargo en el largo plazo no se observan razones que permitan concluir que el mercado debería dejar de crecer a sus tasas históricas. Luego, las expectativas de crecimiento para los próximos años deberían ser auspiciosas, pero para el largo plazo se debería tener expectativas moderadamente optimistas, en consideración del supuesto razonable de que el segmento AB modera su consumo de forma amortiguada respecto al resto del país.

1.3.6 Tamaño Relativo del Mercado en los Segmentos ABC1 y AB

Con el objetivo de obtener una visión del tamaño del mercado relativo al total de la Región Metropolitana, se contrastan los tamaños del mercado total en la Región Metropolitana con el tamaño del segmento ABC1 y AB del mismo. Para realizar esta estimación se utiliza nuevamente la Encuesta de Presupuestos Familiares, junto con datos del Pre Censo 2011 y Censo 2002.

El número de hogares encuestados, gasto total en muebles, gasto mensual en muebles promedio por hogar, y gasto anual en muebles promedio por hogar son datos desprendidos directamente de los resultados de la EPF.

El número de hogares en la Región Metropolitana se desprende del Pre Censo 2011. Para determinar el número de hogares ABC1, se utiliza la concentración de hogares ABC1 por comuna (Dato del Censo 2002, ver tabla 2) para cada comuna en la región. Luego, para determinar el número de hogares AB, se multiplica el número de hogares ABC1 por 12,5%. El resultado de dichos cálculos se presenta a continuación:

Tabla 10: Tamaño de mercado estimado para los grupos AB, ABC1 y Total

	Total Región Metropolitana	ABC1 Región Metropolitana	AB Región Metropolitana
Número de hogares encuestados en EPF	4.351	418	53
Gasto total mensual en muebles	\$ 75.096.124	\$ 24.544.216	\$ 4.027.622
Gasto mensual en muebles promedio por hogar	\$ 17.260	\$ 58.718	\$ 75.993
Gasto anual en muebles promedio por hogar	\$ 207.114	\$ 704.619	\$ 911.914
Número de hogares	2.045.896	202.790	25.349
Gasto anual total en muebles	\$423.733.926.682	\$142.889.616.379	\$ 23.115.888.577
Porcentaje del mercado total de muebles en RM	100.0%	33.7%	5.5%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la VII EPF (INE)

De lo anterior, se desprende el tamaño del mercado en tres conjuntos de grupos socioeconómicos: AB, C1 y (C2, C3, D, E). Esto permite obtener el gasto anual promedio por hogar en muebles para cada segmento.

Tabla 11: Tamaño de mercado estimado para los grupos AB, C1 y (C2, C3, D, E)

	GSE C2,C3,D,E	GSE C1	GSE AB
Tamaño mercado muebles	\$280.844.310.303	\$119.773.727.801	\$ 23.115.888.577
Porcentaje del mercado total de muebles	66,3%	28,3%	5,5%
Número de hogares	1.843.106	177.441	25.349
Gasto promedio anual por hogar	\$ 152.376	\$ 675.005	\$ 911.914

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la VII EPF (INE)

Sien tiene como foco el grupo socioeconómico AB, correspondiente a 5,5% del mercado, sin embargo en la actualidad realiza proyectos que, por precio, se acercan a las características del grupo socioeconómico C1, el cual cubre el 28,3% del mercado. Los Objetivos Estratégicos que se plantean en el diseño estratégico contemplan mejorar el foco de Sien en cada segmento que cubre, es decir, lograr cubrir de mejor manera el grupo ABC1 (33,7% del mercado total) a través de una propuesta de valor declaradamente diferenciada para los distintos tipos de clientes.

Los objetivos y proyectos estratégicos planteados no tienen como propósito restringir las ventas de Sien exclusivamente en el segmento AB, ya que los niveles de gasto esperado del segmento C1 son abordables para la estructura de costos de la empresa, y su tamaño es mucho mayor al AB. Por otra parte, tampoco se pretende expandir la oferta a los grupos socioeconómicos C2, C3, D y E, ya que el gasto anual esperado por hogar en estos segmentos no es compatible con los costos involucrados en la fabricación de muebles de lujo a pedido.

1.4 Análisis de la Industria

Durante el primer semestre de 2013, se llevan a cabo diversas entrevistas a ejecutivos de firmas de diseño de mobiliario, las cuales se realizan bajo el formato de entrevista semi-estructurada. Se presenta a los entrevistados una serie de preguntas sobre su empresa y la industria, permitiendo tener una opinión fundada de cada uno de ellos respecto del mercado de muebles en Chile, y cómo interactúan con él.

1.4.1 Entrevista a Cómodo

El 14 de Mayo de 2013 se realiza una entrevista presencial con Christian Erdmann: Diseñador, fundador y CEO de Cómodo, una tienda de mobiliario y accesorios para el hogar con sucursales en Providencia y Las Condes. Los elementos más relevantes de la conversación dicen relación con la dificultad de vender muebles de autor, en comparación con los volúmenes de ventas que logran los retailers con su diseño de orientación más bien comercial. En esa ocasión Erdmann manifiesta el bajo nivel de ventas de muebles como proporción del total en sus tiendas, y mostró interés en trabajar en alianzas con retailers, para lograr llegar a un público más masivo.

De esta conversación, se concluye que existe una gran dificultad en la venta de muebles de diseño de autor en Chile, especialmente sin la asociación a un retail y los volúmenes que ello conlleva. Las razones de esta dificultad se puede deber a precios, facilidades de pago, ubicación de tiendas, entre otros, pero más allá de las causas, la realidad indica que la venta de muebles en

tiendas especializadas resulta difícil y parece seguir la línea de mantenerse en volúmenes de nicho.

1.4.2 Entrevista a la Asociación Gremial de Industriales de la Madera

El 23 de Abril de 2013 se realiza una entrevista presencial con Tomás Harrison, Arquitecto de la PUCV, gerente general de la Asociación Gremial de Industriales de la Madera, ASIMAD. Durante la conversación con Harrison se discute el impacto que ha tenido el aumento de la participación de mercado de muebles chinos en el país, influyendo tanto en precios como en la calidad de los productos disponibles. Tanto los precios como la calidad han sufrido considerablemente en los últimos años, lo cual ha restado competitividad a los actores nacionales de la industria. Ante este escenario, Harrison muestra interés en lograr asociaciones con productores de pequeña escala, fomentando el trabajo artesanal y de calidad, para así lograr vender productos nacionales de alta calidad (tanto en materiales como en factura) para consumidores del segmento socioeconómico alto.

La conclusión que se desprende de la conversación con Tomás Harrison es que resulta difícil competir con el mercado de productos masivos importados del exterior, por lo que es necesario buscar nuevos mercados, por ejemplo apuntando a vender muebles de excelentes materiales y terminaciones al segmento socioeconómico alto.

1.4.3 Entrevista a Ruiz Solar

El 8 de Mayo de 2013 se realiza una entrevista presencial con Matías Ruiz, Arquitecto y socio de Ruiz Solar, una empresa que se dedica al diseño y comercialización de muebles, y a la realización de proyectos de arquitectura y construcción. La entrevista se materializa en la oficina de la empresa y presenta como punto alto una conversación sobre la cultura de diseño en Chile, y cómo los consumidores valoran el diseño. Según Ruiz, el bajo nivel cultural en Chile tiene como consecuencia una deficiente apreciación del valor del diseño, por lo que las ventas de muebles de alto valor, debido a la calidad de sus materiales o construcción, es ínfima en comparación con las ventas de muebles importados, que tienen un diseño similar a los originales, pero no cuentan con la calidad del original. En segundo lugar, Ruiz destaca cómo en Chile el retail es un negocio de gran tamaño, el que permea a todas

las industrias, en particular a la del diseño, dada la oferta de productos y precios que estos plantean a los consumidores.

Como conclusión de esta entrevista, se desprende que dado el comportamiento de los compradores de muebles en Chile, quienes no tienen una apreciación del diseño sofisticada, junto con el gran desarrollo que tiene la industria del retail, resulta sumamente difícil posicionarse en el mercado de altos volúmenes de muebles, por lo que se hace necesario apuntar a nichos, o buscar alternativas de comercialización en mercados externos.

1.4.4 Entrevista a SiStudio

El martes 30 de Abril de 2013 se realiza una reunión con el equipo de SiStudio en su oficina en la comuna de Vitacura. Esta empresa se dedica al diseño de accesorios de decoración interior. La entrevista, con la presencia de tres personas del equipo, quienes cumplen funciones administrativas y de diseño en la empresa, muestra su foco en su reciente experiencia en el Salón del Mueble de Milán, y la diferencia en la actitud de los consumidores chilenos y aquellos de países más desarrollados. Se destaca cómo en Europa se valora el diseño y existen, por ejemplo, clientes interesados en comprar prototipos con terminaciones poco cuidadas, con tal de tener un objeto original de la empresa. Eso se contrasta con el consumidor chileno, quien tiende a enfocar su atención en el aspecto del producto final, y le entrega poco valor al proceso de diseño o a la autenticidad de la pieza que compra. Por lo mismo, la empresa muestra interés en desarrollar la posibilidad de comercializar sus productos en mercados internacionales.

La conclusión obtenida de la entrevista es que el mercado nacional es altamente competitivo, y cuenta con consumidores quienes mayoritariamente valoran la apariencia del producto por sobre su calidad u origen, lo cual hace atractivo para empresas de diseño de autor buscar mercados externos en los que comercializar sus productos.

1.4.5 Entrevista a M_Ar Diseño

El 25 de Abril de 2013, en las oficinas de M_Ar Diseño, se realiza una entrevista presencial con María Jesús Fernández, dueña de la empresa. Ésta se dedica al diseño de muebles, y a proyectos residenciales y comerciales de

interiorismo. La conversación tiene como foco las diferentes líneas de negocios; proyectos y productos y cómo es posible combinar ambos en Chile. Fernández resalta que la disposición a pagar por muebles del consumidor promedio en Chile es relativamente baja, por lo que los proyectos de interiorismo comerciales y residenciales son más atractivos ya que en general se trata de servicios con un precio más elevado, lo que los hace más rentables incluso considerando su volumen relativamente bajo en comparación. Un punto a notar es que al menos en este caso, la realización de proyectos explica la mayor parte de las utilidades de la empresa, por lo que la línea de muebles se ve, al menos en términos de corto a mediano plazo, difícil de priorizar por sobre los proyectos.

Como conclusión de esta entrevista, se tiene que debido a las características del consumidor chileno (opinión que es compartida por todos los entrevistados), la venta de muebles en grandes cantidades es difícil. Debido a eso, la realización de proyectos de interiorismo se torna casi una necesidad para mantener la empresa operando, posiblemente alejándola del foco en productos deseado por sus dueños.

1.4.6 Visita a Xilofor y Poggenpohl

El 15 de Noviembre de 2013 se realiza una visita al *showroom* que Xilofor y Poggenpohl tienen en conjunto en la comuna de Vitacura. Estas empresas son dos de los actores más importantes en la industria del diseño y construcción de cocinas de lujo en Chile. Xilofor es una empresa nacional con más de 30 años en el mercado, mientras que Poggenpohl es una empresa alemana con más de 120 años en el mercado de las cocinas. Durante la visita, se recorre las instalaciones del *showroom* de Xilofor, y se logra obtener una descripción del proceso de ventas y producción por parte del gerente de la empresa, Nelson Lagos.

Xilofor destaca ante sus clientes su producción a través de máquinas computarizadas, lo cual busca reducir los tiempos de respuesta y aumenta la exactitud y consistencia en las mediciones. La empresa cuenta con un equipo que es capaz de desarrollar proyectos de arquitectos externos que desean instalar una cocina, y a su vez son capaces de asesorar a clientes particulares que lleguen a la empresa sin un arquitecto propio que los asista. De esta manera, Xilofor se posiciona frente a sus clientes de forma diferenciada, dependiendo si se trata del cliente final o de un intermediario.

En el caso de un intermediario, la empresa es capaz de ajustarse a los requerimientos del arquitecto externo, quienes, en conjunto con el cliente final, pueden definir sus requerimientos para el proyecto en cuestión. Por otra parte, en el caso de clientes finales, los arquitectos de Xilofor guían y asesoran al cliente, diseñando en conjunto para lograr un producto final que se ajuste a lo que éste desea.

El proceso de cotización y pagos es prácticamente el mismo para ambos casos. Luego de un depósito inicial, se procede a la presentación de renders del proyecto y la cotización final. El proceso de construcción e instalación toma 2 meses, lo cual finaliza con la instalación y un pago final contra entrega.

Como conclusión de esta entrevista se desprende que el valor que aporta Xilofor al mercado reside en la producción computarizada con máquinas, y el trato diferenciado a arquitectos y clientes finales, con un valioso asesoramiento en caso de ser necesario.

1.5 Crecimiento de la Empresa y el Mercado

Se concluye que el mercado no es particularmente concentrado (ya que siete de las empresas más grandes cubren aproximadamente un 20% del mercado, mientras que el resto se reparte el 80% restante), y que se encuentra en una fase expansiva, debido a su nivel de crecimiento en torno al 8% en los últimos años (ver parte 1.3.5). Para relacionar el tamaño de la empresa y el mercado, y evaluar la factibilidad de continuar en el mismo, se contrastan los niveles de crecimiento de la industria en los últimos años con el crecimiento de las ventas de la empresa.

El crecimiento del mercado en 2011 y 2012 se extrapola para 2013, 2014 y 2015, asumiendo que la tendencia de crecimiento actual se mantendrá, y que el crecimiento del mercado en esos años será igual al promedio entre 2011 y 2012. Esta visión es optimista en términos del tamaño del mercado potencial, pero es pesimista en cuanto a la participación de mercado de la empresa ya que requiere que esta crezca más para mantener su penetración de mercado.

La empresa, debido a una fuerte baja en las ventas en 2012 ha disminuido su participación de mercado (creciendo menos que el mercado). A continuación se muestran las tasas de crecimiento respectivas en los últimos años, junto con las proyectadas para el mercado, y la tasa a la que debería crecer la empresa para recuperar la posición de mercado que tenía en 2011.

Tabla 12: Crecimiento requerido por Sien para recuperar posición de mercado

Año	Crecimiento ventas Sien	Crecimiento mercado	Índice ventas Sien (base 100)	Índice Tamaño mercado (base 100)
2011		7,39%	100,00	100,00
2012	-34,77%	7,97%	65,23	107,97
2013	47,69%	7,68%	96,34	116,26
2014	18,29%	7,68%	113,96	125,19
2015	18,29%	7,68%	134,80	134,80

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Collect GFK [15] y Sien

Asumiendo lo anterior, se debe tener un crecimiento aproximado de 18,3% en las ventas de la empresa, para que ésta recupere el porcentaje de participación de mercado que tenía en 2011.

A continuación se calcula cuántos proyectos de alta complejidad adicionales al mes se deben realizar para llegar a ese nivel de crecimiento. Para esta estimación, se utilizan datos de ventas de 2013, para los cuales se realiza una diferenciación entre "proyectos" (o proyectos de alta complejidad) y "productos" (o proyectos de baja complejidad). Las ventas de Sien en 2013 corresponden a un 66% de proyectos (cocinas y proyectos comerciales) y un 34% de productos (muebles individuales como mesas, muebles para TV, entre otros).

En la actualidad (utilizando datos de ventas de enero a agosto de 2013), la empresa realiza 1 proyecto y 2,4 productos en promedio al mes. Cada proyecto en promedio corresponde a una venta de \$ 13.757.645 (dato utilizado en la estimación del tamaño de mercado de la parte 1.4.2) mientras que cada producto corresponde a una venta de \$ 3.037.872. Así, se estima cuánto deben aumentar las ventas de proyectos para llegar al nivel de

ventas total deseado, asumiendo que el margen porcentual de estos se mantendrá constante.

Tabla 13: Flujos estimados a dos años

Mes	0	12	24
Costos fijos	4.914.449	4.914.449	4.914.449
Número de proyectos mensuales actuales	1,00	1,00	1,00
Número de productos mensuales actuales	2,4	2,4	2,4
Ventas Proyectos	\$ 13.757.645	\$ 13.757.645	\$ 13.757.645
Ventas productos	\$ 7.214.946	\$ 7.214.946	\$ 7.214.946
Ventas	\$ 20.972.591	\$ 20.972.591	\$ 20.972.591
Ventas objetivo (creciendo 18,3% al año)	\$ 20.972.591	\$ 24.808.478	\$ 29.345.949
Ventas proyecto objetivo	\$ 13.757.645	\$ 17.593.532	\$ 22.131.003
Numero de proyectos objetivo	1,00	1,28	1,61
Margen proyectos objetivo	\$ 3.950.875	\$ 5.052.453	\$ 6.355.509
Margen Proyectos	\$ 3.950.875	\$ 3.950.875	\$ 3.950.875
Margen no-proyectos	\$ 2.053.170	\$ 2.053.170	\$ 2.053.170
Margen	\$ 6.004.045	\$ 6.004.045	\$ 6.004.045
Margen objetivo	\$ 6.004.045	\$ 7.105.623	\$ 8.408.678
Utilidades	\$ 1.089.596	\$ 1.089.596	\$ 1.089.596
Utilidades objetivo	\$ 1.089.596	\$ 2.191.174	\$ 3.494.229

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sien

La estimación indica que llegando a un promedio de 1,61 proyectos al mes (es decir aproximadamente 20 proyectos al año) en dos años, a través de un crecimiento constante y sostenido, se llegaría al nivel objetivo de ventas para recuperar la porción de mercado con la que la empresa contaba en 2011.

Para determinar si la cifra anterior es alcanzable, se analiza la factibilidad que tiene la empresa de abordar una mayor cantidad de proyectos al mes. A través de conversaciones con la empresa, se define que el principal cuello de botella para posibilitar un mayor número de proyectos son las horas que ocupan los directivos de la empresa en labores administrativas, en vez de concentrarse en labores de diseño o ventas. El principal encargado de las

labores administrativas es Julián Vignolo, quien utiliza aproximadamente un 70% de su tiempo en labores administrativas y de gestión.

Se asume que con la contratación de una secretaria, ésta podría asumir el 60% de las labores del ejecutivo, reduciendo su carga de tiempo dedicado a labores administrativas de 70% a 10%, y por ende aumentando el tiempo que éste dedica al diseño y venta de proyectos de 30% a 90%. Este aumento se traduciría así mismo en un aumento de un 46,15% de las horas dedicadas a ventas y diseño de proyectos (ya que entre los dos ejecutivos se centran las labores de venta y diseño), por lo que su contratación permitiría un aumento de capacidad que haría factible abordar aproximadamente 1,5 proyectos al mes en promedio. Luego, el valor que agrega esta sola contratación adicional compensa con creces el costo incurrido, y permitiría alcanzar niveles de producción cercanos al objetivo (1,46 proyectos al mes, versus el objetivo de 1,61 proyectos al mes a fines del mes 24).

1.6 Análisis de Clientes y no-clientes

1.6.1 Encuesta a Clientes Sien

Con fecha 21 de Noviembre, se realiza una encuesta a través de correo electrónico a 72 clientes de Sien Estudio, la cual cuenta con preguntas referentes a sus preferencias generales, y evaluaciones del servicio recibido en Sien.

El objetivo de la encuesta es contrastar y validar los atributos de la Curva de Valor de Sien desprendidos en el Taller 2 con la empresa, y también obtener información sobre la satisfacción de los clientes con el Servicio entregado por Sien. En cuanto a la relevancia de los atributos, estos se comparan en la parte 1.2 con aquellos obtenidos en la entrevista a Paula Gutiérrez y a los no-clientes de Sien, para lograr tener una visión más equilibrada de los clientes de la empresa.

Finalmente, 34 clientes respondieron la encuesta, lo que constituye una muestra representativa de los clientes de la empresa. Las conclusiones que se desprenden de las respuestas son las siguientes:

Atributos más importantes:

- Los atributos más importantes para los clientes resultan ser: *Servicio post venta, Calidad de la instalación y Funcionalidad del mueble*, lo que muestra clientes muy enfocados en la respuesta que da la empresa una vez realizada la venta, lo que se conecta directamente con la expectativa de una instalación a la altura del producto adquirido, del cual se espera que cumpla a cabalidad con su funcionalidad.
- En un segundo grupo, los atributos de *Relación personalizada, Resultado del diseño, Calidad de los materiales y Tiempos de entrega*, muestran que también es vital para los clientes el tipo de relación dedicada, con exclusividad de trato y la concreción de las ideas en el resultado del diseño, seguido por la calidad del mueble expresada en sus materiales, así como el cumplimiento de los tiempos de entrega y plazos establecidos.

Atributos menos importantes:

- Por otra parte, los atributos menos importantes para los clientes resultan ser: *Ubicación y nivel del showroom, Facilidades de pago e Identidad de marca*, permitiendo entender clientes para quienes el *showroom* no es tan relevante -muy probablemente ya enfocados en Sien por recomendaciones u otros motivos- quienes no declaran que las facilidades de pago sean esenciales para realizar este tipo de compra y que en el discurso plantean que la identidad de marca no les resulta trascendental.
- Se plantea para discusión que en el acto declarativo estas variables aparezcan con este impacto aparente, pero sin embargo en el momento de actuar, los clientes sí sean influenciados por una instalación mejor presentada o que los medios de pago aumenten la ocasión de compra.

Evaluación de Atributos Sien:

- Los atributos mejor evaluados corresponden a: *Relación personalizada, Funcionalidad del mueble, Resultado del diseño y Mueble único y*

personalizado, desde donde se entiende que se percibe a Sien como una empresa con una atención del pedido de alto nivel y con clientes que se sienten cómodos. Además, ésta se destaca en la funcionalidad de sus diseños, y así también en la buena impresión acerca de su diseño en sí (probablemente su estética y que se dibuja acorde a las expectativas de resultado) lo que se mezcla con su capacidad de dejar a los clientes con la impresión de tener un mueble único y personalizado.

- El atributo que resulta evidentemente peor evaluado es el de *Accesibilidad de precio*, a un punto de diferencia del siguiente peor evaluado *Facilidades de pago*, y similarmente de los atributos *Ubicación del showroom* y *Tiempos de entrega*, los que expresan que Sien es evaluada, en conjunto, como una empresa con precios muy poco accesibles y con malas facilidades de pago (solo transferencias bancarias) que tiene un bajo desempeño tanto en la ubicación de su *showroom* y en los plazos y/o el cumplimiento de sus entregas comprometidas.
- Si bien entre los atributos peor evaluados se encuentran *Facilidades de pago* y *Ubicación y nivel del showroom* -cada uno con notas 5,4 y 5,5 respectivamente- no deja de destacar que ambos son los dos atributos menos relevantes para los clientes en conjunto -último y penúltimo lugar respectivamente-.
- Esto se podría explicar en las dos posturas contrapuestas siguientes:
 - Las personas no declaran que sean aspectos relevantes, pero en el fondo sí son importantes para ellos y no fueron satisfechos con el desempeño de Sien en esos ámbitos; en este caso, Sien debería poner atención a estos elementos que "se perciben pero no se dicen", probablemente con medidas de bajo costo y riesgo.
 - En realidad no son aspectos relevantes, y aunque lo ven como un aspecto débil en Sien, no les importa; en este caso no se requiere mayor atención en estos aspectos e incluso sería recomendable declaradamente no invertir esfuerzos en ámbitos en los que no hay tan buen desempeño ni son valorados por los clientes.

Conocimiento de la empresa:

- La principal forma de conocimiento de Sien que tuvieron los encuestados fue *A través de un conocido*, seguido con menos de la mitad de las menciones por *Revistas de diseño* y muy lejos de *Internet, Página web* y *Tienda / showroom*.
- De los resultados se desprende directamente que son dos *medios sin costos directos* los que han dado a conocer a Sien, que en ventas se pueden entender como directamente eficientes y eficaces, en los cuales se podría realizar una mayor cantidad de iniciativas dada su probada efectividad.
- Por otra parte, los *medios pagos (es decir con costos directos)* con mayor importancia, tienen una gran brecha en la inversión que implican -con un nivel similar de efectividad- por lo que la recomendación sería aumentar los esfuerzos menos costosos desde internet y la página web antes que las inversiones relacionadas con el *showroom*.

Alternativas a Sien:

- De las principales marcas consideradas como alternativas a Sien, las más mencionadas fueron: *Interdesign, Casa Mía, Sur Diseño, Barrio Italia y Xilofor*; para las cuales se tiene en consideración que involucran de manera indistinta las respuestas de clientes de muebles (generales) y de proyectos (como amoblamiento de cocina).
- En otro punto, se entiende que algunas de las alternativas nombradas tienen características muy diferentes a las de Sien y un manejo en negocios distintos a los que la empresa usualmente aborda (como lo es el caso del retail), con lo que se entiende que no representan una competencia directa aunque sí probablemente un bien sustituto (alternativa de gasto, aunque no sea lo mismo), y que lo más conveniente para Sien sería asociarse en segmentos en los que no compite, tal como lo es el ejemplo de la relación con *Casa Mía*, implicando siempre algún grado de canibalización (enfrentar un mismo

cliente con dos alternativas de Sien que compiten entre sí) difícil de evitar.

Elección de Sien:

- En adición a la pregunta anterior, las principales razones por las que prefirieron a Sien por sobre sus alternativas fueron *Diseño/ Gusto por los muebles Sien, Exclusividad/ Diseño Personalizado/ Competencia con alternativas estándar, Atención más personalizada/ Buena atención/ Asesoría y No consideré alternativas*, donde se describe la decisión por la empresa basada en un gusto por el diseño característico de sus muebles como la razón principal -con más del doble de las menciones siguientes-, preferencia reforzada por el hecho de que a los ojos de los clientes la competencia tiene alternativas demasiado estándar, contrariamente al diseño exclusivo y a la medida que les ofrece Sien, y donde además los ayudó a definirse la buena atención -y de manera personalizada- que recibieron al cotizar.
- Finalmente, se debe destacar que el tercer lugar de razones de preferencia es que no se consideró ninguna otra alternativa, elemento que se refuerza con la alta cantidad de personas que llegan por recomendación a realizar sus proyectos a la empresa.

Evaluación General de Sien:

- La evaluación general que hacen los encuestados respecto de la satisfacción de su experiencia de compra muestra que el 100% califica con nota *suficiente* o *superior* (4 ó mayor que 4 de un total de 7) este aspecto.
- Agrupando las calificaciones 6 y 7 como evaluaciones sobresalientes, se tiene que aproximadamente un 87% de los encuestados siente que su experiencia fue de *buena* a *excelente*.
- Por contraparte, existe un 13% que considera que su experiencia tiene como calificación un 4 ó un 5, que representa una evaluación *suficiente* a *buena*.

- Es en este último porcentaje en el que se considera se pueden tener las mayores oportunidades - dado que la calidad de servicio es uno de los elementos más destacados de Sien Estudio - y se estima que uno de los elementos diferenciadores puede ser el lograr que este porcentaje baje del 10% y llegue a un 5% o menor, en línea con el foco en la recomendación y un diferenciador potente de la competencia.
- El promedio general de evaluación de Sien es de 6,1.

Aspectos más satisfactorios:

- Como refuerzo a las evaluaciones de los atributos de Sien, los aspectos declarados como más satisfactorios fueron respectivamente *Atención Personalizada/ Relación/ Trato, Resultado final, Diseño, Proceso de diseño/ Asesoramiento y diseño conjunto y Materiales/ Calidad.*
- Estos aspectos, a diferencia de la pregunta por atributos, son nombrados directamente por los encuestados, y revelan que su mayor gusto con el servicio recibido desde Sien se basa en la manera en la que fueron atendidos - siempre con un trato directo y personalizado - el resultado final que pudieron palpar (como mueble o proyecto), y no solo el diseño en sí sino además el proceso de desarrollo del diseño y el asesoramiento que recibieron, donde sintieron incluidas sus ideas además del juicio experto de recomendaciones, y finalmente la calidad de los muebles y materiales utilizados.

Aspectos menos satisfactorios:

- Los elementos menos satisfactorios para los encuestados fueron, según sus propias palabras: *Tiempo de espera/ Fecha de entrega, Precio, Manufactura del mueble/ Instalación / Proyecto y Post Venta/ Manejo de modificaciones.*
- Con esto, se puede apreciar que las mayores brechas de servicio de Sien se encuentran en los plazos que maneja y cómo los cumple - siempre desde las expectativas y manejo de la comunicación con el cliente - la percepción del precio que se percibe como caro, los elementos que acompañan al diseño -que sí es un aspecto bien

evaluado- como lo son la manufactura del mueble, su instalación y el cómo se maneja el proyecto en sí, y finalmente la post-venta.

- Cabe destacar que el servicio de *post-venta* y la *calidad de la instalación* son los dos atributos de mayor importancia según los clientes, por lo que la recomendación es tomar medidas urgentes para estos dos ámbitos, dado su estado actual e impacto potencial en la percepción del servicio de Sien Estudio.

Nueva compra, recomendación y aspectos de servicio:

- Aún con todas las consideraciones anteriores y oportunidades de servicio que Sien tiene por mejorar, un 94% de los clientes declara que *volvería a comprar* un mueble con la empresa y aún más personas *recomendarían* Sien a un conocido, alcanzando un 97% de los encuestados.
- Sin embargo, en los aspectos de servicio, los clientes declaran que Sien *cumplió con los plazos* comprometidos solo en un 79%, es decir hay personas que pese al incumplimiento de plazos y probablemente por alguno de los otros atributos de Sien, excusan este punto e igualmente lo recomendarían o comprarían nuevamente.
- En cuanto al método y etapas de trabajo, un 94% declara que los tuvo *claros desde un inicio* y un 91% considera que fue *fácil entender* el sistema de presupuestos y pagos.
- Es decir, con excepción del cumplimiento de los plazos, la mayor parte de los elementos de servicio lograron más de un 90% de cumplimiento.
- Finalmente, un 88% de las personas considera fundamental el servicio de *visualización 3D*, situándolo como un elemento muy relevante según la declaración de los encuestados.

1.6.2 Entrevista a no-clientes Sien

Fernando Matthei y Mónica Rubio:

Se realiza una entrevista a Fernando Matthei y Mónica Rubio, clientes de Xilofor, el 30 de Noviembre de 2013 con la cocina que adquirieron instalada pero no oficialmente entregada. Ésta fue fabricada por Xilofor sin la asistencia de un arquitecto externo; es decir los clientes finales se acercaron a Xilofor para una solución completa. En esta entrevista, en formato semi-estructurado, se evalúa la experiencia que tuvieron con uno de los principales competidores de Sien Estudio, por qué eligieron Xilofor sobre otras alternativas, y finalmente qué valor le asignan a los diferentes atributos que tiene la empresa.

En cuanto a la experiencia en Xilofor, se desprende que ésta fue mayoritariamente positiva, y cualquier incumplimiento de plazos fue, según los propios clientes, responsabilidad de ellos, y no de Xilofor. De la misma manera, liberan de responsabilidad en cuanto a errores de instalación a Xilofor, destacando que la cocina aún no se encuentra oficialmente entregada.

Las razones por las que eligieron a Xilofor sobre otras alternativas (MK y Poggenpohl) son la producción computarizada que ofrece Xilofor, junto con la relación precio/calidad percibida. Es importante resaltar que la decisión se fundó considerando la calidad *percibida*, es decir la calidad basada en los enchapados y cubiertas, y no la calidad de la madera subyacente en el mueble. Un elemento que destacan de la experiencia en Xilofor es cuán acompañados se sintieron en el proceso, con una contraparte que no sólo escuchaba sus requerimientos, sino que también proponía soluciones o expresaba contrapuntos a sus opiniones.

Finalmente, en la valoración de los atributos, se observa que estos clientes perciben valor en el diseño que entrega Xilofor, a pesar de que en la opinión de los directivos de Sien, la oferta de valor en cuanto a diseño que ofrece su competencia es menos personalizada que la propia.

De esta entrevista se concluye en primer lugar que los no-clientes pueden no conocer a Sien, debido a su estrecho rango de acciones de marketing y

ventas. También se desprende que valoran la producción computarizada (y la eventual precisión que eso conlleva) y la calidad aparente del producto. Finalmente, se observa que los no-clientes justifican falencias en el servicio apoyados en la sensación y seguridad que entrega el hecho de que el proyecto sea realizado por una marca reconocida y de renombre.

Paula Gutiérrez:

El 15 de Noviembre de 2013 se realiza una entrevista con Paula Gutiérrez, destacada arquitecto quien se dedica principalmente al desarrollo de proyectos de interiorismo de lujo (es decir, principalmente apuntando al grupo socioeconómico AB).

Durante la entrevista, se aborda en primer lugar la situación de Sien Estudio, y cuál es su oferta de valor. Gutiérrez se manifiesta confundida, ya que los catálogos y documentos de ventas de Sien no son claros dado que no se entiende qué productos o servicios ofrecen. Una vez que se aclara que Sien realiza proyectos de interiorismo, particularmente cocinas, Gutiérrez declara dudas respecto de cuál es la ventaja de Sien sobre sus competidores, por ejemplo Xilofor. Desarrolla esta duda explicando que no ve ninguna razón por la que ella usaría a Sien como proveedor de una cocina para un proyecto en vez de Xilofor, que tiene precios de mercado, y una calidad reconocida.

En segundo lugar, se aborda el tema de la valoración de los atributos de la oferta de valor de una empresa de muebles. Se le presenta la lista de atributos preliminares elaborados en el Taller 1 de Sien, y se le pide que indique cuáles atributos son los más relevantes al momento de elegir a una empresa de muebles de cocinas, desde el punto de vista de una empresa de arquitectura e interiorismo de lujo.

Como resultado concreto de la entrevista, se tiene la preferencia por atributos (obtenidos en el ejercicio de Océanos Azules del Taller 2) que ella observa en los clientes con los que cuenta. En primera prioridad (y sin orden específico), sus clientes tienden a valorar la rapidez del presupuesto, los tiempos de entrega, la calidad de instalación y la calidad del producto. En segundo plano, hay algunos los clientes que también valoran las facilidades de pago, la post venta y el precio.

Finalmente, se le pregunta qué consejo le daría a Sien para expandirse en cuanto a los proyectos de cocinas de lujo. Éste es: tener una propuesta de valor y una oferta interesante para arquitectos y diseñadores de interiores. Esto se refiere a precios atractivos (sin poner excesivo valor en el diseño), y a apoyar a los arquitectos y diseñadores externos en su labor, facilitando renders e ilustraciones para poder exhibir a los clientes finales. Esto implicaría realizar proyectos operando de forma parecida a una fábrica y no a un estudio de diseño, al menos en lo que concierne a clientes intermedios.

De estos tres temas, se levantan tres conclusiones principales: Primero, existe una confusión (preocupación que ha sido expresada por los directivos de la empresa en ocasiones anteriores) por parte de los potenciales clientes en lo que respecta a la oferta de valor de Sien, ya que el mensaje y material de ventas que se entrega a clientes finales y arquitectos o diseñadores intermediarios es el mismo. En segundo lugar, las preferencias de los clientes en el segmento de lujo, según Gutiérrez, son principalmente relacionadas a rapidez del presupuesto, tiempos de entrega, calidad de instalación y calidad del producto, y no existe una real preocupación por el precio. Finalmente, se destaca la falta de una oferta de valor atractiva para arquitectos o diseñadores intermediarios, la que podría aumentar de forma significativa los proyectos en los que se involucra la empresa.

1.7 Conclusiones del Análisis I/O

La metodología propuesta contempla utilizar una visión de organización industrial junto con una visión basada en recursos para diseñar la estrategia. Para obtener la visión de organización industrial que posteriormente alimenta al diseño estratégico, se consideran a continuación las conclusiones de las actividades ya realizadas, y se genera una conclusión general, que engloba todos los aspectos con foco externo de la empresa.

En cuanto al análisis PESTE, se concluye que existen amenazas económicas en cuanto a la apertura a importaciones de bajo costo y la falta de incentivos para desarrollos nacionales. El crecimiento económico en Chile - y en particular el crecimiento del mercado del lujo - alimenta visiones optimistas del futuro, pero el boom inmobiliario resta poder de compra a clientes potenciales. En cuanto a tecnología y ecología la empresa se encuentra bien posicionada, y no se observan quiebres tecnológicos que puedan afectar a la industria en el futuro mediano.

Del análisis de mercado, se concluye que si bien el mercado AB es relativamente pequeño, el ABC1 es de tamaño considerable (con más de un tercio del mercado total. Ver parte 1.3.6), y está actualmente en una fase de crecimiento acelerado. La concentración de mercado es baja en el segmento AB, ya que las empresas más grandes no controlan más del 20% del mercado, mientras que el resto se reparte entre diversos arquitectos y diseñadores de interiores independientes.

Desde el análisis a no-clientes se desprende que los clientes que no prefieren a Sien lo hacen principalmente por la falta de producción computarizada (aspecto que sí presenta la competencia) además del desconocimiento de la marca. Finalmente, en la valoración de los atributos, se observa que estos clientes perciben un alto valor en el diseño, en contraste con la visión declarada por los ejecutivos de Sien en el desarrollo de las curvas de valor.

De la encuesta a clientes se concluye lo siguiente:

- Sien se muestra como una empresa de recomendación (a la que los clientes llegan por este método y que están dispuestos a recomendar), que destaca por su diseño exclusivo, atención personalizada y calidad en los materiales que utiliza.
- Por otra parte, posee claros aspectos a mejorar como lo son su atención post-venta, calidad en manufactura e instalación (acompañantes de la buena calidad del diseño), tiempos de espera (y su cumplimiento) y facilidades de pago.
- Aun así, casi la totalidad de sus clientes volvería a comprar un mueble en Sien y estaría dispuesto a recomendarla a un conocido, y la nota de evaluación general que los encuestados asignan a su experiencia con la empresa es de 6,1.
- Se entiende de todo esto que la empresa posee un alto valor frente a sus clientes, los que sin embargo se muestran exigentes no solo ante a un producto de altísima calidad sino también esperando a una experiencia de compra a la altura del mismo.

De las entrevistas a otras empresas se concluye que es difícil vender muebles en grandes volúmenes sin la asociación a uno de los grandes retailers. Esto se debe en parte a lo competitivo del mercado, y a las prioridades del consumidor nacional (poco culturizado en diseño). Es por esto que se observan dos oportunidades principales: Se puede intentar apuntar al mercado de lujo, (principalmente en proyectos de interiorismo, más que en productos), o se puede intentar apuntar a mercados internacionales, donde existe más cultura de diseño y por ende los productos con alto valor en diseño son mejor valorados.

Se observan condiciones propicias para evaluar oportunidades de apertura a mercados internacionales debido a la valoración del diseño que se tiene en los mercados externos. Esto se confirma con experiencias como la de Textil Viña, empresa que hace aproximadamente 10 años exportaba diseños de telas para su producción en Europa [17]. A pesar de esto, la exportación de productos o servicios no será estudiada como una alternativa para la empresa dado que se decidió, en conjunto con los directivos, priorizar la labor de elaboración de una estrategia que permita que la empresa cumpla sus objetivos en el mercado local, a la vez que se alinea de mejor manera con los intereses y la experiencia de los miembros de la empresa.

De la entrevista a Paula Gutiérrez se desprende en primer lugar que existe una confusión (preocupación que ha sido expresada por los directivos de la empresa en ocasiones anteriores) por parte de los clientes en lo que respecta a la oferta de valor de Sien, ya que el material de ventas que se entrega a clientes finales y arquitectos o diseñadores intermediarios es el mismo. En segundo lugar, las preferencias de los clientes en el segmento, según Gutiérrez, son principalmente relacionadas la rapidez del presupuesto, los tiempos de entrega, la calidad de instalación y la calidad del producto, y no existe una real preocupación por el precio en el mercado del lujo. Finalmente, se destaca la falta de una oferta de valor atractiva para arquitectos o diseñadores intermediarios por parte de Sien, lo cual podría aumentar de forma significativa los proyectos en los que se involucra la empresa.

Los principales atributos trabajados en el Análisis de Océano Azul y que asimismo los clientes de Sien esperan de la empresa, tienen que ver con la "Relación Personalizada", "Servicio Post Venta" y "Facilidades de Pago", en los cuales como acción estratégica se buscará aumentar su nivel. De los tres

nombrados, se tiene igualmente en cuenta que el atributo "Facilidades de Pago" resulta principalmente distintivo por parte del Retail.

Entre los atributos menos relevantes, tanto para clientes como para no-clientes, se encuentran "Identidad de Marca", "Ubicación y Nivel del *showroom*" y "Mueble Único y Personalizado", para los cuales se estudia la opción estratégica de reducir o eliminar.

Como atributos distintivos, logrados a través de la acción estratégica de crear, se propuso respectivamente -para las distintas líneas propuestas- los atributos de "Proceso de Diseño Conjunto" y "Diario de Diseño Sien" (característico para la línea de Proyectos), "Base de Renders Rápidos Sien" (característico para la línea de Productos) y "Modelación 3D" (compartido), que buscan entregar a los clientes una mejor experiencia a lo largo del proyecto y el desarrollo de su diseño, una cotización más rápida y con diseño más accesible para productos más estandarizados y finalmente no descuidar el aspecto importante de la modelación 3D, resaltado por los clientes en la encuesta; todo con foco en la diferenciación de los atributos distintivos de las curvas de Orlando Gatica y Retail.

Para englobar las conclusiones anteriores, desde esta visión externa es posible realizar una breve caracterización y reseña de la industria y sus clientes. En cuanto a la industria, queda en evidencia que el mercado masivo está controlado por el retail, que debido a sus ventajas de costos y volumen, deja poco espacio para que empresas pequeñas se posicionen en el mismo mercado. En segundo lugar, en cuanto a los clientes, se observa que en general el consumidor chileno prioriza apariencia y precio por sobre calidad y origen del diseño y producto, lo cual nuevamente explica la dificultad en la venta de muebles de forma masiva por parte de empresas pequeñas. Debido a lo anterior, pareciera que las empresas pequeñas de diseño de muebles en Chile están destinadas a operar en nichos, con producción a baja escala, buscando fuentes alternativas de ingresos como proyectos completos de interiorismo o exportaciones en búsqueda de mayores ventas. Finalmente, y dado lo anterior, se proponen dos Curvas de Valor para abordar el mercado.

2. Análisis Basado en Recursos

A través de este análisis se busca caracterizar desde tres distintos elementos complementarios: FODA, *Business Model Canvas* y Análisis de Situación Base, a partir de entrevistas y encuestas a la empresa.

2.1 Encuesta Situación Base

Se aplica un cuestionario de situación base que busca tener una medición inicial en términos tanto cualitativos como cuantitativos del nivel de dominio, general y particular propio, de los conceptos de Misión, Visión, Valores, Estrategia y Modelo de Negocio; con el objetivo de entender y comprender desde donde se deben realizar los planteamientos estratégicos.

Como resultado del Cuestionario Base del Taller I, se concluye que entre los socios de la empresa existe un nivel medio de entendimiento respecto de los valores, Misión, Visión, Estrategia y Modelo de Negocio de la empresa, lo cual se aprecia en la nota de autoevaluación de la pregunta 5 del cuestionario¹⁰.

Se observa también poca claridad respecto de lo mismo al observar las respuestas a preguntas de desarrollo, en las cuales los socios debían responder aspectos básicos respecto de su Misión, Visión y Valores.¹¹

Considerando los resultados de la encuesta, las actividades del Análisis Basado en Recursos se diseñan y realizan teniendo en cuenta que no sólo se deben explicar (a los directivos) en profundidad las actividades a realizar, sino también sus repercusiones y efectos en el diseño de la Estrategia.

2.2 Análisis FODA

Con el análisis FODA se busca sentar las bases de los elementos internos constitutivos de la empresa, obteniendo los factores intrínsecos de su funcionamiento y cómo ven el mundo desde adentro hacia afuera.

¹⁰ Ver Cuestionario en Anexo A. Ver cuestionarios respondidos en Anexo F.

¹¹ Ver cuestionarios respondidos en Anexo F.

Resultados de la actividad FODA¹²

Se realiza un análisis FODA inicial, en el se dialoga entre factores apreciados externamente y lo que la empresa quiere, de manera de contrastar, validar y desprender de esto, los Temas Estratégicos desde lo que la empresa es y busca.

En cuanto a las fortalezas, si bien existen diferencias entre la opinión de ambos socios, se manifiestan de acuerdo en que éstas se encuentran en el diseño y producción de calidad y en el proceso de venta, a pesar de que ellos mismos anotan como debilidades ciertos aspectos que se pueden considerar como partes importantes del proceso de venta (cobranza, punto de venta, medios de pago disponibles, rapidez en diseño, post venta, entre otros), por lo que esta fortaleza parece ser un tanto débil.

En lo que respecta a las debilidades, se observan elementos de diversas áreas: proveedores, estrategia, Modelo de Negocio, tiempos de respuesta en ventas, entre otros. Esto confirma la confusión que se observa en el cuestionario inicial, ya que existen muchísimas dudas respecto de qué debería estar haciendo la empresa.

En el ámbito de las oportunidades, los directivos interpretan positivamente la dirección que lleva el país en términos de crecimiento económico, de patrimonio y consciencia cultural, y asimismo interpretan situaciones más locales, como el cambio de *showroom* que deberán realizar pronto, como una oportunidad para mejorar su llegada al mercado objetivo.

Finalmente, en relación a las amenazas, observan que existe una competencia creciente, específicamente en cuanto a precio, particularmente en lo que respecta al segmento masivo o de retail, con la irrupción de países con bajos costos, como China.

¹² Ver transcripción completa en Anexo G.

2.3 Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* busca explicitar el Modelo de Negocio y el valor que Sien cree y quiere entregar a sus clientes, ordenando de manera completa el panorama organizado de sus proveedores, segmentos, ingresos y costos, entre otros elementos.

Resultados de la actividad *Business Model Canvas*

A continuación se muestra una representación del Canvas generado en la actividad respectiva con los miembros de la empresa, en el cual se exponen conjuntamente los negocios residenciales y comerciales, distinguiendo los elementos de cada uno en colores, donde el amarillo representa componentes presentes en ambos negocios, mientras que el rojo representa los que corresponden netamente a clientes comerciales. Luego, se profundiza cada uno de los elementos componentes expuestos.

Figura 23: *Business Model Canvas* preliminar completado por la empresa



Fuente: *Elaboración propia*

Cientes:

En primer lugar, los directivos completan la dimensión de clientes del *Business Model Canvas*. De forma natural, los integrantes de la empresa propusieron dividir la categoría de clientes residenciales en tipos, distinguiendo distintas características entre ellos. Finalmente, se llega a definir cuatro tipos de clientes residenciales, clientes comerciales y finalmente clientes que cotizan a través de internet, desde la experiencia y clasificación clara que realizan durante cada proceso de venta:

- Cliente 1, Residencial – “Cliente Calidad”: Busca un servicio de calidad y especializado. Su principal preocupación no tiene que ver con precios, sino con las características del producto. Generalmente sus cotizaciones resultan en compras.
- Cliente 2, Residencial – “Cliente Rapidez”: Busca rapidez y se involucra poco en el proceso; no “molesta”. Generalmente sus cotizaciones resultan en compras.
- Cliente 3, Residencial – “Cliente Imagen”: Muy interesado en la estética pero con problemas para poder costear proyectos. Tiende a transar para lograr tener un mueble Sien. En pocas ocasiones sus cotizaciones resultan en compras. Considerando esto, junto con que tiende a comprar proyectos con márgenes bajos (debido a que son de precio reducido), la sensación entre los integrantes de la empresa es que se pierde mucho tiempo y esfuerzo atendiendo a este tipo de cliente.
- Cliente 4, Residencial – “Cliente Cotización”: Tiene un concepto estético no completamente alineado con Sien Estudio y cotiza el mismo proyecto en diversas empresas. Ocasionalmente sus cotizaciones resultan en compras.
- Cliente 5, Residencial – “Cliente Contacto”: Cliente que llega a través de la página de internet, cotizando algún producto en particular. Tiene una baja tasa de éxito, aunque nunca se ha medido concretamente. El cliente no sabe *a priori* que los productos del catálogo no están en stock y que se hacen a pedido con plazos de entrega relativamente extensos (30 días o más); esto no está explicitado en la página de internet. En el proceso de escribir un correo personalizado, junto con enviar el catálogo correspondiente, se pierden aproximadamente 30

minutos de tiempo de los directivos en la respuesta a cada uno de estos clientes.

- Cliente 6, Comercial - "Cliente Comercial": Se refiere a clientes que requieren diseño de espacios comerciales (tiendas, restaurantes, entre otros). La empresa ha realizado solo siete proyectos comerciales en su historia, todos con distintos niveles de compromiso (desde estar a cargo del diseño solamente, hasta encargarse del diseño y habilitación del espacio comercial). Por lo mismo, se hace difícil caracterizar a estos clientes, y la realización de futuros proyectos comerciales se encuentra en duda, ya que hasta el momento éstos no han generado márgenes comparables a los de proyectos residenciales. Muchos de estos proyectos comerciales fueron tomados para construir un portafolio, lo que explica que se hayan realizado sabiendo de antemano que tendrían bajos márgenes. Los directivos consideran que el portafolio de proyectos comerciales ya tiene un tamaño razonable, por lo que no están dispuestos a realizar nuevos proyectos comerciales a menos de que el margen involucrado sea comparable al de los proyectos residenciales.

Es necesario notar que no se establecieron diferencias entre clientes para proyectos y clientes para productos. Esto se debe a que luego de una conversación entre los miembros de la empresa, se concluyó de que incluso los objetos que podrían parecer productos tienen un proceso de producción y ventas virtualmente idéntico al de los proyectos, particularmente en términos de dedicación del personal. Luego, el *Business Model Canvas* se realiza bajo el supuesto de que Sien Estudio es una empresa de proyectos de diseño.

Propuesta de Valor:

En la sección de propuesta de valor del *Business Model Canvas* se desprendieron los siguientes conceptos:

1) Diseño Excepcional: La calidad de los diseños que realiza el equipo son de alto nivel, lo que es verificable si se considera, por ejemplo, el nivel de aceptación que tuvo la Silla 2R en el Salón de Milán.

2) Personalización: La empresa busca y está conforme con ofrecer un servicio altamente personalizado. Dado que el proceso de diseño y

manufactura es altamente flexible, prácticamente cualquier requerimiento del cliente (dentro de límites de factibilidad técnica) puede ser satisfecho.

3) Exclusividad: Debido al proceso personalizado, no existen dos muebles iguales, lo que entrega un alto grado de exclusividad al producto final.

4) Diseño en Conjunto: Al agregar este concepto al Canvas, los miembros de la empresa hicieron hincapié en cuán importante es la experiencia de compra en su proposición de valor. La componente emocional del proceso de diseño de compra junto con el cliente es altamente relevante para ellos.

5) Cumplimiento: Se hacen esfuerzos por cumplir los compromisos adquiridos como en cualquier empresa, pero se realiza un esfuerzo adicional en "dar la cara" cuando uno de estos no se puede consumir. Se entiende la importancia de satisfacer las necesidades del cliente en este sentido, y se realizan esfuerzos concretos para compensar cualquier posible incumplimiento, desde la gestión con sus proveedores hasta su priorización a nivel interno de la empresa.

Relaciones:

La relación con el cliente es definida por los miembros de la empresa como "personalizada pero no exclusiva". Se tiene un alto nivel de cercanía y alta frecuencia en la comunicación en la etapa de diseño del proyecto, en la que Javier Ramírez y Julián Vignolo tienden a tener contacto directo con el cliente. Una vez en el proceso de producción, la comunicación normalmente sucede a través de Rodrigo Aguirre y Javier Cortés, lo que el cliente podría sentir como un "quiebre" en la relación.

Canales:

Se definen los siguientes canales de ventas:

- **Casa Sien:** El *showroom* de Sien Estudio está ubicado en Carlos Silva Vildózola 1318, Providencia, Santiago¹³. Este *showroom* cuenta con diversos muebles en exhibición, principalmente repisas, muebles de cocina, mesas y la silla 2R. Generalmente los clientes potenciales lo visitan para poder ver ejemplos del trabajo de Sien. La mayoría de las ventas se asocian a este canal. A pesar de la alta importancia del canal, los miembros de la empresa expresan preocupación sobre cómo comunicar el propósito del *showroom*, ya que suele ocurrir que llegan personas al lugar sin saber qué hace Sien, ni en qué consiste este espacio.
- **Mailing List:** Se envían correos a clientes potenciales con el catálogo y explicando cómo es el proceso de compra de un mueble Sien.
- **Visitas en Terreno:** El equipo menciona que existen muchos clientes que no desean ir al *showroom*, por lo que deben ir a visitarlos en terreno, pero frecuentemente aquellos clientes que compran proyectos visitan finalmente el *showroom* en alguna oportunidad.
- **Teléfono:** Se intenta captar clientes por teléfono, pero no existe un protocolo para esto. Al igual que para el resto de los canales no existe un seguimiento ni una métrica de qué tasa de éxito tiene el canal.
- **Exposiciones y Medios:** Se intenta asistir a exposiciones, y se tiene contacto directo con diversos medios de comunicación, por lo que Sien Estudio ha logrado tener presencia en medios escritos y virtuales sin la necesidad de pagar por publicidad. También se dispone de cuentas de *Facebook*, *Twitter* y *Youtube*, pero no son gestionadas ni controladas activamente.

¹³ Hasta fines de Noviembre de 2013

Aliados Clave:

- **Productores:** Jaime (Maestro productor) y Jaffa (Taller).

La relación con los productores no solo contempla la producción de los proyectos, sino también la instalación y servicio post venta, por lo que es de suma importancia que los productores asociados tengan la capacidad de llevar a cabo los servicios requeridos, con los estándares de puntualidad, calidad y presentación esperados por los clientes.

- **Proveedores:** *HBT, Kitchen Center, Dell Orto, Masisa, Eurokit, Ignisterra, Prorack.*

La relación con los proveedores es difícil porque los pedidos se hacen con una frecuencia irregular, y en cantidades limitadas. Esto hace que no se tenga acceso a condiciones de compra favorables de inmediato, lo cual sucede solo en casos donde existe una relación comercial de larga data.

- **Revistas:** Los integrantes mencionan que tienen contactos en cada una de las revistas más importantes de decoración y diseño: *Ambientes, Vivienda y Decoración, MasDeco*, entre otras.
- **Exposiciones:** Los miembros nos explican que cada año asisten a alguna feria o exposición como invitados. Hasta el momento no han tenido que pagar por un espacio.
- **Redes:** Dado que uno de los directores de la empresa es hijo de un destacado académico de la Universidad de Chile, renombrado en el ambiente empresarial y del emprendimiento, Sien tiene acceso a una red de contactos de importantes empresarios y emprendedores los que a su vez pueden ser potenciales clientes.

Actividades Clave:

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

- **Reuniones de coordinación:** Reuniones semanales con todo el equipo, donde se abordan tareas pendientes y temas relevantes para la semana.
- **Reuniones puntuales de diseño:** Reuniones internas donde el equipo realiza decisiones de diseño para proyectos en curso. Algunos miembros del equipo manifiestan que estas reuniones no son útiles ya que los roles en la labor de diseño no están bien definidas.
- **Reunión de producción:** Se estableció que sería útil tener una reunión semanal de producción, la cual aún no existe, para tener comunicación periódica con quienes producen e instalan los proyectos.
- **Procesos de proyectos:** Elaboración del presupuesto, Finalización del proceso de diseño, Planimetría (desarrollo constructivo), rectificación (mediciones en el lugar de instalación del mueble).
- **Promoción y ventas:** En el momento del quiebre de principios de año, los directivos notaron que los proyectos "no se venden solos" [1]. En la etapa posterior a la exposición en la Feria del Mueble de Milán, comenzaron a vender a través de esfuerzos personales importantes, y una vez que lograron llegar a una situación de caja estable, y coparon la capacidad productiva a la que actualmente tienen acceso, dejaron nuevamente los esfuerzos de venta en un segundo plano.

Costos:

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

- Compra de insumos
- Pago de proveedores
- Cuentas mensuales
- Sueldos (incluye pagos variables a Rodrigo Aguirre)
- Marketing

- Costo de diseño de prototipo para exposiciones (inversión)
- Costos de producción en casos puntuales (Silla 2R)
- Viajes

Recursos Clave:

- Casa Sien
- Camioneta
- Capital de Trabajo
- Equipamiento
- Software
- Protocolos
- "Whatsapp" (Aplicación de mensajería instantánea para teléfonos celulares)

Ingresos:

Los ingresos identificados por el equipo son los siguientes:

- Venta de proyectos: Depósito 10% inicial, segundo pago de 60%, saldo contra entrega.
- Venta de Sillas 2R: Depósito 50%, Saldo 50%.
- Royalties por diseño en Casa Mía.
- Arriendos esporádicos: Arriendo de muebles para publicidad, Arriendo del *showroom* Sien para sesiones de fotos o comerciales, entre otros.

Conclusiones del *Business Model Canvas*:

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

Por lo mismo, el modelo bajo el cual generan ingresos es el de una empresa de proyectos, con las bondades y dificultades consiguientes, como lo es el

trabajar en base a pedidos –es decir sin un stock previo-, las formas de pago comprometidas con adelantos y cierres definitivos de saldo contra entrega, entre otros.

En cuanto a los tipos de cliente, de los seis identificados, se concluye que sólo cuatro tienen sentido comercial, pues los tipos de cliente “contacto” y “comercial” (Diseño y habilitación de espacios comerciales) no representan oportunidades reales de expansión.

En los comentarios durante la actividad, se evidencia que su productor –externo-, Jaime, tiene una capacidad limitada de producción de muebles. Hasta el momento su única alternativa de producción, Jaffa, resulta menos familiarizado con los estándares de Sien. Esta situación genera un cuello de botella a la producción de la empresa, y por consecuencia al proceso de venta; dejando en vista que uno de los puntos más relevantes a mejorar tiene que ver con la fabricación y la urgente necesidad de aumentar su red de aliados para potenciar la capacidad de esta actividad clave.

2.4 Conclusiones del Análisis Basado en Recursos

Las conclusiones desde la visión basada en recursos se desprenden de los resultados particulares de cada una de las herramientas que se aplicaron para evaluar las características de la empresa de forma interna; FODA, Canvas, análisis general de la empresa (conversaciones en el Taller 3 y otras reuniones con la empresa) y la encuesta de situación base; para finalmente presentar conclusiones de manera global sobre los resultados anteriores.

Del análisis FODA se concluye que la empresa cuenta con fortalezas y oportunidades principalmente debido al equipo que han formado, mientras que las debilidades y amenazas son más bien externas, y tienen que ver con el nivel y la calidad de las alianzas que tienen con proveedores y el creciente nivel de la competencia (principalmente en cuanto a precio). Es evidente que debido a las limitaciones con las que cuentan en el ámbito productivo, y con las amenazas de productos importados de bajo precio, el apuntar a la masividad no sería un objetivo bien alineado con sus capacidades.

Una de las principales conclusiones desprendidas del taller en el que se realiza el Canvas inicial con la empresa tiene que ver con la naturaleza del

servicio que entrega Sien a sus clientes. Sin importar si los clientes buscan muebles o una experiencia de diseño, lo que Sien realiza son proyectos que como contraparte brinda un alto servicio personalizado de atención, ya que no existe un stock de muebles o un tipo de mueble estándar que se aplique de forma repetida. Por lo mismo, resalta la necesidad de comunicar esto de forma clara a los clientes, ya que existe confusión sobre el tipo de trabajo que realiza la empresa.

Desde el análisis de la situación base de la empresa se concluye que sus directivos no cuentan con una dirección estratégica clara, lo cual se exagera debido a la confusión existente respecto de la Visión y Misión de la empresa.

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

Las debilidades en el ámbito productivo y de visión de mercado resaltan la importancia de mejorar la comprensión del mercado, segmentar para abordar aquellos segmentos más atractivos, y finalmente procurar mejorar las alianzas, control y conocimiento relevantes al tema. En segundo lugar, las debilidades en cuanto a la visión se abordan directamente con la elaboración del diseño estratégico.

3. Conclusiones Globales

Las conclusiones globales, que se desprenden del análisis I/O y RB, se realizan en un diálogo con Sien Estudio, en el que se presentan las conclusiones anteriores para generar, en conjunto con los ejecutivos, una serie de Ideas Fuerza que abordan los principales planteamientos y preocupaciones que surgen a partir de la situación actual de la empresa, y su entorno, descrito por los análisis anteriores y la experiencia de los miembros directivos.

3.1 Ideas Fuerza

El objetivo del Taller de Ideas Fuerza es desarrollar en conjunto con la empresa los conceptos de Ideas Fuerza, Temas Estratégicos, Misión y Visión, a partir de lo recopilado con los análisis I/O y RB. Para lograr esto, se realizó una conversación guiada, a través de la cual se definen conceptos generales, los cuales posteriormente se traspasan a declaraciones formales, las que se validan con los ejecutivos de la empresa.

Con la jornada se busca obtener como resultados concretos las Ideas Fuerza y lo que los ejecutivos de Sien desean y esperan del futuro de la empresa, de manera informal, para su posterior estructuración como Temas Estratégicos formales.

Resultados de la actividad de obtención de Ideas Fuerza

La actividad se realiza bajo el formato de una conversación guiada, y se obtiene como resultado cuatro Ideas Fuerza, las cuales fueron propuestas por los ejecutivos de la empresa, y profundizadas en conjunto.

Negocio Boutique o de Nicho:

Esta Idea Fuerza surge desde el deseo de los socios por mantener el aspecto de nicho de la empresa, lo que les permite satisfacer su interés en involucrarse en el desarrollo de ciertos proyectos de interiorismo, y a su vez permite que la oferta de valor que se entrega sea altamente especializada y

personalizada para cada proyecto, según los requerimientos particulares del cliente.

Operación eficiente:

La idea de la operación eficiente se desprende de la piedra de tope que los ejecutivos ven para el crecimiento de la empresa. Desde su perspectiva, es necesario que la empresa opere de manera más eficiente, siendo capaces de aumentar el rendimiento de sus recursos escasos como son el tiempo y el capital de trabajo.

Mobiliario estandarizado:

La venta de mobiliario estandarizado corresponde a un sueño o visión que tienen los ejecutivos de la empresa, lo que les permitiría concentrar su trabajo en proyectos de interiorismo complejos, y no limitaría el crecimiento de la venta de muebles cuyo nivel de complejidad en cuanto a diseño es menor.

Pérdida de valor en el servicio:

La Idea Fuerza final que surge de las conversaciones con la empresa corresponde a la preocupación de los ejecutivos respecto de cómo ciertas partes de la experiencia de compra, por ejemplo la comunicación con el cliente y el proceso de instalación, no están a la altura de cuán personalizada y única se pretende que sea esta relación.

Conclusiones del Taller de Ideas Fuerza:

Habiendo llegado a las cuatro Ideas Fuerza mencionadas anteriormente junto a los ejecutivos, y luego de profundizar la conversación en cuanto a qué sueñan para el futuro de la empresa, se elaboran declaraciones de Misión y Visión las cuales fueron validadas frente a los ejecutivos en una fecha posterior.

Capítulo III: Diseño

Con el análisis realizado, se logra obtener cuatro Ideas Fuerza que incorporan tanto elementos internos como externos de clientes y de mercado para definir la Misión, Visión y Temas Estratégicos de la empresa, los que son posteriormente utilizados como lineamientos de la estrategia de Sien.

1. Temas Estratégicos

Desde las conversaciones con los ejecutivos de la empresa durante los tres talleres, la información recopilada en los mismos y desde las conclusiones I/O y RB, se reformulan a continuación las Ideas Fuerza en cuatro Temas Estratégicos que permiten encaminar a la empresa hacia su Visión. Los Temas Estratégicos, al igual que las declaraciones de Visión y Misión se validan con los directivos de la empresa, quienes propusieron cambios y correcciones que se encuentran incorporadas en el presente informe.

Tabla 14: Temas Estratégicos

Temas Estratégicos	Tema 1: Crecimiento enfocado en nichos Hacer crecer el negocio pero no de manera masiva, sino con foco en el nicho de clientes de lujo, mejorando la propuesta de valor que se tiene para ellos.	Tema 2: Operación Administrativa Eficiente Mejorar la administración y gestión de los proyectos, aumentando la capacidad de proyectos manejables por la empresa y liberando tiempo de los miembros directivos a través del empoderamiento de los no-directivos.
	Tema 3: Apuntar hacia modelo "tienda" con línea de productos estandarizados Desarrollar de manera progresiva una línea de negocios que comercialice productos de manera más estandarizada, disminuyendo el nivel de dedicación que hoy en día mantiene cada proyecto y buscando alcanzar el modelo de tienda de productos como futuro deseado.	Tema 4: Mejorar la experiencia del cliente Mejorar la ejecución de servicio a lo largo del proceso de compra en Sien, planificando las operaciones y los puntos de contacto con el cliente de manera tal que maximice su percepción del servicio y la claridad del mensaje entregado.

Fuente: Elaboración propia

1.1 Tema 1 - Crecimiento Enfocado en Nichos

Hacer crecer el negocio pero no de manera masiva, sino con foco en el nicho de clientes de lujo, mejorando la propuesta de valor que se tiene para ellos.

La empresa pretende crecer dentro del nicho en el que se encuentra, sin transformarse en una tienda o marca masiva. Para lograr lo anterior, los ejecutivos consideran que sería razonable lograr una oferta de valor diferenciada para distintos clientes, lo que permitiría aumentar el nivel de ventas y satisfacción en cada segmento de clientes definido, resultando finalmente en crecimiento.

En primer lugar, la labor de posicionamiento en el nicho requiere identificar tipos de clientes residenciales. Esta identificación se realiza de forma preliminar utilizando las definiciones de tipos de clientes que los ejecutivos explicitaron en el *Business Model Canvas* del Taller 2. Se usan todos los tipos de clientes definidos, más allá de su participación en las ventas -ya que ésta depende de una variedad de factores- y los tipos de clientes con mayor participación en ventas no son necesariamente aquellos más importantes o con mayor potencial de crecimiento.

A los cuatro tipos de clientes residenciales definidos¹⁴, se agrega un nuevo tipo: Oficinas de Arquitectura e Interiorismo de Lujo. A partir de la entrevista realizada a Paula Gutiérrez¹⁵ se logra identificar que las características que las oficinas de interiorismo poseen como potenciales clientes de Sien, y a su vez, se identificaron los atributos que buscan en proveedores potenciales como Sien.

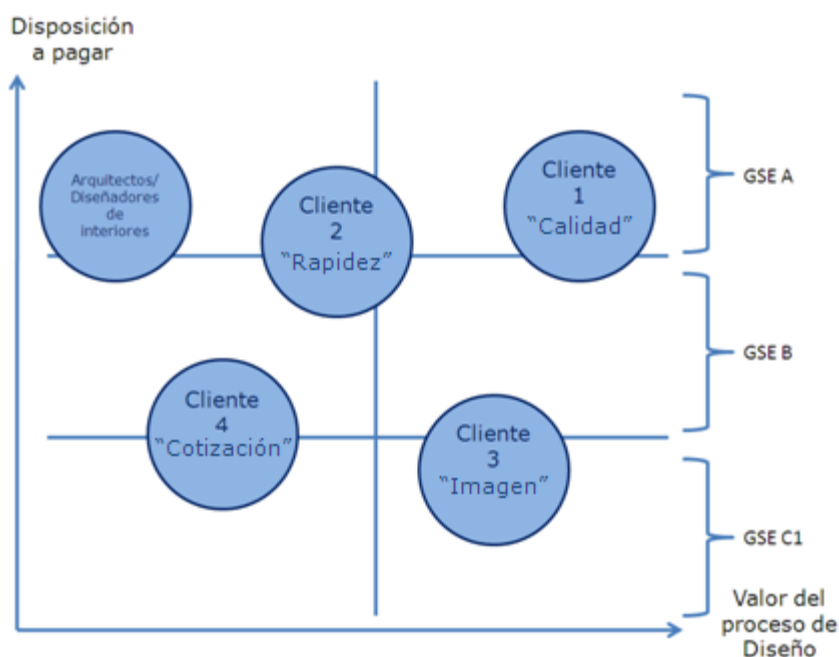
Desde las definiciones de los tipos de clientes anteriores, se determina que existen dos dimensiones en las cuales éstos se pueden agrupar de forma clara: según su disposición a pagar y su valoración del proceso de diseño. "Disposición a pagar" se refiere a la capacidad y disposición que los potenciales clientes de Sien tienen para pagar por los proyectos de la empresa, mientras que "Valoración del proceso de diseño" se refiere a cuánto valoran el servicio de diseño que ofrece la empresa.

¹⁴ Ver parte Capítulo II, Parte 2.3.

¹⁵ Ver parte Capítulo II, Parte 1.6.2.

Se observa que según las definiciones que se utilizan, los clientes tipo 1 y 2, así como las oficinas de arquitectura de lujo tienen una alta "Disposición a pagar", mientras que los clientes 3 y 4 cuentan con restricciones presupuestarias más estrictas. En la segunda dimensión, se aprecia que los clientes tipo 1 y 3 valoran altamente el servicio de diseño que ofrece Sien, mientras que las oficinas de interiorismo de lujo, y los clientes tipo 2 y 4 priorizan el resultado del proyecto por sobre el servicio de diseño que Sien puede entregar. En particular, las oficinas de interiorismo pretenden recibir un servicio similar al de una fábrica, más que un estudio de diseño [7]. Esta distribución se puede visualizar en el siguiente diagrama de posicionamiento de clientes:

Figura 24: Diagrama de clasificación de clientes Sien

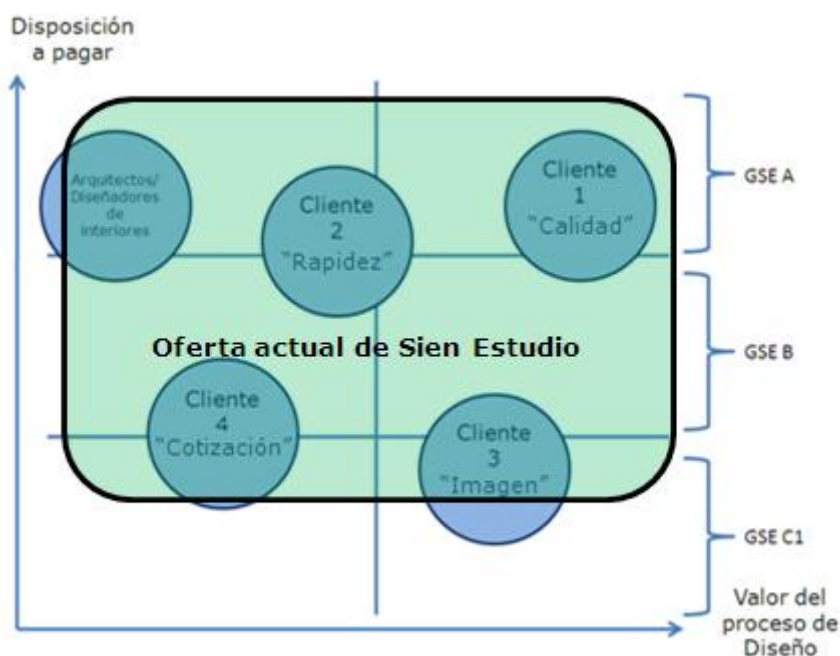


Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se observa en primer lugar que los clientes actuales de Sien se encuentran en el segmento A, B y parcialmente en el C1, mientras que las oficinas de interiorismo de lujo se concentran principalmente en el segmento

A. En segundo lugar, se definen dos grupos de "valoración del proceso de diseño". A la derecha se encuentra el grupo que más valora este aspecto, entre los cuales se encuentra la mayoría de los clientes de Sien Estudio, y a la izquierda se encuentran clientes que buscan soluciones rápidas y sin procesos detallados de diseño en conjunto; es decir buscan muebles con diseños relativamente estandarizados, con foco en el valor de la fabricación más que el diseño.

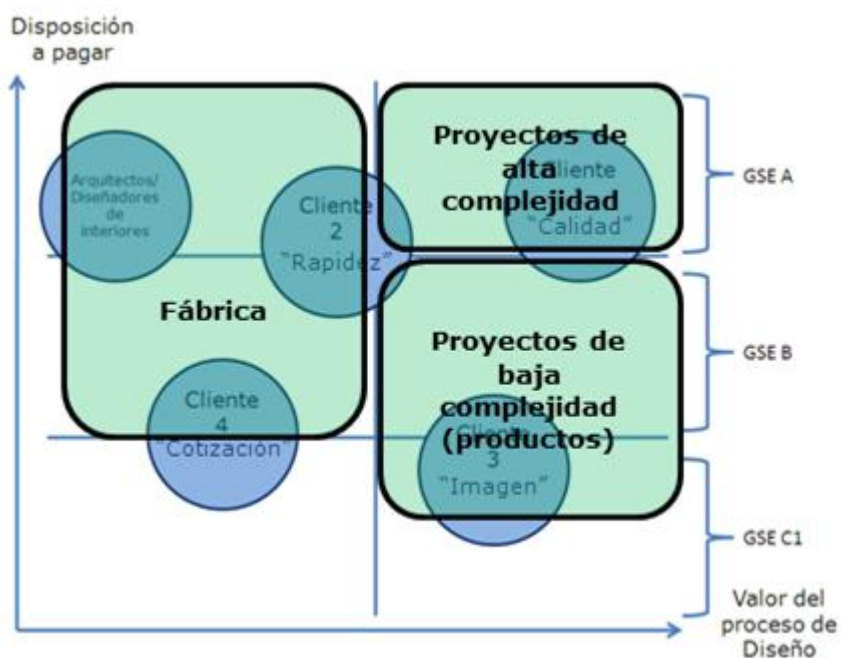
Figura 25: Segmentación actual de Sien



Fuente: Elaboración propia

La oferta actual de Sien no es diferenciada para estos distintos tipos de clientes, pero notando las diferencias en los atributos ya mencionados, sumado a las diferencias en las Curvas de Valor obtenidas para distintos clientes y no-clientes, se valida con la empresa una segmentación que divide a los clientes en tres grupos. Ésta consiste en una oferta de valor diferenciada en fábrica de muebles, proyectos de baja complejidad y finalmente proyectos de alta complejidad, cubriendo la gama de clientes y no-clientes más cercanos a su oferta de valor unificada.

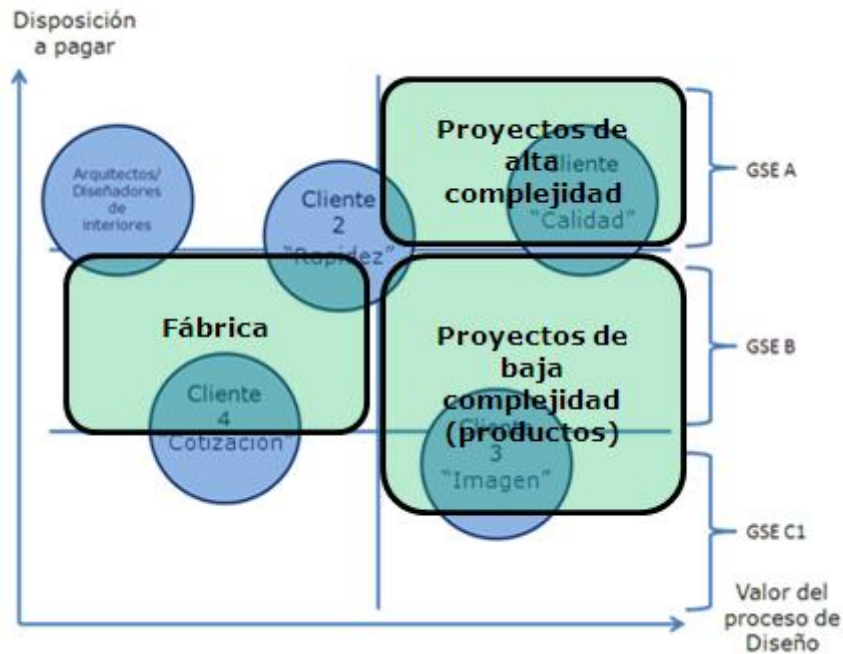
Figura 26: Primera etapa de segmentación de clientes Sien



Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos los segmentos preliminares, se decide acotar el segmento Fábrica, dado que las capacidades de producción (tanto en calidad como en cantidad) no permiten cubrir de manera completa los requerimientos de oficinas de interiorismo y arquitectura enfocadas en el segmento A. En cambio, los proyectos de alta complejidad del segmento A son abordables para Sien, ya que el valor agregado que entregan en diseño aumenta los márgenes y la factibilidad de dichos proyectos en comparación con la fabricación para proyectos ya diseñados. Considerando lo anterior, la gama de segmentos cubiertos por Sien toma la siguiente forma:

Figura 27: Segunda etapa de segmentación de clientes Sien

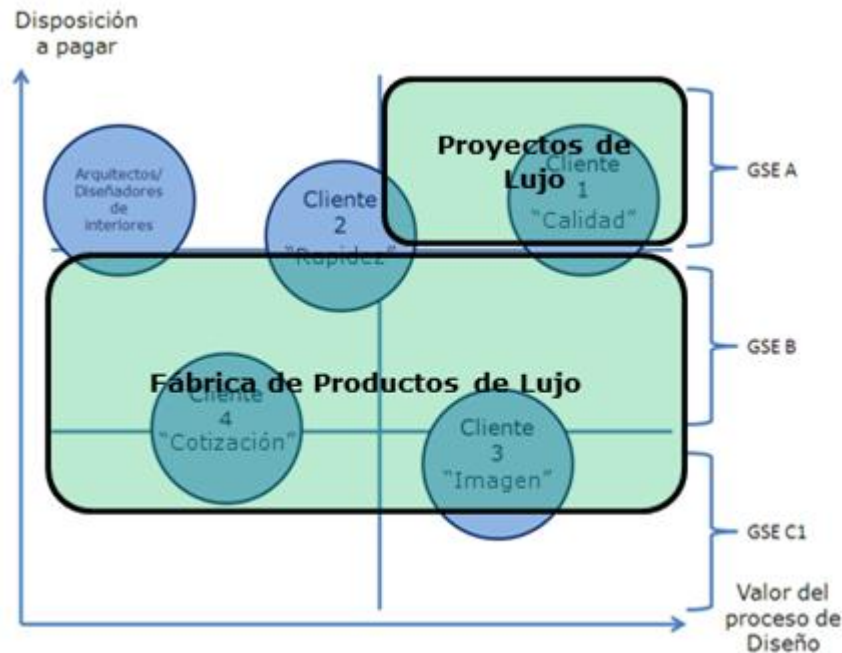


Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida esta segmentación, se decide unificar la oferta de valor para proyectos de baja complejidad y los proyectos tipo fábrica. Esto permite que los recursos y capacidades de la empresa se utilicen de manera sinérgica entre ambos segmentos. Esto se logra, en primer lugar, dado que los costos de los proyectos de baja complejidad disminuyen al incorporar aspectos estandarizados en su creación, sin dejar de lado el diseño como valor agregado. En segundo lugar, al incorporar una serie de diseños modulares y estandarizados al portafolio de Sien, se da la oportunidad a diseñadores de interiores y arquitectos para que construyan soluciones propias a partir de estas piezas, lo que no sólo constituye una oferta de valor interesante para ese segmento del mercado sino que además reduce costos en tiempo y recursos para Sien.

Como resultado, la fusión de ambos segmentos entrega la segmentación finalmente propuesta a la empresa:

Figura 28: Segmentación final propuesta a Sien



Fuente: Elaboración propia

Con esta segmentación, se tienen dos ofertas de valor distintas para cubrir el espectro actual de clientes de la empresa, permitiendo mejorar así la captura de valor que realiza Sien. Cada segmento utiliza una nueva Curva de Valor (ver capítulo II, parte 1.2.3) que le permite diferenciarse de los competidores a través de atributos redefinidos, desde la propuesta de una oferta de valor única para cada segmento, gracias a la utilización de la metodología de Océanos Azules. Cada oferta de valor se materializa en la aplicación de los Proyectos Estratégicos planteados, a través de los cuales se segmenta y perfila a los clientes, se crean materiales y formas de contacto diferenciadas para cada segmento, y finalmente también se crean procesos de ventas diferenciados para cada uno.

1.2 Tema 2 - Operación Administrativa Eficiente

Mejorar la administración y gestión de los proyectos, aumentando la capacidad de proyectos manejables por la empresa y liberando tiempo de los miembros directivos a través del empoderamiento de los no-directivos.

El segundo tema estratégico se desprende de forma directa de las conversaciones junto con la empresa en lo referente a la segunda Idea Fuerza (Operación eficiente), que busca disminuir las horas invertidas de los directivos, así como los recursos en general, para el manejo de los proyectos de Sien Estudio.

1.3 Tema 3 - Apuntar hacia Modelo "tienda" con Línea de Productos Estandarizados

Desarrollar de manera progresiva una línea de negocios que comercialice productos de manera más estandarizada, disminuyendo el nivel de dedicación que hoy en día mantiene cada proyecto y buscando alcanzar el modelo de tienda de productos como futuro deseado.

El tercer Tema Estratégico se hace cargo de las dificultades planteadas tanto por la empresa como de las opiniones de los expertos en las distintas entrevistas, que plantean la dificultad de competir con el retail desde el diseño personalizado y la oportunidad de abordar el segmento C1 desde el análisis de mercado y su tamaño, apuntando al mismo tiempo de manera progresiva al deseo de Sien de contar con una línea menos demandante que los proyectos.

1.4 Tema 4 - Mejorar la Experiencia del Cliente

Mejorar la ejecución del servicio a lo largo del proceso de compra en Sien, planificando las operaciones y los puntos de contacto con el cliente de manera tal que maximice su percepción del servicio y la claridad del mensaje entregado.

Este último tema se hace cargo del elemento diferenciador apreciado en la Curva de Valor de Sien y la declaración de uno de los atributos más importantes detectados en las encuestas a clientes, que tienen que ver con la experiencia de cliente tanto en venta como en post venta, la relevancia de una relación personalizada y del cumplimiento de calidad de producto y servicio con foco en su percepción y los puntos de contacto.

1.5 Resumen de Temas

Estos temas se orientan en pos de la Visión de la empresa, y de manera alineada a la Misión, siempre tomando en cuenta las conclusiones de las visiones RB e I/O. Cada uno de los cuatro temas definidos cuenta con objetivos e indicadores propios, lo que permite diseñar proyectos y metas concretas, lo cual a su vez facilita la implementación y gestión de la estrategia en la empresa.

2. Misión y Visión

Las declaraciones de Misión y Visión para la empresa se generan a partir de conversaciones y reflexiones del equipo de directivos a lo largo de las diversas reuniones que se realizaron a lo largo del desarrollo del presente trabajo. Particularmente en el tercer taller se logra facilitar una discusión entre los ejecutivos sobre dónde se ven en un tiempo más, y con qué sueñan en términos del futuro de la empresa. Así mismo, se intenta plasmar la esencia de estas conversaciones en declaraciones de Visión y Misión, las cuales fueron presentadas a los directivos y validadas por los mismos. Ambas declaraciones permiten entonces dilucidar cómo, a través de la estrategia que se propondrá, se logra encontrar caminos para llegar a la Visión desde la Misión.

Declaración de Visión de Sien Estudio:

“Sien Estudio será una empresa de diseño y producción de mobiliario de lujo y de nicho eficiente en recursos, referente en el mercado nacional, que nutrirá el diseño de sus productos desde el desarrollo de proyectos vanguardistas con una experiencia de cliente excepcional.”

Declaración de Misión de Sien Estudio:

“Entregar una variedad de soluciones de diseño a clientes de segmento socioeconómico alto, con el desarrollo de proyectos de interiorismo de lujo y con la elaboración de una línea de productos de mobiliario reconocida, que se apropia de la experiencia del área de proyectos y genera clientes satisfechos de su experiencia.”

3. Objetivos Estratégicos

Cada Tema Estratégico cuenta con objetivos que permiten concretar los elementos que cada tema aborda. Los objetivos son propuestas concretas de mejora, las cuales son apoyadas por Indicadores y Proyectos Estratégicos, lo que facilita su aplicabilidad en la realidad.

3.1 Objetivos del Tema 1 – Crecimiento Enfocado en Nichos

- Desarrollar la capacidad de visión de mercado
- Lograr excelencia en el proceso de ventas de proyectos en los nichos definidos
- Aumentar participación en nicho de segmento AB
- Aumentar el valor medio de compra por proyecto
- Generar nuevas compras por parte de clientes de la empresa
- Aumentar participación en el mercado de negocio con altos márgenes (nichos AB)
- Aumentar la rentabilidad de los proyectos
- Incremento en el nivel de ventas

3.2 Objetivos del Tema 2 – Operación Administrativa Eficiente

- Generar una cultura ad-hoc a la gestión del negocio
- Mejorar las capacidades de gestión de proyectos

- Aumentar el conocimiento y manejo de productores y proceso de producción tercerizada
- Lograr una gestión administrativa eficiente
- Disminuir costos indirectos
- Crear una base financiera sólida, rentable, y sostenible
- Aumentar el valor de la empresa

3.3 Objetivos del Tema 3 – Apuntar hacia modelo “tienda” con línea de productos estandarizados

- Sistematizar generación y uso de conocimiento desde información generada con proyectos
- Mejorar la gestión de proveedores
- Mejorar eficiencia en costos de producción

3.4 Objetivos del Tema 4 – Mejorar la experiencia del cliente

- Generar las capacidades para entender mejor a los clientes
- Lograr que los proyectos cumplan en tiempo y calidad
- Aumentar la satisfacción de los clientes
- Mejorar la percepción de servicio a lo largo de todo el proceso de venta y postventa
- Mejorar el mensaje acerca de los servicios que ofrece Sien

4. Resumen de Objetivos Estratégicos

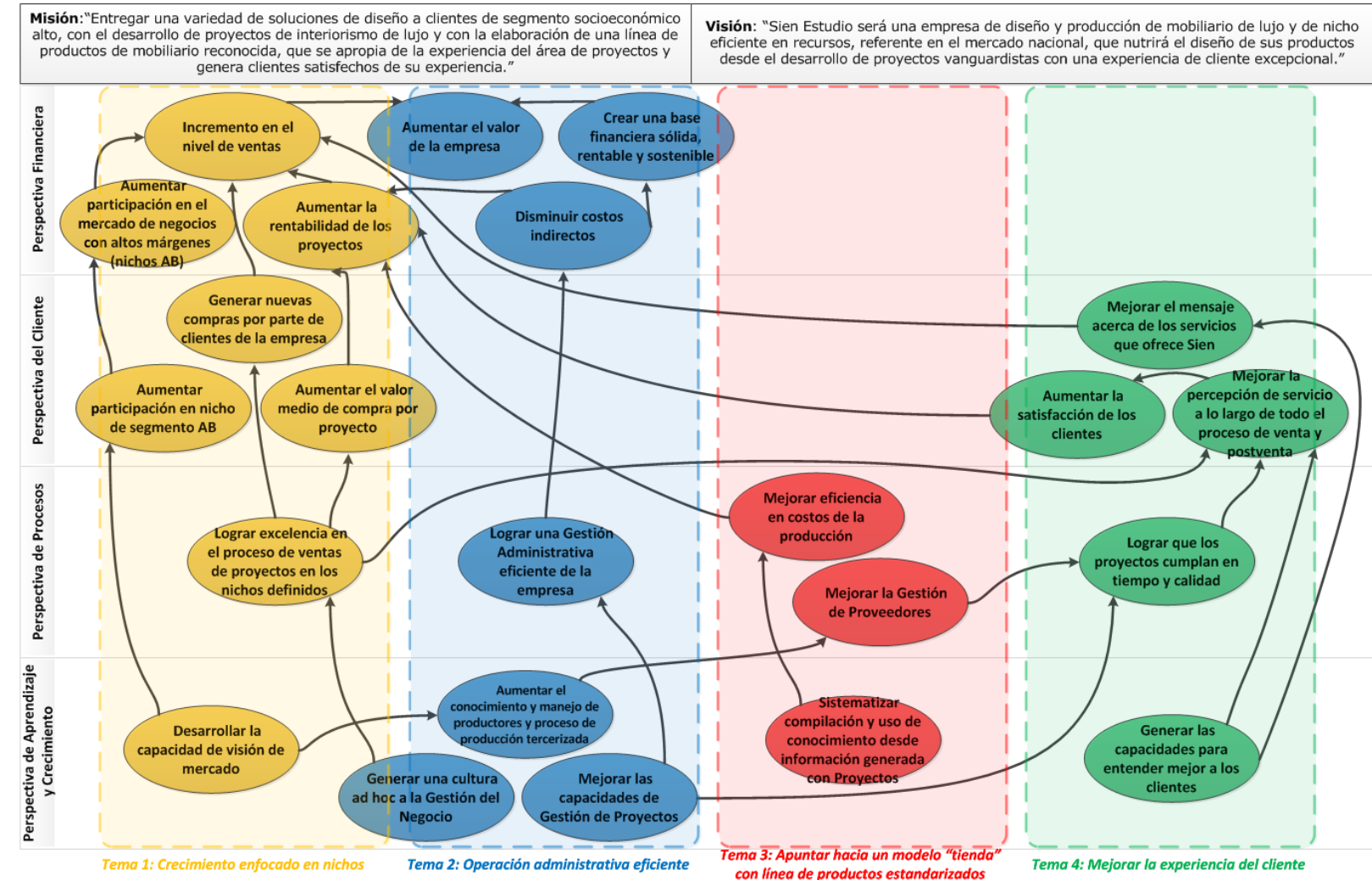
Los Objetivos Estratégicos cubren las problemáticas sugeridas por los cuatro Temas Estratégicos planteados anteriormente. Estos Objetivos Estratégicos interactúan y se alimentan entre sí, lo cual será plasmado visualmente en el Mapa Estratégico. Éste permite comprender la creación de valor a través de una narrativa que explica las relaciones entre objetivos, y a su vez facilita la definición de indicadores para la medición del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

Capítulo IV: Resultados

1. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es un diagrama que relaciona los Temas Estratégicos (en este caso cuatro temas) con cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos y de conocimiento. Luego, sobre estos cuadrantes se ubican los Objetivos Estratégicos, lo que permite visualizar las interacciones entre los mismos, pudiendo así comprender la estrategia como una narrativa. Otro propósito que cumple la herramienta es permitir definir indicadores *ad hoc* para cada objetivo, teniendo en cuenta la perspectiva que mejor se alinea con el objetivo, así como el Tema Estratégico al que pertenece.

Figura 29: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

1.1 Hipótesis de Creación de Valor

Para la comprensión del Mapa Estratégico, se establecen vínculos entre los distintos objetivos, permitiendo generar narrativas conocidas como Hipótesis de Creación de Valor, las que sugieren relaciones causa-efecto y explican la forma en la que se articulan los objetivos para la concreción de la estrategia futura de Sien.

Así, analizando este relato, se tiene un entendimiento sistémico, transversal a las cuatro perspectivas estratégicas, del avance lógico para la implementación y ejecución de la estrategia, facilitando la planificación que pueda realizar a futuro la empresa con una visión global de la relación entre los objetivos planteados.

Las Hipótesis de Creación de Valor correspondientes al Mapa Estratégico son las siguientes:

1. El primer ámbito que se hace esencial para el crecimiento de Sien tiene que ver con el aprendizaje y crecimiento en su capacidad de visión de mercado, a partir de la cual podrán abordar de mejor manera a sus clientes pudiendo aumentar su participación en el nicho de segmento AB, con un entendimiento claro de cómo enfrentarlo. Todo esto, desde una perspectiva financiera, permitirá aumentar la participación en el mercado de negocios con altos márgenes, lo que finalmente se espera repercuta en incrementar el nivel de ventas por la vía de los mayores ingresos. Por otra parte, el desarrollo de esta capacidad de visión de mercado permitirá comprender mejor la posición de los productores y proveedores, por la vía del aumento del conocimiento de actores y el manejo de producción tercerizada, elementos que permitirán, desde una perspectiva de procesos, mejorar la gestión de proveedores y a través de facilitar el cumplimiento de los proyectos en tiempo y calidad, según lo planeado. De esta forma, en la perspectiva de clientes, este cumplimiento ayudará a mejorar la percepción de servicio a lo largo del proceso de venta y post-venta, buscando aumentar la satisfacción de los clientes del nicho, lo que se espera que financieramente logre aumentar la rentabilidad de los proyectos para aportar también al incremento del nivel de ventas, todo con el efecto final de aumentar el valor de la empresa.

2. Desde la manera misma en la que la empresa se constituye día a día, a través de las dinámicas de las personas que la componen, se hace necesaria la generación de una cultura *ad hoc* a la gestión del negocio, donde no solo se consideren los elementos propios de un estudio de diseño sino que se combinen con los elementos de gestión y ventas claves para la supervivencia y crecimiento de la organización. A partir de ese aprendizaje, se tendrá más y mejores herramientas para lograr la excelencia en el proceso de ventas, con énfasis en los clientes del nicho objetivo, con lo que se espera lograr la recomendación y la generación de nuevas compras por parte de clientes ya existentes, lo que permitiría incrementar las ventas desde la rentabilización de la cartera actual de clientes, para el aumento consiguiente y final del valor de la empresa y su subsistencia.
3. Por otra parte, una habilidad clave que Sien necesita desarrollar reside en la manera en la que operan y manejan cada una de las oportunidades de negocio que reciben, más importante aún si se considera el escalar la cantidad de proyectos a operar, por lo que desde la perspectiva de aprendizaje aparece como base el mejorar las capacidades de gestión de proyectos desde lo que tienen hoy en día con proyecciones a lo que esperan enfrentar el día de mañana. Esto conllevará a que en los procesos puedan lograr una gestión administrativa eficiente de la empresa en términos generales, comprendiendo mucho mejor el funcionamiento en base a objetivos y optimizando su operación, logrando -a nivel financiero- disminuir los costos indirectos que permitirán tanto aumentar la rentabilidad de los proyectos como crear una base sólida, rentable y sostenible; lo que permitirá desde las áreas financieras y de ventas aumentar el valor de la empresa.
4. En un siguiente ámbito, con el fin de apuntar hacia el desarrollo de una línea de negocios con productos más estandarizados que signifiquen menos esfuerzo por oportunidad de negocio para la empresa y que al mismo tiempo se hagan cargo de las necesidades de un segmento con una menor disposición a pagar (es decir, declarar su apertura al segmento socioeconómico C1 de manera explícita), la empresa debe aprender a sistematizar la generación y el uso de conocimiento obtenido a partir de la información recopilada en los proyectos, con lo que puedan aprovechar el trabajo ya realizado y guardar todo desarrollo de diseño de los clientes de nicho. En la perspectiva de los procesos, esto permitirá mejorar la eficiencia en costos de producción, facilitando la reutilización y masificación de elementos generalizables,

que impactará financieramente aumentando la rentabilidad de los proyectos con consecuencias del incremento en el nivel de ventas y finalmente en el aumento del valor de la empresa.

5. Finalmente, con una mirada no tan centrada en los segmentos de mercado y más bien en la experiencia de los clientes, Sien debe crecer en la generación de capacidades para entender mejor a los clientes y los principales atributos que valoran en su experiencia de compra, concientizando a toda la organización y alineándola en torno al servicio que sus clientes esperan. Con esto se buscará, por una parte, mejorar la percepción de servicio a lo largo de todo el proceso de venta y post-venta, aumentando la satisfacción de los clientes nicho con consecuencia en un aumento de la rentabilidad de los proyectos. Por otra parte, la generación de capacidades para entender mejor a los clientes permitirá mejorar el mensaje acerca de los servicios que ofrece Sien, que -junto al aumento de la rentabilidad de los proyectos ya nombrado- impulsará el incremento en el nivel de ventas y finalmente el aumento en el valor de la empresa.

Las descripciones realizadas representan hipótesis que pueden o no cumplirse, lo que dependerá en gran medida del logro de los objetivos planteados, de sus proyectos e iniciativas y de que se alcancen las metas establecidas, además de factores internos que no sean previsibles en el contexto actual. Sin embargo, éstas presentan una orientación para la estrategia y sin duda permiten una mayor movilidad, bajo un conocimiento del contexto global, para la adaptación natural que deba ir teniendo la estrategia a medida que pase el tiempo y cambien las condiciones.

2. Indicadores y Metas Propuestas

Los indicadores permiten medir el nivel de avance que se ha logrado en pos de los Objetivos Estratégicos, en términos concretos. Para definir los indicadores no es solo necesario considerar la relevancia de cada indicador en relación al objetivo en cuestión, sino que también definirlos de forma que puedan ser fácilmente medibles y con un nivel de interpretación relativamente simple, para permitir gestionar el avance del mismo de manera eficiente.

Indicadores del Tema 1 – Crecimiento Enfocado en Nichos

- **Desarrollar la capacidad de visión de mercado**

Este objetivo tiene dos indicadores; el porcentaje de clientes nuevos cuyo perfil de compra corresponde al perfil realizado en la encuesta inicial al cliente, y el número de estudios (encuestas de perfilamiento y satisfacción tanto a clientes nuevos como ya existentes) por cliente acumulados en el año.

- **Lograr excelencia en el proceso de ventas de proyectos para los nichos definidos**

La evolución de este objetivo se mide utilizando dos indicadores: la satisfacción de compra (obtenido de encuestas a clientes) y el nivel de ventas anuales tanto de proyectos como productos (proyectos de baja complejidad).

- **Aumentar participación en nicho de segmento AB**

Este objetivo tiene como indicador el número de clientes nuevos en un año.

- **Aumentar el valor medio de compra por proyecto**

El objetivo cuenta con el valor promedio de compra por proyecto como único indicador.

- **Generar nuevas compras por parte de clientes de la empresa:**

Los avances en este objetivo se miden utilizando el número de compras nuevas por cliente ya existente como único indicador.

- **Aumentar participación en el mercado de negocio con altos márgenes:**

Este objetivo tiene como indicador el crecimiento de las ventas anuales en proyectos de alta complejidad.

- **Aumentar la rentabilidad de los proyectos**

El objetivo cuenta con el margen promedio por proyecto como único indicador.

- **Incremento en el nivel de ventas**

La evolución de este objetivo se mide utilizando las ventas en un periodo determinado como único indicador.

A continuación se presentan los objetivos, indicadores y metas correspondientes al tema uno de manera sintetizada:

Figura 30: BSC Para el Tema Estratégico 1

Objetivo	Indicador	Modo de medición/descripción detallada	Unidades de medición	Actual	Meta 2014	Meta 2015	Responsable
Desarrollar la capacidad de visión de mercado	Porcentaje de clientes nuevos cuyo perfil de compra corresponde al predicho	El porcentaje se calcula comparando ventas versus perfilamiento inicial de cada cliente nuevo, a lo largo del año	Porcentaje	No disponible	50%	70%	Javier Ramírez y Julián Vignolo
	Número de estudios	Se considera el número total de encuestas de perfilamiento, satisfacción u otras encuestas enviadas anualmente a cada cliente	Estudios	1	2	3	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Lograr excelencia en el proceso de ventas de proyectos en los nichos definidos	Satisfacción de compra	Se considera el promedio de nota con la que los clientes a lo largo del año evalúan a Sien en cuanto a satisfacción de compra	Nota	6,1	6,3	6,5	Javier Ramírez y Julián Vignolo
	Nivel de ventas	Se considera el valor total de las ventas anuales, incluyendo proyectos de alta y baja complejidad (también llamados "proyectos" y "productos" respectivamente)	Millones de pesos	251	297	352	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Aumentar participación en nicho de segmento AB	Número de clientes nuevos	Se considera el número de clientes nuevos en el año	Clientes	27	35	42	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Aumentar el valor medio de compra por proyecto	Precio promedio por proyecto	Se considera el valor promedio anual de los proyectos de alta complejidad de Sien	Millones de pesos	13,7	15	17	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Generar nuevas compras por parte de clientes de la empresa	Número de compras nuevas por cliente ya existente	Se consideran las compras nuevas que realizan los clientes ya existentes, a lo largo del año.	Ocasiones de compra	0,095	0,11	0,13	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Aumentar participación en el mercado de negocio con altos márgenes (nichos AB)	Ventas de proyectos de alta complejidad	Se calcula considerando las ventas anuales de proyectos de alta complejidad	Millones de pesos	165	197	235	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Aumentar la rentabilidad de los proyectos	Margen promedio por proyecto	Se calcula considerando el margen promedio por proyecto, para los proyectos del año.	Porcentaje	29%	31%	34%	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Incremento en el nivel de ventas	Nivel de ventas	Se considera el valor total de las ventas anuales, incluyendo proyectos de alta y baja complejidad (también llamados "proyectos" y "productos" respectivamente)	Millones de pesos	251	297	352	Javier Ramírez y Julián Vignolo

Fuente: Elaboración propia

Objetivos del Tema 2 – Operación Administrativa Eficiente

- **Generar una cultura ad-hoc a la gestión del negocio**

Este objetivo se mide a través del tiempo promedio de desarrollo de los proyectos.

- **Mejorar las capacidades de gestión de proyectos**

Al igual que en el objetivo anterior, los avances en este caso se mide utilizando el tiempo promedio de desarrollo de los proyectos.

- **Aumentar el conocimiento y manejo de productores y proceso de producción tercerizada**

El objetivo cuenta con el número de productores estudiados como indicador.

- **Lograr una gestión administrativa eficiente**

Este objetivo se mide utilizando como indicador el porcentaje de costos administrativos como proporción del total.

- **Disminuir costos indirectos**

Los avances en el objetivo se miden utilizando como indicador el porcentaje de costos indirectos, en función de los costos totales, por proyecto.

- **Crear una base financiera sólida, rentable, y sostenible**

El objetivo se mide usando como indicadores las ventas, el margen neto mensual y las utilidades semestrales.

- **Aumentar el valor de la empresa**

Para este objetivo se utilizan los indicadores mencionados en el objetivo anterior.

Para cada indicador se definen metas en conjunto con el equipo, las que consideran en primer lugar el nivel de crecimiento requerido de la venta de proyectos de alta complejidad (18,3% al año por dos años, ver capítulo II, parte 1.5), y el nivel correspondiente de cambios en otros indicadores que aquella cifra conlleva. En segundo lugar el nivel actual de cada indicador y finalmente las capacidades (en horas hombre y habilidades) con las que cuenta el equipo. El nivel de avance en cada objetivo, medido con sus indicadores respectivos, será evaluado en reuniones de avance de cada proyecto, lo que permitirá realizar cambios a las iniciativas de cada proyecto, cambios en los plazos involucrados, o incluso cambios a las metas, según existan razones para modificar lo definido en primera instancia.

A continuación se presentan los objetivos, indicadores y metas correspondientes al tema uno de manera sintetizada:

Figura 31: BSC Para el Tema Estratégico 2

Objetivo	Indicador	Modo de medición/descripción detallada	Unidades de medición	Actual	Meta 2014	Meta 2015	Responsable
Generar una cultura ad hoc a la Gestión del Negocio	Tiempo promedio de desarrollo de proyectos	Se considera el promedio anual del tiempo de desarrollo para los proyectos de alta y baja complejidad.	Días	160	145	130	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Mejorar las capacidades de Gestión de Proyectos	Tiempo promedio de desarrollo de proyectos	Se considera el promedio anual del tiempo de desarrollo para los proyectos de alta y baja complejidad.	Días	160	145	130	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Aumentar el conocimiento y manejo de productores y proceso de producción tercerizada	Número de productores estudiados	Se considera el número total de productores que se han estudiado para su eventual trabajo conjunto	Productores	2	8	14	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Lograr una Gestión Administrativa eficiente de la empresa	Porcentaje de costos administrativos	Se calcula en base al porcentaje que los costos por administración representan en función del total de costos fijos.	Porcentaje	14%	12%	10%	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Disminuir costos indirectos	Porcentaje de costos indirectos	Se calcula en base al porcentaje de costos indirectos en función del total	Porcentaje	38%	35%	33%	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Crear una base financiera sólida, rentable y sostenible	Nivel de ventas	Se considera el valor total de las ventas anuales, incluyendo proyectos de alta y baja complejidad (también llamados "proyectos" y "productos" respectivamente)	Millones de pesos	251	297	352	Javier Ramírez y Julián Vignolo
	Margen promedio por proyecto	Se calcula considerando el margen promedio por proyecto, para los proyectos del año.	Porcentaje	29%	31%	34%	Javier Ramírez y Julián Vignolo
	Utilidades anuales	Se calculan las utilidades antes de impuestos	Porcentaje	5,2%	6,2%	7,4%	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Aumentar el valor de la empresa	Nivel de ventas	Se considera el valor total de las ventas anuales, incluyendo proyectos de alta y baja complejidad (también llamados "proyectos" y "productos" respectivamente)	Millones de pesos	251	297	352	Javier Ramírez y Julián Vignolo
	Margen promedio por proyecto	Se calcula considerando el margen promedio por proyecto, para los proyectos del año.	Porcentaje	29%	31%	34%	Javier Ramírez y Julián Vignolo
	Utilidades anuales	Se calculan las utilidades antes de impuestos	Porcentaje	5%	6%	7%	Javier Ramírez y Julián Vignolo

Fuente: Elaboración propia

Objetivos del Tema 3 – Apuntar hacia modelo “tienda” con línea de productos estandarizados

- **Sistematizar compilación y uso de conocimiento desde información generada con proyectos**

Los indicadores usados para la medición de los avances de este objetivo son el número de proyectos respaldados, y el porcentaje de proyectos nuevos que utilizan explícitamente información anterior guardada en la base de datos.

- **Mejorar la gestión de proveedores**

El objetivo se mide utilizando como indicador el número de proveedores con los cuales se tiene alianzas.

- **Mejorar eficiencia en costos de producción**

El indicador para monitorear la evolución de este objetivo es el margen directo promedio por proyecto.

A continuación se presentan los objetivos, indicadores y metas correspondientes al tema uno de manera sintetizada:

Figura 32: BSC Para el Tema Estratégico 3

Objetivo	Indicador	Modo de medición/descripción detallada	Unidades de medición	Actual	Meta 2014	Meta 2015	Responsable
Sistematizar compilación y uso de conocimiento desde información generada con Proyectos	Número de proyectos respaldados	Se observa el número de proyectos de baja y alta complejidad que están respaldados en la base de datos	Proyectos	0	30	50	Javier Ramírez y Julián Vignolo
	Porcentaje de proyectos nuevos que utilizan información anterior	Se observa el porcentaje de proyectos que explícitamente utilizan información de proyectos anteriores	Porcentaje	0	20%	40%	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Mejorar la Gestión de Proveedores	Número de proveedores	Se refiere al número de fabricantes con los que se tienen alianzas	Fabricantes	2	3	5	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Mejorar eficiencia en costos de la producción	Margen directo por proyecto	Se calcula tomando el promedio anual del margen directo por proyecto	Porcentaje	29%	31%	34%	Javier Ramírez y Julián Vignolo

Fuente: Elaboración propia

Objetivos del Tema 4 – Mejorar la experiencia del cliente

- **Generar las capacidades para entender mejor a los clientes**

Este objetivo es monitoreado utilizando el número de encuestas realizadas por cliente en un periodo determinado.

- **Lograr que los proyectos cumplan en tiempo y calidad**

Los indicadores utilizados para el monitoreo de este objetivo son el porcentaje de proyectos con atrasos, los días promedio de atraso y el porcentaje de reclamos.

- **Aumentar la satisfacción de los clientes**

El objetivo tiene como indicador el porcentaje de satisfacción de los clientes, el cual es medido a través de encuestas.

- **Mejorar la percepción de servicio a lo largo de todo el proceso de venta y postventa**

Al igual que el objetivo anterior, éste cuenta con el porcentaje de satisfacción de clientes como indicador.

- **Mejorar el mensaje acerca de los servicios que ofrece Sien**

Este objetivo tiene como indicador el porcentaje de clientes nuevos cuyo perfil de compra corresponde al perfil realizado en la encuesta inicial al cliente.

A continuación se presentan los objetivos, indicadores y metas correspondientes al tema uno de manera sintetizada:

Figura 33: BSC Para el Tema Estratégico 4¹⁶

Objetivo	Indicador	Modo de medición/descripción detallada	Unidades de medición	Actual	Meta 2014	Meta 2015	Responsable
Generar las capacidades para entender mejor a los clientes	Número de encuestas por cliente	Se considera el número total de encuestas de perfilamiento, satisfacción u otras encuestas enviadas anualmente a cada cliente	Estudios	1	2	3	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Lograr que los proyectos cumplan en tiempo y calidad	Porcentaje de proyectos con atrasos	Se calcula el número de proyectos realizados en el año que fueron entregados fuera de plazo	Porcentaje	X	80% * X	60% * X	Javier Ramírez y Julián Vignolo
	Días promedio de atraso	Se calcula el número de días promedio de atraso con los que cuentan los proyectos entregados fuera de plazo del año	Días	Y	80% * Y	60% * Y	Javier Ramírez y Julián Vignolo
	Porcentaje de reclamos	Se considera el porcentaje de proyectos en los que el cliente realiza al menos un reclamo. Un "reclamo" se refiere a comunicación por parte del cliente, en la que éste espera algún tipo de arreglo o compensación sin costo.	Porcentaje	Z	80% * Z	60% * Z	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de clientes	Se considera el promedio de nota con la que los clientes a lo largo del año evalúan a Sien en cuanto a satisfacción de compra	Nota	6,1	6,3	6,5	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Mejorar la percepción de servicio a lo largo de todo el proceso de venta y postventa	Satisfacción de clientes	Se considera el promedio de nota con la que los clientes a lo largo del año evalúan a Sien en cuanto a satisfacción de compra	Nota	6,1	6,3	6,5	Javier Ramírez y Julián Vignolo
Mejorar el mensaje acerca de los servicios que ofrece Sien	Porcentaje de clientes nuevos cuyo perfil de compra corresponde al predicho	El porcentaje se calcula comparando ventas versus perfilamiento inicial de cada cliente nuevo, a lo largo del año	Porcentaje	No disponible	50%	70%	Javier Ramírez y Julián Vignolo

Fuente: Elaboración propia

¹⁶ Los niveles actuales expresados como X,Y y Z se refieren a cifras que no son posibles de medir en la actualidad, por lo que se debe generar la información para poder obtener la información base.

3. Proyectos Estratégicos

Se presentan a continuación una serie de Proyectos Estratégicos, los que posteriormente se someten a filtros de riesgo, factibilidad, rapidez e impacto. Si bien los Objetivos y Temas Estratégicos son coherentes con las características de la empresa y su contexto, es necesario filtrar los proyectos para asegurar que la implementación de estos también esté alineada con la empresa y el mercado. Para lograr aquello, los filtros se aplican tomando en cuenta lo anterior, lo que a su vez permite definir en orden prioritario qué proyectos son parte de la implementación de la estrategia de manera inmediata, y qué proyectos deben ser abordados en una fecha posterior. Finalmente, este proceso de filtrado tiene como resultado una lista de proyectos ordenados por prioridad, y una planificación temporal (carta Gantt) de implementación de los proyectos de más alta prioridad.

3.1 Proyectos Iniciales

Cada Objetivo Estratégico cuenta con Proyectos Estratégicos, los que apuntan a tener efectos directos en los indicadores que se relacionan a cada Objetivo Estratégico. En esta etapa preliminar, previa a definir los proyectos finales que formarán parte de la estrategia, y su prioridad, se describen los proyectos de forma general.

El propósito de cada proyecto es definir y expresar en términos concretos actividades que integran plazos de tiempo y actores involucrados, apuntando a tener un efecto positivo sobre los objetivos -y por ende sobre los indicadores- planteados.

Proyectos para el Tema 1:

Figura 34: Proyectos para el Tema Estratégico 1

Tema 1	Crecimiento enfocado en nichos	Obj. 1	Desarrollar la capacidad de visión de mercado	Proy. 1	Actualizar el plan estratégico al menos una vez al año y alinear a la organización de manera periódica (mensual) respecto de la información de mercado y las metas
				Proy. 2	Generar grupos de clasificación de tipos de clientes actuales y futuros; identificando y caracterizándolos según sus principales variables de comportamiento de compra y definiendo segmentos que los agrupen
		Obj. 2	Lograr excelencia en el proceso de ventas de proyectos en los nichos definidos	Proy. 3	Aumentar puntos de contacto con el cliente, rediseñando la "Ruta del Cliente" respectiva de cada segmento de manera de extender la percepción de acompañamiento brindada en el proceso de cotización a lo largo de todo el proceso
				Obj. 3	Aumentar participación en nicho de segmento AB
		Proy. 5	Definir estrategia de fomento a la recomendación de clientes de los segmentos objetivo, con beneficios para el recomendador o recomendado		
		Obj. 4	Aumentar el valor medio de compra por proyecto	Proy. 6	Desarrollar cuestionario de clasificación de tipo/segmento de cliente, para su aplicación en el primer contacto y así maximizar la oferta correspondiente
				Proy. 7	Aumentar el número de modos de pago disponible, facilitando el acceso a mayores presupuestos, más ocasiones de compra y a más potenciales compradores
		Obj. 5	Generar nuevas compras por parte de clientes de la empresa	Proy. 8	Desarrollar plan de seguimiento y propuestas complementarias para los proyectos de clientes ya existentes
				Proy. 9	Desarrollar metodología de proyectos modulares, o expansibles, para mantener relación en el tiempo, sugerir ampliaciones/complementos e incorporar ventas futuras de menor tamaño

Fuente: Elaboración propia

Proyectos para el Tema 2:

Figura 35: Proyectos para el Tema Estratégico 2

Tema 2	Operación Administrativa Eficiente	Obj. 1	Generar una cultura ad hoc a la Gestión del Negocio	Proy. 10	Generar un calendario, simplificar y sistematizar los procesos administrativos
				Proy. 11	Reasignar tareas administrativas desde los directivos a los no-directivos, con apoyo a los nuevos encargados durante la adaptación
		Obj. 2	Mejorar las capacidades de Gestión de Proyectos	Proy. 12	Definir criterios claros y de rápida clasificación de prioridad y complejidad para proyectos
				Proy. 13	Contratar el apoyo parcial de un experto en proyectos para el aprendizaje de mejores prácticas y mejora en el manejo interno de la gestión
		Obj. 3	Aumentar el conocimiento y manejo de productores y proceso de producción tercerizada	Proy. 14	Realizar un listado de distintos productores, y tenerlos en consideración con prioridades, considerando sus características de precios, capacidad y flexibilidad
		Obj. 4	Lograr una Gestión Administrativa eficiente de la empresa	Proy. 15	Contratar apoyo administrativo para el ordenamiento y soporte de las principales tareas de oficina
	Obj. 5	Disminuir costos indirectos	Proy. 16	Investigar e implementar software de automatización y servicios de externalización de tareas administrativas	

Fuente: Elaboración propia

Proyectos para el Tema 3:

Figura 36: Proyectos para el Tema Estratégico 3

Tema 3	Apuntar hacia modelo "tienda" con línea de productos estandarizados	Obj. 1	Sistematizar compilación y uso de conocimiento desde información generada con Proyectos	Proy. 17	Catastrar y enlistar las principales características (dimensiones, materiales, herrajes) estandarizables, y extrapolables a otros proyectos por su calidad de diseño o representación de la esencia Sien
				Proy. 18	Actualizar de manera mensual una base de cotizaciones de elementos para una rápida respuesta en cotizaciones
				Proy. 19	Elaborar base de "renders" de componentes y productos estandarizados, que permita entregar a los clientes una rápida visualización de su proyecto/producto
		Obj. 2	Mejorar la Gestión de Proveedores	Proy. 20	Mantener y expandir una red articulada de relación con proveedores/productores capacitados en los requerimientos de Sien, realizando periódicamente pruebas de tiempos de respuesta, costos, factibilidad y calidad con cada uno de ellos.
		Obj. 3	Mejorar eficiencia en costos de la producción	Proy. 21	Realizar estudio e implementación de materiales y componentes "low cost", que permitan elaborar productos de buena apariencia pero de menor valor/costo que los de proyectos usuales de Sien

Fuente: Elaboración propia

Proyectos para el Tema 4:

Figura 37: Proyectos para el Tema Estratégico 4:

Tema 4	Mejorar la experiencia del cliente	Obj. 1	Generar las capacidades para entender mejor a los clientes	Proy. 22	Realizar una revisión grupal periódica de la percepción y expectativas de los clientes, para la comprensión de los principales atributos requeridos en la experiencia Sien
		Obj. 2	Lograr que los proyectos cumplan en tiempo y calidad	Proy. 23	Implementar una herramienta para organizar la gestión de proyectos con recordatorios y alertas de las distintas fechas y proveedores involucrados
				Proy. 24	Instituir un encargado de Experiencia y Calidad, que verifique los productos en taller y la instalación, además de hacerse cargo de cara al cliente ante cualquier detalle de post-venta
		Obj. 3	Aumentar la satisfacción de los clientes	Proy. 25	Optimizar el proceso de cotización, integrando material visual de proyectos anteriores y productos estandarizados que puedan aplicar nuevamente, que faciliten la comprensión y finalmente la elección del cliente
				Proy. 26	Diseñar e implementar una experiencia de instalación a la altura del servicio previamente entregado, que finalice con un libro de diseño del proyecto realizado y posibilidades futuras
		Obj. 4	Mejorar la percepción de servicio a lo largo de todo el proceso de venta y postventa	Proy. 27	Optimizar el proceso de muestra de proyectos en 3D, para una presentación temprana en el proceso de cotización del cliente
				Proy. 28	Elaborar e implementar estrategia de "Customer Release Management", que incluya contacto de post venta, llamados de cumpleaños, ofertas y proyectos complementarios a los clientes Sien, entre otros
		Obj. 5	Mejorar el mensaje acerca de los servicios que ofrece Sien	Proy. 29	Instalar un showroom que permita comunicar de forma tangible la oferta de Sien
				Proy. 30	Desarrollar contenidos diferenciados según segmento, con nuevos catálogos específicos para cada uno, además del website y medios de comunicación en general

Fuente: Elaboración propia

3.2 Filtros

Los Temas y Objetivos Estratégicos propuestos se diseñan considerando las restricciones y limitaciones impuestas por el análisis de la empresa, clientes y mercado (Bajo el enfoque I/O y RB). Esto implica que los objetivos y proyectos son factibles para la empresa ya que consideran el contexto de la misma desde su creación. Sin embargo, es necesario revisar los proyectos correspondientes a cada objetivo, evaluando su nivel de atingencia en base a cuatro criterios: costo, rapidez de impacto, magnitud de impacto y riesgo. Esto permite proponer una cartera de proyectos con prioridades y plazos de implementación diferenciados, según sea necesario.

El diseño de la pauta de evaluación de los filtros se lleva a cabo asegurando que la escala es creciente. En otras palabras, el mayor puntaje (3) corresponde a la mejor evaluación posible, mientras que el menor puntaje (0) corresponde a la peor evaluación posible.

El resultado final, luego de aplicar estos filtros, es una cartera de proyectos no solamente factibles dado su ajuste al tamaño, recursos y contexto de la empresa y su entorno, sino que también alineados con la estrategia, sus objetivos y ordenados por prioridad.

1) Factibilidad (por capacidades y recursos):

En el filtro de factibilidad asigna a cada proyecto un puntaje según la factibilidad de ejecutarlo con los recursos (tiempo, dotación, capital, entre otros) actuales de la empresa.

Tabla 15: Pauta de evaluación de factibilidad

Puntaje	Descripción
0	Se debe acudir a financiamiento externo o contratar a un integrante adicional para realizar el proyecto
1	Debe aumentar el financiamiento o se debe contar con horas extras de trabajo para realizar el proyecto
2	Debe reasignarse financiamiento u horas de trabajo para realizar el proyecto
3	La empresa cuenta con los recursos para ejecutar el proyecto

Fuente: Elaboración propia

2) Rapidez (de los resultados):

El filtro de rapidez asigna a cada proyecto un puntaje según cuán rápida se espera que sea su implementación, y en cuanto tiempo se deberían poder notar cambios en los indicadores relevantes.

Tabla 16: Pauta de evaluación de rapidez

Puntaje	Descripción
0	El proyecto tiene efecto en los indicadores en más de un año
1	El proyecto tiene efecto en los indicadores en menos de un año, pero más de un semestre
2	El proyecto tiene efecto en los indicadores en menos de un semestre, pero mas de un trimestre
3	El proyecto tiene efecto en los indicadores en menos de un trimestre

Fuente: Elaboración propia

3) Impacto potencial (magnitud del impacto potencial):

El filtro de impacto asigna a cada proyecto un puntaje según cuán directamente se verían afectados los indicadores relevantes al ejecutarlo.

Tabla 17: Pauta de evaluación de impacto potencial

Puntaje	Descripción
0	El proyecto afecta de forma indirecta sólo a un indicador pertinente
1	El proyecto afecta de forma indirecta a todos los indicadores es pertinentes
2	El proyecto afecta de forma directa a sólo un indicador pertinente
3	El proyecto afecta de forma directa a todos los indicadores pertinentes

Fuente: Elaboración propia

4) Riesgo (magnitud y probabilidad del impacto negativo potencial):

El filtro de riesgo asigna a cada proyecto un puntaje según el nivel de riesgo que el proyecto conlleva en cuatro dimensiones: riesgo económico, riesgo reputacional, riesgo operacional y riesgo organizacional. Los niveles de riesgo definidos para cada dimensión son bajo, medio o alto.

Tabla 18: Pauta de evaluación de riesgo

Puntaje	Descripción
0	El proyecto implica un nivel de riesgo alto en al menos una de las cuatro dimensiones de riesgo
1	El proyecto implica un nivel de riesgo medio en mas de una de las cuatro dimensiones de riesgo, pero ninguna dimensión es de alto riesgo
2	El proyecto implica un nivel de riesgo medio en una de las cuatro dimensiones, y las demás se caracterizan como de bajo riesgo
3	Las cuatro dimensiones de riesgo asociadas al proyecto son bajas

Fuente: Elaboración propia

3.3 Proceso de Filtrado de Proyectos

En una primera etapa, se asignan notas a cada proyecto (definidos en la parte 3.1) en cada dimensión de filtro (definidos en la parte 3.2). Los resultados de esta actividad se tabulan a continuación:

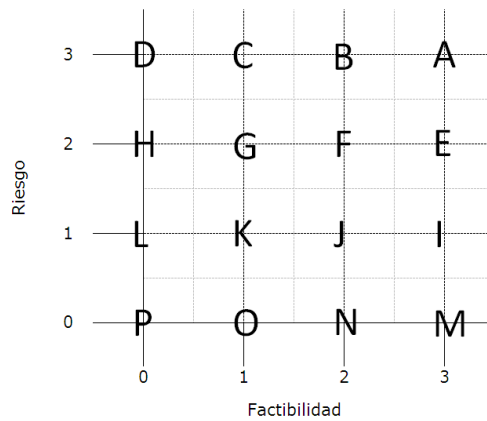
Tabla 19: Notas asignadas a proyectos

Proyecto	Factibilidad	Rapidez	Impacto	Riesgo
1	1	0	2	0
2	1	1	2	2
3	2	2	1	2
4	0	1	1	0
5	1	1	3	2
6	3	1	1	3
7	3	2	1	2
8	1	1	3	3
9	1	0	1	1
10	1	2	1	2
11	1	2	1	1
12	1	3	1	1
13	3	2	3	2
14	3	3	3	3
15	3	2	3	3
16	1	1	1	1
17	1	1	1	3
18	1	3	0	3
19	1	1	2	2
20	1	1	3	1
21	1	1	3	1
22	2	3	3	3
23	0	2	1	2
24	3	3	2	1
25	2	2	1	3
26	1	1	3	2
27	1	1	3	1
28	2	1	3	3
29	1	0	1	0
30	1	2	3	2
Promedio	1,47	1,53	1,90	1,83

Fuente: Elaboración propia

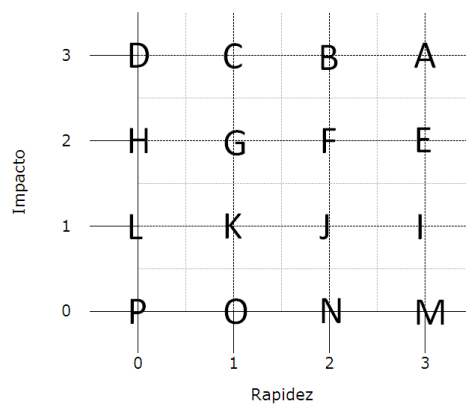
A continuación, utilizando las notas aplicadas en la parte anterior, se caracteriza la posición de los proyectos en dos matrices: "Dificultad" y "Potencia". "Dificultad" se refiere al nivel de riesgo y factibilidad que tiene cada proyecto, mientras que "Potencia" se refiere al nivel de rapidez e impacto que tiene cada proyecto. Cada uno de éstos ocupa una posición en cada matriz, las que están identificadas con letras de la A a la P según orden de prioridad:

Figura 38: Matriz de posicionamiento en "Dificultad"



Fuente: Elaboración propia

Figura 39: Matriz de posicionamiento en "Potencia"

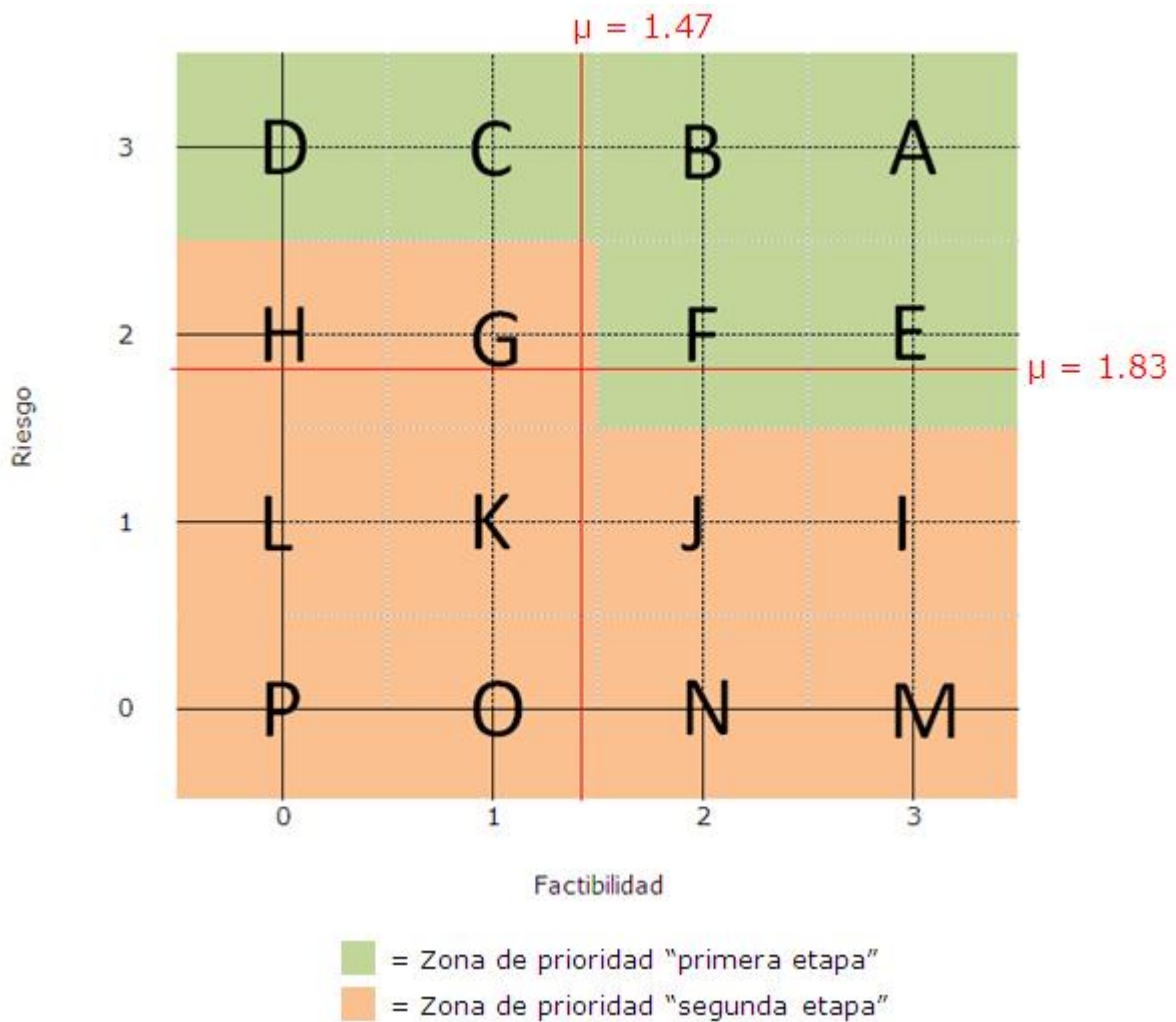


Fuente: Elaboración propia

Matriz de Dificultad:

Los proyectos reciben un puntaje de "Dificultad" correspondiente a la letra – en orden alfabético – del grupo al que pertenecen. En otras palabras, los proyectos recibirán la mejor nota en dificultad si se encuentran en el grupo A (mínimo riesgo y máxima factibilidad), y la peor nota si se encuentran en el grupo P (máximo riesgo y mínima factibilidad).

Figura 40: Grupos de "Dificultad" agrupados por etapa de implementación y evaluaciones promedio



Fuente: Elaboración propia

Considerando el tamaño de la empresa, y su posición en el mercado, se concluye, en conversaciones con los directivos, que en la actualidad solo deben abordarse proyectos de mínimo riesgo (es decir, con evaluación máxima en el filtro de riesgo), correspondientes a los grupos A,B,C,D, o proyectos con una evaluación de riesgo sobre el promedio (es decir, con un nivel de riesgo bajo el promedio) y factibilidad sobre el promedio (grupos E, y F). Los proyectos en los grupos restantes (G a P) son clasificados como realizables eventualmente, previa evaluación de riesgo.

Tabla 20: Asignación de grupos de "Dificultad" para proyectos

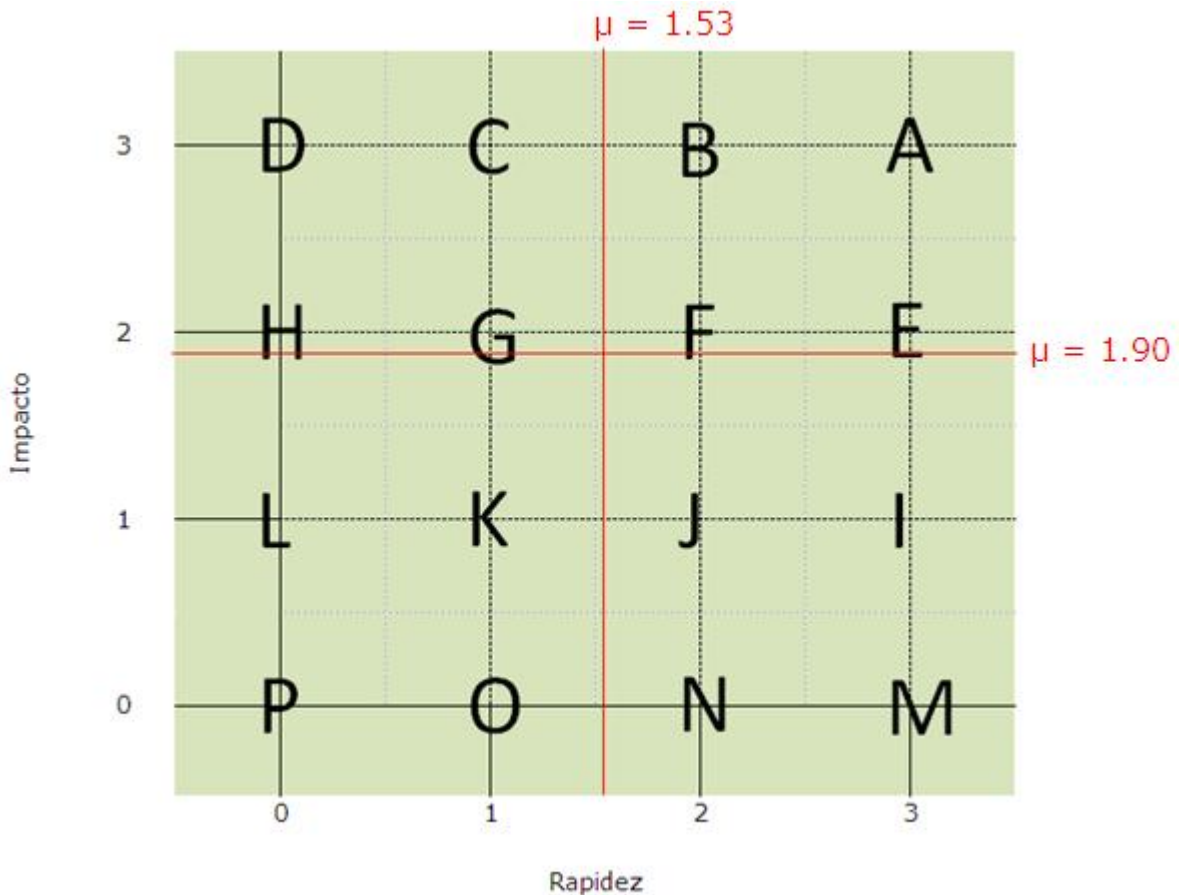
Proyecto	Riesgo	Factibilidad	Grupo "Dificultad"
1	0	1	O
2	2	1	G
3	2	2	F
4	0	0	P
5	2	1	G
6	3	3	A
7	2	3	E
8	3	1	C
9	1	1	K
10	2	1	G
11	1	1	K
12	1	1	K
13	2	3	E
14	3	3	A
15	3	3	A
16	1	1	K
17	3	1	C
18	3	1	C
19	2	1	G
20	1	1	K
21	1	1	K
22	3	2	B
23	2	0	H
24	1	3	I
25	3	2	B
26	2	1	G
27	1	1	K
28	3	2	B
29	0	1	O
30	2	1	G

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Potencia:

Al igual que en el caso anterior, los proyectos recibirán un puntaje según la letra en la que se encuentran en la matriz. Los grupos se definen en orden alfabético, donde A es la mejor evaluación (máximo impacto, máxima velocidad) y P es la peor (mínimo impacto, mínima velocidad).

Figura 41: Matriz de "Potencia" y evaluaciones promedio



Fuente: Elaboración propia

La matriz de Potencia, a diferencia de la de dificultad, se aplica solamente para definir la prioridad que tendrán los proyectos, pero no define si un proyecto se realizará en la primera o en la segunda etapa.

Tabla 21: Asignación de grupos de "Potencia" para proyectos

Proyecto	Impacto	Rapidez	Grupo "Potencia"
1	2	0	H
2	2	1	G
3	1	2	J
4	1	1	K
5	3	1	C
6	1	1	K
7	1	2	J
8	3	1	C
9	1	0	L
10	1	2	J
11	1	2	J
12	1	3	I
13	3	2	B
14	3	3	A
15	3	2	B
16	1	1	K
17	1	1	K
18	0	3	M
19	2	1	G
20	3	1	C
21	3	1	C
22	3	3	A
23	1	2	J
24	2	3	E
25	1	2	J
26	3	1	C
27	3	1	C
28	3	1	C
29	1	0	L
30	3	2	B

Fuente: Elaboración propia

3.4 Cartera de Proyectos Finales

Una vez que se tienen los proyectos ordenados tanto en potencia como en dificultad, se procede a realizar un ranking final, que permite priorizar los proyectos en la carta Gantt que se propone finalmente a la empresa.

Tabla 22: Proyectos ordenados por prioridad y etapa de implementación

Prioridad	Proyecto	Realización
1	14	Primera etapa
2	22	Primera etapa
3	15	Primera etapa
4	28	Primera etapa
5	8	Primera etapa
6	13	Primera etapa
7	25	Primera etapa
8	6	Primera etapa
9	17	Primera etapa
10	7	Primera etapa
11	18	Primera etapa
12	3	Primera etapa
13	30	Segunda etapa
14	26	Segunda etapa
15	5	Segunda etapa
16	27	Segunda etapa
17	24	Segunda etapa
18	21	Segunda etapa
19	20	Segunda etapa
20	19	Segunda etapa
21	2	Segunda etapa
22	10	Segunda etapa
23	23	Segunda etapa
24	12	Segunda etapa
25	11	Segunda etapa
26	16	Segunda etapa
27	9	Segunda etapa
28	1	Segunda etapa
29	29	Segunda etapa
30	4	Segunda etapa

Fuente: Elaboración propia

El ranking final de proyectos se realiza tanto con los resultados de la Matriz de Potencia como la Matriz de Dificultad. Esto quiere decir que los proyectos quedan priorizados finalmente según riesgo, factibilidad, impacto y rapidez del impacto, lo que se refleja en la elaboración de la propuesta final.

Finalmente, sólo se consideran aquellos proyectos con prioridad "primera etapa", para definir qué proyectos son propuestos en la carta Gantt. Los proyectos prioridad dos, es decir, aquellos que se proponen para una segunda etapa, son dejados como pendientes, previa evaluación de riesgo en el futuro.

Tabla 23: Proyectos de implementación en primera etapa, ordenados por prioridad

Prioridad	Proyecto	Descripción	Realización
1	14	Realizar un listado de distintos productores, y tenerlos en consideración con prioridades, considerando sus características de precios, capacidad y flexibilidad	Primera etapa
2	22	Realizar una revisión grupal periódica de la percepción y expectativas de los clientes, para la comprensión de los principales atributos requeridos en la experiencia Sien	Primera etapa
3	15	Contratar apoyo administrativo para el ordenamiento y soporte de las principales tareas de oficina	Primera etapa
4	28	Elaborar e implementar estrategia de "Customer Release Management", que incluya contacto de post venta, llamados de cumpleaños, ofertas y proyectos complementarios a los clientes Sien, entre otros	Primera etapa
5	8	Desarrollar plan de seguimiento y propuestas complementarias para los proyectos de clientes ya existentes	Primera etapa
6	13	Contratar el apoyo parcial de un experto en proyectos para el aprendizaje de mejores prácticas y mejora en el manejo interno de la gestión	Primera etapa
7	25	Optimizar el proceso de cotización, integrando material visual de proyectos anteriores y productos estandarizados que puedan aplicar nuevamente, que faciliten la comprensión y finalmente la elección del cliente	Primera etapa
8	6	Desarrollar cuestionario de clasificación de tipo/segmento de cliente, para su aplicación en el primer contacto y así maximizar la oferta correspondiente	Primera etapa
9	17	Catastrar y enlistar las principales características (dimensiones, materiales, herrajes) estandarizables, y extrapolables a otros proyectos por su calidad de diseño o representación de la esencia Sien	Primera etapa
10	7	Aumentar el número de modos de pago disponible, facilitando el acceso a mayores presupuestos, más ocasiones de compra y a más potenciales compradores	Primera etapa
11	18	Actualizar de manera mensual una base de cotizaciones de elementos para una rápida respuesta en cotizaciones	Primera etapa
12	3	Aumentar puntos de contacto con el cliente, rediseñando la "Ruta del Cliente" respectiva de cada segmento de manera de extender la percepción de acompañamiento brindada en el proceso de cotización a lo largo de todo el proceso	Primera etapa

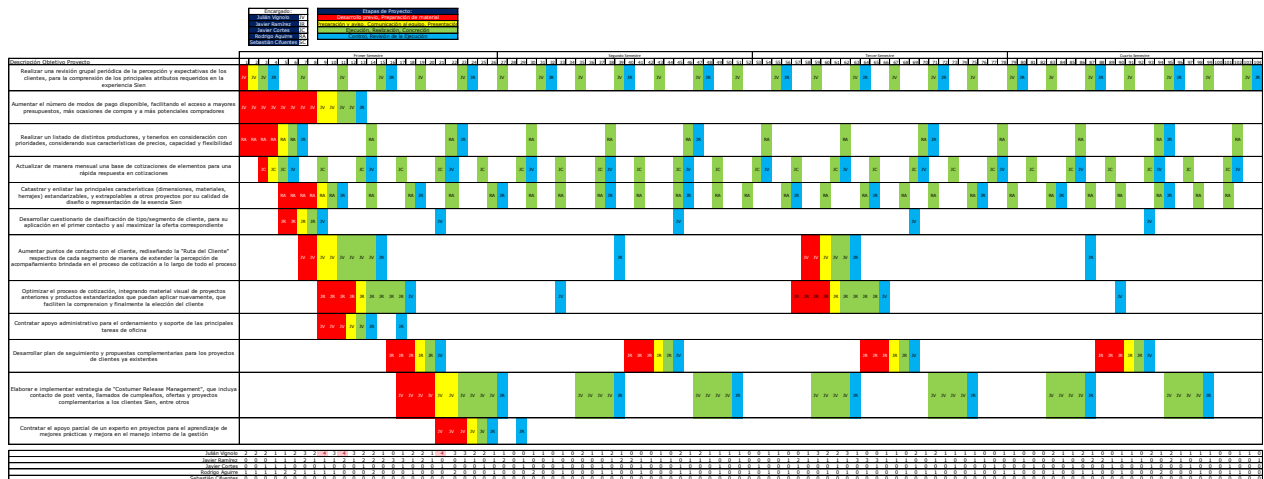
Fuente: Elaboración propia

4. Resumen de Estrategia y Carta Gantt

Los 12 proyectos previamente filtrados y priorizados entregan una ruta para materializar la estrategia de la empresa por los próximos dos años (104 semanas), tomando ya no sólo en cuenta los elementos iniciales de ranking a través de los constructos de "Potencia" y "Dificultad", sino que además considerando las relaciones y requisitos entre los proyectos mismos, y ajustados temporalmente según la factibilidad de gestión por parte de la organización, buscando una distribución adecuada y no sobrecargar el tiempo de gestión de los directivos, teniendo siempre en cuenta el requisito principal para la implementación: Su ajuste a la realidad de tiempo y recursos de la empresa.

El resultado de esto se concreta en la Carta Gantt de implementación de los Proyectos Estratégicos para Sien, según se muestra el siguiente esquema (Ver versión completa en Anexos O, P, Q, R):

Tabla 24: Carta Gantt implementación primera etapa de Proyectos



Fuente: Elaboración propia

En esta carta Gantt se tienen las siguientes consideraciones:

- Los proyectos de mayor prioridad en la planificación temporal son aquellos que constituyen un requisito para los siguientes, como lo es

por ejemplo el rediseño de la Ruta del Cliente, necesario con anterioridad al desarrollo del Plan de seguimiento y propuestas a clientes ya existentes, entre otros.

- Se asigna un responsable de ejecución por proyecto, quien no necesariamente debe llevarlo a cabo por sí mismo o de manera solitaria, sino que debe velar porque el proyecto se concrete según lo planificado.
- Se realiza un conteo de la cantidad de proyectos paralelos que tendría en responsabilidad cada persona, y se procura no exceder la cantidad de tres iniciativas simultáneas por semana, con tres únicas excepciones puntuales entre las cuales se incluyen labores de control de otros proyectos, las que son ejecutables en una única reunión, por lo que no son demandantes en extensión de tiempo para su responsable.
- Ante la posibilidad de realizar una Carta Gantt más ajustada, se toma en cuenta el nivel base de manejo de proyectos de la organización y se estima vital para la gestión del cambio el que estas iniciativas se desarrollen de manera paulatina en un inicio, sin perjuicio de reevaluar la planificación y mejorar la distribución o comenzar a incorporar Proyectos Estratégicos de la segunda etapa.
- Las reuniones de control y evaluación tienen lugar entre el responsable del proyecto y una persona distinta encargada sólo de la etapa del control de ese proyecto. Se pretende asegurar así que los proyectos se ejecuten a cabalidad, en las condiciones y plazos esperados, y que se contribuya así a alcanzar las metas propuestas en los indicadores de los objetivos correspondientes al proyecto dado, entendiendo oportunamente si es que la ejecución está consiguiendo influir de la manera esperada y si son necesarios ajustes para finalmente conseguir los Objetivos Estratégicos correspondientes a la Estrategia.
- Para cada proyecto se diferencia el tiempo de sus etapas según: Preparación, Comunicación interna, Ejecución y Control, ayudando a la planificación de los mismos y así implementarlos siempre con una preparación previa y evaluación posterior. En la Carta Gantt se ven reflejados según el siguiente código de fácil comprensión para la empresa:

Tabla 25: Código de Etapas de Proyecto

Etapas de Proyecto:
Desarrollo previo, Preparación de material
Preparación y aviso, Comunicación al equipo, Presentación
Ejecución, Realización, Concreción
Control, Revisión de la Ejecución

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la ejecución de los proyectos hace cargo de la realización de la Estrategia de Sien Estudio, desde lo concluido como Definición Estratégica, y planteándolo como parte de la Gestión Estratégica con una propuesta concreta de cómo abordar los temas para acercarse hacia lo que la empresa -por medio de los análisis con foco interno y externo (I/O y RB)- logró declarar.

La explicación de la forma en la que cada proyecto se implementa para hacerse cargo de su objetivo respectivo se detalla en los siguientes recuadros:

Figura 42: Narrativas de ejecución de proyectos - Primera parte

Descripción Objetivo Proyecto	Narrativa de Ejecución
Realizar una revisión grupal periódica de la percepción y expectativas de los clientes, para la comprensión de los principales atributos requeridos en la experiencia Sien	En un principio, este proyecto requerirá la preparación en torno a la percepción y expectativas de los clientes (estudio/ encuesta/ entrevista) durante dos semanas, para luego ser ejecutado en durante la tercera. Las reuniones serán de frecuencia mensual y tendrán un control y reestructuración cada tres meses
Aumentar el número de modos de pago disponible, facilitando el acceso a mayores presupuestos, más ocasiones de compra y a más potenciales compradores	Los dos meses iniciales de este proyecto consideran las averiguaciones de funcionamiento, facilidades y requisitos de sistemas de pago alternativos (por ejemplo: Red Compra), luego una etapa de información y capacitación a la empresa y finalmente una etapa de implementación activa de dos semanas. Se estima necesario sólo un control luego de la implementación
Realizar un listado de distintos productores, y tenerlos en consideración con prioridades, considerando sus características de precios, capacidad y flexibilidad	Se considera que este proyecto requiere una etapa inicial de investigación y recolección de información base de cuatro semanas, para luego ser presentada y validada con el resto de la empresa y finalmente controlada luego de su presentación. Se considera una actualización mensual de estos datos y un control cada dos meses
Actualizar de manera mensual una base de cotizaciones de elementos para una rápida respuesta en cotizaciones	Este proyecto considera un breve periodo de catastro inicial y comunicación, correspondiente a dos semanas previas a la presentación de lo elaborado y un control posterior. Su actualización se evalúa de forma mensual y su control cada dos meses
Catastrar y enlistar las principales características (dimensiones, materiales, herrajes) estandarizables, y extrapolables a otros proyectos por su calidad de diseño o representación de la esencia Sien	El periodo inicial de este proyecto considera cuatro semanas de catastro, selección y priorización, luego una semana de comunicación y una para su presentación. La actualización con nuevas componentes se evalúa semanalmente y el control se efectúa cada dos meses
Desarrollar cuestionario de clasificación de tipo/segmento de cliente, para su aplicación en el primer contacto y así maximizar la oferta correspondiente	Este proyecto considera un breve periodo inicial de desarrollo y evaluación del material para el cuestionario, una semana de comunicación y una de lanzamiento, con un control inicial, otro a los tres y luego cada seis meses para su revisión y actualización

Fuente: Elaboración propia

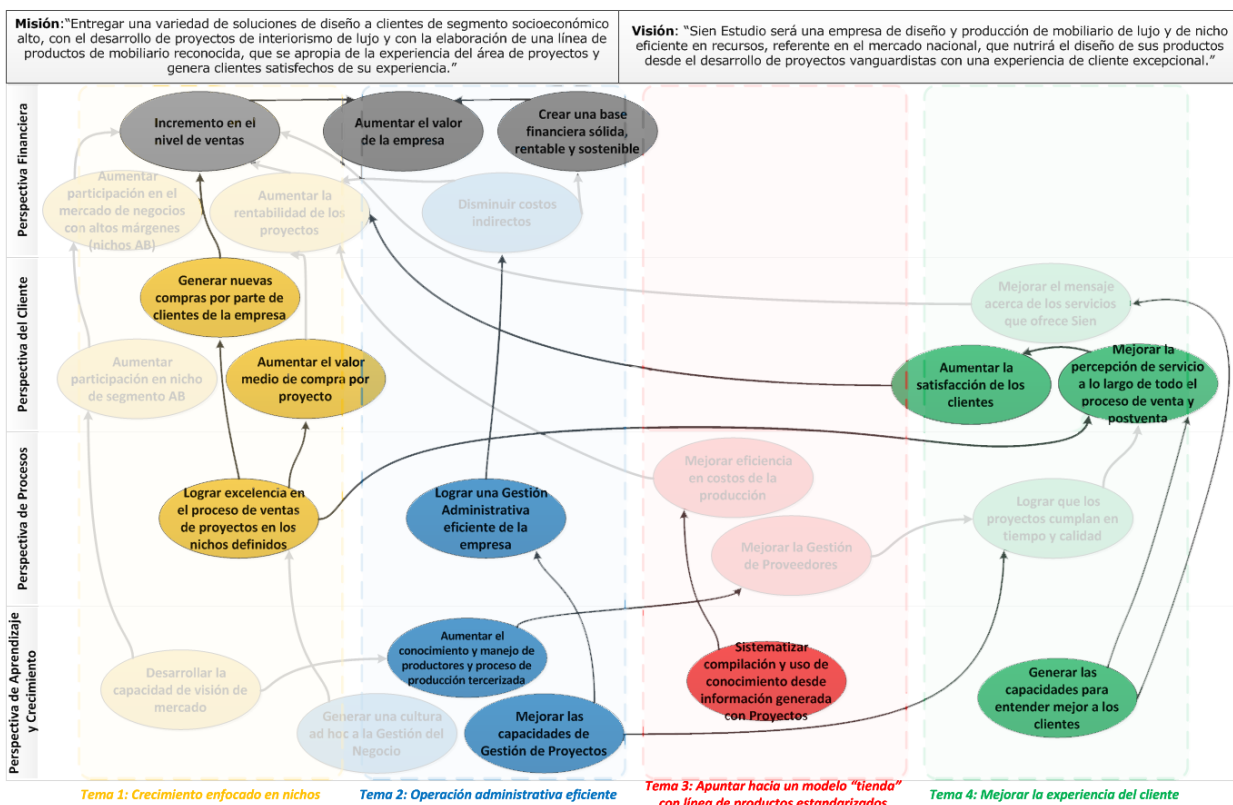
Figura 43: Narrativas de ejecución de proyectos - Segunda parte

Descripción Objetivo Proyecto	Narrativa de Ejecución
Aumentar puntos de contacto con el cliente, rediseñando la "Ruta del Cliente" respectiva de cada segmento de manera de extender la percepción de acompañamiento brindada en el proceso de cotización a lo largo de todo el proceso	Se considera que este proyecto requiere una etapa inicial de medición de la situación actual, la satisfacción de los clientes con el proceso y las falencias de éste, luego una etapa de comunicación de dos semanas y cuatro semanas de implementación, realizando seguimiento de la ejecución de la nueva ruta del cliente para los nuevos proyectos, y controles dos veces al año. Luego de un año se busca reevaluar de la misma manera, con los controles semestrales subsiguientes
Optimizar el proceso de cotización, integrando material visual de proyectos anteriores y productos estandarizados que puedan aplicar nuevamente, que faciliten la comprensión y finalmente la elección del cliente	El periodo inicial de este proyecto considera cuatro semanas de preparación de material, visual, audiovisual, tanto virtual como físico para la cotización, luego una semana de comunicación del proyecto y cuatro semanas de implementación y seguimiento de éste. Se consideran controles semestrales y un nuevo periodo de reestructuración del material al cabo de un año
Contratar apoyo administrativo para el ordenamiento y soporte de las principales tareas de oficina	Este proyecto considera un periodo inicial de confección de perfil, búsqueda y selección de tres semanas, un periodo de preparación de la organización de una semana y luego una semana de implementación y seguimiento, con control inmediato y otro un mes después de la implementación
Desarrollar plan de seguimiento y propuestas complementarias para los proyectos de clientes ya existentes	Este proyecto considera un periodo creativo y de preparación de propuestas estructuradas con estudio de los clientes antiguos y posibilidades para ellos de tres semanas, luego una semana de información a la empresa y una semana de ejecución y contacto, con un control del rendimiento posterior. Este proyecto tiene realización cada seis meses con el mismo procedimiento
Elaborar e implementar estrategia de "Customer Release Management", que incluya contacto de post venta, llamados de cumpleaños, ofertas y proyectos complementarios a los clientes Sien, entre otros	El periodo inicial de este proyecto considera cuatro semanas de desarrollo de ideas y conceptos de cuidado de la relación con clientes ya existentes, posibilidades atractivas y opciones adicionales a los productos adquiridos, luego dos semanas de comunicación a la empresa y cuatro semanas de implementación y seguimiento a los proyectos, más una semana de control. La ejecución de este proyecto se considera cíclica cada tres meses al igual que su control
Contratar el apoyo parcial de un experto en proyectos para el aprendizaje de mejores prácticas y mejora en el manejo interno de la gestión	Este proyecto considera un periodo inicial de confección de perfil, búsqueda y selección de tres semanas, un periodo de preparación de la organización de una semana y luego una semana de implementación y seguimiento, con control inmediato y un mes después de la implementación

Fuente: Elaboración propia

En específico, la implementación de 12 los proyectos seleccionados en esta primera etapa se hace cargo de 10 Objetivos Estratégicos diferentes, los que a su vez se hacen cargo cada uno de distintas partes de los cuatro Temas Estratégicos planteados, según se muestra en la siguiente figura:

Figura 44: Mapa Estratégico de la primera etapa



Fuente: Elaboración propia

Esto quiere decir, que la búsqueda de Sien por lograr su Visión, por medio de crecer como una empresa enfocada nichos, además de hacerse cargo de desarrollar una operación administrativa eficiente, apuntar hacia un modelo de tienda con línea de productos más estandarizados y al mismo tiempo mejorar la experiencia de sus clientes, comienza abordando primero estos 10 objetivos, para hacerse cargo de los demás en las etapas posteriores de implementación de proyectos.

Tal como se puede apreciar en la figura 44, un primer grupo de tres objetivos se concentra en las perspectivas más básicas del tema "Operación administrativa eficiente", un siguiente trío se concentra en "Crecimiento enfocado en nichos" para sus perspectivas de Procesos y del Cliente; y un grupo final de tres objetivos tiene que ver con las perspectivas de Aprendizaje y del Cliente para el Tema "Mejorar la experiencia del cliente".

Por su parte, el Tema Estratégico "Apuntar hacia un modelo tienda con línea de productos estandarizados" posee sólo un objetivo abordado durante esta primera etapa de implementación de Proyectos Estratégicos, que puede tener que ver con que los proyectos propuestos para este ítem requieren más inversión (pruebas con proveedores, tests e inversión de tiempo en la creación de base de datos de estandarización de productos ya diseñados por Sien) o son comparativamente más riesgosos.

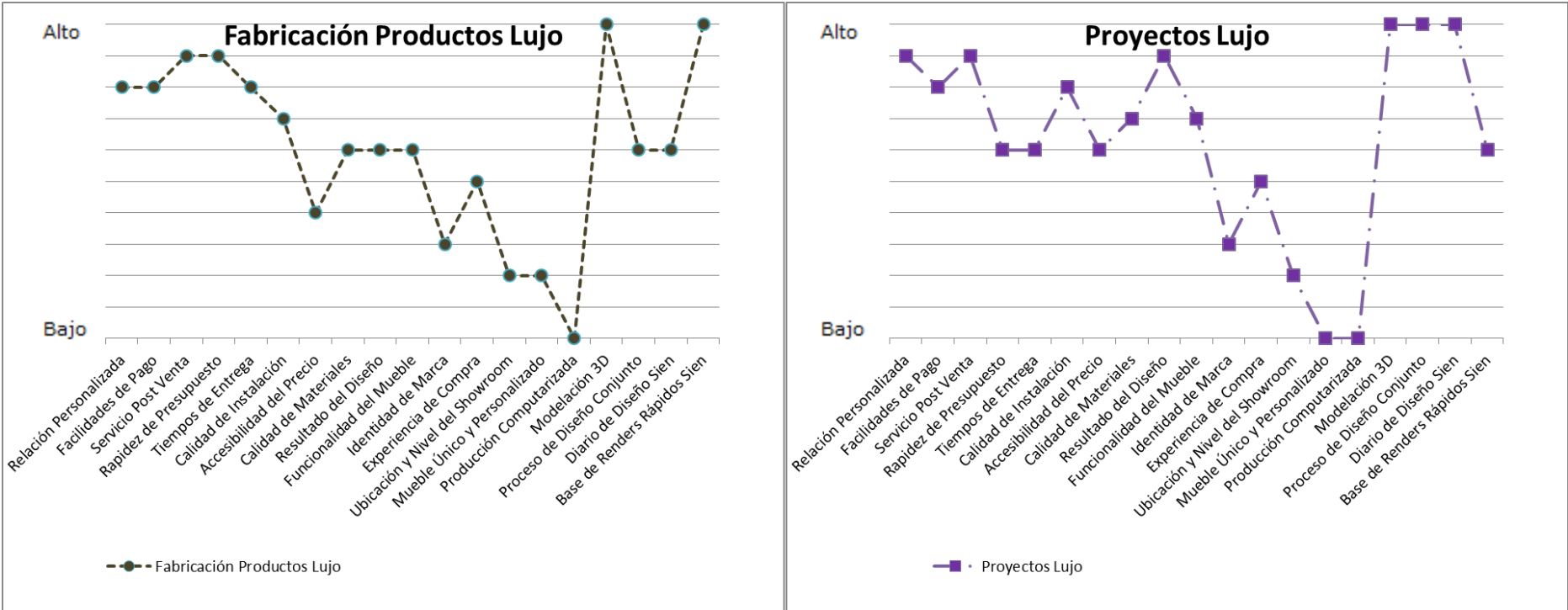
Sin embargo, todos los objetivos indistintamente serán eventualmente abordados a medida que la implementación de proyectos avance.

De esta manera, se espera que la empresa se encamine a lograr sus intereses, ofreciendo Curvas de Valor diferenciadas al mercado en un mediano plazo (según la implementación de los proyectos) y al mismo tiempo, funcionando con mayor claridad de su Modelo de Negocio.

Así, tendrá una mayor comprensión del valor y del diseño que entregará con la sinergia entre las dos líneas que buscará proponer; por una parte "Proyectos de Lujo" y por la otra "Fabricación de Productos de Lujo y Proyectos menores", que se nutre de la primera y permite llegar de mejor manera -por un mejor entendimiento del público al que se enfoca cada una- a los segmentos que aspiraban al diseño de Sien pero no recibían una oferta de valor específica y adecuada.

A continuación se presenta el nuevo Canvas -elaborado como una iteración del Canvas inicial- muestra la segmentación en dos grupos con tres tipos de relación con el cliente. Éstos son: Clientes finales en proyectos de lujo de alta complejidad (a quienes apunta la Curva de Valor de "Proyectos de Lujo"), arquitectos o diseñadores intermediarios y clientes finales en proyectos de baja complejidad (a quienes apunta la Curva de "Fabricación de Productos de Lujo y Proyectos menores").

Figura 45: Curvas de Valor diferenciadas de Sien



Fuente: Elaboración propia

Figura 46: Business Model Canvas final validado por la empresa



Fuente: Elaboración propia

Así es como espera Sien Estudio llegar a su mayor sueño de poder ser una empresa de diseño y producción de mobiliario de lujo y de nicho, eficiente en recursos y referente del mercado nacional, capaz de otorgar proyectos vanguardistas y marcando la diferencia con una experiencia excepcional para sus clientes.

Capítulo V: Conclusión

1. Aplicabilidad a Empresas de Tamaño Similar

Una de los principales factores que fue necesario considerar al momento de realizar la presente memoria fue el tamaño de la empresa, y cómo una estrategia muy teórica o elaborada o la herramienta *Balanced Scorecard* se podría ajustar a esta característica. Existen dudas respecto de la aplicabilidad de la metodología *Balanced Scorecard* a organizaciones pequeñas pero la forma en la que se aplica, llegando a definir proyectos y un plan de trabajo concreto hacen que sea aplicable en un principio empresas pequeñas, atendiendo a su necesidad de propuestas más prácticas.

La metodología utilizada incluye la evaluación de los proyectos concretos para la empresa en dos grupos, "Potencia" y "Dificultad", y permite así ajustar la aplicación de la estrategia según las características (tamaño, perfil de riesgo, entre otros) de cada empresa (ver Capítulo IV, partes 3.2 y 3.3). En este caso, debido al tamaño y características de Sien, se decidió -en conjunto con la empresa- utilizar un filtro de alta aversión al riesgo, lo cual se ajusta al tamaño actual de la empresa, y su búsqueda de un posicionamiento paulatino más adecuado en el mercado, pero siempre desde sus posibilidades reales.

En particular, se clasificó los proyectos de mayor riesgo con estado "segunda etapa", lo que significa que éstos y su nivel de riesgo serán evaluados cada vez que se realice una revisión de los avances de la estrategia global, pudiendo ser aplicados una vez que su relación riesgo/factibilidad mejore. No fue necesario realizar ajustes adicionales a esta medida, ya que la metodología utilizada considera aspectos internos y externos (a través de la visión I/O y RB en el análisis de la empresa y su entorno) para la definición de los Temas y Objetivos Estratégicos, por lo que estos se encuentran alineados con la empresa y su contexto desde su creación.

Finalmente, la existencia de proyectos cuyo objetivo es mejorar el conocimiento al interior de la empresa, ya sea a través de estudios realizados internamente o integrando capacidades con nuevas contrataciones, permite que la empresa se plantee frente a su estrategia de forma dinámica. Esto facilita -dada la flexibilidad que conlleva una organización pequeña- que la empresa reevalúe periódicamente su posición

en el mercado y la dirección que lleva, ajustándose así a posibles errores en las definiciones de objetivos, o a cambios en la industria o el mercado.

En conclusión, la metodología presentada y utilizada permite generar una estrategia utilizando *Balanced Scorecard* que no sólo cuenta con Objetivos y Temas Estratégicos alineados con la empresa y su contexto, sino que también procura alinear los proyectos estratégicos que se llevarán a cabo, asignándoles distintas prioridades a través de un proceso de filtrado según riesgo, factibilidad, impacto y rapidez.

2. Valor Potencial Agregado a la Empresa

A priori, el valor que se agrega al realizar el diseño estratégico para la empresa se relaciona directamente al valor que la estrategia tiene para la misma. Sin embargo y en contraste con este punto de vista, a lo largo del trabajo en conjunto con Sien, se ha hecho evidente que gran parte del valor agregado a la empresa no tiene solamente relación con los proyectos que se plantean, sino que tiene un gran valor en la facilitación de conversaciones e instancias de intercambio de ideas entre los ejecutivos. El desarrollo del diseño estratégico ha permitido una serie de momentos de reflexión que los integrantes del equipo no tendrían en otras circunstancias.

Para complementar lo anterior, el valor que agregan los proyectos relacionados al aprendizaje de la empresa y la inclusión de expertos en el equipo parece tener mayor impacto que el valor que puede desprenderse numéricamente de los Objetivos Estratégicos planteados en la perspectiva financiera. Esto se debe a que la constante evaluación y planteamiento de la estrategia le permitirá a la empresa –como organización completa– mantenerse alineada con el mercado y sus capacidades de forma adaptativa, lo que mejora sus probabilidades de éxito en el futuro de manera más robusta que una estrategia estática, con objetivos y proyectos fijos.

Junto con lo ya mencionado, se agrega valor a la empresa a través de la obtención y estimación de cifras del mercado del lujo, utilizadas para caracterizar el tamaño, el crecimiento y el nivel de concentración del mismo, para así permitirle contextualizar correctamente su situación actual, fijar objetivos realistas, y evaluar posibles caminos de acción. Estas estimaciones tienen, en este caso particular, un importante valor debido a la poca información primaria disponible que existe sobre el mercado a nivel de nicho y sus actores.

Finalmente, dada la naturaleza integral del proceso de generación de Temas Estratégicos y la consideración de enfoques desde lo interno y lo externo, se genera valor para la empresa al proponer conversaciones asertivas y enfocadas, evitando la pérdida de rumbo y su consiguiente costo de oportunidad, desde una metodología completa, que facilita un marco de Diseño y Gestión Estratégica, que no sólo se sirve de herramientas esclarecedoras en el proceso –*Business Model Canvas*, Cuadro Estratégico– sino que se preocupa desde un inicio por la implementación a fin de evitar procesos inocuos, que tanto daño pueden causar a una empresa.

3. Recomendaciones de Estrategia según Escenarios

En cuanto a la posibilidad de que la estrategia en su conjunto resulte muy compleja de implementar, de que la empresa se enfrente a indisponibilidad de recursos o cualquier otra causa que dificulte su implementación a cabalidad, los proyectos que la empresa debe realizar "a todo evento" pueden desprenderse de la tabla de selección previamente expuesta (Ver Tabla 23), dada la categorización según los criterios (riesgo, factibilidad, impacto y rapidez del impacto) previamente desarrollada.

- En el caso más favorable (en el que no existen factores limitantes para la implementación de los proyectos), se recomienda fuertemente realizar los primeros 12 proyectos expuestos en el mismo orden de prioridad presentado (Ver Tabla 23), en los cuales se abordan las principales temáticas que favorecen el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, a través de una Estrategia Competitiva de Océano Azul, como un grupo completo de medidas que se retroalimentan.
- En el caso menos favorable (en el que existe la mayor cantidad de factores limitantes para la implementación de los proyectos), se recomienda al menos implementar los primeros cuatro proyectos en el mismo orden de prioridad presentado (Ver Tabla 23), los que abarcan de manera prioritaria los aspectos esenciales para que Sien no sólo mantenga su rendimiento sino que mejore en términos de gestión interna y calidad de servicio, que le permitirán acercarse al aumento del valor generado y la disminución de costos en conjunto, según lo propuesto en la Estrategia del Océano Azul.
- En cualquier caso intermedio, la recomendación es implementar los proyectos en el mismo orden presentado (Ver Tabla 23), con el mínimo de los primeros cuatro sugeridos; esto debido a que ya fueron debidamente ponderados los aspectos de riesgo, factibilidad, impacto y rapidez del impacto.

Bibliografía

- [1] Julián Vignolo, *Reunión de trabajo*.
- [2] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 9th ed.: South Western, 2011.
- [3] Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - With a new Introduction.*: The Free Press, 1998.
- [4] W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *La Estrategia del Océano Azul*, 19th ed. Bogotá: Norma, 2005.
- [5] Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation.*: Wiley & Sons, 2010.
- [6] Chile le disputa el mercado del lujo a Argentina y Brasil. [Online]. http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/11/131111_chile_capital_lujo_sc.shtml
- [7] *Datos de Sien Estudio*.
- [8] Paula Gutiérrez, *Entrevista semi-estructurada, 15 de Noviembre de 2013*.
- [9] Grupos Socioeconómicos AIM 2008. [Online]. [http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos Socioeconomicos AIM-2008.pdf](http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf)

- [10] Base de datos EPF VII, INE. [Online]. <http://www.ine.cl/epf/base-de-datos.php>
- [11] Análisis Ingresos por GSE, Collect GFK. [Online]. http://www.collect.cl/wp-content/themes/equator/pdfs/estudios_disponibles/informacion_estadistica/AnalisisIngresosPorGSEactualizado.pdf
- [12] Pre Censo 2011, INE. [Online]. <http://www.ine.cl/filenews/files/2011/diciembre/pdf/cifras-precenso.pdf>
- [13] Venta de Viviendas - Banco Central. [Online]. http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-digitales/listado/BD010010b_Coment.pdf
- [14] Principales Resultados EPF. [Online]. http://www.ine.cl/epf/files/documentacion/DOCUMENTO_CON_PRINCIPALES_RESULTADOS.pdf
- [15] Nelson Lagos, *Visita a Xilofor, 15 de Noviembre de 2013.*
- [16] Mercado Inmobiliario Gran Santiago, 4to Trimestre 2012, Collect GFK. [Online]. http://www.df.cl/prontus_df/site/artic/20130122/asocfile/20130122153800/presentacion_prensa_4t_2012.pdf
- [17] World Bank - World Development Indicators. [Online]. <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>
- [18] Omar Cerda, *Reunión de trabajo.*

- [19] Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.*: Harvard Business Review Press, 1996.
- [20] Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.*: Harvard Business Review Press, 2003.
- [21] Christian Erdmann, *Entrevista semi-estructurada, 14 de Mayo de 2013.*
- [22] Fernando Matthei and Mónica Rubio, *Entrevista semi-estructurada, 30 de Noviembre de 2013.*
- [23] Tomás Harrison, *Entrevista semi-estructurada, 23 de Abril de 2013.*
- [24] Constanza López, Paula Navarrete, and María de los Ángeles Palavecino, *Entrevista semi-estructurada, 30 de Abril.*
- [25] María Jesús Fernández, *Entrevista semi-estructurada, 25 de Abril.*
- [26] *Encuesta a Clientes, 21 de Noviembre de 2013.*
- [27] Venta de Viviendas en 2012. [Online].
<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/01/655-506683-9-venta-de-viviendas-crecio-23-en-2012-y-el-precio-promedio-subio-86.shtml>
- [28] Jaime Bustos, *Más allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral, Revista OIKOS.*, 2008.

- [29] P. Henriquez and O. Cerda, *Apuntes del curso de Planificación Estratégica.*: FEN U. Chile, 2008.

ANEXOS

Anexo A: Documento completo de apoyo para el Taller 1.

Sien Estudio – Taller 1

Análisis de Entorno y Análisis Interno

13 de Septiembre de 2013

índice

<u>1) Cuestionario - situación base</u>	166
<u>2) Análisis PESTE</u>	167
<u>3) Análisis FODA</u>	168
<u>4) Ideas Fuerza</u>	169
<u>5) Oceano Azul</u>	170

1) Cuestionario - situación base

El cuestionario de situación base tendrá utilidad cuando sea contrastado con un cuestionario efectuado al fin del proceso de la elaboración de la estrategia y Modelo de Negocio. Ese contraste permitirá evaluar el nivel de impacto de los talleres y propuestas realizados.

No hay problemas si la respuesta a una pregunta es "no sé"; de hecho eso nos sirve para saber en qué elementos tenemos que focalizar esfuerzos.

Preguntas:

- 1)** ¿Qué constituye una estrategia? (Explicar)
- 2)** ¿Cuál es la misión, visión y valores de Sien Estudio? (Explicar)
- 3)** ¿Cuál es la estrategia de Sien Estudio? (Explicar)
- 4)** ¿Cuál es el Modelo de Negocio de Sien Estudio? (Explicar)
- 5)** ¿Cómo describiría mi nivel personal de claridad sobre la estrategia y Modelo de Negocio de Sien Estudio?

Segunda parte:

- 1)** De 1 a 5, ¿Qué nota le pondría a mi conocimiento sobre lo que es una estrategia?
- 2)** De 1 a 5, ¿Qué nota le pondría a la misión, visión y valores actuales de Sien Estudio?
- 3)** De 1 a 5, ¿Qué nota le pondría a la estrategia actual de Sien Estudio?
- 4)** De 1 a 5, ¿Qué nota le pondría al Modelo de Negocio actual de Sien Estudio?
- 5)** De 1 a 5, ¿Qué nota le pondría a mi nivel de conocimiento y claridad personal respecto a la estrategia y Modelo de Negocio de Sien Estudio?

2) Análisis PESTE

Elementos **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales, **T**ecnológicos y **E**cológicos (PESTE) que determinan el ambiente actual de Sien Estudio y sus condiciones futuras externas.

Preguntas guía:

- 1)** ¿Qué elementos en el ámbito político (Gobierno, estabilidad política, impuestos, tendencias de regulación, corrupción) observo en la industria del Diseño de Muebles en Chile?
- 2)** ¿Qué elementos en el ámbito económico (Etapa de desarrollo en la que se encuentra Sien, globalización, costos, tendencias en consumo) observo en la industria del Diseño de Muebles en Chile?
- 3)** ¿Qué elementos en el ámbito social (Tendencias en grupos sociales, tendencias demográficas) observo en la industria del Diseño de Muebles en Chile?
- 4)** ¿Qué elementos en el ámbito tecnológico (Nuevas tecnologías, implementación de nuevos canales y medios de compra) observo en la industria del Diseño de Muebles en Chile?
- 5)** ¿Qué elementos en el ámbito ecológico (Políticas públicas, preferencias del consumidor, tendencias desde los proveedores) observo en la industria del Diseño de Muebles en Chile?

3) Análisis FODA

Elementos actuales internos que representan Fortalezas y Debilidades de Sien Estudio y elementos externos potenciales que representan Oportunidades y Amenazas.

Preguntas guía:

Sobre el contexto actual interno de Sien Estudio...

- 1)** ¿Qué fortalezas tiene Sien?
- 2)** ¿Qué debilidades tiene Sien?

Sobre el contexto externo y potencial, pero enfocados en lo que podría afectar a Sien Estudio...

- 3)** ¿Qué Oportunidades enfrenta Sien?
- 4)** ¿Qué Amenazas enfrenta Sien?

4) Ideas Fuerza

Son aquellos elementos que marcan a Sien, lo que les quita el sueño porque es lo que buscan lograr o lo que finalmente enfrentan día a día y es de relevancia vital para ustedes. Constituyen los pilares del plan estratégico, que es lo que se planea hacer, los intereses de Sien.

Básicamente las Ideas Fuerza aparecen con las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los principales intereses, anhelos o temas de los que se quiere hacer cargo Sien Estudio?

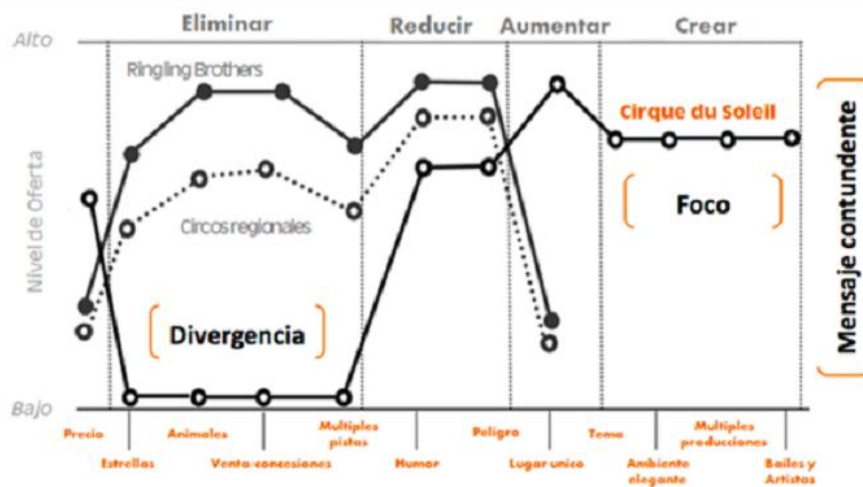
¿En qué elementos creo que Sien tiene la capacidad y la oportunidad de destacarse?

¿Cuáles son los principales cambios, normativas y obligaciones de las que tiene que hacerse cargo Sien Estudio?

5) Océano Azul

Busca graficar los principales atributos que caracterizan el mercado, así como las curvas de los principales actores presentes. Además añade atributos no presentes y prioriza desechando o potenciando los actuales, generando así un océano azul.

Ejemplo: Diagrama de Océano Azul de Cirque du Soleil



Preguntas:

- 1) ¿Qué atributos considero que son relevantes en la industria del diseño de muebles en Chile? (Lo que valoran o ven los clientes en esta industria)
- 2) ¿Quiénes son mis principales competidores directos? ¿Y cuáles indirectos?
- 3) ¿Cómo evalúo la oferta de estos competidores en cada atributo señalado anteriormente? (se pueden agrupar en dos o tres categorías)
- 4) ¿Cómo evalúo la oferta de Sien Estudio en cada atributo señalado anteriormente?
- 5) ¿Qué atributos podrían ser agregados a la oferta de Sien Estudio?
- 6) ¿Qué atributos podrían ser eliminados, reducidos y aumentados para lograr esto?

Fuente: Elaboración propia

Anexo B: Plantilla con preguntas de apoyo para PESTE.

Formato PESTE

<p>Político</p> <p>¿Que medidas, leyes o iniciativas son relevantes para la industria?</p> <p>¿Que proyectos actuales o por implementarse afectan la industria y la empresa?</p> <p>¿Que cambios importantes de 'reglas del juego' se vienen a nivel político?</p>	<p>Social</p> <p>¿Que características importantes tiene la sociedad en este momento, que afecte mi industria y/o empresa?</p> <p>¿Que nuevas tendencias están apareciendo en comportamiento, gustos o preferencias?</p> <p>¿Que características demográficas sigue la población? (Sexo, edad típica, esperanza de vida, etc.)</p> <p>¿Que grupos o movimientos son identificables y cuales están en aumento?</p>
<p>Económico</p> <p>¿Cual es la proyección general de este momento económico?</p> <p>¿Que expectativas se tiene para el futuro económico del país?</p> <p>¿En que se basa el momento económico actual y que podría cambiar?</p> <p>¿Que fondos, proyectos o iniciativas podrían favorecer o perjudicar mi industria y/o empresa?</p> <p>¿Que elementos podrían cambiar la manera como se mueve el mercado actualmente para mi empresa?</p>	<p>Tecnológico</p> <p>¿Que elementos tecnológicos están apareciendo que podrían afectar mi industria y/o empresa?</p> <p>¿Que características se están volviendo cada vez más relevantes para los usuarios?</p> <p>¿Que elementos están cambiando las formas de pagar, cobrar/recibir o modificar un producto o servicio?</p> <p>¿Que elemento tecnológico, programa o página web está cambiando la manera de relacionarse de/ con los clientes?</p>
<p>Ecológico</p> <p>¿Que elementos se están volviendo cada vez más importantes para los usuarios/clientes?</p> <p>¿Que normativas están apareciendo para modificar el mercado y los requisitos de mi industria y/o empresa?</p> <p>¿Que elementos de la naturaleza están volviéndose críticos y pueden afectar a mi industria y/o empresa?</p> <p>¿Que certificaciones se están volviendo necesarias y cuales marcan a los líderes del mercado?</p> <p>¿Que elementos del medio ambiente natural y social son relevantes de cuidar para mi empresa?</p>	

Fuente: Elaboración propia

Anexo C: Plantilla con preguntas de apoyo para FODA.

Formato FODA

<p>Fortalezas</p> <p>¿Qué elementos son parte de la empresa hoy en día y le ayudan a funcionar, destacar o avanzar día a día? ¿Qué buenos elementos-comparativamente hablando- tiene la empresa, que no poseen en general sus competidores? ¿Qué distingue positivamente a las personas que trabajan en la empresa? (Características, hábitos, etc.) ¿Qué es lo que más valoran de la empresa los clientes que ya ha tenido?</p>	<p>Debilidades</p> <p>¿Qué elementos son parte de la empresa hoy en día le dificultan funcionar, destacar o avanzar día a día? ¿Qué malos elementos-comparativamente hablando- tiene la empresa que no poseen en general sus competidores? ¿Qué distingue negativamente a las personas que trabajan en la empresa? (Características, hábitos, etc.) ¿Qué es lo que más provoca problemas a los clientes que ya ha tenido la empresa?</p>
<p>Oportunidades</p> <p>¿Qué elementos podrían aparecer a futuro que podrían beneficiar el funcionamiento y las posibilidades de la empresa? ¿Qué nuevos segmentos de clientes podrían aparecer para la empresa? ¿Qué posibles alianzas podrían beneficiar a la empresa? ¿Qué nuevas líneas de productos o servicios podrían aparecer para la empresa? ¿Cómo se podrían aprovechar de mejor manera las Fortalezas actuales de la empresa?</p>	<p>Amenazas</p> <p>¿Qué elementos podrían aparecer a futuro que podrían perjudicar el funcionamiento y las posibilidades de la empresa? ¿Qué segmentos podría perder la empresa? ¿Qué actores del mercado o otros podrían perjudicar a la empresa? ¿Qué líneas de productos o servicios podrían estar en mayor peligro para la empresa? ¿Cómo podrían perjudicar a la empresa las Debilidades actuales a futuro?</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo D: Plantilla con propuestas de orientación para PESTE.

Formato PESTE

<p>Político</p> <p>Fuerte incentivo a la exportación Aceleración de la innovación Cambio pronto de Gobierno (y políticas)</p>	<p>Social</p> <p>La tendencia a comprar lujo ha aumentado Polización con tendencia fuerte al envejecimiento Como en el caso de Audi, el gusto de los jóvenes apunta a SIEN pero no tanto sus ingresos Crecimiento del segmento "usuarios informados"</p>
<p>Económico</p> <p>Buen momento económico; pero expectativas de desaceleración A nivel de personas, afecta más a la clase media. A nivel de proyectos, éstos disminuyen o se congelan (Inmobiliario) Masificación del "diseño" en el retail</p>	<p>Tecnológico</p> <p>Comienzo a masificarse impresoras 3D Aumenta la co-creación y personalización de los productos Medios de pago electrónicos y red compra presionados como líderes Alza del comercio electrónico Penetración de los dispositivos móviles "inteligentes" casi completa</p>
<p>Ecológico</p> <p>Creciente demanda de productos sustentables Aumento moderado de la importancia de la Huella de Carbono Solida preferencia por elementos que priorizan ahorro energético Crecimiento de la certificación LEED</p>	

Fuente: Elaboración propia

Anexo E: Plantilla con propuestas de orientación para FODA.

Formato FODA

<p>Fortalezas</p> <p>Cercanía, flexibilidad y simpleza organizacional (porque son un grupo reducido) Visible disposición al cambio desde los Socios de la empresa. Altas habilidades de manejo de clientes (entendimiento de sus necesidades) Buena reputación, producto de sus diseños y apariciones en prensa. Buena red de contactos (clientes y aliados)</p>	<p>Debilidades</p> <p>Preponderancia del contexto personal por sobre las funciones (mucha dependencia) Fragilidad Financiera Foco en generación de productos antes que investigar necesidades del mercado</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Llegar al segmento "biudadano" ante las crisis (que casi mantiene su consumo) Abrirse a segmentos menos exclusivos pero más abundantes en clientes Abrir una línea paralela, menos exclusiva, sin abandonar el segmento principal Aliarse con internacionalizador experimentado (Exportador, Productor en el extranjero, etc.) Disminución de las barreras regionales (Caso Brasil) Canalizar a través de retail, inmobiliarias u otros</p>	<p>Amenazas</p> <p>Disminución del gasto en el mercado del lujo Problemas personales de algún integrante o circunstancias incapacitantes en general. Multa o sanción por parte del Servicio de Impuestos Internos Caja chica insuficiente para financiar proyectos (Capital de Trabajo)</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo F: Transcripción completa de respuestas y comentarios sobre el cuestionario base.

Cuestionario Situación Base Preguntas	Julián	Javier	Calificaciones Julián	Calificaciones Javier
p1) ¿Qué constituye una estrategia?	Un plan constituido con un objetivo que involucra variables como tiempos, recursos, etc.	Tener una visión de lo que se quiere hacer y cómo hacer	3	3
p2) ¿Cuál es la misión, visión y valores de Sien Estudio?	Misión: Ser una empresa líder en soluciones integrales de diseño de productos y proyectos en Chile. Visión: Generar placer y un gran nivel de servicio a personas en el área industrial. Valores Sien: Excelencia, profesionalismo, detalles, COMPROMISO, rigurosidad, gestión, simpleza, equipo, apoyo, humildad, vanguardia, únicos	Misión: Satisfacer a clientes a través del diseño del equipamiento y que reciban una experiencia feliz con mucho valor en el diseño. Visión: Ser la vanguardia en diseño de mobiliario. Ser los pioneros en diseño nacional. Ser los mejores. Estar desarrollando cosas nuevas. Dejar a las personas felices con diseño. Mejor nivel de diseño.	3	1
p3) ¿Cuáles es la estrategia de Sien Estudio? (Explicar)	"Creo" la estrategia es diferenciarnos y entregar un servicio único y muy cercano a cada cliente, generar confianza y obtener el resultado más cercano al esperado por el cliente.	Entregar un buen servicio a los clientes. Seducción y valorización de servicio y producto entregado. Marketear hard para capturar clientes. Estar presentes en el rubro del diseño. Hacer las cosas bien para mantener clientes.	2	3
p4) ¿Cuáles es el modelo de negocios de Sien Estudio? (Explicar)	El modelo aún es indeciso, pero principalmente en muebles especiales a pedido, cocinas y como uno secundario, proyectos boutique (escala pequeña) de retail y comercial	Hay un pero desordenado.	2	3
p5) ¿Cómo describiría mi nivel personal de claridad sobre la estrategia y modelo de negocios de Sien Estudio?	Confusa, cambiante, abierta, más que nada a lo que la demanda está pidiendo.	Creo que existe una esencia Sien de cómo se mueve! Siempre muta y tomamos decisiones según lo que estamos enfrentados y se lleva a buenos resultados sufriendo mucho.	3	3

Fuente: elaboración propia

Anexo G: Transcripción completa de respuestas y comentarios sobre Planilla FODA

FODA	Julián	Javier	Notas
F	Showroom. Equipo apasionado, trabajador, soñados, con hambre. Gran diseñador visionario como Javier. Los clientes quedan felices, confían en nosotros. Una marca ya conocida, siete años casi. Cierta manejo de los clientes, estructura, método.	Servicio completo. Diseño contemporáneo. Factura de calidad. Onda SIEN. Crear diseños/innovar. Proceso de venta bueno. Valorar a los clientes. Servicios extra. Diseñar juntos. Atención. Confianza en clientes. Diseño valorizado por mercado.	Equipo (5), apasionado. Showroom (pero tendremos que invertir plata, la gente comparará). Poder de diseño (javier + equipo): Línea estética más saber como uno quiere vivir, los jóvenes, ser sibarita, que a javier le gusta el lujo, todo eso pack. Experiencia, llevar 6 años escuchando clientes, ayuda a ser mucho más enfocados. Reconocimiento de los clientes, una marca ya establecida. El medio habla de la marca y los que ya lo conocen les gusta. Hay una cierta estructura de tratamiento de los clientes, algo de protocolos, página web, mail, quien los administra, showroom, etc.
O	Una mejor ubicación física "Casa SIEN 2". Obtener clientes más grandes, empresas, retail. Posicionarse mejor, marketearse. Línea de productos. En etapa de muchas conversaciones.	Crece el diseño. Hay más plata. Pocos cumplen. Diferenciados en diseño. Más cultura. Diferenciación. Nuevos negocios del diseño. Mucha construcción. Nuevos arquitectos.	Encontrar una mejor ubicación física. Encontrar clientes más grandes (retail). Ganancia de 3 millones en negocio parecido en tiempo a sistema de señora por solo 100.000. Posicionarse mejor (marketing). Demanda por productos de la gente (sueño con eso). Amplificando conversaciones. Saliendo. Las redes son oportunidades. Ser conocidos por el decorador más famoso de Chile.
D	No hay plan de negocios. Poco manejo de estrategias. Quizás un poco cegados en lo que hacemos. Mal taller producción, malos proveedores. Poca gente para crecer, poca plata. Tardío poder reacción al post ventas. Análisis costeo, ventas, etc. Competencia??	Más infraestructura. Post venta. Proceso fabricación. Punto de venta. Cobranza. Rápida respuesta de cotizaciones (lenta). Mejorar servicio de instalaciones/entrega. Stock. Más diseñadores. Fuerza de ventas. Pérdida de tiempo. Retrasos. Medios de pago. Nos conocen pocos. Contratos. Rapidez en diseño. Secretaria.	Cuadrado. Pérdida de energía en la desorientación de donde ir. Al no tener una estructura o un plan de negocios nos desgastamos. Poco manejo de estrategias, muy básicas. Después de siete años, podemos estar un poco cegados. Los 140 felices, pero a lo mejor nos estamos perdiendo otros. Poder de fabricación, producción: infraestructura productiva. Mal taller de producción, malos proveedores. Se nos va el control y dependemos de muchas partes y piezas. Ahora estamos ampliando, trabajando con otros proveedores (creo que es una pérdida). Poca gente, poca plata. Poco capital y análisis de utilidades. Conocimiento de la competencia
A	Muchas empresas jóvenes emergentes. Importaciones del mundo, China, etc. Monopolios, cocinas, retail, etc.	Competencia de empresas chilenas. Cambio gobierno. Competencia marcas externas. Mucha gente haciendo lo mismo pero más barato.	Empresas jóvenes, importaciones, monopolio. Amenaza para nuestro mercado poco definido "Siento pocas amenazas y creo que los problemas internos son más potentes que los externos"

Fuente: elaboración propia

Anexo H: Transcripción completa de respuestas y comentarios sobre Planilla PESTE

PESTE	Julián	Javier	Notas sobre Julián	Notas sobre Javier
P	La mayor posibilidad de importaciones podría perjudicar a la venta de "productos" SIEM pero no a lo que realmente hacemos, proyectos especiales. Un cambio a la izquierda podría facilitar créditos, tasas de bancos, etc., mejoraría.	Más recursos para emprendimientos de diseño. Movimiento cultural más potente. Es año especial.	Importación puede hacer peligrar los proyectos, la izquierda puede mejorar las condiciones de créditos.	Faltan recursos para diseño. Falta movimiento cultural, esta pero no tan fuerte (vino, nunca silla). Exportar es caro, cacho y complicado.
E	País en crecimiento ABCI. Inmobiliarias, cantidad de viviendas, centralismo. Capitalismo ayuda al consumismo, poder de deseo.	Faltan lucas. Altos costos de las empresas. El boom inmobiliario afecta y aporta. Valoración de la calidad. Crece la presencia del diseño fuerte. Empresas externas (legioneros)	País en crecimiento. Centralismo poderoso (nos beneficia). Capitalismo ayuda al consumismo.	Falta inversión en diseño. Los costos están caros. Lo que llega de afuera (insuños) son caros (cristales en argentino, caro). Boom inmobiliario importa y afecta, pero compran departamento de 200 millones pero se quedan sin plata para lo de adentro (c/prop). Gente que quisiéramos valorar pero quiere pagar poco. Hay más diseño, no se si más empresas o productos más. Llegan más marcas de Brasil, Inglaterra, Italia, porque la gente está valorando.
S	Chile tiene cada vez más ricos (mejores ingresos). Mayor marketing, redes sociales. Más gente con ganas de innovar, más apoyo social. Más aceptación y población gay declarada, tienen hartas lucas. Más personas quieren ser especiales y únicas.	Lujo crece crece. Está de moda el diseño chileno. Cultivar el diseño. Democratización del diseño.	Chile cada vez tiene más ricos. Redes sociales y marketing. Hay más ganas con ganas de innovar y emprender. Universitarios quieren ser independientes, más hoy que antes. Más aceptación y gays con poder adquisitivo y ganas de diferenciarse.	Lujo crece y hay un subchico dentro de eso mismo. Diseño chileno está de moda (marcas desde atrás y nuevas). Chile diseño y congregaciones, pero o faltan más o que se hagan más fuertes. En lo cultural se está valorando más pero no tienen lucas. Homecenter, Ikea y otros están vendiendo diseño barato.
T	Nuevos materiales. Máquinas más baratas. La tecnología cambia, las prácticas cambian, los muebles NO!! , sólo nosotros.	Plataforma de compras de diseño. Aplicaciones nuevas. Nuevos materiales y procesos para desarrollar productos.	Nuevos materiales: oportunidades para seguir cambiando. Máquinas más baratas. La tecnología, asimismo las prácticas (muebles para telas guatonas)	Plataformas de compras de diseño. Principalmente chiches (nicho, aunque no nos resultó). Vender por internet o dar servicios. Visualizaciones en celular ya existen. Aplicación para mostrar el tono. Existen plataformas. Materiales nuevos, procesos nuevos. Boom de destacar lo chileno, todos con madera nativa, greda, mimbre, bronce, cobre.
E	Muebles no desechables, duraderos. Poder solucionar espacios para gente preocupada de eso.	La gente prefiere la madera con tecnologías naturales, cuero, etc. Productos con huella de carbono. Productos que beneficien al cliente.	Los muebles son de larga duración, no son desechables. Hay mucha gente que quiere tener basureros reciclables (diferenciados de colores) "Doctor house de los muebles: somos eminencia para cierto tipo de personas"	La gente está prefiriendo cosas más naturales (madera, cuero). Ahora estamos también vendiendo madera, estamos aplicando aceites naturales. Las pinturas podrían ser más sostenibles y más ecológicas y diferenciarnos, dar una mirada más sustentable.

Fuente: elaboración propia

Anexo I: Documento completo de apoyo para el Taller 2.

Sien Estudio – Taller 2

Canvas, Océano Azul e Ideas Fuerza

28 de Septiembre de 2013

Índice

<u>1) Business Model Canvas</u>	180
<u>2) Oceano Azul</u>	181
<u>3) Ideas Fuerza</u>	182

1) Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* (Traducción literal: Lienzo de Modelo de Negocio) es una metodología que se usa para definir, o explicitar modelos de negocios de forma práctica que permite visualizar aspectos que no serían visibles de otro modo, ya que se desarrolla con el apoyo de un diagrama que clasifica las distintas relaciones, componentes y agentes que constituyen el Modelo de Negocio.

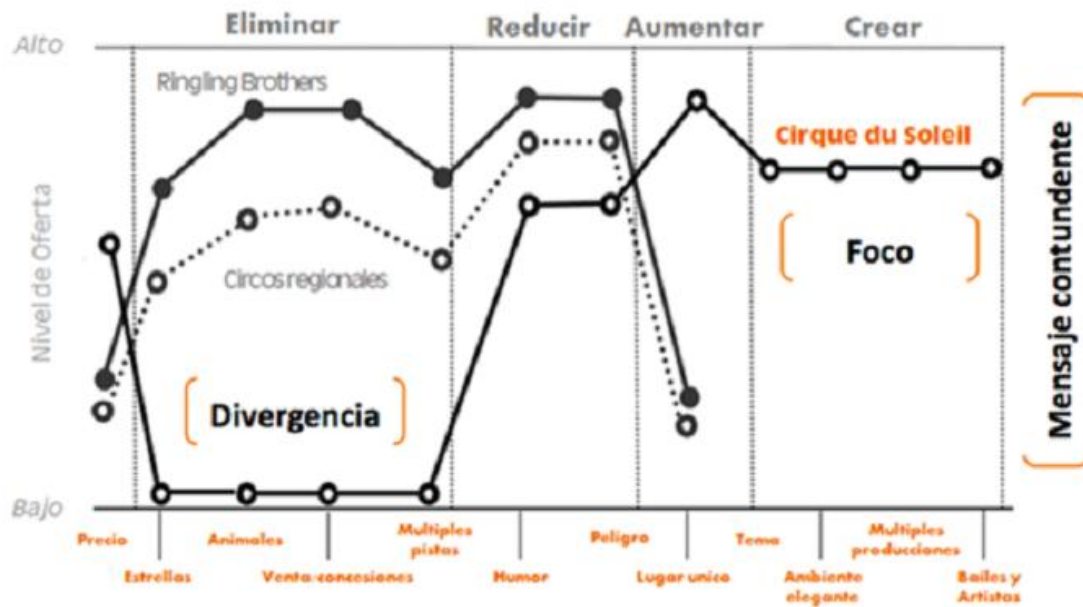
Preguntas guía:

- 1)** Segmentos de clientes: ¿Para quién estamos generando valor?
- 2)** Propositiones de valor: ¿Qué valor entregamos a nuestro cliente?
- 3)** Canales: Nuestros segmentos de clientes, ¿a través de que canales prefieren ser contactados?
- 4)** Relaciones con clientes: Cada uno de nuestros segmentos de clientes, ¿qué tipo de relación esperan que establezcamos y mantengamos?
- 5)** Flujos de ingresos: Nuestros clientes, ¿Por qué valores están dispuestos a pagar?
- 6)** Recursos clave: ¿Qué recursos clave son requisitos para nuestras propositiones de valor?
- 7)** Actividades clave: ¿Qué actividades clave son requisitos para nuestras propositiones de valor?
- 8)** Socios clave: ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- 9)** Estructura de costos: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro Modelo de Negocio?

2) Océano Azul

Busca graficar los principales atributos que caracterizan el mercado, así como las curvas de los principales actores presentes. Además añade atributos no presentes en éste y prioriza desechando o potenciando los atributos actuales, generando así un océano azul.

Ejemplo: Diagrama de Océano Azul de Cirque du Soleil



Preguntas:

- 1) ¿Qué atributos considero que son relevantes en la industria del diseño de muebles en Chile?
- 2) ¿Quiénes son mis principales competidores?
- 3) ¿Cómo evalúo la oferta de Sien Estudio y sus competidores en cada atributo señalado anteriormente?
- 4) ¿Qué atributos podrían ser agregados a la oferta de Sien Estudio?
- 5) ¿Qué atributos podrían ser eliminados, reducidos y aumentados para lograr esto?

3) Ideas Fuerza

Son aquellos elementos que marcan a Sien, lo que les quita el sueño porque es lo que buscan lograr o lo que finalmente enfrentan día a día y es de relevancia vital para ustedes. Constituyen los pilares del plan estratégico, que es lo que se planea hacer, los intereses de Sien.

Básicamente las Ideas Fuerza responden esta pregunta:

¿En qué elementos creo que Sien tiene la capacidad y la oportunidad de destacarse?

Fuente: Elaboración propia

Anexo J: Categorías de la Encuesta de Presupuestos Familiares VII (INE) utilizadas para el cálculo de gasto en muebles de cocina

Categorías Usadas
camas, colchones y somier
otros muebles de dormitorio n.c.p.
living y sofás
mesas de living
otros muebles de living n.c.p.
muebles de comedor
otros muebles de cocina n.c.p.
lámparas
cuadros y espejos
adornos para el hogar
muebles de escritorio
muebles de terraza
muebles para bebé
telas para el tapizado de muebles
almohadas
sábanas
mantas y cubrecamas
accesorios de mesa
refrigeradores
lavadoras y/o secadoras de ropa
cocinas
horno microondas y otros
artefactos para la calefacción del hogar
aire acondicionado
calentadores de agua
aspiradoras
procesadores de alimentos
hervidor eléctrico
planchas
vajilla de cristal y vidrio
vajilla de loza y porcelana
cubiertos
accesorios para asados
recipientes y especieros
accesorios para puertas y ventanas
accesorios para cortinas
artículos de metal para el hogar
accesorios para la conducción de la electricidad, datos y otros dispositivos eléctricos
artefactos para la iluminación
mallas y rejillas

Fuente: Elaboración Propia

Anexo K: Fotografías Taller 1



Fuente: Elaboración propia

Anexo L: Fotografía Taller 2



Fuente: Elaboración propia

Anexo M: Encuesta a Clientes Sien

Evalúa a Sien

Por favor responde esta breve encuesta para ayudarnos a mejorar nuestro servicio.

Todas las respuestas son anónimas y confidenciales. ¡Valoramos tu honestidad y franqueza!

¡Muchas Gracias!

*Required



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

	Sin importancia	Poco importante	Medianamente importante	Bastante importante	Lo más importante
Relación personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio post venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de presupuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identidad de marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionalidad del mueble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mueble único y personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación y nivel del showroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultado del diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad del precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*¿Con qué nota evaluarías estos mismos atributos en tu experiencia con Sien? **

	1	2	3	4	5	6	7
Relación personalizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio post venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de presupuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de Instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identidad de marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionalidad del mueble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mueble único y personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación y nivel del showroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultado del diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad del precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*¿Cómo te enteraste de la existencia de Sien? **

- A través de un conocido
- Revistas de diseño
- Tienda / Showroom
- Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc)
- Internet, Página web
- Exposiciones o Ferias
- No recuerdo
- Other:

(Recuerda que para poder pasar a la siguiente página debes contestar todas las preguntas)

Continue »

Powered by


This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Evalúa a Sien

*Required

*¿Cuáles de estas marcas consideraste como alternativa a Sien? **

- Hielo Sur
- Xilofor
- Poggenpohl
- Orlando Gatica
- Casa Mía
- Bravo
- Rojo y Negro
- Florence
- Bo Concept
- Sur Diseño
- Barrio Italia
- Rosen
- Interdesign
- Walmer
- Mondo
- Enrique Concha

¿Por qué no compraste en las otras marcas que consideraste?

¿En términos generales, con qué nota evaluarías la satisfacción de acuerdo a tu experiencia de compra en Sien?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

*¿Qué aspecto de la experiencia de compra fue el más satisfactorio? **

*¿Qué aspecto de la experiencia de compra fue el menos satisfactorio? **

*¿Volverías a comprar un mueble en Sien? **

- Si
- No

*¿Recomendarías Sien a un conocido? **

- Si
- No

*¿Se cumplieron los tiempos comprometidos? **

- Si
 No

*¿Te parece fundamental el servicio de visualización 3D? **

- Si
 No

*¿Tuviste claro desde un principio el método y etapas de trabajo? **

- Si
 No

*¿Fue fácil entender el sistema de presupuestos y pagos? **

- Si
 No

¿Quieres añadir algún comentario adicional?

This content is neither created nor endorsed by Google.

Powered by


[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Fuente: Elaboración propia

Anexo N: Respuestas de Clientes en Encuesta Sien

1) Atributo más importante:

Atributo	Menciones
Servicio post venta	34
Calidad de instalación	34
Funcionalidad del mueble	34
Relación personalizada	33
Resultado del diseño	33
Calidad de materiales	32
Tiempos de entrega	27
Mueble único y personalizado	22
Accesibilidad del precio	21
Experiencia de compra	20
Rapidez de presupuesto	19
Identidad de marca	10
Facilidades de pago	9
Ubicación y nivel del showroom	2

2) Evaluación a Sien por atributos:

Atributo	Menciones
Relación personalizada	6.7
Funcionalidad del mueble	6.4
Resultado del diseño	6.4
Mueble único y personalizado	6.4
Calidad de materiales	6.1
Identidad de marca	6.1
Experiencia de compra	6.0
Calidad de instalación	6.0
Servicio post venta	5.8
Rapidez de presupuesto	5.6
Tiempos de entrega	5.5
Ubicación y nivel del showroom	5.5
Facilidades de pago	5.4
Accesibilidad del precio	4.4
Promedio	5.9

3) ¿Cómo te enteraste de la existencia de Sien?

Respuesta	Menciones
A través de un conocido	17
Revistas de diseño	9
Tienda / Showroom	5
Internet, Página web	3
Chile Diseño	1
Exposiciones o Ferias	1
No recuerdo	1
Total	37

4) ¿Cuáles de estas marcas consideraste como alternativa a Sien?

Marca	Menciones
Interdesign	11
Casa Mía	9
Sur Diseño	9
Barrio Italia	8
Xilofor	6
Rosen	5
Poggenpohl	4
Enrique Concha	4
Bo Concept	4
Walmer	4
Hielo Sur	4
Mondo	3
Orlando Gatica	3
Rojo y Negro	2
Bravo	1

5) ¿Por qué Sien sobre otros?

Respuesta	Menciones
Diseño/ Gusto por los muebles Sien	11
Exclusividad/ Diseño Personalizado/ Competencia con alternativas estándar	5
Atención más personalizada/ Buena atención/ Asesoría	4
No consideré alternativas	4
Entendieron mi proyecto/ Encontré lo que quería	3
Recomendado/ Buena experiencia previa Sien	3
Alternativas adecuadas al Bolsillo	2
Calidad de los productos	2
Buena onda de Sien	1
Servicio completo (Arquitectura + Diseño)	1
Relación con Julián y Javier	1
Preferencia por Diseño Chileno	1
Rapidez de respuesta	1

6) ¿En términos generales, con qué nota evaluarías la satisfacción de acuerdo a tu experiencia de compra en Sien?

Nota	Número de evaluaciones
7	91
6	90
5	15
4	12
Promedio	6.25

7) Aspecto más satisfactorio:

Atributo	Menciones
Atención Personalizada/ Relación/ Trato	15
Resultado final	9
Diseño	8
Proceso de diseño/ Asesoramiento y diseño conjunto	6
Materiales/ Calidad	5
Respuesta rápida	4
Compromiso/ Cumplimiento de lo acordado	3
Funcionalidad	3
Seguimiento de Sien durante el proceso/ Desligarse	2
Alternativas por presupuesto/ Propuestas extra	2
Profesionalismo	2
Terminaciones	2
Instalación	1
Escucha de las necesidades	1
Status de Mueble Caro	1
Muestra de 3D	1
Recibir los Planos	1

8) Aspecto menos satisfactorio:

Atributo	Menciones
Tiempo de espera/ Fecha de entrega	7
Precio	6
Manufactura del mueble/ Instalación / Proyecto	5
Post Venta/ Manejo de modificaciones	4
Terminación inconclusa/ Terminaciones de lo no visible	3
Forma de pago	3
Comunicación con el contratista de manufactura/ Stock del contratista/ Proveedor de la cubierta	3
Ninguna	3
Precio v/s Resultado	2
Pago de costos de error	1
Presión/ Sensación de molestar por indefinición	1
Presión para pagar/ Sensación de deuda	1
Poca firmeza en consejo	1
Showroom deficiente	1
Obra gruesa mal terminada	1
Experimentación en fabricación	1
Dificultad de contacto	1

9) ¿Volverías a comprar un mueble en Sien?

Respuesta	Menciones
Si	32
No	2
Total	34

10) ¿Recomendarías Sien a un conocido?

Respuesta	Menciones
Si	33
No	1
Total	34

11) ¿Se cumplieron los tiempos comprometidos?

Respuesta	Menciones
Si	27
No	7
Total	34

12) ¿Te parece fundamental el servicio de visualización 3D?

Respuesta	Menciones
Si	30
No	4
Total	34

13) ¿Tuviste claro desde un principio el método y etapas de trabajo?

Respuesta	Menciones
Si	32
No	2
Total	34

14) ¿Fue fácil entender el sistema de presupuestos y pagos?

Respuesta	Menciones
Si	31
No	3
Total	34

15) Comentarios finales:

Comentario	Menciones
Son para recomendar	3
Buena experiencia de trabajo colectivo	2
Buena atención/ dedicación /preocupación por el cliente	2
Muy profesionales	2
Buen resultado/ trabajo serio	2
Postventa lenta y sin interés	1
Aceptan idea y proponen mejoras	1
Trabajaron con presupuesto restrictivo	1
Muy útil el Render (convencer financiamiento)	1
Página web difícil de navegar	1
El publico objetivo es distinto al mío	1
Deberían bajar las expectativas/ Transparentar proceso	1

Fuente: Elaboración propia

Anexo O: Planificación de Proyectos para el primer semestre

Encargado:		Etapas de Proyecto:			
Julán Vignolo	JV	Desarrollo previo, Preparación de material			
Javier Ramírez	JR	Preparación y aviso, Comunicación al equipo, Presentación			
Javier Cortes	JC	Ejecución, Realización, Concreción			
Rodrigo Aguirre	RA	Control, Revisión de la Ejecución			
Sebastián Cifuentes	SC				

Descripción Objetivo Proyecto	Primer Semestre																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Realizar una revisión grupal periódica de la percepción y expectativas de los clientes, para la comprensión de los principales atributos requeridos en la experiencia Sien	JV	JV	JV	JR		JV				JV				JV	JR			JV				JV	JR			
Aumentar el número de modos de pago disponible, facilitando el acceso a mayores presupuestos, más ocasiones de compra y a más potenciales compradores	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JR														
Realizar un listado de distintos productores, y tenerlos en consideración con prioridades, considerando sus características de precios, capacidad y flexibilidad	RA	RA	RA	RA	RA	RA	JR						RA								RA	JR				
Actualizar de manera mensual una base de cotizaciones de elementos para una rápida respuesta en cotizaciones		JC	JC	JC	JV			JC				JC	JV		JC			JC			JC	JV			JC	
Catastrar y enlistar las principales características (dimensiones, materiales, herrajes) estandarizables, y extrapolables a otros proyectos por su calidad de diseño o representación de la esencia Sien				RA	RA	RA	RA	RA	RA	JR			RA				RA	JR			RA					RA
Desarrollar cuestionario de clasificación de tipo/segmento de cliente, para su aplicación en el primer contacto y así maximizar la oferta correspondiente				JR	JR	JR	JR	JV													JV					
Aumentar puntos de contacto con el cliente, rediseñando la "Ruta del Cliente" respectiva de cada segmento de manera de extender la percepción de acompañamiento brindada en el proceso de cotización a lo largo de todo el proceso						JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JR												
Optimizar el proceso de cotización, integrando material visual de proyectos anteriores y productos estandarizados que puedan aplicar nuevamente, que faciliten la comprensión y finalmente la elección del cliente								JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JV									
Contratar apoyo administrativo para el ordenamiento y soporte de las principales tareas de oficina								JV	JV	JV	JV	JR				JR										
Desarrollar plan de seguimiento y propuestas complementarias para los proyectos de clientes ya existentes																JR	JR	JR	JR	JR	JV					
Elaborar e implementar estrategia de "Customer Release Management", que incluya contacto de post venta, llamados de cumpleaños, ofertas y proyectos complementarios a los clientes Sien, entre otros																JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV	JV
Contratar el apoyo parcial de un experto en proyectos para el aprendizaje de mejores prácticas y mejora en el manejo interno de la gestión																					JV	JV	JV	JV	JR	
Julán Vignolo	2	2	2	1	1	2	3	2	4	3	4	3	2	2	1	0	1	2	2	1	4	3	3	2	2	1
Javier Ramírez	0	0	0	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	1	2	1	0	0	1	1	0
Javier Cortes	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Rodrigo Aguirre	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1
Sebastián Cifuentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo P: Planificación de Proyectos para el segundo semestre

Encargado:		Etapas de Proyecto:			
Julían Vignolo	JV	Desarrollo previo, Preparación de material			
Javier Ramirez	JR	reparación y aviso, Comunicación al equipo, Presentación			
Javier Cortes	JC	Ejecución, Realización, Concreción			
Rodrigo Aguirre	RA	Control, Revisión de la Ejecución			
Sebastián Cifuentes	SC				

Descripción Objetivo Proyecto	Segundo Semestre																									
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Realizar una revisión grupal periódica de la percepción y expectativas de los clientes, para la comprensión de los principales atributos requeridos en la experiencia Sien	JV				JV	JR		JV				JV	JR		JV				JV	JR			JV			
Aumentar el número de modos de pago disponible, facilitando el acceso a mayores presupuestos, más ocasiones de compra y a más potenciales compradores																										
Realizar un listado de distintos productores, y tenerlos en consideración con prioridades, considerando sus características de precios, capacidad y flexibilidad				RA							RA								RA	JR						
Actualizar de manera mensual una base de cotizaciones de elementos para una rápida respuesta en cotizaciones		JC	JV		JC					JC	JV		JC					JC	JV		JC					
Catastrar y enlistar las principales características (dimensiones, materiales, herrajes) estandarizables, y extrapolables a otros proyectos por su calidad de diseño o representación de la esencia Sien	JR		RA		RA					RA	JR		RA					RA	JR		RA			RA		RA
Desarrollar cuestionario de clasificación de tipo/segmento de cliente, para su aplicación en el primer contacto y así maximizar la oferta correspondiente																				JV						
Aumentar puntos de contacto con el cliente, rediseñando la "Ruta del Cliente" respectiva de cada segmento de manera de extender la percepción de acompañamiento brindada en el proceso de cotización a lo largo de todo el proceso												JR														
Optimizar el proceso de cotización, integrando material visual de proyectos anteriores y productos estandarizados que puedan aplicar nuevamente, que faciliten la comprensión y finalmente la elección del cliente						JV																				
Contratar apoyo administrativo para el ordenamiento y soporte de las principales tareas de oficina																										
Desarrollar plan de seguimiento y propuestas complementarias para los proyectos de clientes ya existentes													JR	JR	JR	JR	JR	JV								
Elaborar e implementar estrategia de "Customer Release Management", que incluya contacto de post venta, llamados de cumpleaños, ofertas y proyectos complementarios a los clientes Sien, entre otros	JR							JV	JV	JV	JR										JV	JV	JV	JV	JR	
Contratar el apoyo parcial de un experto en proyectos para el aprendizaje de mejores prácticas y mejora en el manejo interno de la gestión			JR																							
	Julían Vignolo	1	0	0	1	1	0	1	0	2	1	1	2	1	0	0	0	1	0	0	2	1	1	1	1	0
	Javier Ramirez	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
	Javier Cortes	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
	Rodrigo Aguirre	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
	Sebastián Cifuentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo Q: Planificación de Proyectos para el tercer semestre

Encargado:		Etapas de Proyecto:			
Julán Vignolo	JV	Desarrollo previo, Preparación de material			
Javier Ramírez	JR	reparación y aviso, Comunicación al equipo, Presentación			
Javier Cortes	JC	Ejecución, Realización, Concreción			
Rodrigo Aguirre	RA	Control, Revisión de la Ejecución			
Sebastián Cifuentes	SC				

Descripción Objetivo Proyecto	Tercer Semestre																											
	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78		
Realizar una revisión grupal periódica de la percepción y expectativas de los clientes, para la comprensión de los principales atributos requeridos en la experiencia Sien			JV	JR			JV				JV	JR		JV				JV	JR			JV						
Aumentar el número de modos de pago disponible, facilitando el acceso a mayores presupuestos, más ocasiones de compra y a más potenciales compradores																												
Realizar un listado de distintos productores, y tenerlos en consideración con prioridades, considerando sus características de precios, capacidad y flexibilidad			RA							RA								RA	JR								RA	
Actualizar de manera mensual una base de cotizaciones de elementos para una rápida respuesta en cotizaciones	JC	JV			JC				JC	JV		JC				JC	JV		JC			JC			JC	JV		
Catastrar y enlistar las principales características (dimensiones, materiales, herrajes) estandarizables, y extrapolables a otros proyectos por su calidad de diseño o representación de la esencia Sien				RA	JR			RA			RA	JR			RA			RA			RA			RA	JR			
Desarrollar cuestionario de clasificación de tipo/segmento de cliente, para su aplicación en el primer contacto y así maximizar la oferta correspondiente																											JV	
Aumentar puntos de contacto con el cliente, rediseñando la "Ruta del Cliente" respectiva de cada segmento de manera de extender la percepción de acompañamiento brindada en el proceso de cotización a lo largo de todo el proceso						JV	JV	JV	JV	JV	JR																	
Optimizar el proceso de cotización, integrando material visual de proyectos anteriores y productos estandarizados que puedan aplicar nuevamente, que faciliten la comprensión y finalmente la elección del cliente						JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JR	JV													
Contratar apoyo administrativo para el ordenamiento y soporte de las principales tareas de oficina																												
Desarrollar plan de seguimiento y propuestas complementarias para los proyectos de clientes ya existentes												JR	JR	JR	JR	JR	JV											
Elaborar e implementar estrategia de "Customer Release Management", que incluya contacto de post venta, llamados de cumpleaños, ofertas y proyectos complementarios a los clientes Sien, entre otros						JV	JV	JV	JV	JR											JV	JV	JV	JV	JR			
Contratar el apoyo parcial de un experto en proyectos para el aprendizaje de mejores prácticas y mejora en el manejo interno de la gestión																												
Julán Vignolo	0	1	1	0	0	1	3	2	2	3	1	0	0	1	1	0	2	1	2	1	1	1	1	0	0	1		
Javier Ramírez	0	0	0	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0		
Javier Cortes	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1		
Rodrigo Aguirre	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1		
Sebastián Cifuentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Fuente: Elaboración propia

Anexo R: Planificación de Proyectos para el tercer semestre

Encargado:		Etapas de Proyecto:			
Julían Vignolo	JV	Desarrollo previo, Preparación de material			
Javier Ramirez	JR	reparación y aviso, Comunicación al equipo, Presentación			
Javier Cortes	JC	Ejecución, Realización, Concreción			
Rodrigo Aguirre	RA	Control, Revisión de la Ejecución			
Sebastián Cifuentes	SC				

Descripción Objetivo Proyecto	Cuarto Semestre																									
	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104
Realizar una revisión grupal periódica de la percepción y expectativas de los clientes, para la comprensión de los principales atributos requeridos en la experiencia Sien	JV	JR			JV				JV	JR		JV				JV	JR			JV				JV	JR	
Aumentar el número de modos de pago disponible, facilitando el acceso a mayores presupuestos, más ocasiones de compra y a más potenciales compradores																										
Realizar un listado de distintos productores, y tenerlos en consideración con prioridades, considerando sus características de precios, capacidad y flexibilidad								RA								RA	JR								RA	
Actualizar de manera mensual una base de cotizaciones de elementos para una rápida respuesta en cotizaciones			JC			JC	JV			JC			JC	JV			JC			JC			JC	JV		
Catastrar y enlistar las principales características (dimensiones, materiales, herrajes) estandarizables, y extrapolables a otros proyectos por su calidad de diseño o representación de la esencia Sien	RA				RA	JR		RA			RA				RA	JR			RA				RA			
Desarrollar cuestionario de clasificación de tipo/segmento de cliente, para su aplicación en el primer contacto y así maximizar la oferta correspondiente														JV												
Aumentar puntos de contacto con el cliente, rediseñando la "Ruta del Cliente" respectiva de cada segmento de manera de extender la percepción de acompañamiento brindada en el proceso de cotización a lo largo de todo el proceso								JR																		
Optimizar el proceso de cotización, integrando material visual de proyectos anteriores y productos estandarizados que puedan aplicar nuevamente, que faciliten la comprensión y finalmente la elección del cliente												JV														
Contratar apoyo administrativo para el ordenamiento y soporte de las principales tareas de oficina																										
Desarrollar plan de seguimiento y propuestas complementarias para los proyectos de clientes ya existentes									JR	JR	JR	JR	JR	JV												
Elaborar e implementar estrategia de "Customer Release Management", que incluya contacto de post venta, llamados de cumpleaños, ofertas y proyectos complementarios a los clientes Sien, entre otros				JV	JV	JV	JV	JR								JV	JV	JV	JV	JR						
Contratar el apoyo parcial de un experto en proyectos para el aprendizaje de mejores prácticas y mejora en el manejo interno de la gestión																										
Julían Vignolo	1	0	0	0	2	1	1	2	1	0	0	1	1	0	2	1	2	1	1	1	1	0	0	1	1	0
Javier Ramirez	0	1	0	0	0	1	0	0	2	2	1	1	1	1	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	1
Javier Cortes	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Rodrigo Aguirre	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
Sebastián Cifuentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia