



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

**“ DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CORTINAS ROLLER”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

HÉCTOR ALEJANDRO DÍAZ LEIVA
DIEGO ALEJANDRO BASUALTO CUEVAS

PROFESOR GUÍA:
OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA
JAVIER SUAZO SAEZ

SANTIAGO DE CHILE
2016

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CORTINAS ROLLER

TopRoller, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de cortinas roller, fue fundada el año 2013. Tuvo un gran crecimiento entre el 2014 y 2015 (330%), pasando de 300 a 1.000 millones de pesos en sus ingresos. Su propuesta de valor está compuesta principalmente por la calidad del servicio y los reducidos tiempos de entrega del producto. La industria presenta dos segmentos de clientes; habitacional (residentes), y no habitacional (entidades empresariales), y posee 4 canales de venta naturalmente definidos: residencial, distribución, corporativo y grandes proyectos.

El diseño de la estrategia se realiza mediante un análisis externo e interno, los que permiten definir las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades de la organización, respectivamente.

Del análisis externo se desprende que hay un importante fenómeno de moda a adquirir estas cortinas, relacionado a la vanguardia y nuevas tecnologías, donde el producto supera ampliamente a su sustituto, la cortina tradicional. Esto se refleja en el incremento sostenido que ha tenido la demanda llegando a un aumento del 20% anual en los últimos 5 años. Sin embargo, se proyecta un estancamiento del mercado (sector construcción) a partir del año 2016 y por los 5 años siguientes, manteniéndose en dicho período en alrededor de 23 mil millones de pesos anuales. A lo anterior se le suma la alta concentración de la industria, en la cual tres competidores concentran más del 60% del mercado. En cuanto a la organización (análisis interno), esta presenta capacidades directivas, competitivas (alto nivel de servicios y productos), de talento humano y un buen acceso a capital, sin embargo, presenta grandes falencias en la capacidad administrativa y tecnológica.

Se propone una estrategia de crecimiento en base al desarrollo de productos con auge tecnológico (domótica) y al mantenimiento del nivel de la calidad del servicio de la empresa, apuntando al segmento de clientes ABC1a. (habitacional) y al de grandes proyectos (no habitacional), los cuales presentan una alta valoración de los atributos anteriormente señalados. Para lograr esto se busca la excelencia en sus procesos a través de la profesionalización de estos canales de venta.

Finalmente se elabora un plan de implementación de la estrategia mediante el desarrollo de proyectos estratégicos basados en la herramienta *Balanced Scorecard*. El foco de dichos proyectos es generar una gestión y una estructura administrativa eficiente. El costo de implementación de los proyectos alcanza aproximadamente \$ 300.000.000 y representarían un VAN de aproximadamente 3.000 millones de pesos hacia el año 2020.

Dedicatoria

A mi madre, María Isabel Leiva Carvajal, quien desde mi niñez fomentó, en buena medida, gran parte de las herramientas utilizadas en este largo proceso, en el cual siempre se ha hecho presente de una u otra forma, y de seguro está orgullosa del logro alcanzado.

Héctor Alejandro Díaz Leiva.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mis hermanas, Paulina, Valeria y Constanza Díaz Leiva, por todo el apoyo brindado en esta etapa de mi vida, de altos y bajos, y en la que fueron parte fundamental y gran motivación. A mi primos, Diego Valdés y Bernardita Leiva, por su incondicionalidad y confianza. También a todos a quienes de una u otra forma fueron parte de este proceso, padre, familia y amigos, muchas gracias.

Héctor Alejandro Díaz Leiva

Tabla de Contenido

Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras.....	viii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.- Marco Contextual	1
2- Descripción del Proyecto, Oportunidad y Justificación	3
3.- Objetivos	4
3.1.- Objetivo General	4
3.2.- Objetivos Específicos	4
4.- Alcances.....	4
5.- Marco Conceptual	5
5.1.- Visión de Hitt, Ireland y Hoskisson	5
5.2.- Visión de Steve Blank: Desarrollo de Clientes	6
5.3.- Visión de Naresh K. Malhotra: Investigación de Mercados	7
5.4.- Visión de Michael E. Porter: Modelo de las 5 Fuerzas.....	10
5.5.- Visión de Osterwalder: Business Model Canvas	11
5.6.- Visión de Kaplan y Norton: Balanced Scorecard	13
5.7.- Herramientas de Análisis	15
6.- Metodología.....	18
6.1.- Recopilación de Antecedentes Generales	19
6.2.- Diagnóstico	20
6.3.- Diseño Estrategia	21
6.4.- Plan de Implementación Estrategia	22
Capítulo II: Antecedentes Generales.....	23
1.- Empresa	23
1.1.- Emprendimiento	23
1.2.- Productos	23
1.3.- Procesos: Impacto en el Servicio y Plazo de Entrega.....	25
1.4.- Evolución TopRoller	30
1.5.- Ingresos	31
1.6.- Problemáticas.....	33
1.7.- Estructura Organizacional	34
1.8.- Canales de Venta	35

2.- Desafíos Futuros	36
Capítulo III: Diagnóstico	38
1.- Misión, Visión y Estrategia Actual	38
1.1.- Sueño, Misión y Visión.....	38
1.2.- Estrategia Actual.....	38
1.3.- Conclusiones Misión, Visión y Estrategia Actual.....	39
2.- Análisis Externo.....	40
2.1.-Análisis PESTE	40
2.2.- Industria	44
2.3.- Análisis del Mercado	46
2.4.- Clientes	64
2.5.- Investigación de Mercado Clientes Residencial y Grandes Proyectos: Principales Resultados y Conclusiones	67
2.6.- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	84
2.7.- Conclusiones Análisis Externo.....	87
3.- Análisis Interno	90
3.1.- Modelo de Negocios Actual.....	90
3.2.- Análisis PCI	98
3.3.- Conclusiones Análisis Interno.....	104
4.- Conclusiones Diagnostico	107
4.2.- Análisis FODA.....	107
4.3.- Conclusiones Globales	111
Capítulo IV: Diseño Estrategia	118
1.- Temas Estratégicos	118
2.- Objetivos Estratégicos	119
2.1.- Objetivos Estratégicos Tema 1: Crecimiento Basado en el Desarrollo de Productos con Base en I+D+i:	119
2.2.- Objetivos Estratégicos Tema 2: Desarrollo de Canal Residencial y de Grandes Proyectos:.....	119
2.3.- Objetivos Estratégicos Tema 3: Mejorar Eficiencia Administrativa y Aumentar su Capacidad:	119
2.4.- Objetivos Estratégicos Tema 4: Mejora del Proceso de Análisis Estratégico, Control de Gestión y Calidad:	119
3.- Mapa Estratégico	120
3.1.- Hipótesis de Creación de Valor	122

Capítulo V: Diseño Plan Implementación Estrategia	129
1.- Balanced Scorecard Temas Estratégicos	129
1.1. - Balanced Scorecard Tema 1	129
1.2. - Balanced Scorecard Tema 2	131
1.3. - Balanced Scorecard Tema 3	132
1.4. - Balanced Scorecard Tema 4	135
2.- Proyectos Estratégicos	137
2.1.- Proyectos Estratégicos Tema 1	137
2.2.- Proyectos Estratégicos Tema 2	139
2.3.- Proyectos Estratégicos Tema 3	139
2.4.- Proyectos Estratégicos Tema 4	141
2.5.- Prioridad Ejecución Proyectos Estratégicos	141
2.6.- Narrativa de Ejecución Proyectos Estratégicos	143
3.- Evaluación Económica Estrategia Diseñada	147
4.- Carta Gantt e Implementación de Proyectos	151
Capítulo VI: Conclusiones Finales	157
Bibliografía	160
Anexos.....	162
Anexo A: Diagrama de Proceso Comercial TopRoller	162
Anexo B: Informe Cálculo Mercado Potencial	163
Anexo C: Definición “Industria” y “Servicios” según INE	170
Anexo D: Lista de atributos declarada por vendedores.....	171
Anexo E: Investigación de Mercado.....	173
Anexo F: Costo Proyectos	227
Anexo G: Carta Gantt.....	228

Índice de Tablas

Tabla 1: Números Generales Sobre la Operación de TopRoller.....	26
Tabla 2: Variaciones Negocios, Post Ventas y No Conformidades 2014 - 2015.....	34
Tabla 3: Sub - segmentación G.S.E.	48
Tabla 4: Segmentación de Mercado de Cortinas Roller.....	50
Tabla 5: Parámetros Segmento Habitacional	52
Tabla 6: Parámetros Segmento No Habitacional.....	52
Tabla 7: Saturación Segmentos Habitacional	57
Tabla 8: Mercado Habitacional y No Habitacional (Miles de Millones)	59
Tabla 9: Mercado Habitacional (Miles de Millones)	60
Tabla 10: Mercado Cortinas Roller (Miles de Millones).....	62
Tabla 11: Atributos de Valor por Orden de Importancia para los Clientes	67
Tabla 12: Relevancia Atributos Cliente Residencial	70
Tabla 13: Análisis Correlación Precio vs Atributos, Cliente Residencial	72
Tabla 14: Evaluación Atributos Cliente Residencial TopRoller.....	77
Tabla 15: Relevancia Atributos Cliente Grandes Proyectos	79
Tabla 16: Análisis Correlación Precio vs Atributos Clientes Grandes Proyectos	80
Tabla 17: Evaluación Atributos Clientes TopRoller Grandes Proyectos	83
Tabla 18: Matriz de Factores Competitivos	87
Tabla 19: Matriz de Factores Generales y Competitivos	89
Tabla 20: Distribución de Ingresos 2015 por Canal	97
Tabla 21: Matriz de Factores Internos.....	106
Tabla 22: Márgenes por Canal.....	113
Tabla 23: BSC Tema 1	130
Tabla 24: BSC Tema 2	132
Tabla 25: BSC Tema 3	134
Tabla 26: BSC Tema 4	136
Tabla 27: Proyectos Estratégicos Tema 1	138
Tabla 28: Proyectos Estratégicos Tema 2	139
Tabla 29: Proyectos Estratégicos Tema 3	140
Tabla 30: Proyectos Estratégicos Tema 4	141
Tabla 31: Prioridad Proyectos Estratégicos	142
Tabla 32: Crecimiento TopRoller Van = 0	148
Tabla 33: Flujo Proyectos VAN = 0.....	148
Tabla 34: N° de Clientes VAN = 0.....	148
Tabla 35: Indicadores de Rentabilidad Según Escenario	149
Tabla 36: Flujo Proyectos Según Escenarios	149
Tabla 37: Margen Según Clientes	149
Tabla 38: Crecimiento Según Escenarios	150
Tabla 39: N° de Clientes Según Escenarios	150
Tabla 40: Penetración de Productos de Domótica Según Escenario	151
Tabla 41: Simbología Proyectos en Carta Gantt	152

Índice de Figuras

Figura 1: Proceso Desarrollo de Clientes de Steve Blank.....	7
Figura 2: Metodología Investigación de Mercado Naresh K. Malhotra	8
Figura 3: Esquema Diseño de Investigación de Mercado	9
Figura 4: Diagrama de Cinco Fuerzas de Porter.....	11
Figura 5: Planilla Business Model Canvas	13
Figura 6: Diagrama Perspectivas Balanced Scorecard	14
Figura 7: Mapa Estratégico.....	15
Figura 8: Metodología Trabajo de Título	19
Figura 9: Cortina Roller Sunscreen	24
Figura 10: Cortina Roller Blackout	24
Figura 11: Dibujo Técnico Cortina Roller	25
Figura 12: Diagrama Flujo Producción Cortinas Roller	26
Figura 13: Diagrama Proceso Comercial TopRoller	27
Figura 14: Ingresos Netos TopRoller 2014 - 2015.....	31
Figura 15: Distribución Ingresos Netos 2014 - 2015 por Segmento	32
Figura 16: Evolución Ingresos Netos TopRoller 2015 por Segmento	32
Figura 17: N° Post Ventas 2014 - 2015.	33
Figura 18: Organigrama TopRoller	35
Figura 19: Canales de Venta TopRoller.....	36
Figura 20: Evolución PIB Trimestral 2000 - 2016	42
Figura 21: Industria Cortinas Roller	45
Figura 22: Ingresos Netos industria Cortinas Roller 2012 - 2014.....	46
Figura 23: Renovación de Cortinas por Término de Vida Útil	53
Figura 24: Mercado Potencial Cortinas Roller por Segmento.....	55
Figura 25: Mercado Potencial Cortinas Roller por Componente	56
Figura 26: Curva de Adopción Cortinas Roller Segmento Habitacional	57
Figura 27: Mercado Potencial y Estimado de Cortinas Roller	58
Figura 28: Mercado Estimado según Segmento	59
Figura 29: Mercado Habitacional Cortinas Roller	60
Figura 30: Mercado No Habitacional Cortinas Roller	61
Figura 31: Participación de Mercado Industria Cortinas Roller	63
Figura 32: Género Cliente Residencial.....	68
Figura 33: Rango Etario Cliente Residencial	69
Figura 34: Ingreso Grupo Familiar Cliente Residencial	69
Figura 35: Canal de Información para Cliente Residencial	70
Figura 36: Reconocimiento de Marca Cliente Residencial.....	71
Figura 37: Análisis de Correspondencia Marca - Atributo, Cliente Residencial	73
Figura 38: Análisis de Correspondencia Marca - G.S.E., Cliente Residencial.....	74
Figura 39: Género Cliente Residencial TopRoller	75
Figura 40: Rango Etario Cliente Residencial TopRoller	75
Figura 41: Ingresos Grupo Familiar Cliente Residencial TopRoller	76
Figura 42: Canal de Información Cliente Residencial TopRoller	76
Figura 43: Género Cliente Grandes Proyectos.....	78

Figura 44: Cargo u Ocupación Cliente Grandes Proyectos	79
Figura 45: Reconocimiento de Marca Cliente Grandes Proyectos.....	80
Figura 46: Análisis de Correspondencia Marca - Atributo Cliente Grandes Proyectos	81
Figura 47: Género Clientes TopRoller Grandes Proyectos	82
Figura 48: Cargo u Ocupación Cliente TopRoller Grandes Proyectos	82
Figura 49: Business Model Canvas Actual TopRoller	91
Figura 50: "Inicio" página web TopRoller	102
Figura 51: Lista FODA	107
Figura 52: Matriz FODA de Doble Entrada.....	108
Figura 53: Cuadro Resumen Mercado Potencial, Canales y Competidores	113
Figura 54: Cuadro Resumen Temas Estratégicos.....	118
Figura 55: Mapa Estratégico.....	121
Figura 56: Mapa Estratégico Hipótesis de Creación de Valor 1	123
Figura 57: Mapa Estratégico Hipótesis de Creación de Valor 2	125
Figura 58: Mapa Estratégico Hipótesis de Creación de Valor 3	127
Figura 59: Carta Gantt Proyectos	152

Capítulo I: Introducción

1.- Marco Contextual

En el presente trabajo de título se aborda, en conjunto con la empresa TopRoller, el diseño de una estrategia que le permita aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, como así también, poder focalizar los esfuerzos de acuerdo a los recursos disponibles.

TopRoller es una empresa de fabricación y comercialización de cortinas roller, fundada en el año 2013 por Matías Elizalde, Gerente General, junto a su hermano Fernando Elizalde, Gerente Comercial. La idea de negocio se origina en la necesidad del actual Gerente de adquirir cortinas roller para su residencia, momento en que visualizó la oportunidad dada la escasez de oferentes y la gran diferencia en precio entre marcas establecidas y fabricantes de marcas desconocidas.

Buscando alternativas encontró a un productor a menor escala con precios más económicos y favorables en relación a otras grandes empresas del rubro, para productos de similares características, lo que le permitió tener una noción de los márgenes que se manejaban en la industria. De ahí entonces que se propuso empezar este negocio partiendo como intermediario entre el productor de precios económicos y los clientes, para a fines de 2013, empezar a producir de manera independiente bajo la marca TopRoller, importando insumos de Corea y China.

En un comienzo el proceso de fabricación de TopRoller fue a baja escala, partiendo en un pequeño taller en el cual trabajaban seis personas: dos operarios que se encargaban del corte, ensamblaje y embalaje de cortinas, una secretaria, la cual cumplía diversas funciones, un técnico de instalación con vehículo propio y la gerencia, quien ejercía también como la fuerza de venta de la empresa.

TopRoller tuvo un importante crecimiento en sus inicios, el que se dio de manera orgánica, dado el aumento de ventas, lo que se tradujo en la necesidad de contratación de más personal (administrativos, fábrica y fuerza de ventas) y adquisición de activos (vehículos y muebles). El año 2015, se decidió el traslado a una fábrica cinco veces el tamaño de la inicial. Junto a esto, también se adquirió maquinaria especializada e infraestructura para taller y oficina. Vale mencionar que la industria posee dos grandes segmentos de clientes, habitacional y no habitacional, siendo el primer segmento donde TopRoller focalizó sus ventas en sus inicios.

Los Gerentes fueron capaces de advertir el rápido crecimiento de los ingresos, aspecto que los orientó a buscar nuevas perspectivas para el negocio, sumado al desafío de profesionalizar todas las labores que se estaban realizando.

La experiencia adquirida por la gerencia en su función de fuerza de venta en terreno, y sumado a ejercicios de benchmarking, permitieron el conocimiento de negocios de la industria con características diferentes a lo hecho hasta ese entonces

(segmento habitacional), lo que los llevó a incursionar en el ámbito de la distribución de cortinas, en las ventas corporativas, en proyectos de mayor escala y a participar en licitaciones a organismos públicos.

Con el tiempo la empresa ha desarrollado distintas formas de venta, asentándose de manera natural los canales mencionados anteriormente, con características propias en cada uno, tales como rentabilidad, estructura financiera, tipo de gestión, costos, clientes, etc. Sin embargo, estos canales se encuentran en una etapa inicial de desarrollo, sin un modelo definido.

Como consecuencia de la incursión y diversificación de recursos en los incipientes canales de ventas de cortinas roller, se ha producido un crecimiento exponencial en los ingresos. Tal es así que en el año 2014 se tuvo una facturación anual de aproximadamente \$300.000.000, y al año 2015 esta facturación aumentó a \$1.000.000.000, representando un crecimiento del 330% aproximadamente (en un año). Actualmente su dotación alcanza a 25 trabajadores, que van desde técnicos de instalación y vendedores hasta cargos de administración y gerencia. El crecimiento le ha permitido a TopRoller lograr el paso de pequeña a mediana empresa según la ley 20.416 del Ministerio de Economía, ya que posee ingresos entre UF25.000 y UF100.00 al año **[1]**.

Según lo manifestado por el Gerente General, su sueño es llegar a desarrollar TopRoller de tal manera que sea una de las empresas más importantes del rubro de las cortinas, logrando entregar una oferta atractiva a los clientes que atiende a través de cada uno de los canales. Sin embargo, manifiesta al mismo tiempo una gran preocupación para poder lograrlo, debido a que, según su diagnóstico y no obstante haber tenido hasta ahora un gran crecimiento, este crecimiento se ha desarrollado en forma desordenada, y su actual modelo de negocios se enfoca principalmente en el segmento habitacional y carece de directrices y acciones claras a largo plazo que le permitan un crecimiento sostenido en el tiempo **[2]**.

Vale decir que el Gerente General intuye que la empresa está ad portas de dar un salto cuantitativo, ya que puede desarrollar varios canales, sin embargo, también está consciente que, dada la situación actual de TopRoller, no es posible hacer frente de manera eficaz a estos nuevos desafíos, y, por otra parte, también teme perder uno de sus mayores atributos, que es la valoración de los clientes, que ha hecho de TopRoller un sello que los distingue del resto de la competencia. Claramente esta búsqueda de nuevos canales de ventas, sumado al crecimiento que ha tenido la empresa, ha desorientado al Gerente General, y no visualiza con claridad una estructura adecuada para poder cumplir el objetivo deseado, por lo que plantea que el diseño e implementación de una estrategia es prioritario en el actual momento para permitirle tomar las decisiones adecuadas **[2]**.

2- Descripción del Proyecto, Oportunidad y Justificación

TopRoller, en el transcurso del tiempo, ha logrado implementar un modelo de negocios rentable y exitoso, el que radica en la buena relación precio – calidad de sus productos, pero aún con mayor fuerza es atribuible a la **calidad y rapidez en el servicio**, como así también a su capacidad de respuesta ante los clientes por no conformidades en el producto. El éxito de lo anterior se facilita al ser fabricantes y comercializadores directos, pues esto les permite mantener el control prácticamente durante toda la cadena de valor del negocio, lo que se traduce en una grata experiencia de compra, aspecto altamente valorado.

Hoy en día, al visualizar las nuevas oportunidades de negocios e incursionar en otro tipo de canales, se ha producido una mayor demanda, la que, debido a la diversidad de requerimientos (clientes diferentes a los del canal residencial¹), la empresa no ha tenido la capacidad para satisfacerlos con el nivel deseado, ya que no ha desarrollado un modelo adecuado para este fin. Lo anterior, trae como consecuencia disminución en la calidad del servicio, sumado a problemáticas al interior de la empresa, como quiebres de stocks y capacidad de gestión, entre otros, imposibilitando el crecimiento y la capitalización de las oportunidades.

El desafío entonces está en desarrollar un modelo de negocios rentable y que permita un crecimiento sostenible en el tiempo, para lo cual se requiere el diseño de una estrategia que le permita a esta empresa focalizar sus esfuerzos en iniciativas concretas y viables, a fin de hacer frente a los nuevos desafíos, de manera de consolidar a TopRoller como una empresa estable, con retornos y crecimiento sostenibles en el tiempo.

Para llevar a cabo el desafío planteado se utilizarán diferentes herramientas y razonamientos de la ingeniería civil industrial, los cuales podrán brindar la información necesaria para ir dando las respuestas a las diferentes decisiones a tomar que se vayan presentando en el camino que conlleva el diseño de una estrategia, como así también en su plan de implementación.

¹ Canal definido por la empresa para atender al segmento habitacional a través de venta directa.

3.- Objetivos

3.1.- Objetivo General

- Diseñar una estrategia que le permita a TopRoller, en base a sus recursos, aprovechar las oportunidades presentes en el mercado para alcanzar un crecimiento sostenible y rentable en un plazo de cinco años.

3.2.- Objetivos Específicos

- Determinar, caracterizar, cuantificar y validar el mercado de TopRoller.
- Estudiar los canales de venta en los que está presente la empresa y generar una propuesta de valor diferenciada y atractiva para sus clientes.
- Diseñar un plan de implementación de la estrategia planteada, definiendo plazos, hitos y responsables.

4.- Alcances

El actual trabajo de título se focaliza en el diseño de una estrategia, su evaluación económica y la elaboración de un plan de implementación, con el fin que la empresa lo pueda ejecutar.

5.- Marco Conceptual

El presente trabajo de título se enmarca en la disciplina de la gestión estratégica. En ésta se plasman la misión, visión, sueño, objetivos estratégicos y rumbo de la organización en el largo plazo. La estrategia es la encargada de marcar las pautas, establecer los hitos, dirigir esfuerzos y conducir a la toma de decisiones adecuadas para obtener los resultados en pos de los términos establecidos previamente.

La gestión estratégica, según el planteamiento de los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, se enmarca en "...el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas para que una firma alcance competitividad estratégica y logre retornos sobre el promedio". En base a la estrategia en sí, y bajo la visión de los mismos autores, ésta puede comprenderse como un proceso dinámico, el cual debe ser monitoreable y adaptable a los constantes cambios de los mercados y competidores [3].

Finalmente, la gestión estratégica se desarrolla a lo largo del tiempo y va determinando el curso de las acciones a realizar, las cuales se definen de forma anticipada y sostenidas en las decisiones estratégicas, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales son internalizados de manera transversal en la organización para su cumplimiento, con el fin de obtener buenos resultados (retornos sobre el promedio de la industria) en el largo plazo.

5.1.- Visión de Hitt, Ireland y Hoskisson

Ya definido el objetivo de una estrategia como la obtención sostenida de retornos sobre el promedio de la industria, se presenta lo planteado por Hitt, Ireland y Hoskisson sobre la metodología requerida para procurar este fin.

Para conseguir el objetivo señalado los autores proponen dos modelos de análisis:

- 1) Modelo I/O (Organización Industrial)
- 2) Modelo RB (Basado en Recursos)

El modelo I/O se enfoca en el análisis externo con el fin de identificar oportunidades que pueden ser tomadas por la organización para la generación de retornos por sobre el promedio y de manera sostenida, junto con identificar amenazas que puedan poner en riesgo los objetivos de la empresa [3].

Por otro lado, el modelo RB se enfoca en las competencias y recursos internos, es decir, dentro de la organización, con el fin de identificar qué capacidades puede potenciar y desarrollar la empresa con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos [3].

La teoría planteada en el texto establece que, tanto la componente externa como interna, afectan positiva o negativamente en el rendimiento de una empresa a través del tiempo, razón por la cual son factores de importancia que se deben considerar

al momento de diseñar una estrategia. Un análisis externo (I/O) permite identificar industrias atractivas, y, por otro lado, un análisis interno basado en los recursos de la organización (RB) permite identificar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa para enfrentar con resultados satisfactorios una industria en particular [3].

5.2.- Visión de Steve Blank: Desarrollo de Clientes

A continuación, se incluye una mirada sobre el desarrollo de clientes que refuerza y justifica la realización de una investigación de mercado para el análisis externo (I/O), específicamente para el análisis de cliente, primero por la importancia del tema para el presente trabajo dadas las intenciones de la empresa, y segundo, porque es esencial entregar una visión completa del entorno en lo que a clientes - que no se conocen acabadamente - se refiere.

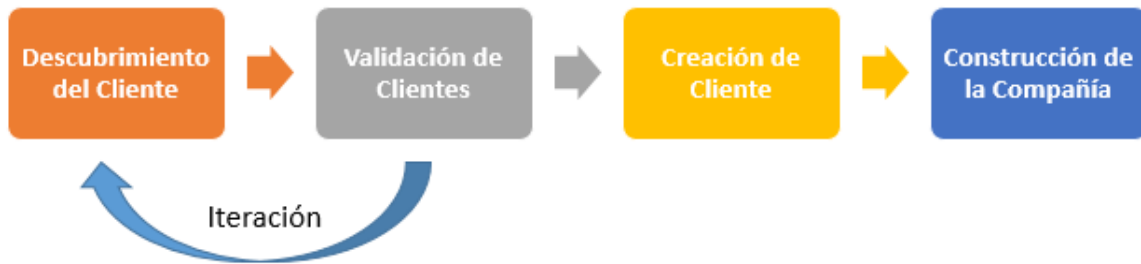
Steve Blank presenta una visión en cuanto al desarrollo de clientes (*"The Customer Development Model"*) en su libro *"The Four Steps to the Epiphany"*, en donde aborda el tema de empresas que se van a enfrentar a la atención de clientes en segmentos en los cuales ya hay organizaciones preexistentes y que, en consecuencia, ya cuentan con clientes en dichos segmentos. Ante esto plantea que salir a ese mercado con el mismo desarrollo de clientes que las empresas preexistentes, tiene como resultado el fracaso para la organización entrante. La esencia de esto radica en el tiempo que llevan el resto de las organizaciones en el mercado, las cuales ya cuentan con una cartera de clientes, por lo que se pueden focalizar con mayor énfasis en el desarrollo de productos. Por su parte, la empresa entrante debe focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de clientes, ya que enfrenta un mercado incierto y con una cartera de clientes inexistente [4].

El desarrollo de clientes comienza desde la detección de la oportunidad de negocio y tras la validación de un mercado en particular, basándose en los potenciales clientes. Una vez realizado esto y descubierto el cliente, se prosigue con su validación, debido a que muchas veces se cuenta con hipótesis, supuestos o creencias de lo que los clientes necesitan, desean, perciben o quieren, sin embargo, esto debe ser validado (con una investigación de mercado, por ejemplo) e iterado hasta conseguir el óptimo. El siguiente paso señalado por Steve Blank consiste en la "Creación de Clientes", que permite conceptualizar o perfilar al cliente, para luego, según Blank, "Construir la Compañía".

El marco conceptual del Modelo de Desarrollo de Clientes, basado en la visión de Steve Blank, será de gran ayuda en la construcción de propuestas de valor, en función de los planes de TopRoller para insertarse en nuevos canales de venta en donde hay compañías preexistentes.

Blank, describe el proceso de *"Customer Development Model"* mediante el siguiente esquema [4]:

Figura 1: Proceso Desarrollo de Clientes de Steve Blank



Fuente: *Elaboración Propia*

5.3.- Visión de Naresh K. Malhotra: Investigación de Mercados

Otro aspecto crucial en este trabajo, y al cual ya se hizo alusión a su importancia, se refiere a la Investigación de Mercado. Esta es la función que une el mercado con la empresa a través de la información. Se hace con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas u oportunidades de marketing, siendo, por ejemplo, una eficiente herramienta de segmentación.

De manera específica, Naresh K. Malhotra la define en su libro “*Investigación de Mercados*” como “...la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing...” [5].

La investigación de mercado, según Naresh K. Malhotra, permite a grandes rasgos estudiar el mercado, extraer datos a través de su investigación y transformarlos en información relevante para la toma de decisiones estratégicas de una organización [5].

Los pasos de una investigación de mercado, según Naresh K. Malhotra, se presentan en el siguiente diagrama:

Figura 2: Metodología Investigación de Mercado Naresh K. Malhotra



Fuente: *Elaboración Propia*

- (i) **Definición del Problema:** La definición del problema permite que el investigador obtenga la información que realmente se requiere para abordar el problema de decisión administrativa y/o además le permite conducir el proyecto de investigación. Para evitar errores, se define un planteamiento general y se definen las componentes.
- (ii) **Desarrollo del Enfoque:** Etapa de definición del marco objetivo/teórico, modelo analítico a utilizar, preguntas de investigación, generación de hipótesis y especificación de la información requerida.
- (iii) **Formulación del Diseño de la Investigación:** Es un esquema o programa para realizar el proyecto de investigación de mercado. Se especifican los detalles y aspectos prácticos de la implementación de dicho enfoque. Incluye el diseño de fases exploratorias, descriptivas y/o causales, la definición de información que se necesitará, especificación de los procedimientos de medición y escalonamiento, elaboración de una prueba piloto, especificación

del proceso de muestreo y tamaño de la muestra y desarrollo de un plan de análisis de datos.

Todos los enfoques de investigación pueden ilustrarse mediante el siguiente esquema:

Figura 3: Esquema Diseño de Investigación de Mercado



Fuente: *Elaboración Propia*

- (iv) **Trabajo de Campo:** Consiste en hacer contacto con los encuestados, aplicar cuestionarios, entrevistas (libres, estructuradas o semiestructuradas) o formas de observación, registrar datos y entregar las formas para su procesamiento. Incluye: Selección y capacitación de trabajadores de campo, supervisión, validación y evaluación de los trabajos de campo.
- (v) **Preparación y Análisis de Datos:** Incluye preparación preliminar del plan de análisis de datos, revisión del cuestionario, edición, codificación, transcripción, depuración de datos, ajuste estadístico y elección de una estrategia de análisis de datos.
- (vi) **Informe y Conclusiones:** Incluye definición del problema, enfoque, diseño de la investigación y trabajos de campo. Además, análisis de datos, interpretación, conclusiones y recomendaciones, preparación del informe, presentaciones orales e interpretaciones (en ocasiones) viables.

5.4.- Visión de Michael E. Porter: Modelo de las 5 Fuerzas

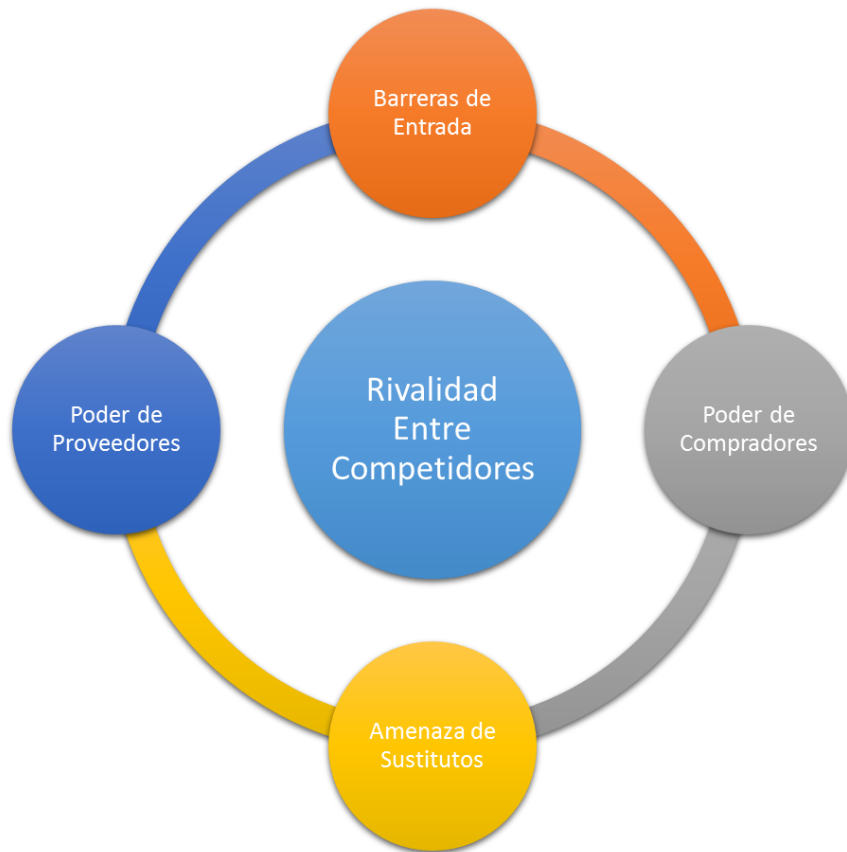
Una importante visión que entrega gran valor al análisis externo (I/O) es el modelo planteado por Michael Porter en su obra "*Competitive Strategy*", el cual da las luces para definir el posicionamiento estratégico de una organización, tomando como referencia la industria en que está inserta. El objetivo es identificar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo [6].

Una vez identificada la industria, Porter desarrolla un análisis definiendo las fuerzas y amenazas que se encuentran presentes en las cinco fuerzas del mercado:

- (i) **Amenaza de Nuevos Competidores:** Hace referencia a la posibilidad que tienen nuevos actores de entrar al mercado, ya sea esto más o menos difícil, midiéndose la dificultad a través de las barreras de entrada, que pueden ser tecnológicas, legales, económicas o sociales.
- (ii) **Amenaza de Sustitutos:** Hace referencia a los riesgos asociados a que el bien o servicio en cuestión sea sustituido por otro, midiendo a la vez con qué facilidad o dificultad puede suceder esto. Se debe tener en consideración que el bien puede no existir aún y hay que incluir factores como cambios tecnológicos y sociales.
- (iii) **Poder de los Proveedores:** Hace referencia al poder de negociación que poseen los proveedores, poder que está principalmente asociado al nivel de concentración que ellos tienen en el mercado y el tamaño de la organización.
- (iv) **Poder de los Compradores:** Hace referencia al poder de negociación que poseen los compradores de un bien o servicio (clientes), lo que está supeditado principalmente por la presencia de sustitutos en el mercado y el nivel de competencia existente.
- (v) **Rivalidad Entre Competidores:** Fuerza que hace referencia al nivel de competencia existente en el mercado, tomando en cuenta el número de competidores, la manera en que se fijan los precios y la concentración del mercado.

A continuación, se presenta un diagrama que ilustra el concepto de la Cinco Fuerzas de Porter:

Figura 4: Diagrama de Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: *Elaboración Propia*

La visión de Porter, reflejada en su libro "*Competitive Strategy*", plantea que las firmas deberían escoger posiciones competitivas y no optar por la flexibilidad, ya que esto dificulta significativamente la obtención de ventajas competitivas en términos estratégicos y en el tiempo [6].

5.5.- Visión de Osterwalder: *Business Model Canvas*

Los autores previamente citados, permiten modelar y analizar el mercado y la posición de la empresa en él. A continuación, se presenta otro marco que contribuye al desarrollo del análisis interno (RB) a realizar, y, a su vez, permite diseñar modelos de negocios, lo cual es relevante también para este trabajo, por cuando -parte de la estrategia que se diseñe y plantee- contendrá elementos de creación de negocios, especialmente cuando se aborde el desarrollo de canales.

Osterwalder propone la visión del *Business Model Canvas* en su libro “*Business Model Generation*”, en el cual presenta una herramienta que permite visualizar los elementos a considerar en la creación de un Modelo de Negocios, facilitando a la organización la función de crear, entregar y capturar valor [7].

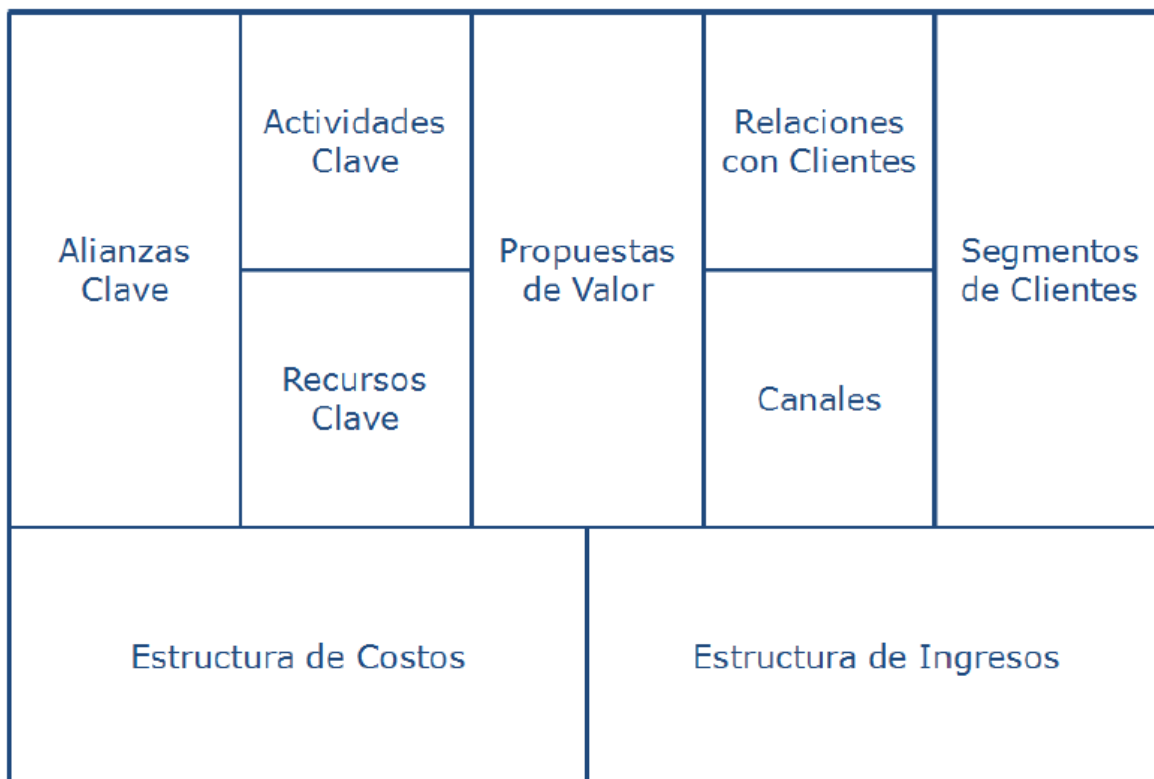
La Visión de Osterwalder facilita la construcción, declaración y comprensión del Modelo de Negocios de una organización, aportando claridad y mejor capacidad de análisis [7].

Un negocio posee cuatro áreas principales: Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad Financiera. El *Business Model Canvas* busca cubrir estas cuatro áreas por medio de nueve bloques, que, sucintamente, plantean lo siguiente:

- (i) **Segmento de Clientes:** Una organización sirve a uno o más segmentos de clientes. En este bloque se definen los diferentes clientes a los cuales se atiende, en base a las relaciones, canales, productos y márgenes, entre otros.
- (ii) **Propuesta de Valor:** Busca resolver problemas y necesidades del cliente con propuestas de valor. Se trabaja definiendo qué se le está entregando a los clientes y si se están satisfaciendo realmente sus necesidades.
- (iii) **Canales:** Las propuestas de valor son entregadas a los clientes a través de comunicación, distribución y canales de venta. Se discute cómo llegar a los diferentes clientes en relación a los canales.
- (iv) **Relaciones con Clientes:** Las relaciones con clientes son establecidas y se mantienen con cada segmento de clientes. Se define la comunicación y cercanía a tener con cada uno de los segmentos de clientes.
- (v) **Estructura de Ingresos:** Consiste en definir cómo son los flujos de ingreso para cada uno de los segmentos de clientes o canales de ventas.
- (vi) **Recursos Clave:** Los recursos clave son activos requeridos para ofrecer y entregar los elementos previamente descritos en la propuesta de valor y productos. Pueden ser tanto tangibles como intangibles.
- (vii) **Actividades Claves:** Hace referencia a cómo debe ser la utilización de recursos de la organización con el fin de alcanzar su óptimo y correcto funcionamiento.
- (viii) **Alianzas Claves:** Permite establecer cuáles son las relaciones clave con el entorno de la empresa para el óptimo funcionamiento de la organización.
- (ix) **Estructura de Costos:** Se definen todos los costos en los que se debe incurrir para el cumplimiento del modelo de negocios propuesto.

Los nueve bloques planteados por Osterwalder se encuentran interrelacionados, y para conseguir la claridad y participación activa de los actores que generan el modelo de negocios de la organización, se presentan a través de la siguiente planilla:

Figura 5: Planilla Business Model Canvas



Fuente: “Business Model Generation”, Osterwalder, 2010.

5.6.- Visión de Kaplan y Norton: *Balanced Scorecard*

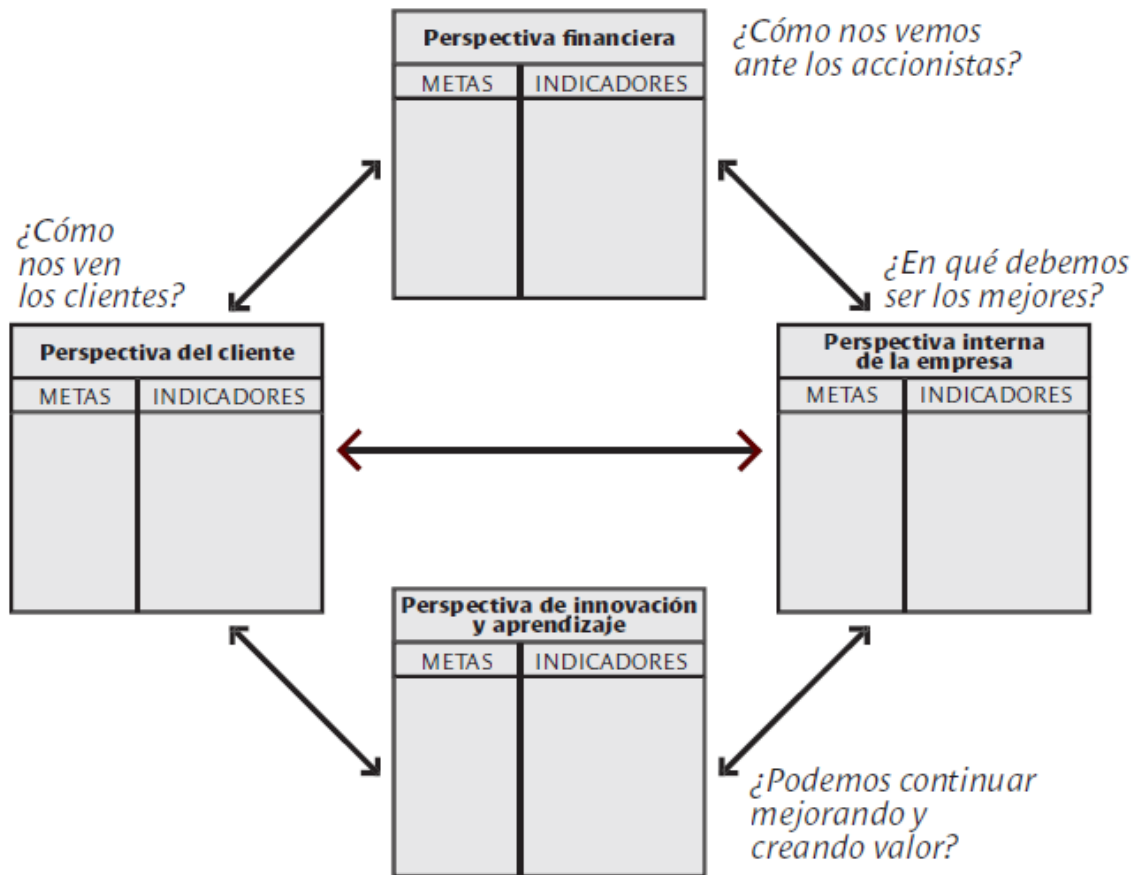
Realizado el análisis externo e interno, la visión de Kaplan y Norton permite continuar con el diseño de la estrategia. Esta se enfoca en las perspectivas necesarias para la creación y ejecución de una estrategia, planteando el uso de las herramientas *Balanced Scorecard* y Mapa Estratégico, respectivamente.

En su libro “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, Kaplan y Norton, proponen una herramienta llamada *Balanced Scorecard* (BSC), la cual definen en uno de sus capítulos como “Un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio” [8]. Esta incluye

cuatro perspectivas que consideran necesarias: Innovación y Aprendizaje, Interna del Negocio, Cliente y Financiera.

Bajo el marco conceptual propuesto por Kaplan y Norton, se comienza por la identificación de Visión, Misión y Valores; elementos que guían la dirección que tomará la estrategia; posteriormente se desarrollan Ideas Fuerza, las cuales se transforman en Temas Estratégicos. En segundo lugar, se traducen los Temas Estratégicos en objetivos concretos, con indicadores y metas medibles, objetivos que se enmarcan dentro de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*, los que se intentan alcanzar a través de proyectos tangibles y aplicables. A continuación, se presenta un cuadro explicativo de cómo abordar las perspectivas en cuestión:

Figura 6: Diagrama Perspectivas Balanced Scorecard

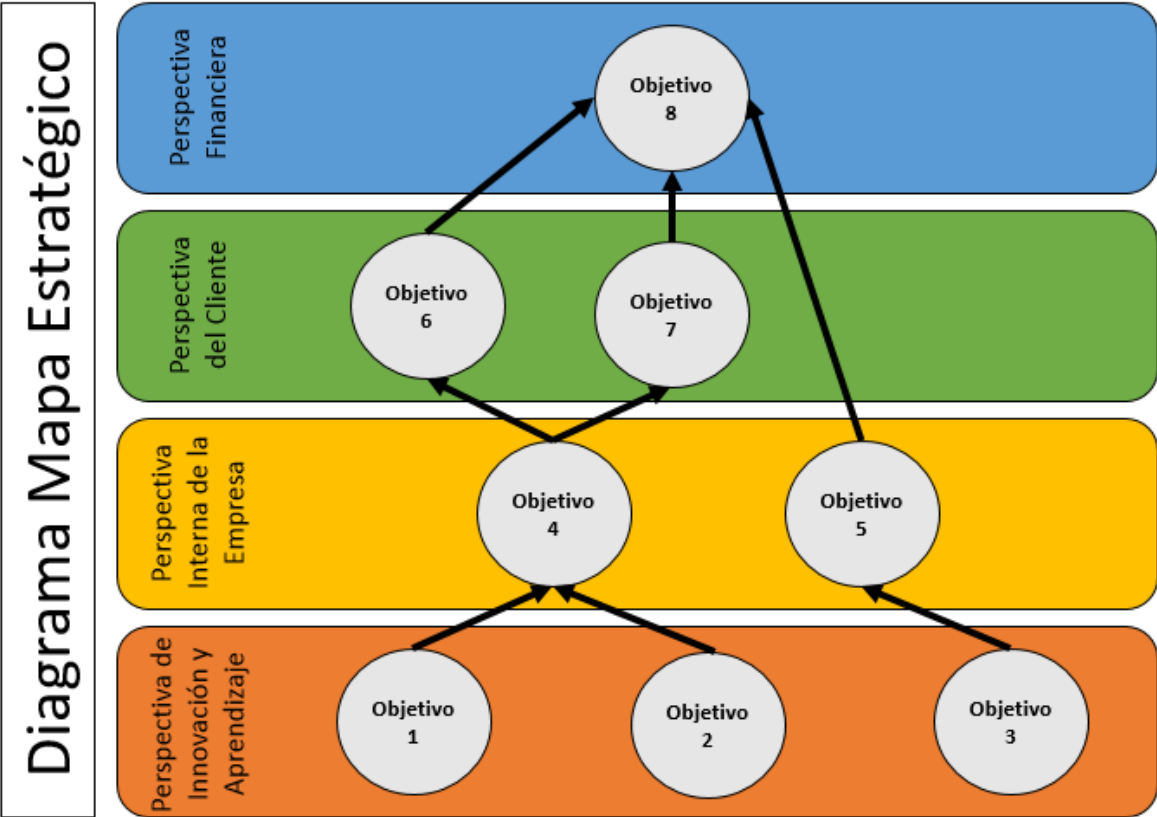


Fuente: *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño.* Harvard Business Review

La aplicación de esta herramienta incluye la creación de diagramas, como el Mapa Estratégico el cual “constituye una expresión gráfica de los objetivos estratégicos que la organización debe seguir, ordenados en diferentes perspectivas y vinculados por una cadena de relaciones causa-efecto” [9]. El mapa estratégico debe explicitar

las perspectivas o dimensiones claves que son necesarias para la creación de valor y mediciones de desempeño [9]. Este juega un rol relevante en la ejecución de la estrategia ya que es aquí donde se presenta la arquitectura para su óptima aplicabilidad. A su vez, permite la comunicación y alineación de esfuerzos para la ejecución estratégica [9]. A continuación, se presenta un diagrama del Mapa Estratégico general:

Figura 7: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

5.7.- Herramientas de Análisis

Estas herramientas complementan los enfoques previos, ya que permitirán abordar aspectos específicos y prácticos de los análisis que deben llevarse a cabo.

5.7.1.- Herramienta PESTE

La herramienta PESTE está inserta dentro del estudio del entorno general en el que se encuentra la organización, e incluye “drivers” o variables macro, que escapan del control de la empresa, pero que, de una u otra forma, influyen en la industria en la que la organización se desenvuelve, razón suficiente para que estas variables estén

estudiadas e incluidas, tanto en el diseño de la estrategia, como en la toma de decisiones estratégicas.

La herramienta PESTE hace alusión a dimensiones que enmarcan lo “Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico”; factores pertenecientes al entorno que se deben tomar en cuenta en la realización de una estrategia. La real utilidad de la herramienta radica en la capacidad que tiene para aportar conclusiones útiles, que se deben tener en cuenta para que el análisis que se lleve a cabo tenga real impacto en el diseño de la estrategia.

5.7.2.- Herramienta Modelo de Difusión de Bass

El modelo, publicado por Bass en 1969 en el trabajo titulado “*A New Product Growth for Model Consumer Durables*”, permite estimar el número de consumidores que adoptarán (comenzarán a comprar) un nuevo producto a lo largo del tiempo. Este modelo ha sido la piedra angular de las distintas técnicas de estimación de la demanda de nuevos productos a lo largo de los últimos 40 años. Su utilización, desde su nacimiento, ha tenido una inmensa influencia sobre el marketing y el *management* [10].

Es una herramienta simple y potente que se utilizará para estimar la adopción de cortinas roller en la Región Metropolitana, con el fin de realizar la proyección de mercado.

5.7.3.- Herramienta PCI

El análisis de capacidades internas (PCI) es una herramienta que permite evaluar los recursos internos de la empresa que están disponibles para la buena formulación y ejecución de una estrategia, detectando debilidades o fortalezas en las diferentes perspectivas que la herramienta propone. Estas permiten realizar una evaluación para la medición de las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano; es una manera de bajar en términos prácticos el análisis interno descrito al inicio de este capítulo.

5.7.4.- Herramienta Análisis FODA

La herramienta FODA permite caracterizar a la organización en dimensiones que integran tanto el contexto externo como interno. Tiene una visión complementaria, ya que permite armar un panorama amplio que es útil al diseñar una estrategia, ponderando organizadamente fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El uso de la herramienta propone evaluar y caracterizar las relaciones de cada uno de los elementos que las componen; más específicamente, permite visualizar cómo se pueden aprovechar las oportunidades que se presentan, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, además de las amenazas del entorno en relación a esas mismas oportunidades.

Es una herramienta que complementa, especialmente, el análisis de capacidades internas y del mercado (Porter), de un modo que permite articular los elementos que esos marcos aportan.

5.7.5.- Herramienta Flujo de Caja

El flujo de caja es una herramienta de evaluación económica que permite evaluar la conveniencia o rentabilidad de una determinada inversión mediante indicadores. El indicador más representativo es el valor actual neto (VAN) de un determinado proyecto, el cual permite calcular el valor actual de todos los flujos futuros generados por el proyecto en cuestión, teniendo en cuenta la tasa de descuento del inversionista que se le aplicará al proyecto y, también, el horizonte temporal asociado a dicho proyecto.

Para efectos del trabajo de título, la utilización de esta herramienta permitirá ver la viabilidad y factibilidad de la estrategia propuesta. El flujo de caja no es sólo un instrumento de contabilidad, sino que puede ser un apoyo al control de gestión, ayudando a monitorear el cumplimiento de objetivos estratégicos, específicamente, en su dimensión financiera.

6.- Metodología

La metodología a aplicar debe comprender una relación funcional entre las visiones y herramientas que se proponen, y el diseño de una estrategia para la empresa. Para esto, es necesario identificar la situación inicial de la empresa y la situación deseada; el camino de la primera a la segunda corresponderá a la estrategia a diseñar, por ende, primeramente, se debe realizar un análisis para estudiar la situación inicial.

La metodología para llevar esto a cabo comenzará por una recopilación de antecedentes generales de la empresa, para luego, una vez identificada la misión y visión, realizar un diagnóstico acabado de la organización y su entorno, en base a la visión de Hitt, Ireland y Hoskisson, a través del desarrollo de análisis externo (I/O) y análisis interno (RB). El primero permitirá identificar las oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente en el cual se desenvuelve la organización, y el segundo, permitirá identificar las fortalezas y debilidades en base a la cantidad y la calidad de los recursos de la empresa. Finalmente, de este diagnóstico se concluye una matriz de factores (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que será clave para la realización del análisis FODA, el cual permitirá definir los temas estratégicos que darán pie al diseño de la estrategia mediante los objetivos estratégicos relacionados a estos.

Los análisis previos permitirán el diseño de una estrategia que facilite a TopRoller tomar posiciones competitivas en el mercado. Para esto, y en base a los temas estratégicos anteriormente definidos, se desarrollará un *Balanced Scorecard* (con su respectivo Mapa Estratégico), del cual se obtendrán los proyectos a realizar para la implementación de la estrategia, los que, tras una evaluación económica que justifique la estrategia, se presentarán a través de una Carta Gantt para que la empresa pueda desarrollarlos y lograr una buena ejecución de la propuesta diseñada.

Figura 8: Metodología Trabajo de Título



Fuente: *Elaboración Propia*

6.1.- Recopilación de Antecedentes Generales

Para la recopilación de antecedentes generales de la empresa se realizó una reunión y un taller con el Gerente General y se levantó información de distintas áreas de la empresa.

- (i) Reunión: Se programó una reunión con el Gerente General de la empresa con el fin de recabar información de TopRoller en términos generales, ahondando en aquellos temas que fueran más relevantes. El fin de esta reunión era conocer la historia de TopRoller, sus inicios y evolución, identificar cuáles han sido las mayores problemáticas, conocer sus productos, saber la forma en cómo opera y conocer la estructura organizacional.
- (ii) Taller I: se realizó un taller con el fin de levantar los procesos de la empresa. La metodología utilizada para la realización de este taller consistió en una reunión conjunta con dos miembros de cada área, con conocimiento acabado de los procesos que realizan en cada una (Área Comercial, Operaciones y Producción).
- (iii) Levantamiento de Información: Se llevaron a cabo conversaciones con el encargado del área comercial de la empresa, con el fin de obtener información de ingresos y ahondar en los productos que ofrece TopRoller.

6.2.- Diagnóstico

Según la metodología propuesta por los alumnos, se llevaron a cabo los análisis externo e interno, para el posterior diseño de la estrategia. Sin embargo, para estos fines, se hace necesario conocer el sueño, misión y visión de la empresa, como también su planificación o lineamientos estratégicos actuales. Para obtener esta información se llevó a cabo un taller (Taller II) en las dependencias de TopRoller.

Taller II: Se realizó un taller con los directivos de la empresa el cual tenía como propósito profundizar el enfoque en los temas a tratar, razón por la cual se realizó un día sábado en las dependencias de TopRoller. En primer lugar, se orientó a los directivos con las definiciones de sueño, misión, visión y estrategia, para luego - mediante una conversación abierta- conversar de cada uno de estos conceptos en referencia a TopRoller.

6.2.1.- Análisis Externo

La metodología utilizada para esta sección consistió básicamente en el levantamiento de datos secundarios que permitieron llegar a diferentes estimaciones para el diseño de la estrategia, como así también reuniones con los directivos de la empresa para la utilización de diversas herramientas propuestas en el marco conceptual, y entrevistas con vendedores y clientes, las que finalmente dieron pie a la investigación de mercado. Todas las acciones recién expuestas permitieron el desarrollo de la herramienta PESTE, el análisis de la industria, mercado y clientes, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter y finalmente una conclusión expresada en una matriz de factores del entorno que representa las oportunidades y amenazas presentes. A continuación, se describen aquellas actividades de mayor relevancia ejecutadas en el análisis externo.

- (i) Reuniones PESTE e Industria: En primer lugar, con el fin de desarrollar la herramienta PESTE, se efectúa una reunión con los directivos de la empresa para saber su impresión sobre las variables de la herramienta (Política, Económica, Social, Tecnológica y Ecológica) en relación a la empresa. Esto con el fin de dar los lineamientos a investigar en cada caso, para posteriormente concluir. En segundo lugar, y en la misma reunión, se aborda el tema de la industria con el fin de tener un mejor conocimiento de cómo opera, describiendo la cadena de valor, desde la adquisición de insumos, pasando por los comercializadores y canales, hasta el cliente final, mediante un diagrama consensuado entre los integrantes de la reunión.
- (ii) Levantamiento de información: Esta actividad tiene por fin el desarrollo del análisis de mercado, el cual se logra mediante la información obtenida de los

antecedentes previos y una acabada investigación de datos secundarios con el fin de realizar estimaciones de potencial.

- (iii) Entrevistas No Estructuradas: Con el fin de entender a los diferentes tipos de clientes de la industria se aplicaron entrevistas tanto a éstos como a vendedores de vasta experiencia.
- (iv) Investigación de Mercados: Las hipótesis de atributos de valor extraídas de las entrevistas no estructuradas sirven como fase exploratoria para la investigación de mercados, la que busca robustecer el análisis de los clientes y competidores de la industria para tener una mejor concepción del entorno externo. Esta investigación se basa en la visión de Steve Blank y se desarrolla a través de la metodología de Naresh K. Malhotra.

6.2.1.- Análisis Interno

En esta sección, para realizar el análisis de los recursos internos de la empresa, se desarrolló el modelo de negocios actual de la empresa a través de la visión de Osterwalder, y la utilización de la herramienta PCI, la cual busca medir y evaluar las capacidades internas de la empresa a través de las dimensiones Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica, Talento Humano y Administrativa. Una vez realizados estos análisis se pudo contrastar la visión interna en una matriz de factores internos que representan las fortalezas y debilidades de la organización. A continuación, se describen aquellas actividades de mayor relevancia ejecutadas en el análisis interno.

- (i) Taller III: Se realizó un taller en el cual los directivos de la empresa, previa explicación de la actividad, debían conversar y discutir para lograr completar cada uno de los nueve elementos que requiere el desarrollo del *Business Model Canvas*.
- (ii) Encuesta y Reunión PCI: Se realizó una encuesta a los empleados de la empresa para evaluar las diferentes dimensiones del análisis PCI, los que finalmente se discutieron en una reunión con el Gerente General a modo de lograr un relato compartido de cada dimensión.

6.3.- Diseño Estrategia

Con toda la información y antecedentes recabados hasta esta etapa, con las matrices de factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), se procede a una de las etapas clave en el trabajo de título, que es el análisis FODA donde se desprenden los temas estratégicos que darán origen a los objetivos estratégicos (y Mapa) para la elaboración del *Balanced Scorecard*. En lo

que respecta al detalle de la metodología, en este capítulo se realizó un taller con la directiva de la empresa (Taller IV), en el cual se elaboró el análisis FODA. Para este efecto, se presentan listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, junto a una matriz de doble entrada que permite diseñar las estrategias en base a los antecedentes, el sueño, la misión y visión de la empresa e intenciones de los directivos.

6.4.- Plan de Implementación Estrategia

Mediante la elaboración del *Balanced Scorecard* se obtienen los Proyectos Estratégicos a realizar para la implementación de la estrategia. Con el fin de ver la real factibilidad de la estrategia diseñada, se realiza una evaluación económica en distintos escenarios. Una vez validada económicamente, se procede a la confección de la Carta Gantt y la narrativa de ejecución de los proyectos estratégicos, con el fin de entregarle las herramientas a la organización para que ésta pueda implementarla.

Capítulo II: Antecedentes Generales

En la próxima sección se explica lo que es la empresa, su evolución y estado actual, abordando aspectos como oportunidades, ingresos, problemáticas, estructura organizacional, diagramas de fabricación y comercialización, canales y desafíos futuros.

1.- Empresa

1.1.- Emprendimiento

TopRoller nace como un emprendimiento a partir de una oportunidad que brindó el mercado, el cual se caracterizaba por la escasez de oferentes y altos precios en cortinas roller, lo que el Gerente General y dueño consideró como razón suficiente para, junto a su hermano Fernando, Gerente Comercial, fundar TopRoller el año 2013 [2].

Deciden comenzar el negocio teniendo como conocimientos únicamente su experiencia como clientes, y, por ende, entendiendo los atributos que valora un comprador que desea adquirir cortinas roller para su hogar, consistentes básicamente en **asesoría y servicio de calidad, sumado a un rápido y confiable plazo de entrega**, atributos que utilizaron como piedra angular en los inicios de TopRoller, negocio que tenía, como característica inherente de un emprendimiento, foco en los ingresos que hicieran viable la iniciativa [2].

La fórmula se desarrolló con éxito, y al cabo de un año, y más bien de manera implícita, se había desarrollado un modelo de negocios basado en una propuesta de valor atractiva y un desarrollo de producto enfocado en el segmento habitacional a través del canal residencial, target que significó un crucial apoyo a TopRoller para enfrentar el “Valle de la Muerte”, “etapa que va desde que un emprendedor inicia su proyecto y empieza a realizar gastos, logrando eventualmente que su empresa esté en equilibrio, hasta que consigue al menos tener ingresos iguales a sus gastos” [11].

1.2.- Productos

La oferta de TopRoller, en su etapa inicial, estaba compuesta por cortinas roller en sus variedades de telas Sunscreen y Blackout, sumado a un surtido de colores reducidos. Esta oferta estaba diseñada con el fin de suplir los requerimientos del segmento habitacional; sin embargo, al transcurrir el tiempo e indagar más en la oferta de mercado, TopRoller concluyó que debía incluir mayor surtido y nuevas variedades de telas a su oferta, incorporando las variedades Natural Look, Duo y Cortinas Exteriores. A pesar de lo anterior, los ingresos de TopRoller estaban

compuestos aproximadamente en un 98% por ventas de telas Sunscreen y Blackout, porcentaje que se mantiene hasta el día de hoy.

El producto, a modo general, tiene la característica de ser a la medida para cada cliente, lo que garantiza un resultado óptimo en estética y funcionalidad. Además, las cortinas roller cuentan con múltiples beneficios como privacidad, control de luz y energía, aislamiento térmico y acústico, control de eficiencia ambiental (filtro de rayos UV, tanto para los usuarios de las cortinas, como así también para combatir la corrosión de barniz en muebles y descoloramiento de géneros y tapices), resistencia, propiedad anti hongos y humedad, aislante térmico, retardante al fuego (ignífuga), repelente al polvo y alta durabilidad.

A continuación, se describen solo las características de las cortinas Sunscreen y Blackout, dada la concentración de la demanda en estas variedades (98%):

- Cortina Roller Sunscreen: Son una solución decorativa y funcional que proporciona un efectivo control solar, ya que las telas ofrecidas pueden presentar aperturas (micro perforaciones de 1, 3, 5, 10 y 16%) a modo de adecuar la penetración de luz de acuerdo a las necesidades del cliente, proporcionando iluminación natural a los espacios. No oscurecen los ambientes y, dependiendo la apertura de la tela, permiten la visión al exterior en diferentes proporciones.

Figura 9: Cortina Roller Sunscreen



Fuente: Google Imágenes

- Cortinas Roller Blackout: Impiden completamente el paso de la luz. Presentan grandes ventajas térmicas de aislamiento generando importantes ahorros de energía.

Figura 10: Cortina Roller Blackout



Fuente: Google Imágenes

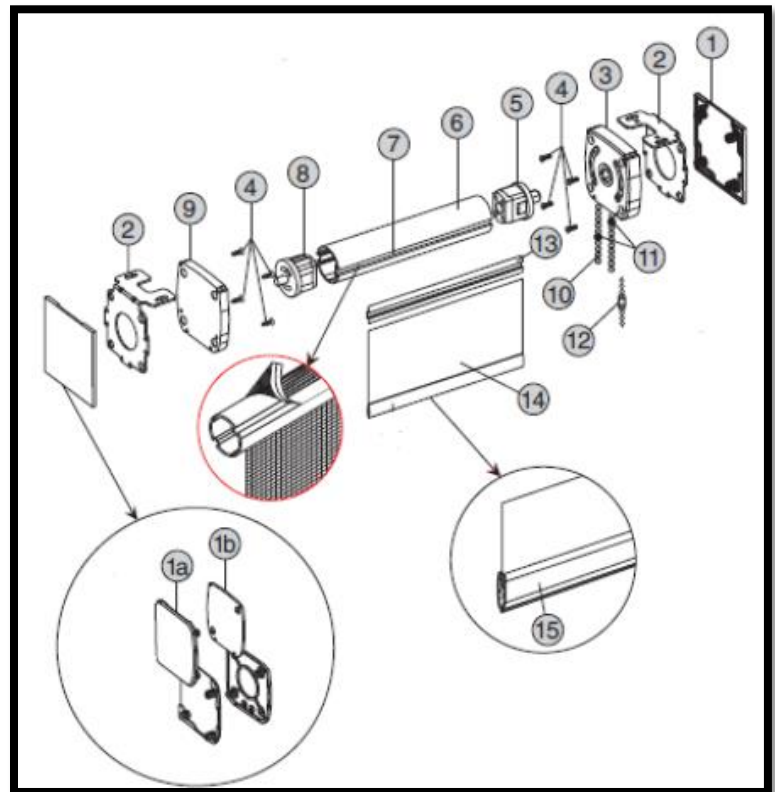
Vale mencionar que el producto final es la cortina roller, que está compuesta por tela, aluminio, mecanismos de engranaje y comando (mecánico o motorizado). Estos aspectos en un comienzo se consideraron como “*commodities*”; sin embargo,

en el transcurso del presente trabajo de título se podrá observar que, en ciertos segmentos de clientes, esto no es así [2].

Con el fin de generar una concepción más técnica de las componentes de las cortinas, a continuación, se presenta su descripción de modo gráfico:

Figura 11: Dibujo Técnico Cortina Roller

- 1.- Tapa Lateral
1. a. - Tapa Lateral Curva para la instalación sin Cenefa.
1. b. - Tapa Lateral Curva para la instalación lateral con/sin Cenefa
- 2.- Escuadra Metálica
- 3.- Soporte Control
- 4.- Tornillos
- 5.- Pin Control
- 6.- Tubo Estriado
- 7.- Ranura para fijación de Burlete
- 8.- Pin Terminal
- 9.- Soporte Terminal
- 10.- Cadena de Mando
- 11.- Topes de Cadena
- 12.- Conector de Cadena
- 13.- Burlete para Instalar Tela
- 14.- Tela
- 15.- Riel Inferior (“Travesaño”)



Fuente: TopRoller

1.3.- Procesos: Impacto en el Servicio y Plazo de Entrega

Las siguientes secciones se desarrollan en base a los resultados obtenidos en el Taller I, llevado a cabo en la empresa y planteado en la metodología del trabajo de título, en el cual se aborda el tema de los procesos y el impacto que estos tienen en la calidad del servicio y el plazo de entrega de los productos.

A modo introductorio, y con el fin de contextualizar la magnitud en la que se enmarcan los procesos, se presentan números o cifras generales de TopRoller a nivel operativo y productivo, tales como promedio diario de cortinas instaladas, rectificación de medidas², solicitudes de cotización y visitas de vendedores. Para lo

² Toma de medidas finales por parte de un técnico experto (y posterior instalador) para ingreso de cortinas a producción, ya que las medidas tomadas por el vendedor solo tienen por fin la realización de la cotización.

anterior, hay que tomar en cuenta que la fábrica cuenta con una capacidad de producción de 2.500 cortinas mensuales:

Tabla 1: Números Generales Sobre la Operación de TopRoller

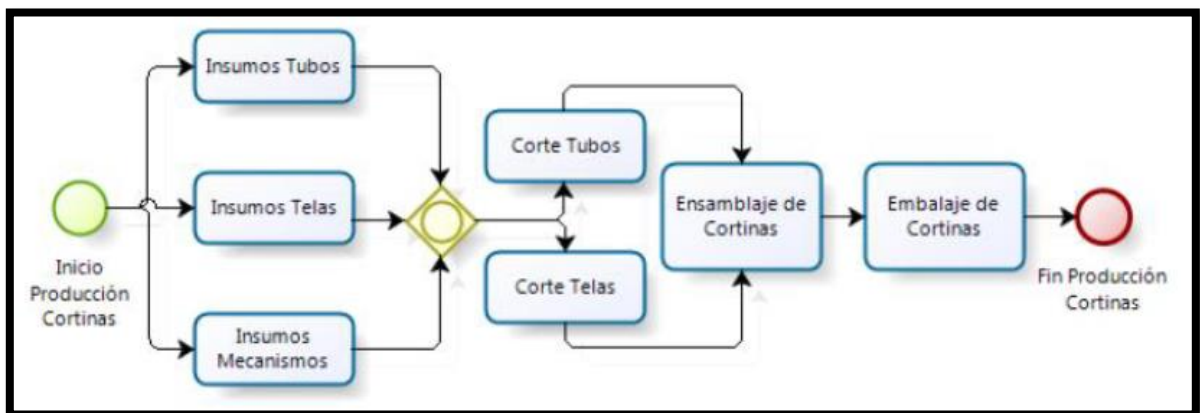
Item	Promedio Diario	Observación
Instalación de Cortinas	85	Considerando a todos los técnicos de instalación
Rectificaciones por Técnico	1	TopRoller hoy en día dispone de 6 técnicos de instalación
Solicitudes para Cotizar	13	Pudiéndose concretar o no el negocio
Visitas por Vendedor	4	Considerando que la empresa cuenta con 3 vendedores

Fuente: TopRoller

1.3.1.- Proceso Producción Cortinas

La producción de las cortinas roller consta de un proceso relativamente simple, el que está compuesto básicamente por el corte de la tela, corte de aluminios (superior e inferior), ensamblaje de tela en aluminios y postura de mecanismos, finalizando con el embalaje de las cortinas. A continuación, se presenta un diagrama general donde se puede visualizar el flujo del proceso de producción:

Figura 12: Diagrama Flujo Producción Cortinas Roller



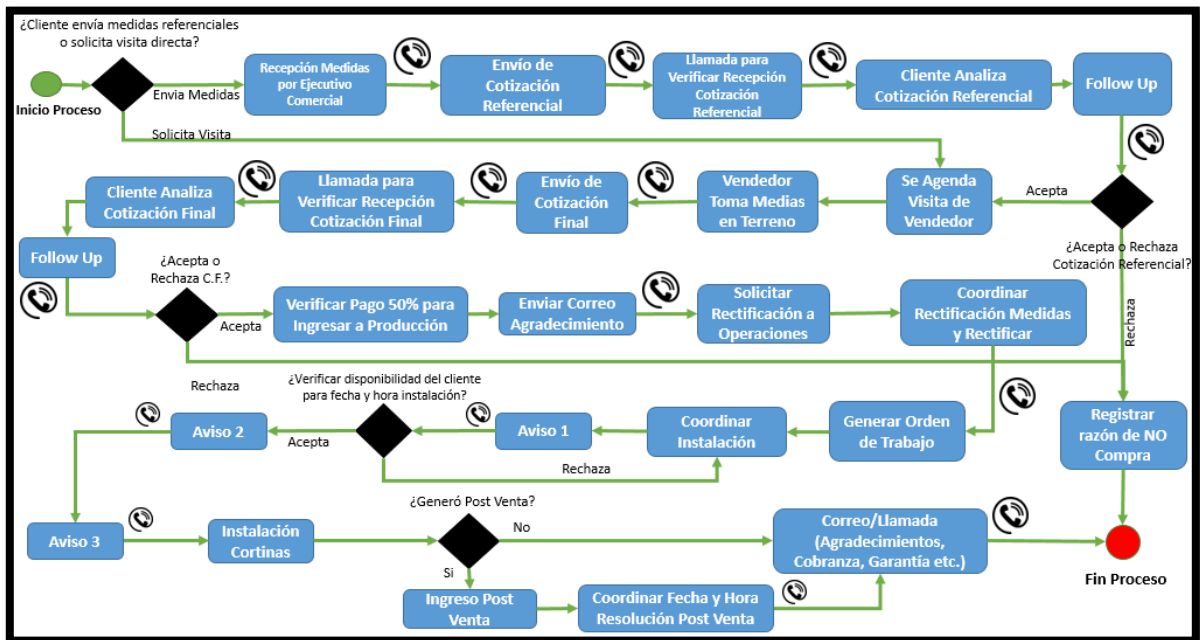
Fuente: Elaboración Propia

1.3.2.- Proceso Comercial TopRoller

El proceso comercial³ de TopRoller está estrechamente ligado con el área de operaciones, la cual tiene un rol fundamental en la coordinación de la instalación (limitada a la disponibilidad del cliente y el técnico de instalación) y en la resolución de post ventas. El éxito de estas actividades permite dar por cerrada una venta.

El proceso cuenta con varios hitos relevantes. A modo de lograr una mejor comprensión se seleccionaron aquellas actividades más importantes para la construcción de un diagrama general, que se muestra a continuación:

Figura 13: Diagrama Proceso Comercial TopRoller



Fuente: *Elaboración Propia*

Vale mencionar que el proceso que se desarrollará a continuación representa un caso estándar del ciclo comercial de TopRoller.

En primer lugar, el cliente, al realizar el contacto con la empresa, tiene dos posibilidades para continuar el flujo del proceso: solicitar la visita directa de un vendedor TopRoller, o bien, enviar medidas referenciales⁴ con el fin de poder realizar una cotización aproximada de sus requerimientos. Es esta última opción la que se presenta en la mayoría de los casos, motivo por el cual se seguirá el flujo de ésta en el diagrama:

1.- Recepción Medidas Referenciales: Las medidas son recibidas vía correo electrónico por un ejecutivo comercial de TopRoller, para la posterior confección de

³ Ver diagrama completo en Anexo F

⁴ Medidas tomadas por el propio cliente, sin exactitud, a modo de generar una cotización.

la cotización referencial⁵. En esta actividad se produce el primer contacto con el potencial cliente.

2.- Envío Cotización Referencial: Se realiza el envío de la cotización referencial al cliente vía correo electrónico. En esta actividad se realiza un posible segundo contacto.

3.- Llamada Verificación Recepción Cotización Referencial: Se realiza una llamada al cliente con el fin de verificar la recepción de la cotización. Esto se lleva a cabo debido a existen altas probabilidades de que los correos con dominio empresarial o desconocidos lleguen a la carpeta de correos no deseados, pudiendo generarse la pérdida de la información y, a la larga, del negocio. En esta actividad se realiza un posible tercer contacto.

4.- Cliente Analiza Cotización Referencial: Existe un espacio temporal en el cual el cliente analiza la cotización, ya sea para estudiar más ofertas o tomar la decisión de inversión.

5.- Follow Up 1: Actividad que se realiza para hacer seguimiento y saber el estado de la cotización, con el fin de saber si el negocio fracasó, o bien, se necesita mejorar las condiciones comerciales dentro de lo posible. Este seguimiento se realiza cuando ha transcurrido un horizonte temporal igual o superior a dos días. En esta actividad se tiene un posible cuarto contacto con el cliente.

Una vez transcurridas todas las etapas mencionadas, ya se tiene la decisión del cliente respecto a si acepta o no la oferta, momento en que se prosigue con el proceso comercial, o bien, se registra la razón de no compra y se finaliza el proceso. Para efectos de entendimiento del proceso, este proseguirá asumiendo que el cliente acepta la cotización referencial.

6.- Agendar Visita de Ejecutivo Comercial TopRoller: Una vez aceptada la cotización referencial se coordina, de acuerdo a la disponibilidad del cliente y la fuerza de venta, una visita al lugar en donde se instalarán las cortinas.

7.- Toma de Medidas en Terreno por Parte de Ejecutivo Comercial TopRoller: Se concreta la visita de un vendedor para cerrar los detalles de la venta (tipo de telas, colores y especificaciones técnicas) y tomar las medidas con las que se confeccionará la cotización final⁶. En esta actividad se tiene un posible quinto contacto con el cliente.

8.- Envío Cotización Final: Se realiza el envío de la cotización final al cliente, habiendo, entonces, un posible sexto punto de contacto.

9.- Llamada Verificación Recepción Cotización Final: Las razones de esta llamada son similares a la que se efectúa para verificar la recepción de la cotización

⁵ Cotización transitoria y estimativa generada al cliente, en base a las medidas tomadas por el mismo, con el fin de que este conozca el valor aproximado del total de sus requerimientos.

⁶ Cotización que refleja el precio final de la venta a pagar por el cliente, la que se basa en las medidas tomadas por el vendedor en terreno.

referencial. Ésta es realizada por el vendedor que hizo la visita a terreno. Hay aquí, en consecuencia, un posible séptimo contacto con el cliente.

10.- Cliente Analiza Cotización Final: Misma descripción que la expuesta en el punto 4.

11.- Follow Up 2: Misma descripción que la expuesta en el punto 5. En esta actividad se realiza un posible octavo contacto con el cliente.

Transcurridas las etapas descritas entre la aceptación de la cotización final (asumiendo este resultado, para describir el proceso) y el punto 11, ya se conoce la decisión final del cliente. Se ejerce de igual manera, en caso de rechazo (registro de razón de no compra), de lo contrario, se procede a uno de los hitos más importantes del proceso, que consiste en la realización del pago del primer 50%⁷ del total por parte del cliente (para gestionar la producción de las cortinas), y con esto, la declaración del “**día cero**” para cumplir el plazo de entrega establecido en las promesas de TopRoller antes de la formalización del negocio.

12.- Verificar Pago Primer 50%: Se verifica pago del cliente en cuenta bancaria (en caso de no ser al contado).

13.- Envío Correo Agradecimiento TopRoller: Se envía un correo de agradecimiento al cliente por preferir trabajar con TopRoller y se informa la recepción del pago. En esta actividad se realiza un posible noveno contacto con el cliente.

14.- Solicitud de Rectificación de Medidas a Operaciones: Área comercial eleva una solicitud de rectificación de medidas (por parte de un técnico) al área de operaciones, con el fin de obtener las medidas exactas para la producción de las cortinas.

15.- Coordinación Rectificación de Medidas: Coordinación de visita para rectificación, dada la disponibilidad del cliente y técnico de instalación. En esta actividad se realiza un posible décimo contacto con el cliente.

16.- Orden de Trabajo: Una vez obtenidas las medidas exactas se genera la orden de trabajo y se **inicia la producción de las cortinas.**

17.- Coordinación Instalación: Se coordina la disponibilidad de los técnicos para instalación en función del cumplimiento del plazo de entrega establecido con el cliente.

18.- Aviso 1: Se propone al cliente la fecha de instalación fijada por TopRoller y se verifica su disponibilidad, pudiendo ser aceptada o rechazada. En esta actividad se realiza un undécimo posible contacto con el cliente.

⁷ El modelo de negocio establece el pago del 50% del total para comenzar la producción de las cortinas, quedando un saldo a cancelar al finalizar el proceso.

19.- Aviso 2: Alerta (a la mitad del periodo entre aviso 1 y día de instalación) al cliente de la fecha y hora de instalación aceptada por él, teniendo un posible duodécimo contacto.

20.- Aviso 3: Alerta al cliente el día anterior a la instalación de sus cortinas para confirmación final, y posible décimo tercer contacto.

21.- Instalación Cortinas: Se procede a la instalación de las cortinas en las dependencias del cliente.

Luego de esta etapa, la instalación puede no resultar con éxito en la primera visita del técnico, generando una post venta, la que es ingresada de la misma forma que una orden de trabajo y resuelta mediante la visita del técnico, lo que requiere su coordinación, la verificación de las disponibilidades de ambas partes y por ende un nuevo contacto con el cliente.

22.- Agradecimientos, Cobranza y Otros: En esta etapa se agradece al cliente por su compra y disposición, se procede a la cobranza del segundo 50% del total de la venta y se envían los documentos “Garantía TopRoller” y “Manual de Uso Cortinas Roller”. En esta última etapa se realiza el último y décimo cuarto posible contacto, además de finalizarse el proceso.

Como se puede observar el proceso es muy intenso en servicio al cliente, contando con catorce posibles contactos. Por otro lado, cualquier error o retraso en el proceso repercute de manera directa en el plazo de entrega prometido al cliente. Estos dos aspectos, tanto servicio como plazos de entrega óptimos, son los que logran generar la alta aceptación conseguida por TopRoller en su etapa inicial.

1.4.- Evolución TopRoller

Alcanzado ya un posicionamiento en el segmento habitacional, TopRoller decide incursionar en nuevos negocios, correspondientes a otros tipos de clientes. Al haber transcurrido ya el primer año de ejercicio, la alta dirección decide concretar negocios en nuevos segmentos, a través del **mismo** proceso comercial y modelo de negocios con el que se venía trabajando hasta ese entonces.

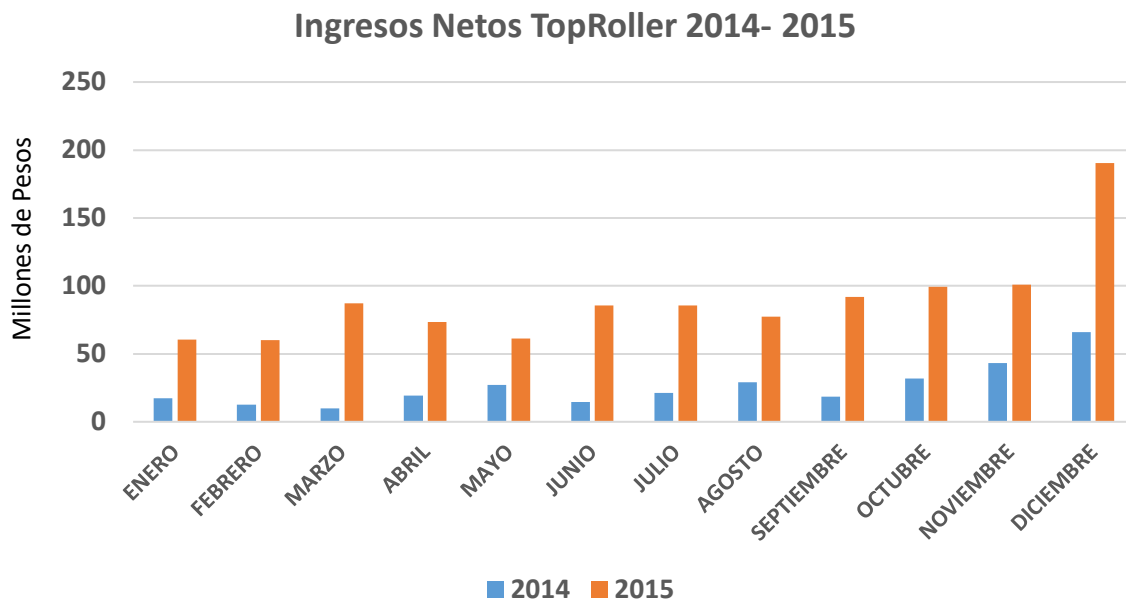
Los resultados obtenidos de incorporar estos nuevos negocios trajeron importantes ingresos adicionales para TopRoller, momento en el que se empiezan a asentar de manera natural los segmentos habitacional y no habitacional, y sus distintos canales de venta.

1.5.- Ingresos

La incursión en el segmento no habitacional fue incipiente en el año 2014, mediante demandas acotadas de este tipo de clientes, escenario diferente al de 2015, año en el cual la empresa dirigió esfuerzos de manera intencional al segmento en cuestión.

A continuación, se presentan los ingresos netos correspondientes a los años 2014 y 2015 de manera comparativa con el fin de observar el impacto que tuvo para TopRoller la incursión en nuevos tipos de ventas:

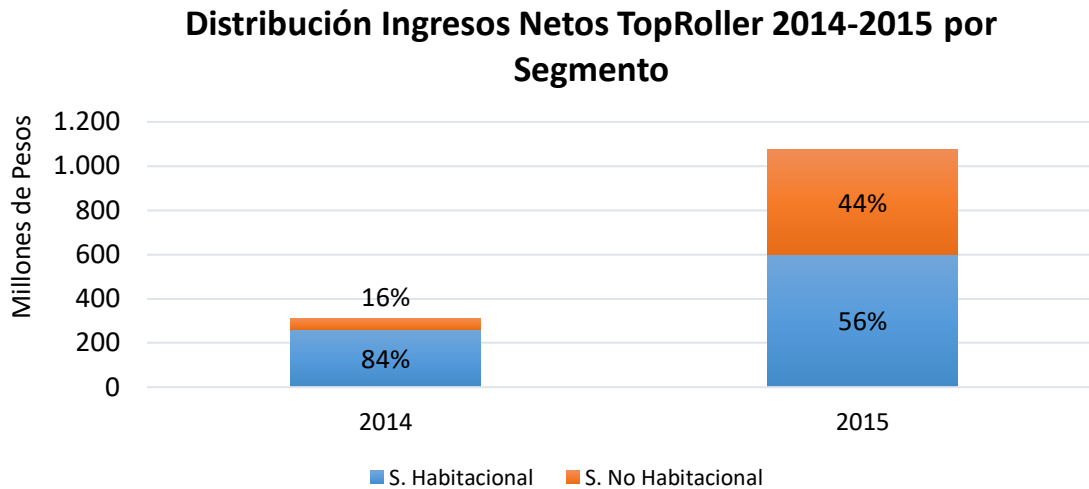
Figura 14: Ingresos Netos TopRoller 2014 - 2015



Fuente: TopRoller

Una vez expuestos los ingresos de manera general, se presenta la distribución por segmento y su cuantía para cada año, para entender mejor el crecimiento generado por las nuevas ventas de TopRoller:

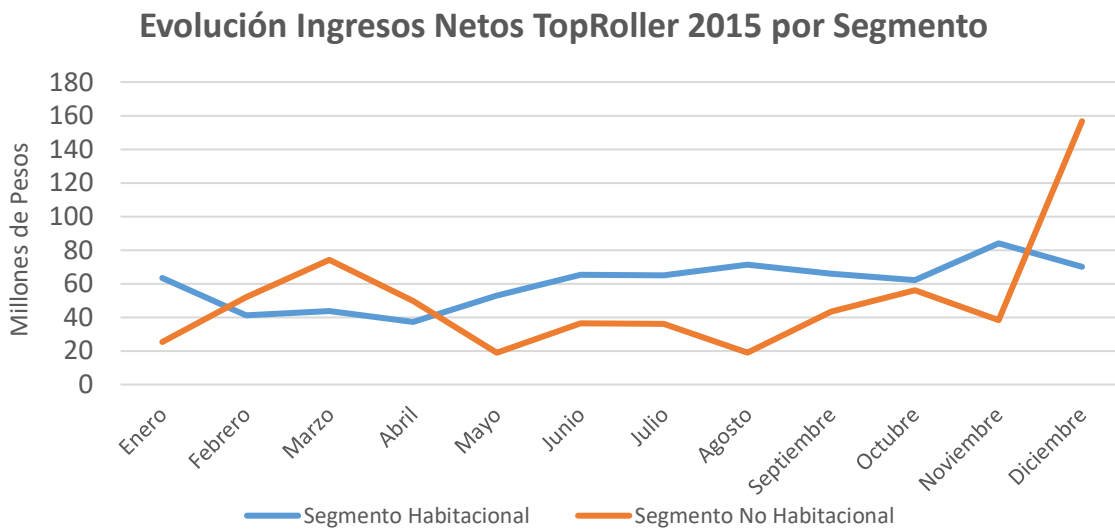
Figura 15: Distribución Ingresos Netos 2014 - 2015 por Segmento



Fuente: TopRoller

Finalmente se presenta la evolución de los ingresos netos para el año 2015 según segmento:

Figura 16: Evolución Ingresos Netos TopRoller 2015 por Segmento



Fuente: TopRoller

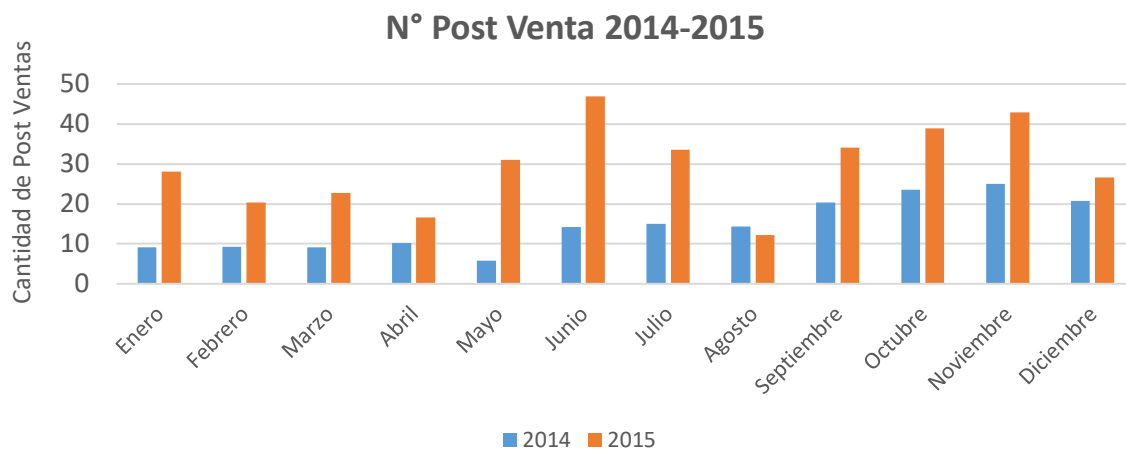
De la figura anterior se puede concluir que las ventas asociadas al segmento habitacional se caracterizan por ser estables en el tiempo. Por otra parte, las ventas asociadas al segmento no habitacional cuentan con crecimientos explosivos relacionados a grandes proyectos, los cuales generan altos ingresos haciendo atractivo este tipo de negocios y provocando incentivos para desarrollar un canal especializado en grandes proyectos.

1.6.- Problemáticas

TopRoller logró incrementar sus ventas y obtener atractivos retornos de la incursión en el segmento no habitacional, lo cual, sumado al aumento significativo de sus ventas en el segmento habitacional, permitió aumentar sus ingresos de manera considerable. Sin embargo, esto tuvo repercusiones a nivel administrativo debido a que se mantuvo el mismo proceso comercial y operativo que dio buenos resultados el 2014, como así también el modelo de negocios, todo lo cual estaba enfocado en el segmento habitacional.

La capacidad de gestión se vio sobrepasada, afectando directamente la calidad del servicio y el plazo de entrega. Lo que se tradujo en el aumento de acciones de post ventas y en pérdida de seguimiento de los negocios, respectivamente. A continuación, se presenta un gráfico en donde se puede observar la evolución de las post ventas en el periodo 2014 – 2015:

Figura 17: N° Post Ventas 2014 - 2015.



Fuente: TopRoller

Cabe señalar que una post venta se declara como el servicio que se le presta a un cliente, en cualquier circunstancia, posterior a la fecha de instalación, la cual suponía la correcta instalación de las cortinas, sin no conformidades, y, por ende, la finalización del proceso. Los datos del gráfico anterior vienen de una base de datos de clientes de TopRoller, en la cual se registra si un cliente tuvo o no post venta. Con esto, se puede deducir una tasa de efectividad (cerrar el proceso de instalación en la primera visita del técnico), y, en consecuencia, se puede obtener la tasa de post ventas.

El total de negocios concretados fue de 865 y 1.478 para los años 2014 y 2015 respectivamente, y a su vez el promedio de tasa de post venta para cada año fue de 20 y 24%. Se observa que, si bien la variación total es de solo un 4% de un año

al otro (lo que se podría considerar razonable, dado el crecimiento de las ventas de la empresa), en cuantía genera un considerable impacto en la gestión y en la calidad del servicio de la empresa.

A continuación, se presenta una tabla que resume las variaciones en ventas, post ventas, y negocios no conformes (es decir, que significaron una post venta) en los últimos dos años:

Tabla 2: Variaciones Negocios, Post Ventas y No Conformidades 2014 - 2015

Año	Total Ventas	Porcentaje Post Ventas	N° Ventas No Conformes
2014	865	20%	173
2015	1418	24%	340
Variación %	64%	4%	97%

Fuente: *TopRoller*

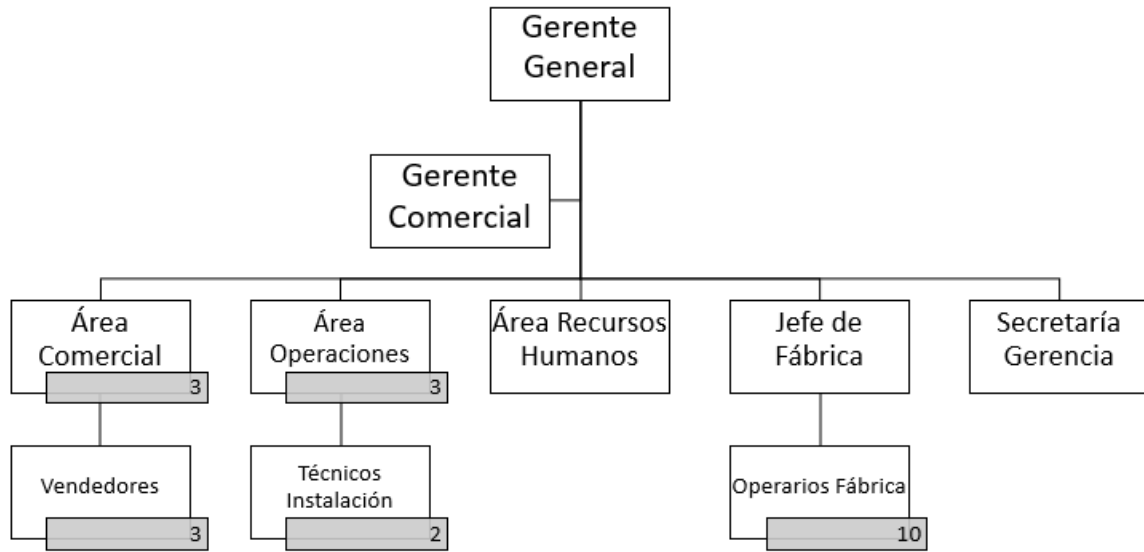
La tabla refleja de manera explícita la implicancia que tuvo el aumento de la demanda en relación al número de negocios no conformes, alcanzando los 340 casos el año 2015, lo que prácticamente duplicó las no conformidades del año 2014.

Las conclusiones que se extraen de las cifras expuestas (y sumado a información recabada en el Taller I) son que la capacidad de gestión se ha visto sobrepasada, y que el seguimiento a las ventas y su ejecución impecable no logró mantenerse de un año a otro debido a la falta de recursos destinados a apoyar las gestiones. De la misma forma, tampoco se realizó un trabajo previo (a modo de preparación de la organización) para aumentar las operaciones de ventas en un 64%.

1.7.- Estructura Organizacional

Si bien la estructura organizacional de TopRoller al día de hoy no está formalizada, y sufre de frecuentes cambios y ajustes, el organigrama que mejor refleja la situación actual se puede representar de la siguiente forma:

Figura 18: Organigrama TopRoller



Fuente: *Elaboración Propia*

Los roles y/o descripciones de cargo no están bien definidos, generando los mayores problemas a nivel administrativo, ya que la ausencia de un empleado de este nivel, puede ser vagamente suplida por otro, dado el desconocimiento acabado de las funciones que realiza cada integrante de la organización.

1.8.- Canales de Venta

En base a los antecedentes generales ya expuestos, TopRoller desea abordar los segmentos habitacional y no habitacional, a través de ventas por los canales residencial, distribución, corporativo (locales y oficinas) y grandes proyectos⁸.

A continuación, se presenta un diagrama en donde se puede observar qué canales específicamente atienden a cada segmento:

⁸ Negocios con valor neto superiores a \$10.000.000.

Figura 19: Canales de Venta TopRoller



Fuente: *Elaboración Propia*

A continuación, se describe cada uno de los canales mencionados:

- a) **Canal Residencial:** Canal destinado a atender al segmento habitacional, específicamente a aquellos potenciales clientes que desean adquirir cortinas roller para una vivienda, domicilio particular o dependencia residencial.
- b) **Canal de Distribución:** Canal destinado a atender a intermediarios (distribuidores) que comercializan cortinas roller desde fabricantes a clientes finales, pertenecientes al segmento habitacional.
- c) **Canal Corporativo:** Canal destinado a atender al segmento no habitacional, específicamente a toda aquella empresa u organización que tenga la necesidad de adquirir cortinas roller para instalaciones empresariales o industriales, ya sean públicas o privadas.
- d) **Canal de Grandes Proyectos:** Canal destinado a proveer cortinas roller al segmento no habitacional, mediante licitaciones de empresas, públicas o privadas, y que representan ventas que tengan un valor mayor o igual a \$10.000.000.

2.- Desafíos Futuros

A modo de conclusión de este capítulo, se puede decir que TopRoller ha acumulado en poco tiempo una experiencia valiosa y ha desarrollado una trayectoria muy exitosa para llegar a su actual posición.

No obstante, este acierto, se evidencian desafíos importantes aún no asumidos. Si bien la empresa distingue y aborda diferentes segmentos de clientes y canales de venta, no cuenta con procesos operacionales ni comerciales dedicados, estableciendo las necesarias diferencias para atender y cumplir distintas expectativas en cada caso.

Ya es un hecho para la empresa lo valioso que puede ser el desarrollo del canal de Grandes Proyectos. Sin embargo, si bien este genera importantes ingresos, necesita de una atención mucho más especializada que entregue una propuesta atractiva para lograr su adjudicación, lo que implica un uso de recursos que actualmente están destinados a otras operaciones, provocando deficiencias, lo que repercute negativamente en el resto de los negocios de la empresa.

A su vez, y como otro gran desafío, se puede notar la insolvencia administrativa y de gestión que ha provocado un crecimiento que no ha sido planificado sólida y estratégicamente, generando dificultades a la empresa.

Capítulo III: Diagnóstico

La siguiente sección se desarrolla en base a los resultados obtenidos en el Taller II planteado en la metodología del trabajo de título, en el cual se abordan temas como sueño, misión, visión y estrategia, con el fin de definirlos en función de los propósitos e intereses de los dueños y principales interlocutores de TopRoller.

1.- Misión, Visión y Estrategia Actual

1.1.- Sueño, Misión y Visión

Sueño:

“Ser una de las empresas más importantes en el rubro de las cortinas roller”

Misión:

“Ser una empresa de excelencia en servicio al cliente y brindar el mejor plazo de entrega para cada uno de los clientes de nuestros canales”

Visión:

“Ser reconocida como una empresa asociada a una grata experiencia de compra y que se preocupa por las necesidades de sus clientes”

1.2.- Estrategia Actual

TopRoller no tiene una estrategia completamente definida; sin embargo, la alta gerencia declara que ésta existe, de manera más bien inherente o implícita, y tiene foco en los ingresos. Por otro lado, también declaran que paulatinamente se está avanzando en el desarrollo de canales, la focalización de recursos y la mejora de la gestión de la organización, en general.

Dentro de los planteamientos extraídos, la gerencia identifica como aspectos que considera debe desarrollar, o está desarrollando, en su “estrategia” actual, los siguientes:

1.- Desarrollo de Canales: Mejorar el desarrollo de canales, destinando los recursos que sean necesarios, y en la medida que TopRoller pueda brindar, para su profesionalización. Desarrollar en primera instancia el canal de Grandes

Proyectos y perfeccionar el canal residencial, pertenecientes a los segmentos no habitacional y habitacional respectivamente, ya que se considera que se tienen los recursos, en gran parte disponibles, para realizar estas acciones.

2.- Mejorar Capacidad de Gestión: Mejorar las operaciones y procesos de TopRoller, capacitando al personal indicado para la correcta implementación de herramientas administrativas con las que cuenta la empresa y que al día de hoy no se están aprovechando al máximo debido a la rigidez al cambio y a la “comodidad” de continuar con antiguas prácticas operativas que a futuro son insostenibles y deficientes para la empresa. También se plantea la contratación de personal para el área administrativa de ser necesario.

3.- Abordar Temas Estratégicos: Generar conciencia de lo que se quiere lograr como empresa, comunicando la misión y visión a nivel organizacional a modo de conseguir una alineación en toda la cadena de valor con el fin de que los encargados de área puedan tomar las mejores y más representativas decisiones de lo que se quiere brindar y comunicar como empresa, ayudando de esta forma a que la alta gerencia no desgaste gran parte de su capacidad en problemas operacionales y así poder prestar foco a temas tácticos y estratégicos esenciales para el futuro de la empresa.

1.3.- Conclusiones Misión, Visión y Estrategia Actual

Se puede concluir de esta primera etapa de diagnóstico que no hay una misión y visión comunicadas a la organización, más bien la directiva tuvo que trabajar en la elaboración de estas declaraciones y definir las para efectos del taller.

Por otro lado, no hay una estrategia clara, lo que puede deberse también al desconocimiento de lo que ésta significa como definición “...el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas para que una firma alcance competitividad estratégica y logre retornos sobre el promedio” [3]. La estrategia existente tiene foco en los ingresos y es dinámica, no tan solo a nivel operativo y táctico, sino también a nivel superior, lo que imposibilita su seguimiento y comunicación.

En base a los conceptos que los directivos proponen a desarrollar, o bien, están desarrollando, para efectos de una “estrategia”, se puede observar y concluir lo siguiente en cada uno de ellos:

1.- Desarrollo de Canales: La mejora en el desarrollo de canales ha sido de manera reactiva y solo en contadas ocasiones se han agendado reuniones o dado instancias para abordar este tema con enfoque estratégico, en donde se han deducido hipótesis de propuestas de valor atractivas para los segmentos a través de cada canal. Sin embargo, éstas no han sido validadas, de modo de adecuarse a los requerimientos de los clientes, con una propuesta estandarizada, que incluso podría superar sus expectativas, si se lleva a cabo de manera profesional.

2.- Mejorar Capacidad de Gestión: La capacidad de gestión se ha visto sobrepasada y las medidas actuales para hacer frente a esto se reducen a la contratación de personal, que al momento de ingresar a TopRoller logra atender los temas más urgentes. Sin embargo, no cuentan con una descripción de cargo que permita maximizar su rendimiento, sino que más bien las funciones van construyéndose en la marcha, sin estandarización, imposibilitando además suplir las tareas de un empleado en caso de ausencia. Por otro lado, y como segunda medida, se trabaja en la construcción de herramientas que permiten mejorar la capacidad de gestión; sin embargo, son decisiones tácticas que no cuentan con la difusión necesaria a nivel organizacional, para asegurar la implementación de las herramientas. Sumado a lo anterior, se visualizan herramientas (sistemas) que aún no han sido adquiridas debido al reducido tiempo que tiene la gerencia para evaluar la inversión necesaria. Todo lo anterior se produce porque la gerencia está mayoritariamente absorbida por problemas operacionales.

3.- Abordar Temas Estratégicos: Hoy en día, TopRoller no cuenta con instancias estructuradas, organizadas y periódicas en donde se aborden temas estratégicos. Estos temas están más bien alojados en la conciencia de los gerentes y no involucra al resto de la organización. No se cuenta con un horizonte temporal definido en cuanto a planeación estratégica y ha habido constantes cambios, adecuándose a lo que el mercado y la demanda requieren, pero sin fijar un rumbo de más largo plazo.

Finalmente, se puede observar que la alta gerencia no dispone de información útil para llevar a cabo el diseño y evaluación de una estrategia estable y por un periodo definido, razón por la cual se propone analizar el entorno externo en el cual se desenvuelve TopRoller, como así también llevar a cabo un análisis interno, con el fin de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones y confección de una estrategia formal.

2.- Análisis Externo

El Análisis Externo tiene por objetivo identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente en el que se desenvuelve la empresa; factores que están, en gran medida, fuera del control de la organización y corresponden al análisis del entorno y el medio de la industria [12]. A continuación, se presentan análisis PESTE, industrial, de mercado y de clientes de TopRoller, investigación de mercado y análisis de las 5 fuerzas de Porter.

2.1.-Análisis PESTE

Este análisis, tal como se mencionó en el marco conceptual, identifica a través de cinco grandes macro-variables el impacto externo que incide de manera transversal en todos los actores de la industria, más allá de la capacidad de manejo interno de la empresa.

Para la elaboración del análisis se realizó una investigación recopilando datos secundarios de las variables PESTE, y posteriormente en reunión con los gerentes se identificaron aspectos relevantes que inciden en el desarrollo de la industria de las cortinas roller.

2.1.1.- Ámbito Político

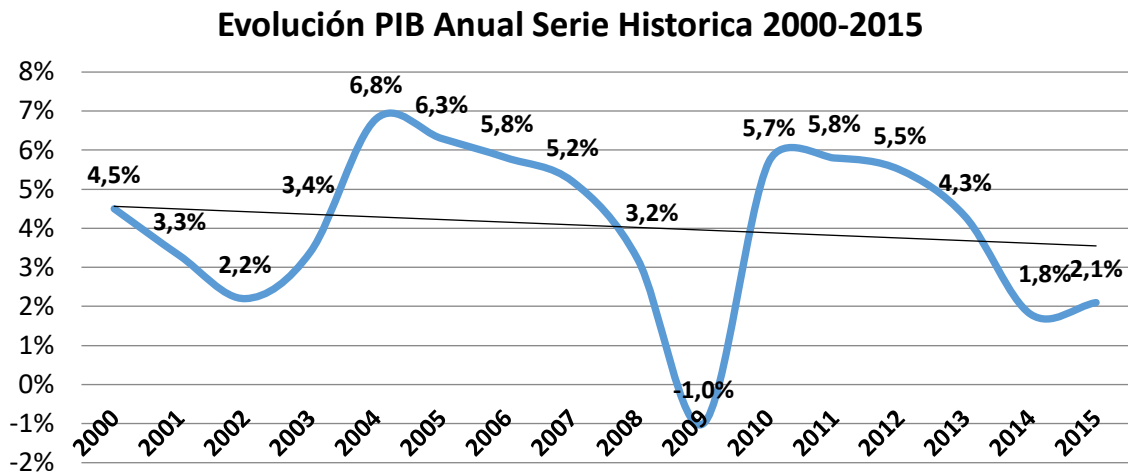
El escenario político actual del país se ve algo complejo, debido a la puesta en marcha de varias reformas legales impulsadas por el actual gobierno en diferentes áreas, tales como la modificación a la ley tributaria y la reforma constitucional, augurando años de crecimiento más lento para la economía nacional. Sin embargo, el mercado de las cortinas no parece estar afectado (al menos de manera directa) por este escenario. Salvo el tema laboral que impactará a TopRoller, especialmente cuando aumente su dotación de personal, lo que sugiere poner un foco en generar relaciones de calidad y estables con los trabajadores.

A lo anterior, se le suma el Proyecto de Ley de Eficiencia Energética del Gobierno, del cual ya existe un ante – proyecto, el que plantea como meta el ahorro del 20% en el consumo de energía para el año 2025 [13], aspecto a considerar por la importancia que podrían tomar las cortinas roller en este escenario.

2.1.2.- Ámbito Económico

El PIB ha tenido una tendencia a la baja, desde el año 2011 a la fecha. En el 2015 tuvo un crecimiento de un 2,1% y para el año 2016 se estima un rango de entre 1,25% a 1,75% [14]. A continuación, se presenta la evolución del PIB anual a través de los años para el periodo 2000 - 2015:

Figura 20: Evolución PIB Trimestral 2000 - 2016



Fuente: Banco Central

Se aprecia un PIB a la baja, que afecta directamente el gasto interno de las personas.

Para el sector construcción, de acuerdo al informe MACH 43 de la Cámara Chilena de la Construcción publicado en diciembre de 2015 [15], se espera una inversión en el sector vivienda⁹ (3,3%) y se vislumbra una contracción, o al menos un estancamiento, en el sector de infraestructura¹⁰ (-1,3%). No obstante, este escenario negativo, los niveles de inversión del sector siguieron siendo altos. Esta perspectiva de años de crecimiento más lento del país, hace prever un mercado que no aumentará, posiblemente, al ritmo que lo ha hecho hasta acá, por lo que el factor económico es una variable a considerar para el posterior análisis de mercado.

2.1.3.- *Ámbito Social*

En el ámbito social, los directivos de la empresa manifiestan que hay una tendencia o moda a instalar este tipo de productos en los segmentos habitacional y no habitacional, en los cuales estas cortinas son consideradas un producto moderno, elegante y funcional. Este fenómeno es una variable importante que la empresa debe considerar en el desarrollo de sus productos [16].

⁹ Residencias públicas y privadas.

¹⁰ Instalaciones no habitacionales públicas y privadas.

2.1.4.- Ámbito Tecnológico

En relación al ámbito tecnológico, se observa la aparición a nivel mundial de la “domótica”, planteándose una relación sinérgica de esta tendencia con el uso de cortinas tipo roller. Luego, es posible pensar a futuro en nuevas oportunidades de desarrollo del negocio vinculado a la incorporación de automatización de espacios domésticos y corporativos, por lo que la empresa debe ir actualizando sus productos y diseños de acuerdo a estos nuevos conceptos.

2.1.5.- Ámbito Ecológico

Existe una tendencia mundial al desarrollo de productos amigables con el medio ambiente y especialmente aquellos que sean eficientes en el uso de la energía. Por ello es que este tipo de cortinas es valorado, especialmente en grandes proyectos, como productos que aportan funcionalidad, privacidad y que son sustentables y eficientes energéticamente. A futuro, esta variable será clave y la empresa deberá procurar poner un foco en ella y la relación con sus productos.

2.1.6.- Conclusiones PESTE

En conclusión, se puede advertir que la variable social (por la tendencia actual a adoptar este tipo de productos), y la variable política, tecnológica y ecológica en conjunto, parecen ser las más relevantes para la empresa TopRoller.

La relevancia de las variables política, tecnológica y ecológica tienen estrecha relación por el proyecto de Ley de Eficiencia Energética, y el rol que pueden jugar las cortinas roller, con base en la tecnología, en pro de la variable ecológica. Esto, en primer lugar, por la propiedad de aislante térmico de las telas que componen las cortinas y su relación con la eficiencia energética dado que ayudan a conservar la temperatura en ambientes climatizados, y, en segundo lugar, por la importancia que tienen en los vanguardistas sistemas de centralización de control de iluminación y calefacción, basados en la integración de estas dos variables y las cortinas bajo tecnología de domotización, generando importantes ahorros de consumo energético. Hoy en día la demanda de cortinas roller para estos fines toma fuerza, tanto para la confección de casas “inteligentes”, en donde se integran varias funciones, incluidas las cortinas, como así también, en grandes proyectos, como edificios corporativos de importantes empresas que quieren optimizar el consumo energético y relacionar su imagen corporativa a la sustentabilidad, tendencia de moda y que realza y agrega valor a las marcas [16].

Finalmente, tampoco hay que perder de vista la situación económica del país, que en la medida que se mantenga a la baja, incidirá tanto en la inversión como en el consumo de la población de interés para la empresa.

2.2.- Industria

Para el conocimiento y análisis de la industria se realizaron reuniones con el fin de comprenderla a través de los diferentes canales que la componen y que atienden a los segmentos habitacional y no habitacional respectivamente [16].

Dentro del mercado de las cortinas existen diferentes agentes, en donde se identifican dos grandes grupos dedicados a la comercialización:

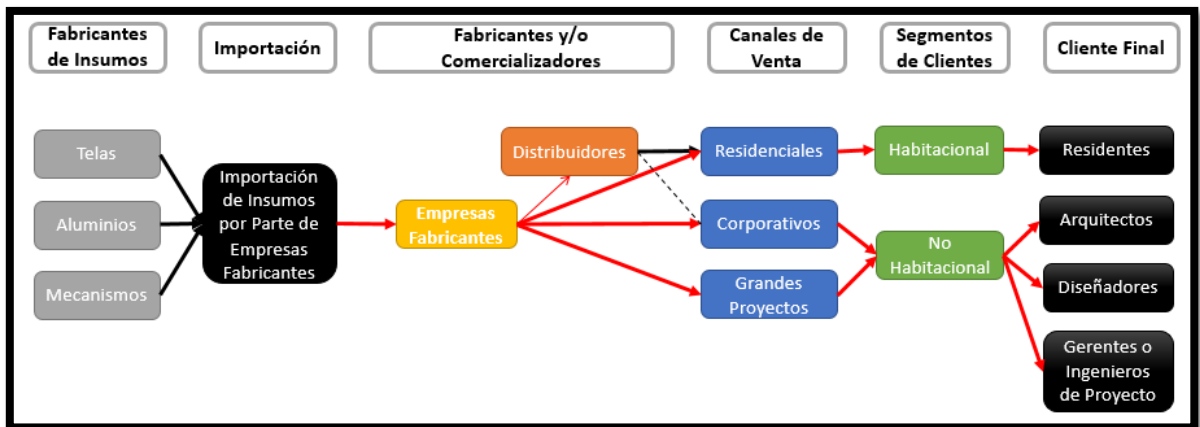
- 1) El grupo de los fabricantes de cortinas roller, en donde encontramos a TopRoller y a otros 10 competidores.
- 2) Grupo de distribuidores

El primer grupo compuesto por 11 actores, todos fabricantes, requiere elementos o insumos que son necesarios para elaborar el producto, que no se encuentran en el mercado nacional. De tal modo, estos actores realizan importaciones directas, que pueden llegar a ser bastante específicas y de distintos orígenes. Así, por ejemplo, si un proyecto de oficinas (segmento no habitacional) requiere de telas con mayor eficiencia energética (reflectante), como asimismo mecanismos elaborados con resinas que aseguran estándares de durabilidad, éstos deben ser adquiridos de proveedores extranjeros especializados. En el segmento habitacional, en cambio, no se necesitan insumos con características tan especializadas, sino que más bien estándares, requiriendo telas de surtidos comunes (en cuanto a colores, texturas, permeabilidad de luz, etc.); en este caso, los fabricantes las importan de países como EE.UU., Francia, Holanda y Corea; en caso de empresas que se quieran diferenciar en costos, el origen principal es China. En general, para ambos segmentos, todos los elementos adicionales, como mecanismos, aluminios y travesaños, se adquieren normalmente de proveedores de China y Corea.

El segundo grupo de estos agentes, corresponde a distribuidores. Estos constituyen el eslabón que se establece entre el fabricante y el consumidor final o cliente. Los distribuidores son los encargados de generar las ventas e instalar los productos, manteniendo el contacto directo con los clientes. En base a la investigación realizada, existen aproximadamente 95 distribuidores en la Región Metropolitana, los cuales son abastecidos por las 11 empresas fabricantes.

A continuación, se presenta un diagrama que representa cómo opera la industria de las cortinas roller y la relación existente entre los agentes y las diversas formas de atender al cliente final:

Figura 21: Industria Cortinas Roller



Fuente: *Elaboración Propia*

Como se puede observar en la Figura 21, una empresa fabricante puede llegar a atender clientes finales, lo que se considera venta directa; sin embargo, si las cortinas producidas por una empresa fabricante llegan a clientes finales a través de distribuidores, esta se considera una venta indirecta.

Como se puede apreciar en la figura, los distribuidores comercializan cortinas provistas por una empresa fabricante y atienden, casi en su totalidad, a residentes, a través del mismo canal (residencial). Existen excepciones en donde éstos (distribuidores), generan ventas a través del canal corporativo, pero son despreciables dado su bajo poder de negociación, misma razón por la que no son considerados en ventas a través del canal de grandes proyectos, dado el bajo respaldo con el que cuentan para negocios de esta magnitud, en donde arquitectos, diseñadores e ingenieros o gerentes de proyectos privilegian trabajar con fabricantes directos.

El caso particular de TopRoller se puede apreciar destacado en rojo, que corresponde a un modelo mixto, que considera tanto ventas directas como indirectas.

En cuanto a los distribuidores, y dada la importancia que representan para esta industria, los fabricantes han desarrollado distintos mecanismos para maximizar sus ventas. Así, por ejemplo, algunas grandes empresas como Persianas Andina (Hunter Douglas) y Rollux, han clasificado a los distribuidores según su volumen de ventas y clientes que atienden, como también han creado departamentos de capacitación en sus empresas, dirigidos a preparar a sus distribuidores de ventas e instaladores de cortinas, creando así un vínculo más cercano y de fidelidad. Ello les permite comprometer contractualmente a los distribuidores con la exclusividad de su marca, como a su vez la empresa respeta y no participa con ventas directas en segmentos de clientes que ellos atienden.

Del mismo modo, estos grandes competidores o fabricantes tienen diseñado un sistema dentro de su empresa con personal especializado y técnico que se relaciona

y mantiene contacto permanente con el grupo de profesionales conformados por arquitectos, diseñadores e ingenieros o gerentes de proyectos de las constructoras e inmobiliarias, estando al tanto de las obras en construcción y de los nuevos proyectos, de tal forma de informar al fabricante, para que, en caso de licitación y posible adjudicación, provisione stock y materiales para cubrir ventas.

2.3.- Análisis del Mercado

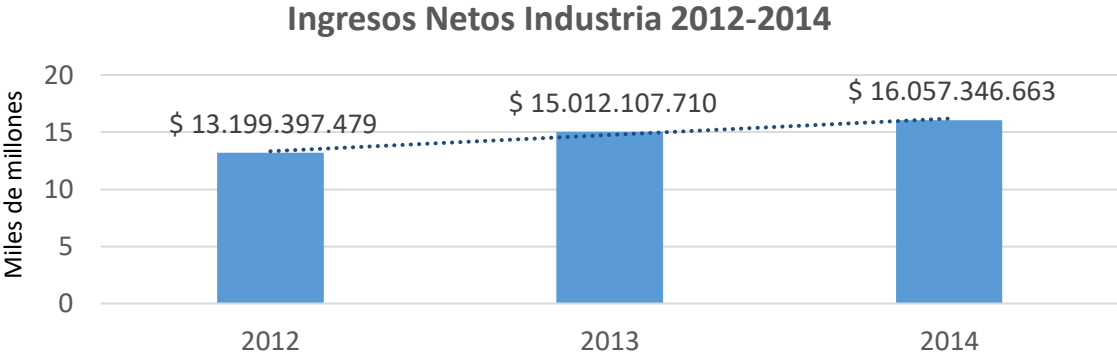
Para diseñar la estrategia es relevante tener antecedentes sobre el tamaño del mercado, especialmente considerando el actual modelo, que se focaliza en distintos canales en los segmentos habitacional y no habitacional. Por ello se hace necesario cuantificar su tamaño, su crecimiento reciente, analizar su concentración y estudiar el tamaño potencial que podría tener en el mediano y largo plazo, a objeto de visualizar el atractivo, oportunidades y características de dichos segmentos.

2.3.1.- Caracterización del Mercado

El segmento habitacional está representado por clientes de poder adquisitivo alto y medio - alto, mientras que el no habitacional hace referencia a cualquier demanda proveniente de instalaciones con identidad corporativa. Ambos segmentos, en conjunto, conforman el mercado de cortinas roller.

Para tener una concepción global del mercado y entender su tendencia, a continuación, se presentan los ingresos netos de la industria de cortinas roller para los periodos 2012 – 2014, gráfica que se extrae en base a la importación de insumos [17], por parte de las empresas fabricantes, para confeccionar este producto:

Figura 22: Ingresos Netos industria Cortinas Roller 2012 - 2014.



Fuente: REPORT Chile

El mercado tuvo un crecimiento del 22% entre los periodos 2012 – 2014. Se debe tener en consideración el tamaño del mercado para el año 2014 (16 mil millones de pesos), información que será necesaria más adelante en el análisis.

2.3.1.1.- Segmentos de Mercado

En esta sección se describen los segmentos de mercado identificados, mencionando sus principales características y diferencias, con la finalidad de sentar las bases para focalizar los respectivos análisis en segmentos claramente definidos.

A) Segmento Habitacional:

Como se ha mencionado, el segmento habitacional se ha venido desarrollando desde los inicios por la empresa, y, desde la aparición de este tipo de productos en el mercado, ha sido el grupo socioeconómico ABC1 quien se ha visto atraído a las cortinas roller, siendo su principal cliente. Esto es reflejado en el historial de ventas de la empresa, donde figuran compras provenientes de comunas características de este nivel socioeconómico, tales como Las Condes, La Dehesa, Lo Barnechea, Vitacura y Providencia, existiendo también importantes ventas en otras comunas, por ejemplo, Colina, dado el desarrollo de ciertos barrios exclusivos, como Chicureo y sus alrededores.

Por otro lado, existen aquellos clientes cuya adquisición se caracteriza por tener bajo volumen en cuanto a la cantidad de cortinas por venta (4 cortinas en promedio). Acá figuran clientes de comunas emergentes de este mercado, situados preferentemente en Ñuñoa, Santiago Centro, La Florida y Maipú.

Bajo esta información, se plantea que los clientes corresponden a personas de niveles socioeconómicos ABC1 y C2.

Se pudo identificar dos grupos de clientes con comportamientos distintos, diferenciados principalmente por el número de cortinas de cada venta; aquellos que compran de 1 a 9 cortinas, y los que adquieren 10 cortinas o más. La diferencia entre los grupos es notoria, donde el segundo, en promedio, adquiere tres veces más cortinas que el primero.

Aquellos clientes que demandan gran cantidad de cortinas, generalmente utilizan la modalidad de “doble cortinaje”, lo que implica la instalación de telas blackout y sunscreen en una misma ventana, duplicando así, la cantidad de metros cuadrados de cortina por ventana.

Se crearon 2 grupos, que presentaron la mayor diferencia entre sí según dos variables:

- Superficie promedio per cápita de la vivienda

- Ingreso promedio del hogar

De esta manera, se unió los segmentos AB y C1a, y por otro lado los segmentos C1b y C2.

Tabla 3: Sub - segmentación G.S.E.

Item \ G.S.E	AB	C1a	C1b	C2
Superficie Vivienda Promedio per cápita (m ²)	59	45	37	33
Ingreso Promedio por Hogar (\$MM)	4,4	2,0	1,4	0,8

Fuente: Asociación de Investigadores de Mercado (AIM)

Se declara que el segmento habitacional está compuesto por dos grupos de clientes, diferenciados por la cuantía de sus compras. A continuación, se muestra la compra promedio¹¹ de cada uno de estos sub - segmentos:

AB y C1a: **1,3** millones de pesos ~ **62** $\left[\frac{m^2 \text{cortinas}}{\text{vivienda}} \right]$

C1b y C2: **0,4** millones de pesos ~ **20,7** $\left[\frac{m^2 \text{cortinas}}{\text{vivienda}} \right]$

El primero, es un grupo maduro, y el segundo iría en alza, siendo entonces muy relevante analizar su estado actual, tendencia y potencial.

B) Segmento No Habitacional:

Este segmento ha tomado auge en las ventas de la empresa durante el año 2015. Se visualizan oportunidades, pero no se tiene el mismo nivel de desarrollo de servicios y productos en comparación al habitacional, pues los clientes de este segmento tienen características y requerimientos muy distintos que, en definitiva, impactan en la operación interna de la empresa, donde la más relevante y diferenciadora corresponde al monto de cada venta. Desde esta perspectiva (segmento no habitacional), se distinguen dos tipos de venta; por una parte, las de oficinas y locales comerciales y, por la otra, las de grandes proyectos.

La empresa definió dos canales específicos para atender a estos tipos de clientes, el canal de grandes proyectos (ventas sobre 10 millones de pesos) y el canal corporativo (locales y oficinas que representan ventas menores a 10 millones de pesos). Esta diferenciación es relevante, y, además, ayudará a tener una mejor

¹¹ Cálculo basado en el historial de ventas de la empresa.

comprensión del mercado y facilitará los cálculos y conclusiones en secciones posteriores del trabajo de título.

- (i) **Grandes Proyectos:** Este mercado está asociado a aquellas ventas que generan altos ingresos para la empresa, y que, a su vez, requieren de una propuesta de mayor elaboración. La empresa adquiriente, para la adjudicación de su proyecto, exige ciertas condiciones, donde destacan; provisión de stocks, fijación de hitos, flexibilidad horaria, especificaciones en componentes particulares de las cortinas, condiciones de pago, coberturas de mantención y/o post ventas y extensión o inclusión de cláusulas en la garantía, entre otras; particularidades que se hacen necesarias para la contraparte dada la magnitud de las construcciones atendidas a través de este canal.
- (ii) **Corporativo:** Este canal está asociado a todas las ventas de menor cuantía realizadas a oficinas y locales comerciales en general.

2.3.2.- Mercado Potencial y Proyección 2020

Para la comprensión del mercado de cortinas roller, se contempla dos grandes perspectivas. Por un lado, la relación directa que existe entre la cantidad de construcciones y cortinas requeridas, ya sean tradicionales o tipo roller, relación base para el cálculo del “**mercado potencial**”, y por otro, el fenómeno identificado como “moda” por adquirir cortinas roller que posee un impacto relevante en la industria y se hace necesario su análisis. Este último fenómeno se analiza desde la perspectiva de “**adopción de productos**”. En ambos casos se construyen modelos cuantitativos y se propone un análisis en conjunto. De esta forma, se busca estimar el mercado, contrastando la demanda natural que hay por cortinas de cualquier tipo (mercado potencial), versus la demanda por cortinas roller (modelo de adopción de productos). Es decir, por un lado, se estimará el mercado potencial correspondiente a cortinas de cualquier tipo, para posteriormente - con el modelo de adopción de productos - estimar la fracción del mercado potencial que corresponde a cortinas roller.

Para el cálculo y análisis de mercado, se contemplan las sub-segmentaciones de mercado mencionadas con anterioridad, es decir:

Tabla 4: Segmentación de Mercado de Cortinas Roller

Mercado Cortinas Roller				
Segmentos	Habitacional		No Habitacional	
Sub-Segmentos	ABC1a	C1b yC2	Grandes Proyectos	Corporativo

Fuente: *Elaboración propia*

Se usaron las siguientes hipótesis como referencia para los cálculos de las estimaciones:

- i. **Segmento Habitacional:** Grupos ABC1a y C1b/C2
- ii. **Grandes Proyectos:** Se utiliza como referencia las construcciones no habitacionales correspondientes a oficinas “A+”, “A” y “B”¹², las que corresponden a instalaciones que cuentan con requisitos en relación a metros cuadrados construidos por planta, antigüedad de la edificación y otras especificaciones técnicas.
- iii. **Corporativo:** Se utilizarán como referencia las categorías de construcciones no habitacionales definidas por el INE¹³, a las cuales se extrajo la porción correspondiente a grandes proyectos (oficinas clase “A+”, “A” y “B”) y construcciones que no requieren cortinas roller (bodegas y parques industriales).

Por otro lado, dado que las ventas se concentran mayoritariamente en la Región Metropolitana, tanto para el segmento habitacional como el no habitacional, se considerará para efectos de toda estimación, solamente dicha zona geográfica.

De esta forma se tiene la base para construir el modelo según la información disponible asociada a los sub-segmentos.

A continuación, se explica en detalle las consideraciones y la construcción de los dos modelos cuantitativo mencionados (“**Mercado Potencial**” y “**Adopción de productos**”).

¹² Definición según consultora Colliers International Chile, ver Anexo B: Informe Cálculo Mercado Potencial, Sección 1.2.

¹³ Ver detalles de la definición de “Industria” y “Servicios” según el INE en Anexo C.

2.3.2.1.- Modelo Mercado Potencial

Para este cálculo se contemplan dos circunstancias distintas que gatillan la compra de estos productos (cualquier tipo de cortina); 1) La construcción de una nueva dependencia asociada a cada sub-segmento, y por tanto la necesidad de instalar cortinas, y 2) la renovación por el término de la vida útil de éstas.

1) Cálculo componente Construcciones Nuevas:

Para el cálculo de esta componente, se asume que cada construcción nueva requiere necesariamente cortinas, y, por tanto, se incurrirá en la compra de estos productos. Dada esta consideración, se establece una relación entre la cantidad de construcciones nuevas y la cantidad de cortinas requeridas, expresada en un “ratio de conversión”, el cual es estimado en base a información de la empresa y posee unidades de $\left[\frac{m^2 \text{cortinas}}{m^2 \text{construcciones}} \right]$.

Por tanto, para estimar la demanda asociada a la componente en cuestión, se requiere del total de metros cuadrados de construcciones nuevas en la R.M¹⁴ para los años de estudio (en cada segmento), y, multiplicando este valor por el “ratio” mencionado, se obtiene la demanda potencial (en metros cuadrados de cortinas) requerida por las nuevas construcciones.

Vale decir.

$$\text{Demanda cortinas [m}^2\text{]} = \text{Ratio} \left[\frac{m^2 \text{cortinas}}{m^2 \text{construcciones}} \right] * \text{Total m}^2 \text{Const. nuevas R.M [m}^2\text{]}$$

De tal manera, para obtener la componente, es necesario asignarle un precio típico al metro cuadrado de cortina, el cual se extrae de la información que maneja la empresa y es distinto para cada segmento.

Finalmente se tiene;

$$\text{C.N.C [pesos]} = \text{Precio} \left[\frac{\text{pesos}}{m^2 \text{cortina}} \right] * \text{Demanda [m}^2 \text{cortina]}$$

Precio = Precio promedio m² cortina del sub – segmento

Demanda = Estimación anual de m² cortinas requeridas por construcciones nuevas

C.N.C = Componente de nuevas construcciones del mercado potencial

Los parámetros¹⁵ extraídos para cada segmento fueron los siguientes:

¹⁴ Para la estimación de metros cuadrados de nuevas construcciones en la Región Metropolitana, ver Anexo B: Informe Cálculo Mercado Potencial, Sección 1.2.

¹⁵ Para detalles del cálculo de parámetros, ver Anexo B: Informe Cálculo Mercado Potencial, Sección 1.1.

Tabla 5: Parámetros Segmento Habitacional

Sub - Segmento	ABC1a	C1a/C2
Ratio $\left[\frac{\text{m}^2\text{cortina}}{\text{Hogar}} \right]$	62,09	20,72
Precio $\left[\frac{\text{pesos}}{\text{m}^2\text{cortina}} \right]$	\$ 22.000	\$ 22.000

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 6: Parámetros Segmento No Habitacional

Sub - Segmento	Grandes Proyectos	Corporativo
Ratio $\left[\frac{\text{m}^2\text{cortina}}{\text{m}^2\text{construcción}} \right]$	0,25	0,08
Precio $\left[\frac{\text{pesos}}{\text{m}^2\text{cortina}} \right]$	\$ 16.500	\$ 20.000

Fuente: *Elaboración propia*

La producción histórica de nuevas construcciones de la serie 1990 - 2015 se extrae de los datos históricos del INE y la Consultora Colliers Chile, y para la serie 2016 – 2020, se proyectó en base a una regresión lineal junto con las expectativas de la Cámara Chilena de la Construcción.

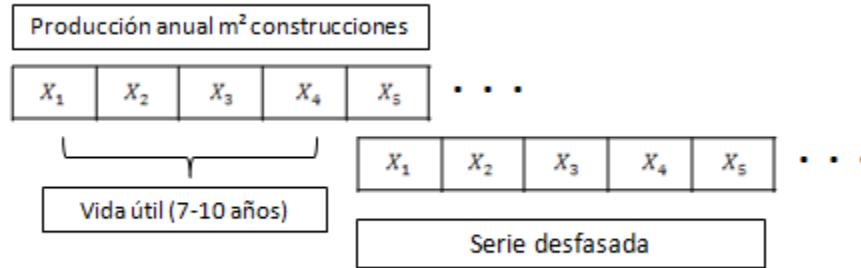
2) Cálculo componente renovación

A diferencia de las construcciones nuevas, donde se asume que la totalidad de éstas requiere cortinas, la componente de renovación considera que solo una fracción de las construcciones **usadas** necesita de estos productos, ya que, se cuenta con éstos, o, aún no se llega al final de su vida útil.

Dada esta consideración, la componente de renovación se calcula de manera similar a la componente de nuevas construcciones, utilizando la misma serie de producción anual de construcciones, pero en este caso, desfasada según la estimación de vida útil de cortinas (7 años no habitacional, 10 años habitacional), por lo que los metros cuadrados construidos utilizados para el cálculo de la componente al día de hoy, corresponden a los metros cuadrados de 7 o 10 años atrás según corresponda.

Vale decir:

Figura 23: Renovación de Cortinas por Término de Vida Útil



Fuente: *Elaboración propia*

Por otro lado, cabe señalar que, tanto el precio, como el ratio de conversión, es el mismo para las dos componentes (nuevas y usadas).

Finalmente, el mercado potencial se obtiene sumando las dos componentes:

$$\text{Mercado Potencial [pesos]} = \text{Componente nuevas const. [pesos]} + \text{Componente renv. [pesos]}$$

2.3.2.2.- Modelo de Adopción de Productos

Como se expuso en el análisis PESTE, se identificó una tendencia de “moda” a adquirir cortinas roller, la cual posee un gran impacto en el negocio. Se analiza el estado actual, de maduración y/o penetración que posee en los distintos segmentos relevantes del mercado, a través de un modelo de adopción de productos (Modelo de Bass).

En términos simples, de acuerdo al modelo de Bass, el número de consumidores que compra un nuevo producto en un momento determinado del tiempo es función de la demanda de los individuos innovadores (que adquieren el nuevo producto independientemente de lo que hagan otros consumidores), y de la demanda de los imitadores (que consumen un producto porque los demás lo hacen). Matemáticamente, el modelo de Bass se define de la siguiente manera

$$S(t) = \left(\left(p + \frac{q}{m} \right) * N(t - 1) \right) * (m - N(t - 1))$$

Dónde:

$N(t)$ = número de consumidores que adoptaron el producto en el momento t.

$S(t)$ = número de nuevos consumidores que adoptaron el producto en el período t.

Consecuentemente:

$$S(t) = (N(t) - N(t - 1))$$

Los parámetros básicos del modelo son:

- (i) **m**: máximo número de consumidores que pueden adquirir el producto (lo que no significa toda la población del país o región bajo análisis, sino solo los potenciales compradores).
- (ii) **p**: coeficiente de innovación. Es la probabilidad que un innovador compre o adopte el producto en el período “t” (puede interpretarse como la tasa a la que un consumidor compra espontáneamente el producto).
- (iii) **q**: coeficiente de imitación. Es la probabilidad que un imitador adopte el nuevo producto. Este coeficiente captura el efecto del “boca en boca”, es decir, la comunicación que hay entre los innovadores y los imitadores por la cual estos últimos aprenden y copian a los primeros. También es llamado efecto contagio. Este coeficiente refleja el efecto que pueden producir los consumidores ya existentes sobre los potenciales nuevos consumidores.

El modelo se construye con la finalidad de estimar el grado de penetración que posee el producto de cortinas roller en el mercado, y de esta manera calcular el mercado estimado, en base al mercado total (potencial).

Para el caso de las cortinas roller, los valores de los tres parámetros se definen según las siguientes consideraciones:

- (i) **Tamaño de mercado (m)**: La unidad de mercado para el segmento habitacional, es la “vivienda”, por tanto, el tamaño de mercado de este segmento se establece como la cantidad de hogares en la región metropolitana proyectados para el 2020 de los segmentos propensos a comprar cortinas (ABC1 y C2), sumando en total 1,4 millones de hogares [18]. En el caso del segmento no habitacional, lo constituye el stock (en metros cuadrados) de construcciones no habitacionales proyectadas para el 2020¹⁶.
- (ii) **Parámetro de innovación (p)**: Este valor expresa la probabilidad de que un consumidor adopte el producto sin que nadie a su alrededor lo haya adquirido antes. Este parámetro, para el caso de cortinas roller, se define como el tamaño del G.S.E nivel A en la Región Metropolitana (existente en el año de inicio de la adopción de cortinas roller (estimado para el año 2000)). Se usa esta cifra, ya que representa el tipo de cliente que adoptó las cortinas roller en su etapa más temprana. Esta corresponde a 0,3%.

¹⁶ Ver detalles de proyección en Anexo B: Informe Cálculo Mercado Potencial, Sección 1.2.

- (iii) **Parámetro de imitación (q):** Este parámetro define en gran parte la velocidad de adopción, y representa la probabilidad de adquirir un producto dado que una porción del mercado ya lo ha adquirido. Teniendo el modelo de mercado potencial, junto con el modelo de adopción de productos, el valor de este parámetro se estima interceptando la curva de Bass junto con los tres puntos calculados del ingreso neto del mercado de cortinas roller, basado en las importaciones. Es decir, se encuentra el parámetro de imitación que produzca la curva más cercana a los puntos del mercado estimado (2012-2014). El valor corresponde a 0,072.

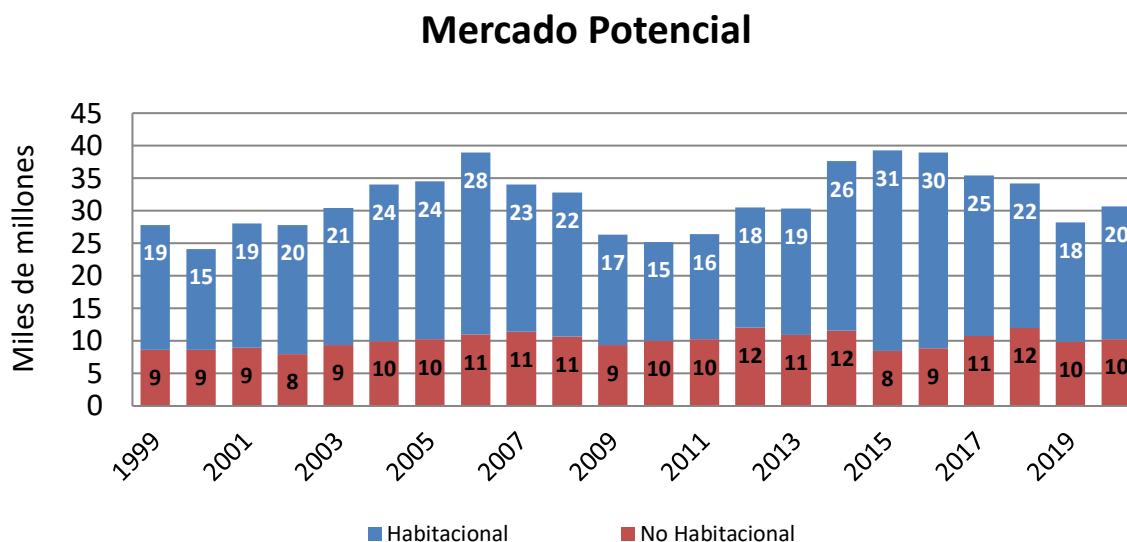
2.3.2.3.- Resultados

A) Mercado Potencial

El potencial de mercado corresponde a una cota superior. Esta cifra asciende a 38 mil millones de pesos para el año 2016, constituyéndose el segmento habitacional, la mayor parte de este (80%). La proyección para el 2020, comprende una disminución del mercado anual, llegando a 30 mil millones de pesos para dicho año. Esta disminución se explica principalmente por el bajo dinamismo que se proyecta en la economía nacional [15].

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la proyección del mercado potencial:

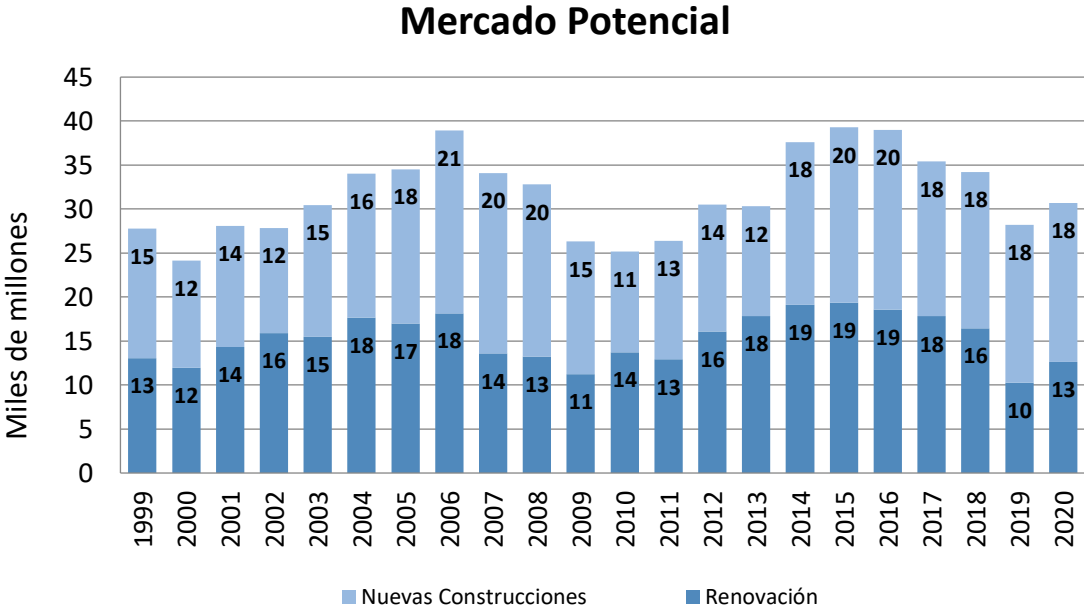
Figura 24: Mercado Potencial Cortinas Roller por Segmento



Fuente: *Elaboración propia*

El *peak* del mercado potencial se encuentra en el periodo 2015-2016, esto debido a dos aspectos fundamentales; primero, que las autorizaciones para la construcción concedidas en el año 2015, tuvieron un *peak* histórico provocado principalmente por la reforma tributaria, contribuyendo en gran medida a la componente de nuevas construcciones del mercado potencial, y segundo, a que el desfase provocado por la renovación relacionado a la vida útil de las cortinas (7 -10 años), coincide con el periodo 2005 - 2007, el cual tuvo un mayor dinamismo de la inversión en construcción. La relación recién mencionada se puede apreciar en la siguiente gráfica, la cual traslada la componente relacionada a nuevas construcciones del periodo 2005 - 2007, como componente de renovación en el periodo 2015 - 2016:

Figura 25: Mercado Potencial Cortinas Roller por Componente



Fuente: *Elaboración propia*

Se observa entonces que este mercado posee una alta exposición a los ciclos económicos del país, acoplándose a éstos y presentando alta volatilidad.

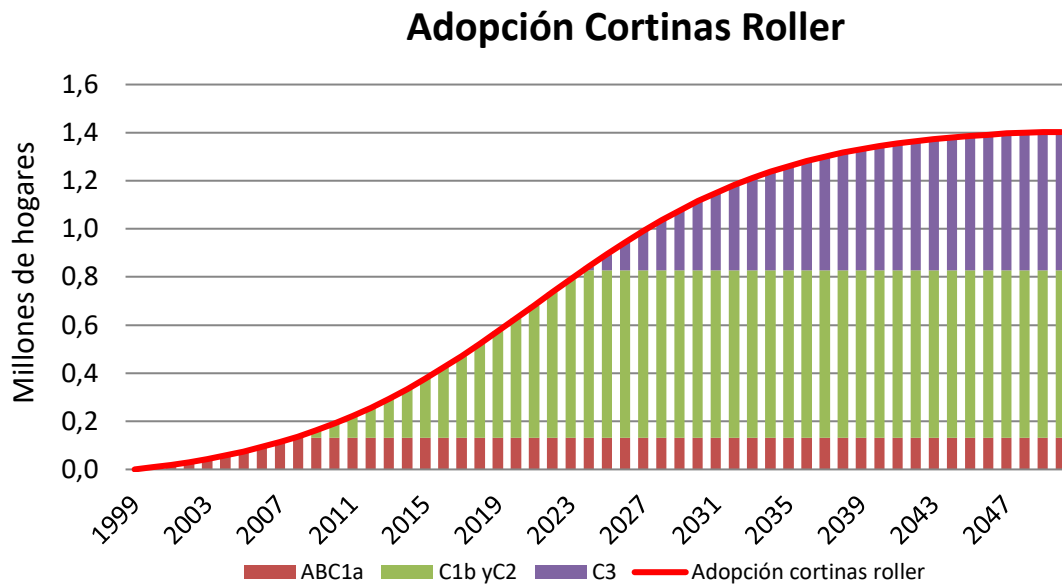
B) Adopción de Cortinas Roller

Recordando el supuesto de que las primeras compras de cortinas roller, se realizaron en el año 2000, se extraen importantes resultados, por ejemplo, la saturación del segmento ABC1a se estimó para el año 2006, y que constituye

también el inicio de adopción para el segmento C1b y C2, donde se proyecta, para estos últimos, la saturación en el año 2023.

La figura siguiente muestra la curva de adopción de cortinas roller para los hogares de la Región Metropolitana de los segmentos estudiados. La saturación total se proyecta para el año 2042, con 1,4 millones de hogares aproximadamente (Segmentos ABC1, C2 y C3).

Figura 26: Curva de Adopción Cortinas Roller Segmento Habitacional



Fuente: *Elaboración propia*

Se asumió el orden de adopción según el ingreso por hogar, como muestra la siguiente tabla, dado que constituyen productos costosos y la adopción estaría relacionada al nivel de ingreso de cada segmento.

Tabla 7: Saturación Segmentos Habitacional

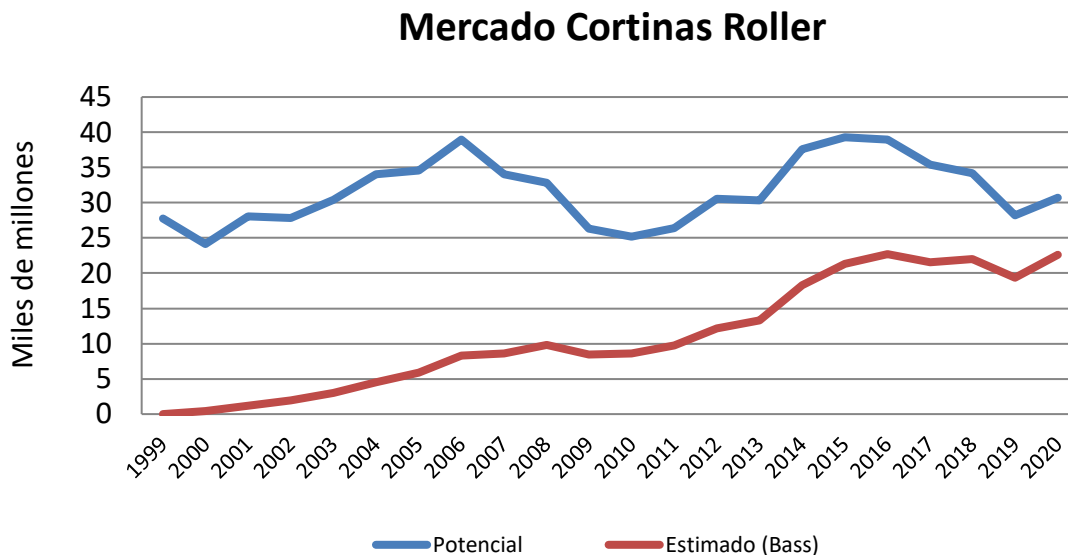
G.S.E	ABC1a	C1b y C2	C3
Tamaño G.S.E (hogares)	130.984	697.081	597.981
Año Inicio	2000	2006	2023
Año Saturación	2006	2023	2042

Fuente: *Elaboración propia*

C) Mercado Estimado

Contrastando los dos modelos, es decir, calculando el mercado según el nivel de penetración del producto en el tiempo, tomando como base el tamaño del mercado potencial calculado (Región Metropolitana), se obtiene el mercado estimado de cortinas roller. Este asciende a **23** mil millones de pesos para el año 2016. Se proyecta una pequeña disminución para los siguientes años llegando a **22,6** mil millones para el 2020.

Figura 27: Mercado Potencial y Estimado de Cortinas Roller



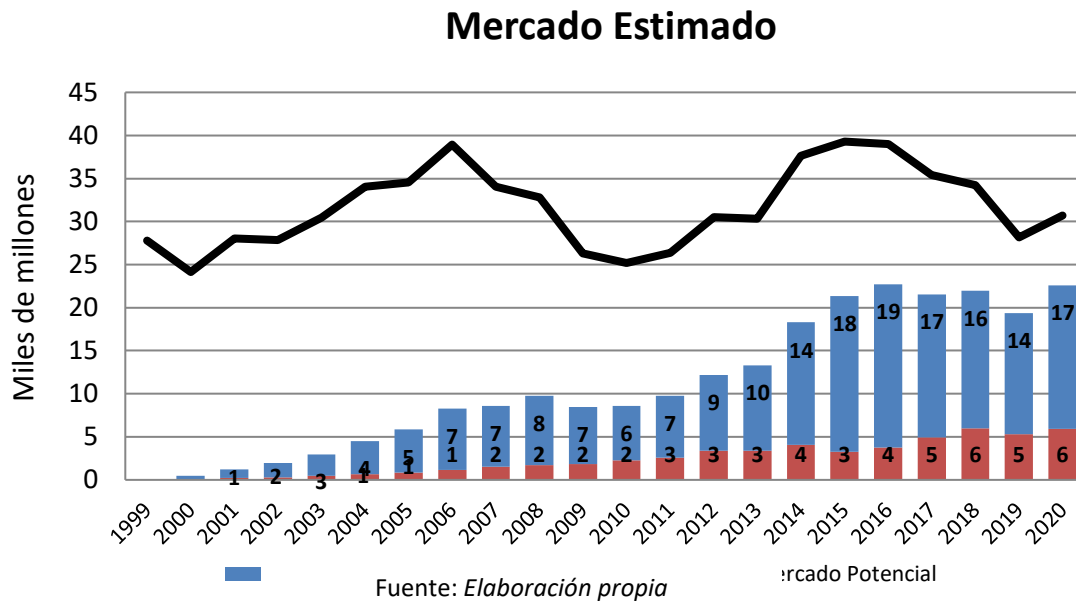
Fuente: *Elaboración propia*

Para el 2016 la proporción de adopción de cortinas roller frente a la demanda total (mercado potencial) corresponde a 37% y para el 2020 un 43%. Se proyecta que el mercado alcanzará el 95% de la demanda potencial el año 2030, con 35 mil millones.

Respecto del mercado estimado de los segmentos habitacional y no habitacional, el primero representa, en promedio, un 80% del total. Esta proporción corresponde al 85 y 75% para los años 2016 y 2020, respectivamente.

A continuación, se pueden apreciar las diferentes proporciones estimadas para cada año:

Figura 28: Mercado Estimado según Segmento



Fuente: *Elaboración propia*

El mercado habitacional es de 8 a 9 veces mayor que el no habitacional, siendo, al menos en magnitud, más atractivo para los siguientes 5 años. Sin embargo, el no habitacional va en alza, mientras que el habitacional se encontraría en una contracción en el periodo 2016-2020.

Tabla 8: Mercado Habitacional y No Habitacional (Miles de Millones)

Mercado	2016	2017	2018	2019	2020
Habitacional	19.451	17.067	16.461	14.464	17.183
Crec.	5%	-12%	-4%	-12%	19%
No Habitacional	3.486	4.596	5.545	4.921	5.481
Crec.	15%	32%	21%	-11%	11%
Total	22.937	21.664	22.006	19.385	22.664
Crec.	6%	-6%	2%	-12%	17%

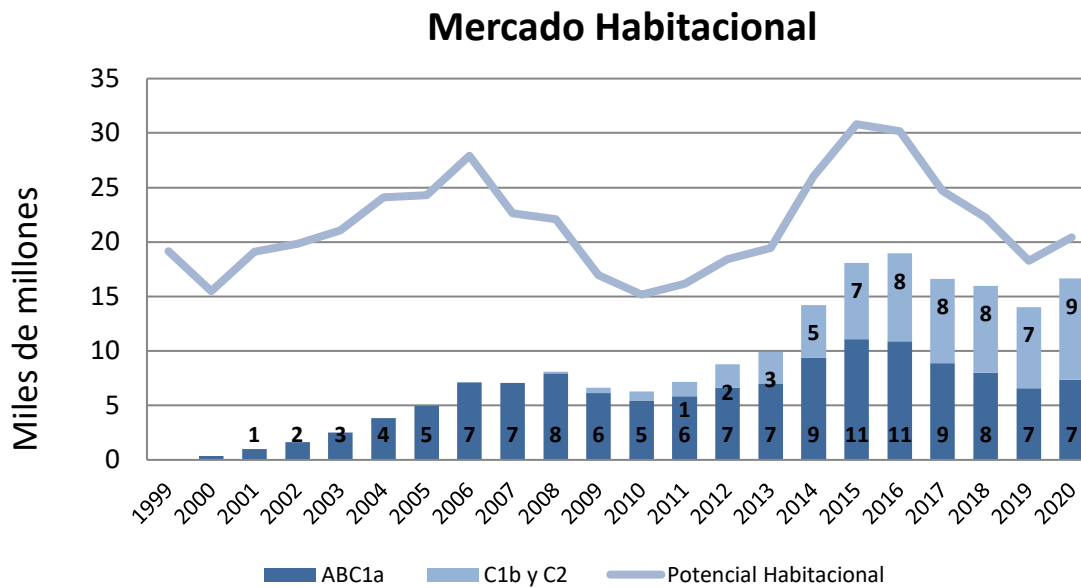
Fuente: *Elaboración propia*

El segmento no habitacional, aún está adoptando productos, y su base de renovación no se alcanza totalmente para este periodo.

D) Segmento Habitacional

La mayor parte del este segmento, lo constituye el grupo ABC1a, pues, como se mencionó anteriormente, ya alcanzó la totalidad de su tamaño, además, la compra típica triplica la del segmento C1b/C2. El mercado del segmento ABC1a y C1b/C2 alcanza a **10,8** y **8,5** mil millones respectivamente en 2016.

Figura 29: Mercado Habitacional Cortinas Roller



Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 9: Mercado Habitacional (Miles de Millones)

Mercado	2016	2017	2018	2019	2020
ABC1 a	10.862	8.887	8.008	6.590	7.352
Crec.	-2%	-18%	-10%	-18%	12%
C1b y C2	8.589	8.180	8.453	7.875	9.831
Crec.	16%	-5%	3%	-7%	25%
Total	19.451	17.067	16.461	14.464	17.183
Crec.	5%	-12%	-4%	-12%	19%

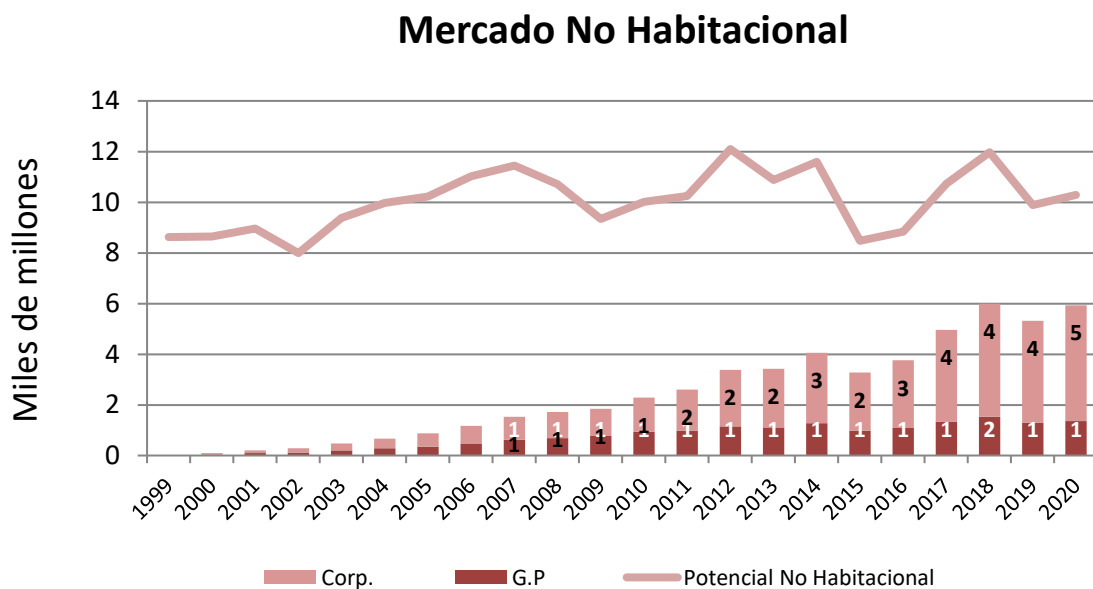
Fuente: *Elaboración propia*

Por otro lado, el nivel C1b/C2, va en alza, y se espera que para el 2023-2024 casi duplique el mercado ABC1a (8,6 v/s 15,5 mil millones de pesos).

E) Segmento No Habitacional

El segmento no habitacional va en alza, principalmente por el fenómeno de adopción, junto con tener un stock de construcciones elevado.

Figura 30: Mercado No Habitacional Cortinas Roller



Fuente: *Elaboración propia*

Para el año 2016 el mercado de los Grande Proyectos se estima en **1,1** mil millones de pesos, mientras que el Corporativo en **2,4**. Se espera, para el año 2020, un crecimiento del 60% del tamaño del segmento no habitacional, principalmente por del crecimiento de clientes corporativos, llegando a **5,4** mil millones de pesos.

F) Resumen Mercado Estimado

Se proyecta un alza del 6% del mercado total para el 2016, respecto del 2015, llegando a 23 mil millones de pesos, donde la mayor porción la representa el

segmento habitacional (19,4 mil millones de pesos). Para los próximos 5 años se estima un estancamiento del mercado, bordeando los 22 mil millones hacia el 2020.

A continuación, se presenta un resumen del tamaño de mercado estimado para cada segmento (2016).

Tabla 10: Mercado Cortinas Roller (Miles de Millones)

Tamaño Mercado Estimado 2016 (\$MM)			
22,9			
Habitacional		No Habitacional	
19,5		3,5	
ABC1a	C1b y C2	G.P	Corp.
10,9	8,6	1,1	2,4

Fuente: *Elaboración propia*

El mercado más atractivo corresponde al habitacional. Sin embargo, se proyecta un crecimiento sostenido para los clientes corporativos y C1b/C2, en los siguientes 10 años. Se estima el mercado total en **22,6** y **32** mil millones de pesos para el 2020 y 2025 respectivamente.

2.3.3.- Concentración de Mercado

Dentro de la caracterización del mercado, la concentración es una variable relevante que facilita la comprensión de la naturaleza de las relaciones entre las empresas del mismo tipo, sus proveedores, competidores y clientes, y asimismo permite obtener información importante para diseñar una estrategia. Al respecto, hay 11 grandes competidores que conforman la mayor parte del mercado, los que representan la mayoría de la industria (95%) de cortinas, operando a través de distintos mecanismos de venta y distribución [16].

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario señalar que dentro de otras empresas que venden este tipo de cortinas, se encuentran las del *retail*, donde los productos ofrecidos son muy distintos en cuanto a calidad, asesoría, precio y surtido, además de ser productos con medidas estándar y no especializados para cada cliente, por lo que no representan una competencia directa que deba ser incluida en el mercado de interés.

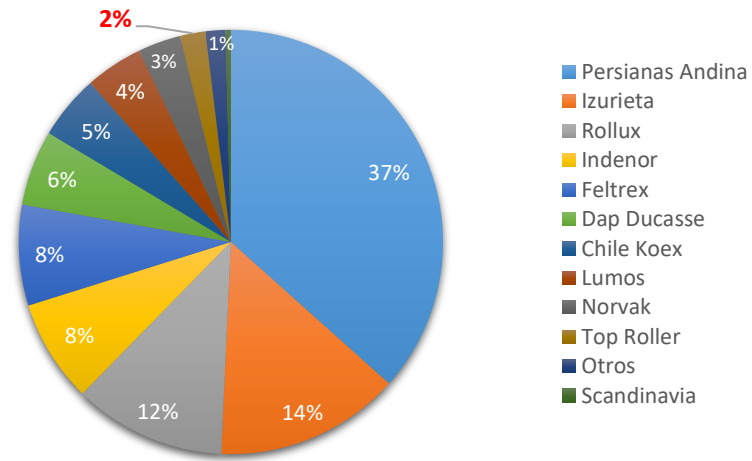
La concentración de mercado de cortinas roller, se estima a partir de las importaciones de las más grandes empresas fabricantes y comercializadoras de

cortinas que componen la industria, cifra que, como se calculó anteriormente, representa ingresos de aproximadamente 16 mil millones de pesos en el año 2014 [17].

A continuación, se presenta la participación de mercado de las diferentes empresas que componen la industria:

Figura 31: Participación de Mercado Industria Cortinas Roller

Participación de Mercado Cortinas Roller 2014



Fuente: *REPORT Chile*

En la figura anterior, se aprecia que tres actores concentran más del 60% del mercado de las cortinas; el resto, lo cubren otros ocho competidores pequeños. Es necesario señalar que el 2% que cubre TopRoller representó aproximadamente 300 millones de pesos el año 2014.

Destaca Persianas Andinas (Hunter Douglas), de larga trayectoria en el país, y líder mundial en cortinas, quien, aparte de vender sus productos a grandes empresas o proyectos, vende al segmento habitacional a través de una red de distribuidores categorizados y no tiene venta directa, por lo que la respuesta de estos distribuidores es mucho más lenta ante servicios en los que sea necesaria la participación de la empresa, como lo son los servicios de postventa, modelo que también sigue la empresa Rollux.

Izurieta, empresa con más de 50 años de experiencia en el mercado de las cortinas, vende mayoritariamente al segmento habitacional a través de una amplia red de distribuidores, en su mayoría mujeres. No cuentan con una especialización en grandes proyectos, focalizando recursos básicamente en sus distribuidores, lo que

les permite dar una mejor respuesta a los requerimientos y servicios demandados, a diferencia de Hunter Douglas y Rollux.

Se puede observar que, más allá de las diferencias entre los modelos de una empresa u otra, los tres principales actores de la industria comparten un modelo similar, con foco en distribución, para atender las demandas del segmento habitacional.

Otro modelo a destacar es el de Indenor, cuarto actor más relevante, que se ha especializado en venta al segmento no habitacional, específicamente a través del canal de grandes proyectos.

El resto de los actores de la industria, incluido TopRoller, funcionan a través de modelos mixtos, atendiendo a través de todos los canales y generando tanto ventas directas como indirectas, haciendo muy difícil la especialización o perfeccionamiento en algún canal o segmento.

2.4.- Clientes

TopRoller identifica tres tipos distintos de clientes, a saber: residentes, distribuidores y arquitectos, diseñadores e ingenieros o gerentes de proyectos.

Para el desarrollo de esta sección se realizaron entrevistas con los diferentes tipos de clientes, para comprender los principales atributos de valor y obtener una percepción fundada respecto de sus intereses y necesidades. Además, se pretende identificar aquellos competidores de TopRoller que están especializados o tienen una fuerte relación con ciertos clientes o canales en términos más específicos.

2.4.1.- Distribuidores

Se efectuaron entrevistas con tres distribuidores con vasta experiencia en el campo de las ventas, tanto por volumen, como por los clientes que atienden. Por una parte, está Valerie Woodyatt, que tiene tienda propia ("Artk Deco") y ha sido distribuidora de TopRoller, Hunter Douglas (Personas Andinas) y Rollux; por otro lado, están Camilo Monterosa y Eduardo Baeza, quienes actualmente son distribuidores de TopRoller, y que anteriormente lo fueron de Feltrex y Rollux, respectivamente (ambas empresas fabricantes).

De la conversación con los entrevistados se deduce la forma en que funcionan en su relación distribuidor-fabricante, los aspectos más valorados o relevantes para ellos y, más en general, los derechos y obligaciones que asumen con las empresas que representan.

La relación entre el fabricante y distribuidor se desarrolla de la siguiente forma. El distribuidor capta a un comprador de cortinas, y en conjunto definen las

características del producto, su precio, etc. el que viene previamente determinado por catálogos (matrices) entregados por el fabricante. Una vez definido el producto y sus características se envía la orden para su fabricación, donde, generalmente el fabricante exige un pago previo, ya sea por una parte o el total del producto, dependiendo de la relación de la empresa con el distribuidor. Una vez elaborado el producto, se entrega al distribuidor y éste se encarga de su instalación y post venta con el consumidor final.

De las entrevistas a este tipo de clientes se destacan tres conclusiones importantes:

1. Un aspecto central es el margen de ganancias que obtienen con un determinado fabricante y los incentivos establecidos a las ventas (lo que se relaciona con mejora de condiciones por volumen).
2. Un segundo aspecto se relaciona con las características del producto y las herramientas de apoyo que brinda el fabricante. En cuanto al producto, el factor más importante que señalan los distribuidores es el surtido de telas y colores con que cuenta el fabricante, y en cuanto a las herramientas de apoyo, son relevantes los formatos de catálogos de telas, actualización de éstos y la disponibilidad para vender todas las telas que se encuentran en los catálogos.
3. Finalmente, es crucial la relación fluida que se debe tener con el fabricante. Donde importa que el fabricante mantenga una estrecha coordinación con el distribuidor y se generen relaciones cercanas que soporten y apoyen a distribuidores en la resolución de servicios de post venta, que estén respaldados o ejecutados por la fábrica, como así también el respeto a los plazos de entrega prometidos y coordinados entre distribuidor y fabricante.

Cabe recordar que - como se observó en la sección de industria - el segmento objetivo corresponde al mismo a atender a través del canal residencial. De las entrevistas realizadas también se desprende que las empresas que tienen mayor especialización en este tipo de clientes son: Hunter Douglas (Persianas Andina), Izurieta, Rollux, y en menor medida Feltrex, Indenor y Lumos.

2.4.2.- Arquitectos, Diseñadores e Ingenieros o Gerentes de Proyecto

Respecto de este tipo de clientes, se realizaron entrevistas a un Arquitecto (Iñaki González) y a un Jefe de Adquisiciones (Milton Contreras), quienes han estado a cargo de obras o proyectos en que se han utilizado cortinas roller, y que particularmente han realizado trabajos con TopRoller. De la entrevista con ellos se puede destacar la relación que tienen con las empresas oferentes de estos productos y los factores que más valoran en su relación comercial empresa-profesional. Como conclusión, se destacan los siguientes aspectos más valorados:

1. La garantía debe tener un plazo extendido. En este aspecto, se refieren a que, debido al tráfico de personas que se genera en las dependencias que usan este tipo de cortinas, la calidad queda evidenciada en caso de algún desperfecto. Por ello es que la garantía que ofrezca el fabricante es una característica relevante al momento de elegir la empresa. Así, post ventas que no estén cubiertas por una buena garantía y plazo extendido, generan muchas complicaciones a las empresas, afectando la gestión de pagos de servicios de este tipo.
2. Otro factor relevante es la adaptabilidad y flexibilidad del fabricante a la disponibilidad de tiempo y las características del proyecto, ya que debe producirse una relación y coordinación fluidas y estar siempre disponible para operar e instalar en horarios extraordinarios o a medida que se generen avances en los proyectos adjudicados a la empresa.
3. Finalmente, importa que el fabricante cuente con stock de productos con características técnicas, de calidad y precio adecuadas a las exigencias del proyecto, y que estén asociados, además, a determinados proveedores, con la durabilidad y funcionalidad requeridos para soportar alto tráfico.

De las entrevistas realizadas también se desprende que las empresas que tienen mayor especialización en este tipo de clientes son: Hunter Douglas (Persianas Andina), Indenor, Rollux, y en menor medida Feltrex y Dap Ducasse.

2.4.3.- Clientes Residenciales

Se entrevistaron tres vendedores con experiencia en el rubro, los cuales se desempeñan actualmente como ejecutivos comerciales de TopRoller y que también han prestado este tipo de servicios a la competencia. También se entrevistó a cinco clientes que efectuaron compras en TopRoller.

Con los vendedores de la empresa, el fin era identificar atributos relevantes para los clientes residenciales. La actividad consistió en que éstos, en base a su experiencia, confeccionaran una lista con la mayor cantidad posible de aspectos que han influido en la concreción de una venta y la experiencia de compra por parte de los clientes. Una vez que cada vendedor declaró los aspectos¹⁷ más relevantes a su juicio, se procedió a categorizarlos, mediante las similitudes de los atributos identificados en cada una de las listas, con el fin de sintetizar todos los atributos en una única lista¹⁸.

La lista unificada de atributos se utilizó como referencia para guiar las entrevistas con los cinco clientes. El objetivo fue identificar aquellos atributos más valorados por los propios clientes. Luego, se contrastó el relato entregado por los clientes con

¹⁷ Ver listas de atributos por vendedor en Anexo D

¹⁸ Ver lista unificada en Anexo D

la lista generada por los vendedores, logrando obtener un orden de importancia de los atributos de valor, la cual se presenta a continuación:

Tabla 11: Atributos de Valor por Orden de Importancia para los Clientes

N°	Atributo
1	Precio y Porcentaje de Descuento
2	Plazo Entrega
3	Calidad Productos
4	Surtido Telas
5	Preocupación y Compromiso de la Empresa Durante el Proceso
6	Fabricante Directo
7	Rapidez y Calidad de Respuesta en Resolución de Post Ventas
8	Rapidez Cotización
9	Calidad Instalación
10	Calidad de Asesoría y Cordialidad de Vendedor
11	Medios de Pago
12	Garantía
13	Visita de Asesoría Gratis
14	Forma de Pago
15	Calidad Página Web
16	Ubicación y Nivel del Showroom
17	Identidad de Marca

Fuente: *Elaboración Propia*

De las entrevistas realizadas (incluyendo la visión y experiencia de los gerentes de TopRoller) se desprende que este tipo de cliente es atendido por las empresas que realizan venta directa a estos, como TopRoller, y que, por ende, tienen mayor poder de negociación que un intermediario, sin embargo, son atendidos, también y en buena medida, por la gran red de distribuidores que existe.

2.5.- Investigación de Mercado Clientes Residencial y Grandes Proyectos: Principales Resultados y Conclusiones

En la sección anterior se presentan las hipótesis que dan las directrices de la propuesta de valor de los clientes residenciales y de grandes proyectos (Arquitectos, Diseñadores, Ingeniero de Proyectos, Jefes de Adquisición, entre otros). Sin embargo, dadas las pretensiones de la empresa y el correcto desarrollo del presente

trabajo de título, se hace necesario validar estas hipótesis de propuestas de valor, ya que por un lado la propuesta a los clientes atendidos a través del canal residencial es perfectible, y por otro lado se debe validar, según Steve Blank, la “Creación de Cliente” del canal de grandes proyectos, a través del proceso de desarrollo de clientes (“*Customer Development Model*”). Para estos fines se llevará a cabo una investigación de mercado para ambos tipos de clientes según la visión de Naresh K. Malhotra propuesta en el marco conceptual del trabajo de título. Con el fin de agregarle un real valor a la investigación, también se incluye el análisis de competidores, los que fueron presentados en la sección de concentración del presente capítulo, esto a su vez permitirá el estudio de análisis de correspondencia (atributo – marca) que permitirán a la empresa tomar posicionamientos favorables al momento de diseñar sus propuestas de valor. Vale decir que las muestras de las encuestas para los clientes atendidos por ambos canales son representativas según lo exige el modelo aplicado, logrando realizar 220 encuestas a clientes residenciales (117 válidas) y 42 a clientes de grandes proyectos (27 válidas)

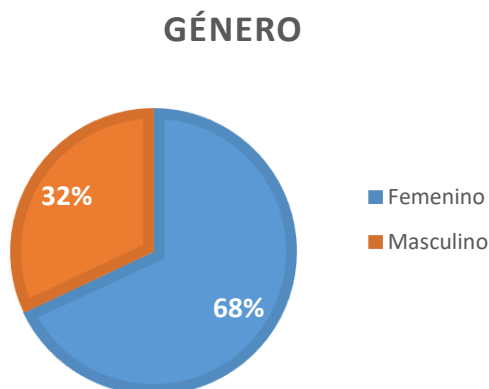
A continuación, se revisan los aspectos y conclusiones más relevantes de la investigación de mercado. Se puede observar el detalle y desarrollo en extenso de esta en el Anexo E.

2.5.1.- Cliente Residencial: Resultados y Conclusiones

2.5.1.1.- Perfil Cliente Residencial

A continuación, se presentan los resultados finales referentes al perfil del cliente residencial, en donde se define su género, edad, nivel de renta del grupo familiar y cómo se enteró de las cortinas roller:

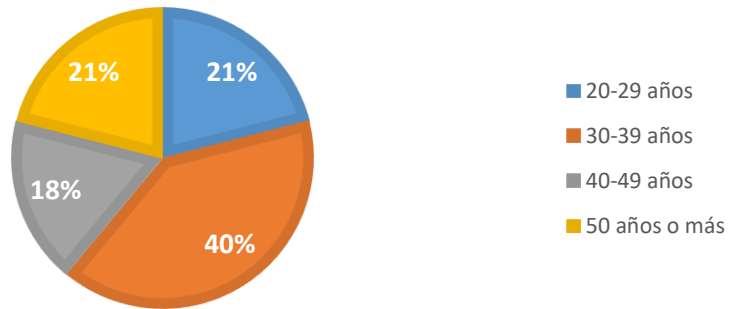
Figura 32: Género Cliente Residencial



Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 33: Rango Etario Cliente Residencial

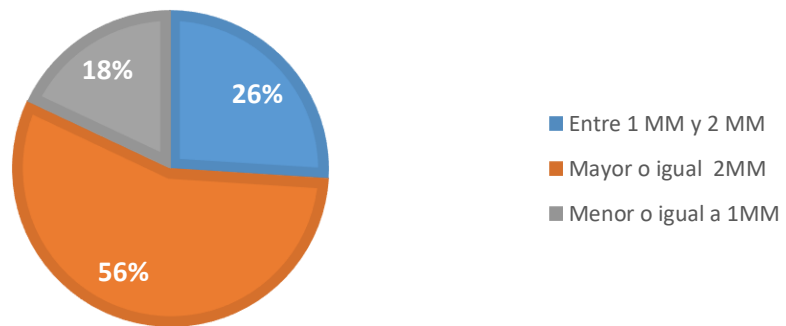
RANGO ETARIO



Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 34: Ingreso Grupo Familiar Cliente Residencial

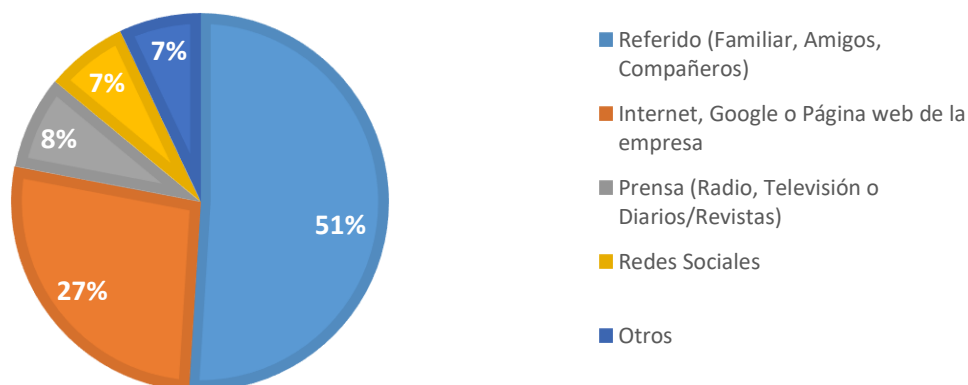
INGRESOS GRUPO FAMILIAR



Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 35: Canal de Información para Cliente Residencial

CONOCE CORTINAS ROLLER POR



Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.1.2.- Relevancia Atributos Cliente Residencial

A continuación, se presentan los resultados finales, en cuanto a la valoración de atributos, referentes al cliente residencial:

Tabla 12: Relevancia Atributos Cliente Residencial

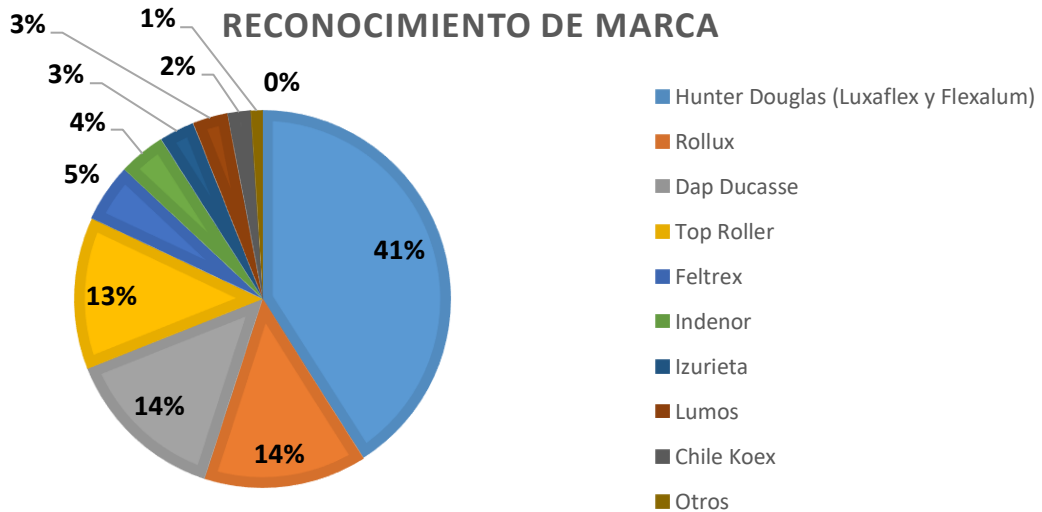
Atributo	Calificación					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Calidad y Garantía	2	5	8	21	81	525
Servicio de Instalación	3	8	9	21	76	510
Tiempo Total del Proceso	2	8	14	31	62	494
Servicio de Postventa	4	11	12	22	68	490
Precio	6	6	18	21	66	486
Rapidez Envío Cotización	1	10	22	25	59	482
Variedad Tipos de Telas	3	10	20	26	58	477
Servicio de Asesoría Previo	6	8	23	29	51	462
Medio y Condiciones Pago	8	10	18	27	54	460
Fabricante Directo	8	17	33	21	38	415
Página Web	13	14	29	23	38	410
Marca	15	17	34	16	35	390
Ubicación y Calidad del Showroom	30	16	19	24	28	355

Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.1.3.- Reconocimiento de Marca Cliente Residencial

A continuación, se presenta el reconocimiento de marcas de cortinas roller del cliente residencial:

Figura 36: Reconocimiento de Marca Cliente Residencial



Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.1.4.- Análisis de Correlación Precio vs Atributos Cliente Residencial

Se realizó un análisis de correlación de la variable precio, dada su importancia y el resto de los atributos, para ver cómo se comportaba en relación a cada atributo. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 13: Análisis Correlación Precio vs Atributos, Cliente Residencial

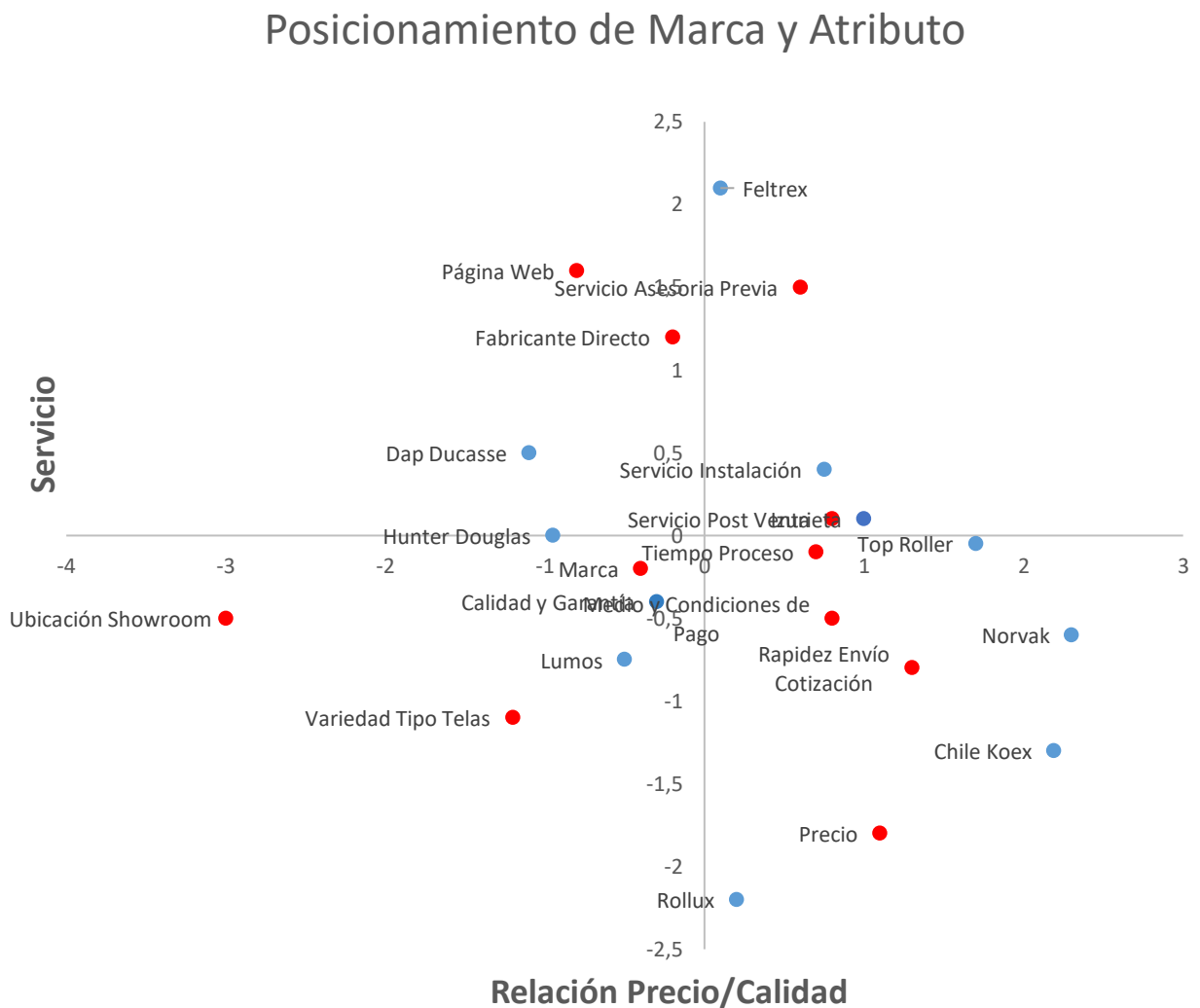
Precio Versus	Correlación
Calidad Garantía	0,702
Servicio Postventa	0,524
Servicio Instalación	0,492
Variedad Tipo Telas	0,492
Rapidez Envío Cotización	0,482
Tiempo Proceso	0,477
Medio/Condiciones Pago	0,428
Página Web	0,359
Servicio/Asesoría Previo	0,344
Ubicación/Calidad Showroom	0,257
Fabricante Directo	0,233
Marca	0,203

Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.1.5.- Análisis de Correspondencia Marca – Atributo Cliente y Marca – G.S.E. Cliente Residencial

Con el fin de estudiar los futuros posicionamientos de la empresa, y a su vez ver cómo se comporta TopRoller y la competencia respecto de los atributos y G.S.E., se presenta un análisis de correspondencia de las variables recién mencionadas (para ver la tabla de correspondencias ver Anexo E):

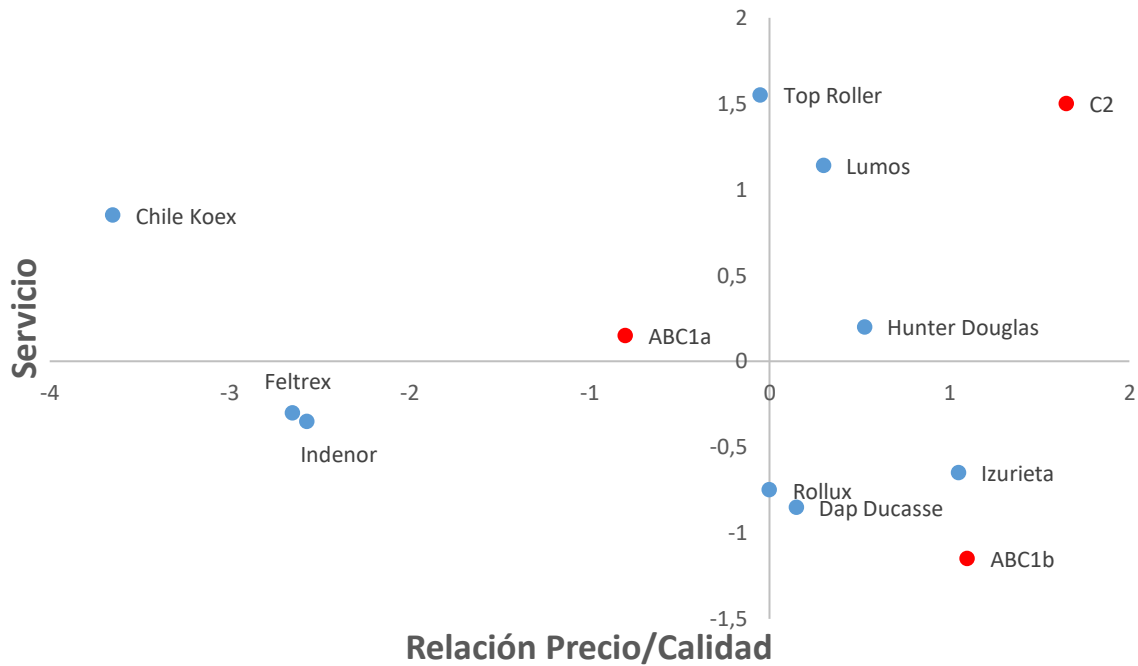
Figura 37: Análisis de Correspondencia Marca - Atributo, Cliente Residencial



Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 38: Análisis de Correspondencia Marca - G.S.E., Cliente Residencial

Posicionamiento de Marca y Segmento



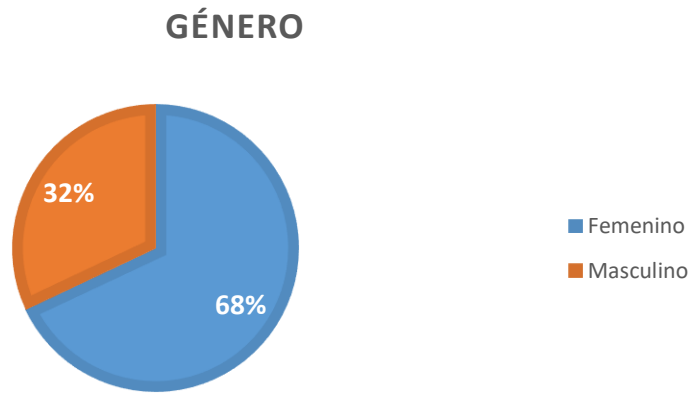
Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.1.6.- Perfil Cliente Residencial TopRoller

En la realización de la encuesta se tomó como medida analizar exclusivamente a clientes que alguna vez haya vivenciado una experiencia de compra con TopRoller. Esto mediante una pregunta filtro. Los resultados que se presentarán a continuación (referentes exclusivamente a TopRoller), corresponden a una muestra de 22 encuestas de las 117 validas (y de un total de 220).

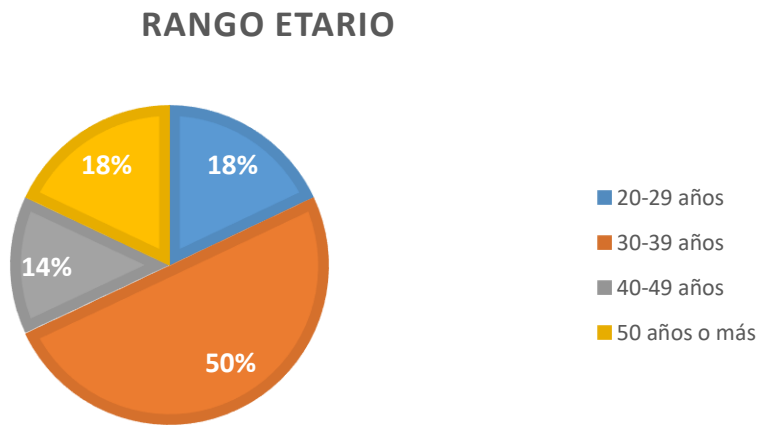
A continuación, se presenta el perfil del cliente residencial TopRoller:

Figura 39: Género Cliente Residencial TopRoller



Fuente: *Elaboración Propia*

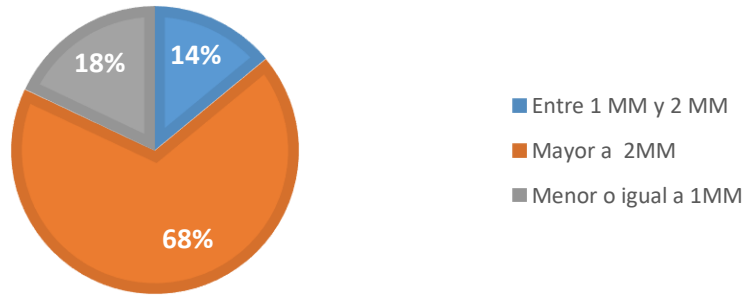
Figura 40: Rango Etario Cliente Residencial TopRoller



Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 41: Ingresos Grupo Familiar Cliente Residencial TopRoller

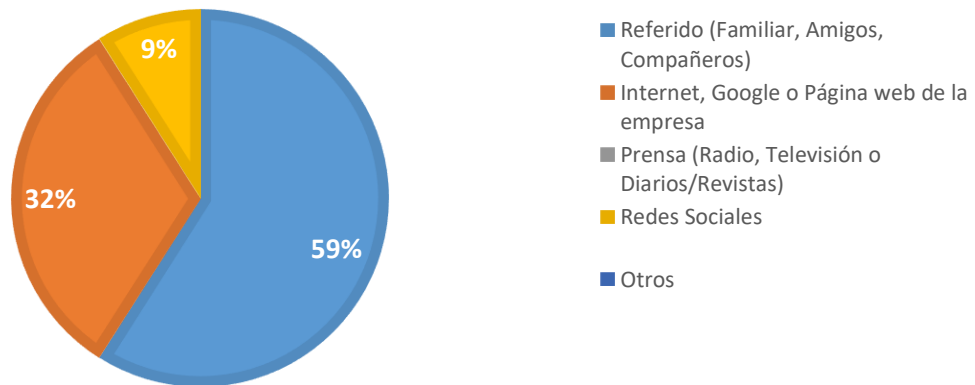
INGRESOS GRUPO FAMILIAR



Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 42: Canal de Información Cliente Residencial TopRoller

CONOCE CORTINAS ROLLER POR



Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.1.7.- Evaluación Atributos Cliente Residencial TopRoller

En cuanto a la valoración de atributos respecto de TopRoller, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 14: Evaluación Atributos Cliente Residencial TopRoller

Atributo	Puntaje (Promedio)
Rapidez Envío Cotización	4,77
Tiempo Proceso	4,68
Servicio/Asesoría Previo	4,68
Servicio Instalación	4,59
Calidad Garantía	4,55
Fabricante Directo	4,55
Medio/Condiciones Pago	4,45
Precio	4,41
Servicio Postventa	4,36
Marca	4,32
Variedad Tipo Telas	4,05
Página Web	4,05
Ubicación/Calidad Showroom	3,18
Total	4,36

Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.1.8.- Conclusiones Cliente Residencial

Se puede observar que el cliente residencial es preferentemente de sexo femenino (68%), se encuentra en el rango de edad 30 – 39 años (40%) y pertenece al G.S.E. ABC1. Al momento de informarse sobre cortinas roller es muy influenciado por cercanos que le comentan sobre éstas, basándose en la experiencia de compra de quienes ya han adquirido el producto, siendo los “Referidos” el canal favorito (51%), seguido de Internet, Google o Página Web (27%).

Es un cliente al cual le importa mucho la calidad y la garantía de las cortinas, seguido del servicio de instalación que presta la empresa, el tiempo del proceso comercial y la calidad del servicio de post venta. Por debajo de estos atributos, pero no menos importantes, se encuentran el precio, la rapidez en el envío de la cotización y el surtido de telas.

TopRoller es una marca que ha tenido una buena penetración en la industria, sin embargo, le falta madurar para lograr un recuerdo de marca respetable en el segmento habitacional.

El cliente presenta una correlación precio – calidad y garantía positiva y muy por sobre el resto de los atributos, seguida por la correlación precio – servicio de post venta.

El análisis de correspondencia marca – atributo sitúa a TopRoller en una posición que no representa a la empresa, al menos en su deseo, ubicándola cerca de marcas y atributos con los que no se identifica, como así también con competidores, por lo que se recomienda a la empresa enfocar su propuesta de valor al segmento específico que quiere atender, tal es así que el análisis de correspondencia marca – G.S.E. sitúa a TopRoller cerca del segmento C2.

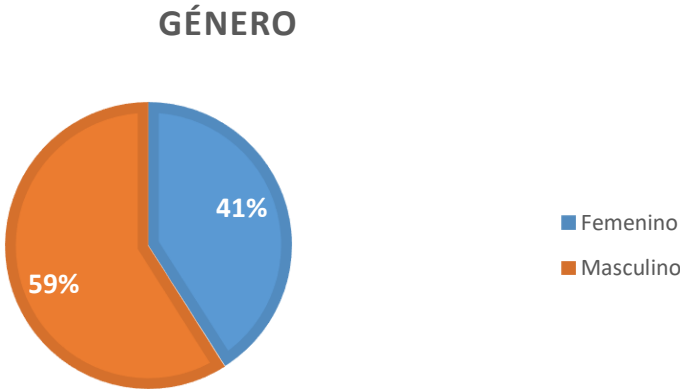
Además, la evaluación exclusiva del cliente residencial TopRoller - que si bien comparte las mismas características demográficas y la forma de informarse del cliente residencial general - sitúa al atributo calidad y garantía en el quinto lugar, y el servicio de post venta aún más por debajo, contraponiéndose a lo que los clientes señalan como unos de los atributos más importantes. El resto de los atributos en comparación a la valoración general se encuentran bien posicionados, por lo que se propone intensificar estos atributos en particular.

2.5.2.- Cliente Grandes Proyectos: Resultados y Conclusiones

2.5.2.1.- Perfil Cliente Grandes Proyectos

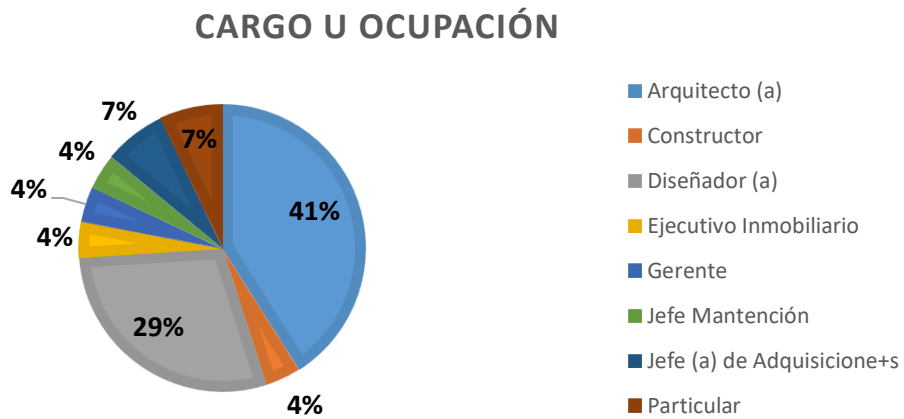
A continuación, se presentan los resultados finales referentes al perfil del cliente grandes proyectos, en donde se define su género y su cargo, profesión u ocupación, en la institución que adquirió cortinas roller:

Figura 43: Género Cliente Grandes Proyectos



Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 44: Cargo u Ocupación Cliente Grandes Proyectos



Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.2.2.- Relevancia Atributos Cliente Grandes Proyectos

A continuación, se presentan los resultados finales, en cuanto a la valoración de atributos, referentes al cliente grandes proyectos:

Tabla 15: Relevancia Atributos Cliente Grandes Proyectos

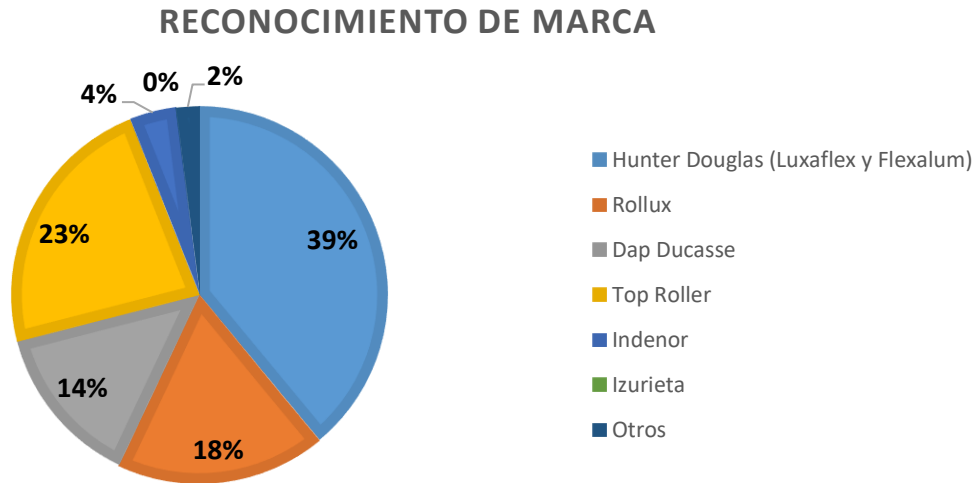
Atributo	Calificación					Puntaje
	1	2	3	4	5	
Calidad	0	0	1	5	21	128
Precio	0	1	5	6	15	116
Disponibilidad	1	2	4	6	14	111
Rapidez/ Tiempos de Entrega	0	0	5	14	8	111
Garantía	1	2	3	10	11	109
Rapidez/ Tiempo Instalación	0	3	8	8	8	102
Sistemas Tecnológicos	0	2	11	8	6	99
Flexibilidad	1	2	9	11	4	96
Marca	4	9	9	2	3	72

Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.2.3.- Reconocimiento de Marca Cliente Grandes Proyectos

A continuación, se presenta el reconocimiento de marcas de cortinas roller del cliente grandes proyectos:

Figura 45: Reconocimiento de Marca Cliente Grandes Proyectos



Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.2.4.- Análisis de Correlación Precio vs Atributos Cliente Grandes Proyectos

Se realizó un análisis de correlación de la variable precio, dada su importancia, y el resto de los atributos, para ver cómo se comportaba en relación a cada atributo. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 16: Análisis Correlación Precio vs Atributos Clientes Grandes Proyectos

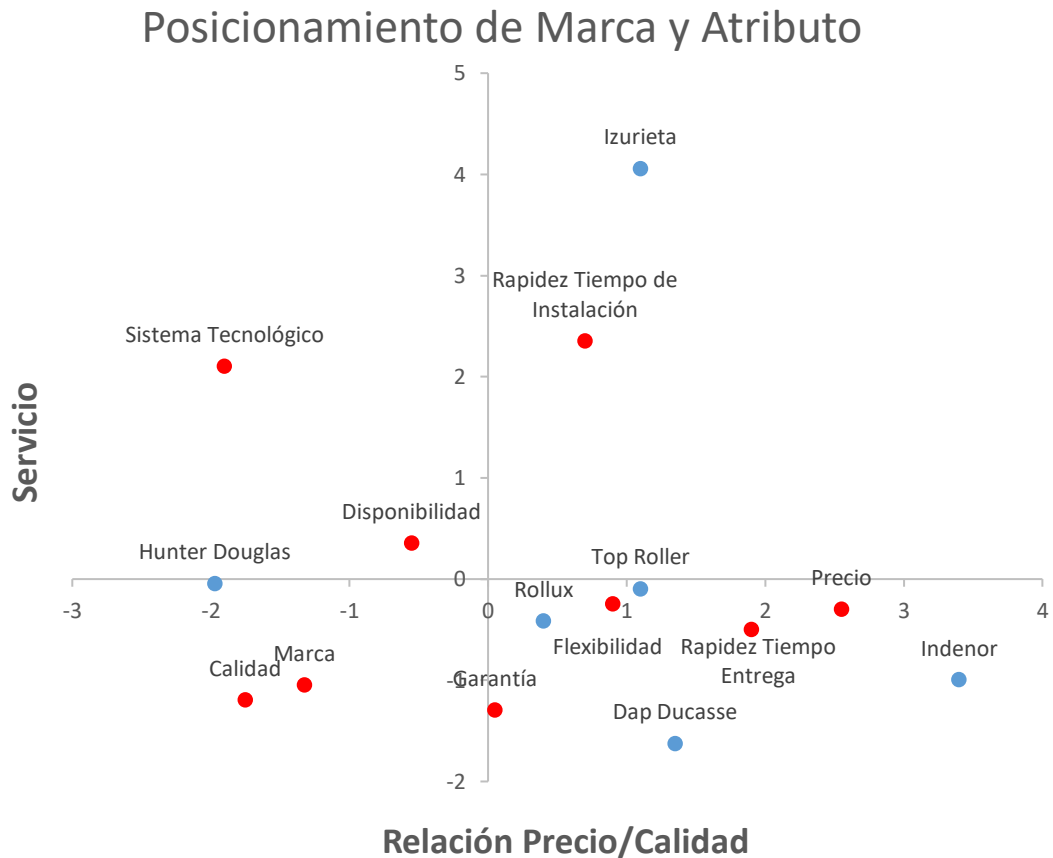
Precio Versus	Correlación
Garantía	0,414
Calidad	0,247
Rapidez/ Tiempos de Entrega	0,188
Rapidez/ Tiempo Instalación	0,032
Flexibilidad	-0,063
Disponibilidad	-0,069
Sistemas Tecnológicos	-0,153
Marca	-0,299

Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.2.5.- Análisis de Correspondencia Marca – Atributo Cliente Grandes Proyectos

Con el fin de estudiar los futuros posicionamientos de la empresa, y a su vez cómo se comporta TopRoller y la competencia respecto de los atributos valorados por este tipo de clientes, se presenta un análisis de correspondencia de las variables recién mencionadas (para ver la tabla de correspondencias ver Anexo E):

Figura 46: Análisis de Correspondencia Marca - Atributo Cliente Grandes Proyectos



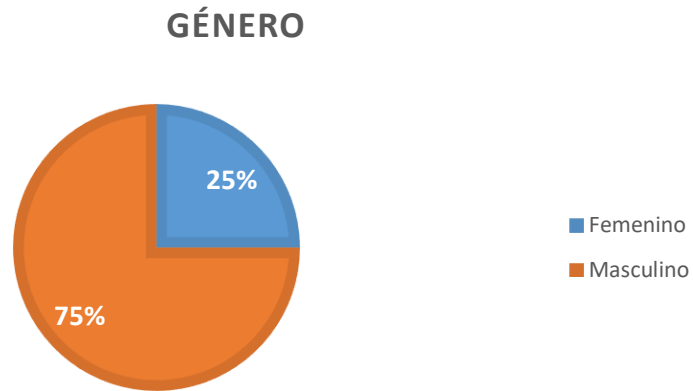
Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.2.6.- Perfil Cliente Grandes Proyectos TopRoller

En la realización de la encuesta se tomó como medida analizar exclusivamente a clientes que alguna vez haya vivenciado una experiencia de compra para proyectos con TopRoller. Esto mediante una pregunta filtro. Los resultados que se presentarán a continuación (referentes exclusivamente a TopRoller), corresponde a una muestra de 12 encuestas de las 27 validas (y de un total de 42).

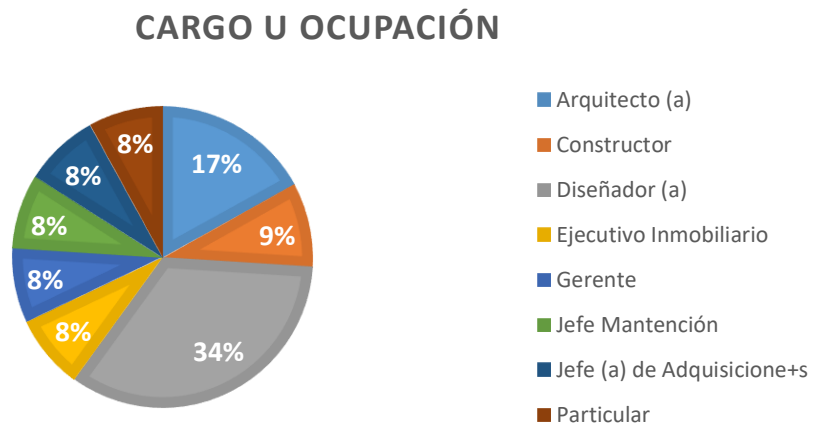
A continuación, se presenta el perfil del cliente residencial TopRoller:

Figura 47: Género Clientes TopRoller Grandes Proyectos



Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 48: Cargo u Ocupación Cliente TopRoller Grandes Proyectos



Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.2.7.- Evaluación Atributos Cliente Grandes Proyectos TopRoller

En cuanto a la valoración de atributos respecto de TopRoller, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 17: Evaluación Atributos Clientes TopRoller Grandes Proyectos

Atributo	Puntaje (Promedio)
Calidad	4,33
Rapidez/ Tiempos de Entrega	4,17
Garantía	4,00
Precio	3,92
Rapidez/ Tiempo Instalación	3,92
Disponibilidad	3,83
Flexibilidad	3,75
Sistemas Tecnológicos	3,67
Marca	3,33
Total	3,88

Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.2.8.- Conclusiones Cliente Grandes Proyectos

El cliente de grandes proyectos es preferentemente de sexo masculino (59%) y arquitecto, seguido por diseñadores y finalmente cargos referentes a las adquisiciones de las organizaciones.

En cuanto a los atributos valorados por este tipo de cliente, se puede observar que la calidad, el precio, la disponibilidad, la rapidez en tiempos de entrega y la garantía, conforman un grupo que dista del resto de los atributos, siendo calidad el atributo evaluado como el más importante. Seguido de este grupo, y también a considerar, se encuentra la rapidez en la instalación y sistemas tecnológicos con los que cuenta la empresa.

En cuanto al recuerdo de marca, TopRoller se ubica en el segundo lugar, probablemente por su insistente incursión en este tipo de negocios ya sea con buenos o malos resultados en la concreción de las ventas. Situarse en este lugar presenta una oportunidad para la empresa.

El cliente presenta una correlación precio – garantía positiva (0,414), significativamente mayor con respecto del resto de los atributos, seguida por la correlación precio – calidad (0,247), la cual también presenta una buena brecha con el siguiente atributo, rapidez en tiempos de entrega (0,188).

El análisis de correspondencia marca – atributo sitúa a TopRoller en una posición que se podría definir como prácticamente “indiferente”, situándola muy lejos de atributos más valorados por este tipo de clientes, lo que probablemente se debe al

poco trabajo focalizado que ha realizado TopRoller en este canal, entregando una visión imprecisa al encuestado, el cual no tiene muy claro el trabajo de TopRoller para Grandes Proyectos, a diferencia de lo que se puede observar de Hunter Douglas.

En cuanto al cliente TopRoller de Grandes Proyectos, este básicamente comparte el mismo perfilamiento, mayoritariamente público masculino, arquitecto o diseñador. A su vez, su percepción de los atributos que ofrece TopRoller es que es buena en relación al “grupo de los más importantes”. Sin embargo, hay que mejorar los sistemas tecnológicos ofrecidos por la empresa (atributo de baja evaluación) y definir y dar a conocer la propuesta de valor en base a la información entregada en esta investigación.

2.6.- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se llevará a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de relacionar a TopRoller con las fuerzas que la influyen directamente, como lo son los competidores, los clientes, los proveedores, los sustitos y las posibles nuevas empresas de cortinas que entren al mercado, todo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas presentes en el medio específico en el que se desenvuelve la empresa.

2.6.1.- Amenaza de Nuevos Entrantes o Competidores

Se puede observar que el mercado proyecta un crecimiento importante en los próximos años, lo que implica que - basándose en propia la historia de TopRoller - los recursos necesarios para empezar una empresa del rubro, comenzando con una producción a baja escala, no son excesivos, y al día de hoy hay facilidades crediticias para acceder a estos recursos e invertir. Es decir, los incentivos para nuevos entrantes existen, prueba de ello son las empresas que han ingresado en los últimos años a la industria, las que entran a pesar de que ya existen organizaciones con vasta experiencia en el rubro. También hay que considerar los incentivos que tienen los distribuidores - los que son cada vez más - a integrarse verticalmente y transformarse en un competidor directo de TopRoller. Dado estos antecedentes se considera la amenaza de nuevos competidores como relevante y de alto impacto.

2.6.2.- Poder de Negociación de los Proveedores

Como se pudo observar en la sección de “Industria” del presente capítulo, los insumos para la confección de las cortinas roller provienen desde el extranjero, casi

en su totalidad desde Asia, y en menor medida desde Europa y Estados Unidos. La gama de proveedores, se necesiten insumos específicos o no, es amplia, y la competencia entre ellos hace que no existan diferencias significativas en sus precios. Todo lo anterior reduce de manera importante el poder de negociación de los proveedores en el mediano y largo plazo.

2.6.3.- Rivalidad entre Competidores

La rivalidad presente en la Industria es alta. Como se pudo ver en la sección “Concentración de Mercado” del presente capítulo, Hunter Douglas concentra la mayor participación, seguido de Izurieta y Rollux y, tras estos, existe una fuerte rivalidad en los porcentajes de participación. Ahora bien, si se analiza la rivalidad por tipo de cliente al que se atiende, el escenario se torna aún más intenso.

Los tres principales actores de la industria atienden al segmento habitacional mediante una amplia red de distribuidores, lo que les da una alta presencia como empresa en el segmento. Luego están las empresas que realizan venta directa al segmento habitacional, como es el caso de TopRoller. Esta estructura hace que el segmento en cuestión tenga un número significativo de oferentes que exhiben una rivalidad intensa, aun teniendo en cuenta el mayor poder de negociación de los fabricantes directos frente a los distribuidores.

Por otro lado, al momento de abordar el canal de grandes proyectos en el segmento no habitacional, se encuentran fuertes competidores como Hunter Douglas, Rollux, Indenor y en menor medida Feltrex y Dap Ducasse, en donde hay que considerar, además, que cualquier otra empresa que desarrolle una propuesta atractiva para un proyecto en particular, tiene posibilidades de adjudicárselo. Considerando que el número de grandes proyectos anualmente es reducido y tomando en cuenta los competidores especializados en estos rubros y los que eventualmente pueden también participar, se aprecia una alta rivalidad en el segmento.

Finalmente, y de manera general, se puede observar que existe gran rivalidad entre competidores en la industria de cortinas roller, tornándose un factor a considerar.

2.6.4.- Poder de Negociación de los Compradores

Una vez analizada la rivalidad entre competidores, la que se sustenta en gran medida en la cantidad de oferentes presentes, se puede deducir que existe un alto poder de negociación por parte de los compradores.

Considerando que la funcionalidad de las cortinas es la misma y las diferencias entre los productos son imperceptibles en clientes desinformados, en primera instancia, el comprador cree estar comprando un “*commodity*”, en donde la elección más importante es el color y tipo de tela, haciéndolo acreedor de un alto poder al momento de exigir rebajas y condiciones. Esta práctica es muy recurrente en el segmento habitacional, en donde, si bien, educar al cliente puede reducir en parte

su poder, la cantidad de oferentes, hace que éste, en buena medida, se mantenga. En consecuencia, una vez educado el cliente, la relación precio – calidad pasa a ser un importante atributo.

Cabe señalar que pueden existir productos exclusivos de una empresa fabricante (tipo o color de tela y sistemas de domotización, por ejemplo), lo que, sin bien es difícil de encontrar, reduce significativamente el poder de los compradores interesados.

2.6.5.- Amenaza de Productos Sustitutos

El sustituto de la cortina roller es la cortina tradicional, sin embargo, la primera viene a ser un avance de la segunda en términos tecnológicos, y que, a pesar de tener un precio más alto, es tendencia y no puede ser sustituida en lugares en los que se desee un sello moderno, por lo que la amenaza de productos sustitutos se considera más bien baja. Como antecedente de esto, se tiene el caso de Izurieta, empresa dedicada por más de 50 años al cortinaje, la cual comienza comercializando cortinas tradicionales y, con el paso del tiempo, al día de hoy su oferta se compone prácticamente de cortinas roller, caso que deja ver el bajo poder del sustituto.

2.6.6.- Matriz de Factores Competitivos

A modo de identificar las oportunidades y amenazas relacionadas al medio específico en el que se desenvuelve TopRoller, es que se elabora la matriz de factores competitivos, en la cual se indica la relevancia e impacto de cada oportunidad o amenaza. La relevancia se basa en la magnitud que tienen estos factores para las empresas del medio, mientras que el impacto indica la escala en que las afectan, en donde: 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio alto; y 4: alto.

En base al análisis presentado anteriormente, y definida la relevancia e impacto de cada fuerza, la matriz de factores competitivos es la siguiente:

Tabla 18: Matriz de Factores Competitivos

Factores Competitivos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
Oportunidades Competitivas			
O1: Bajo Poder de Productos Sustitutos	35%	3	1,05
O2: Bajo Poder de Proveedores	15%	3	0,45
Total Oportunidades Competitivas	50%		0,47
Amenazas Competitivas			
A1: Amenaza de Nuevos Competidores	20%	4	0,8
A2: Alta Rivalidad entre Competidores	20%	3	0,6
A3: Alto Poder de Compradores	10%	2	0,2
Total Amenazas Competitivas	50%		1,6
Total de Factores Competitivos	100%		-1,13

Fuente: *Elaboración Propia*

2.7.- Conclusiones Análisis Externo

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 la primera, a continuación, se presentan las conclusiones extraídas de los análisis y actividades, con foco externo desarrolladas hasta ahora, sintetizando todo en una conclusión general, en donde se pueden identificar los aspectos más relevantes con el fin de construir una matriz de factores generales y competitivos, definiendo qué factores son oportunidades o amenazas, matriz que será de gran utilidad en posteriores análisis y para el diseño de la estrategia.

En cuanto al análisis PESTE, socialmente, se concluye que existe una tendencia a adquirir cortinas roller, dado su carácter moderno y elegante, lo que representa una oportunidad para la industria roller. Por otro lado, económicamente, se proyecta un menor dinamismo a nivel nacional, repercutiendo directamente en el mercado de las cortinas dada la estrecha relación de esta con la construcción, haciendo que este factor sea una amenaza importante para la industria, ya que - de no revertirse este escenario - se prevé un estancamiento del mercado en los próximos años.

Como se observó en el desarrollo de la herramienta PESTE, los factores político, tecnológico y ecológico, bajo el proyecto de Ley de Eficiencia Energética, representan íntegramente una atractiva oportunidad para la industria. Esto se traduce en una regulación gubernamental favorable que incentiva el uso de tecnologías que brinden eficiencia energética y sean sustentables, abordando así los factores tecnológico y ecológico, siendo este último - dado el auge que ha tomado en el último tiempo - un factor atractivo de ligar a la imagen corporativa de

las empresas. Cabe señalar que el factor tecnológico también cobra importancia por sí solo dada la fuerza que toma hoy en día la implementación de casas “inteligentes” y la optimización de recursos energéticos en edificios corporativos de importantes empresas, escenario en que las cortinas roller con tecnología domótica toma un papel destacado.

En cuanto al mercado potencial, aun considerando el factor económico, este sigue representando una oportunidad para la industria, ya que si bien, las tasas de crecimiento del mercado disminuirán e incluso habrá un estancamiento, este sigue siendo atractivo, además se ve la incorporación de grupos socioeconómicos que adoptarán el producto, de manera incremental, en el mediano y largo plazo.

Respecto de los factores competitivos extraídos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, recordemos que las oportunidades identificadas fueron el bajo poder de los productos sustitutos y el bajo poder de los proveedores. Por otro lado, entre las amenazas se consideró la entrada de nuevos competidores, la alta rivalidad entre estos y el poder de los compradores, tomando en cuenta que este último se puede reducir con productos exclusivos o de difícil acceso.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas provenientes tanto del entorno externo general como específico, se procede a la construcción de la matriz de factores generales y competitivos, asignando la relevancia e impacto de cada uno, variables que, bajo el mismo sistema de medición utilizado en la construcción de la matriz de factores competitivos, en donde: 1: bajo; 2: medio bajo; 3: medio alto; y 4: alto, otorgan el impacto ponderado a cada oportunidad o amenaza. Los factores provenientes del análisis de las 5 fuerzas de Porter se resaltan en amarillo con el fin de distinguirlos de aquellos extraídos del entorno externo o general.

Tabla 19: Matriz de Factores Generales y Competitivos

Factores Generales y Competitivos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
Oportunidades Competitivas			
O1: Mercado Potencial Cortinas Roller	13%	3	0,39
O2: Factor Social: Tendencia - Moda Roller	13%	3	0,39
O3: Factor Tecnológico: Domotización	10%	2	0,20
O4: Factor Político: Regulación Favorable	4%	3	0,12
O5: Factor Ecológico: Imagen Corporativa Sustentable	4%	3	0,12
O6: Bajo Poder de Productos Sustitutos	9%	3	0,27
O7: Bajo Poder de Proveedores	9%	3	0,27
Total Oportunidades	62%		1,76
Amenazas			
A1: Factor Económico: Sector Construcción	13%	3	0,39
A2: Amenaza de Nuevos Competidores	10%	4	0,40
A3: Alta Rivalidad entre Competidores	10%	3	0,30
A4: Alto Poder de Compradores	5%	2	0,10
Total Amenazas	38%		1,19
Total de Factores Generales y Competitivos	100%		0,57

Fuente: *Elaboración Propia*

A modo de conclusión general, se puede observar una industria atractiva en tamaño, pero donde no hay que descuidar la situación económica del país. Las tendencias juegan a favor, el producto está de moda, los sustitutos van considerablemente a la baja y el producto puede llegar a relacionarse con aspectos importantes para la sociedad de hoy, como lo son la ecología y tecnología. Además, se prevén regulaciones favorables.

Existe una amplia gama de proveedores que facilita la evolución de la industria, que, por un lado, permite el desarrollo de productos a las empresas con el fin de diferenciarse, pero que, por otro lado, entrega altas probabilidades al ingreso de nuevos competidores. En efecto, el creciente atractivo de la industria en los últimos años ha provocado un aumento en el número de competidores, intensificando su rivalidad y generando más y mejores ofertas a los compradores, otorgándoles poder.

3.- Análisis Interno

En su definición según Enrique Jofré¹⁹ el análisis interno es “...la descripción de los factores que determinan las posiciones competitivas que va a adoptar la organización a fin de obtener ventajas comparativas. En general se reconoce que la mejor manera de reconocer aquellos factores es mediante un análisis de las actividades de la organización o unidad de negocios, más que un análisis global de ésta” [19].

De acuerdo a la definición planteada por Enrique Jofré, se deben analizar las actividades de la organización. Para llevar a cabo dicho análisis se desarrollará, mediante el relato de los propios directivos, el modelo de negocios actual de la empresa.

Si bien el análisis interno no recomienda basarse en observaciones globales, los alumnos, a modo de robustecer las posteriores conclusiones y a su vez poder contraponer las actividades identificadas en el modelo de negocios con las capacidades internas de la empresa, proponen desarrollar un análisis PCI para los fines antes mencionados, lo que serán de gran valor en la confección del diseño de una estrategia para TopRoller.

3.1.- Modelo de Negocios Actual

La siguiente sección del capítulo de “Diagnóstico” se desarrolla en base al Taller III planteado en la metodología del trabajo de título, en el cual se aborda el modelo de negocios actual de la empresa a través del desarrollo de la herramienta del “*Business Model Canvas*”, según la visión de Osterwalder, la que busca explicar el modelo de negocios explicitando el valor que TopRoller quiere entregar a sus clientes (propuesta de valor), además de otros ocho elementos: Alianzas Claves, Actividades Clave, Recursos Clave, Relaciones con Clientes, Canales, Segmentos de Clientes, Estructura de Costos y Estructura de Ingresos.

Vale decir, que como se ha mencionado a lo largo del desarrollo del informe, TopRoller presenta, al día de hoy, un modelo de negocios unificado a pesar de contar con diferentes tipos de cliente. Una vez hecha esta acotación, se presentan los resultados obtenidos en el Taller III y el desarrollo de cada uno de los nueve elementos:

¹⁹ Profesor Adjunto Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Figura 49: Business Model Canvas Actual TopRoller



Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.1.- Segmentos de Clientes

Según la actividad realizada este tercer Taller, los directivos de la empresa distinguen, al día de hoy, cuatro segmentos de clientes, estos son: Clientes Residenciales, Corporativos, Grandes Proyectos y Distribuidores. Los cuales están alineados con los canales que la empresa pretende desarrollar:

- I. **Residencial:** Toda aquella persona que tenga la necesidad de adquirir cortinas roller para su vivienda o domicilio particular.
- II. **Corporativo:** Toda aquella empresa u organización que tenga la necesidad de adquirir cortinas roller para instalaciones empresariales
- III. **Grandes Proyectos:** Atiende a todo llamado a licitación por parte de empresas ya sean públicas o privadas con la necesidad de adquirir cortinas roller y cuya venta sea mayor o igual a los 10 millones de pesos.
- IV. **Distribuidores:** Toda aquella persona natural o marca que desee comercializar cortinas roller.

3.1.2.- Propuesta de Valor

TopRoller ofrece cortinas roller de gama media – alta, más un completo servicio y de calidad, con el fin de generar la mejor experiencia de compra posible. Los directivos describen que la propuesta de TopRoller se diferencia de la competencia al cobrar un precio justo en relación al mercado y acorde a la calidad de las cortinas que comercializan, siendo esto un “atributo” altamente imitable. Sin embargo, ellos consensuan que esta propuesta se ve potenciada por la preocupación y cordialidad de sus empleados en la relación con sus clientes. A lo anterior, suman su capacidad de comprometerse con reducidos plazos de entrega en comparación con el resto de los actores de la industria, atributo que genera un alto valor en la oferta.

En base a lo anterior, se definen tres aspectos fundamentales que componen la propuesta de valor de TopRoller:

- I. **Relación Precio – Calidad:** TopRoller ofrece cortinas con insumos de similar calidad y mismo origen que competidores que cobran un mayor precio por el mismo tipo de cortinas.
- II. **Plazo de Entrega:** TopRoller ofrece un plazo de entrega, incluida la instalación de las cortinas, de entre 5 a 10 días, que es menor al promedio de la industria.
- III. **Servicio de Calidad:** TopRoller en su propuesta de servicio ofrece visita de asesoría gratis por parte de los vendedores de la empresa, seguimiento personalizado a los negocios de cada cliente, flexibilidad (instalación y visitas fuera de horario) y una rápida respuesta a las post ventas que surjan de las mismas ventas, todo de manera amable y cordial.

3.1.3.- Relaciones con Clientes

La relación con los clientes es definida como “personalizada”, pues el mismo vendedor que realiza la visita previa, cuando aún hay incertidumbre de si se concretará o no la venta, mantiene y retoma el contacto con el cliente durante todo el proceso comercial, ya que la forma de pago contempla un saldo del 50% a cancelar por parte del cliente una vez termine el proceso, razón que fuerza al vendedor a mantener la relación con sus clientes y hacer el seguimiento de sus negocios.

3.1.4.- Canales

Los directivos de TopRoller definen los siguientes canales:

- I. **Página Web:** Este canal proporciona grandes beneficios a la empresa, ya que es de rápida difusión y fácil acceso, siendo la alternativa más cercana con la que cuenta TopRoller para que los potenciales clientes conozcan de la empresa, sus productos y propuesta de valor.
- II. **Showroom TopRoller:** El *showroom* de la empresa está ubicado en Av. El Salto 1957 (mismo lugar en donde se encuentra la fábrica). Este cuenta con la exposición de todos los tipos de cortinas que comercializa TopRoller. Aquí los clientes pueden manipular las cortinas ya instaladas, ver como permiten el control de luz y probar los diferentes tipos de comandos posibles para las cortinas.
- III. **Visitas en Terreno:** Muchos clientes prefieren la opción de la visita de un vendedor (servicio que TopRoller brinda sin costo), ya que es aquí donde pueden resolver todas las dudas que tengan respecto a las cortinas en la misma dependencia en donde posteriormente serán instaladas. A esto se le agrega la posibilidad de estudiar la factibilidad de la instalación y recibir asesoramiento en cuanto a la elección de las telas que se emplearán en la confección de las cortinas.
- IV. **Medios y Publicidad:** El mayor motor de publicidad con que cuenta TopRoller, corresponde al buscador “Google”, a través de la opción de publicidad de “Google Adwords”, la cual permite visualizar la página de la empresa cuando un cliente busque cualquier glosa que esté relacionada a cortinas roller. Este método de publicidad es el de mayor relevancia para la empresa, pues es fuente de aproximadamente el 40% de las ventas que genera esta. También se dispone de cuentas de *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* y *Youtube*.

3.1.5.- Alianzas Claves

Los directivos definen las siguientes 3 alianzas claves:

- I. **Proveedores:** *Lumiere* (telas), *Winlux* (telas), *Guangzhou Greenawn Awning Science and Technology. Ltd.* (mecanismos para cortinas tradicionales), *Wihhouse Int. Co. Ltd.* (mecanismos para cortinas tradicionales), *Uni-Soleil Enterprise. Co. Ltd.* (mecanismos para cortinas motorizadas), *Dooya Tubular Motors* (motores para cortinas) y *Ningbo Jinhua Aluminum Material. Co. Ltd.* (Aluminios).

Se identifica que la relación que se establece con los proveedores es clave, esto debido a que, en primer lugar, los principales insumos para fabricar cortinas roller son importados, y por lo mismo un incumplimiento en los plazos comprometidos por el proveedor puede generar un quiebre de stock de cualquiera de los componentes de una cortina, lo que trae como consecuencia graves problemas para la empresa, ya que estos (componentes) son complementarios a la hora de confeccionar una cortina. Sumado a lo anterior, y en base a la experiencia de TopRoller, la escasa relación que pueda existir y el bajo poder negociador (dado por la cuantía del insumo demandado) que se pueda tener frente a otros demandantes, pueden desplazar los requerimientos de la empresa de menor poder por la de mayor poder, postergando plazos y teniendo el mismo efecto anterior.

En segundo lugar, y como se ha podido observar a través de una primera identificación de los atributos de valor para los clientes, un desabastecimiento a raíz de incumplimiento de plazos, coarta la oferta de TopRoller, puede reducir el surtido de telas, atributo altamente valorado por los residentes y distribuidores, siendo incluso más grave en el caso de estos últimos, ya que se corre el riesgo de perderlos como clientes.

En tercer lugar, y como se mencionó anteriormente, los diferentes componentes para la confección de cortinas roller son complementarios. Ante esto, por ejemplo, los tubos de aluminio superiores están adaptados y confeccionados especialmente para los mecanismos de los que se provee TopRoller; en base a esto, el cambio de proveedor es una decisión táctica y por ende implica un tiempo para que un nuevo proveedor se pueda adaptar a los insumos con los que trabaja TopRoller, por lo que el término abrupto de la relación con un proveedor, por más que se consiga uno nuevo rápidamente, puede ocasionar las mismas consecuencias que se mencionaron anteriormente.

Son estos tres motivos los que hacen que las relaciones con los proveedores pertenezcan al grupo de alianzas claves que TopRoller debe tener en consideración.

- II. **Técnicos de Instalación:** Los técnicos de instalación son parte fundamental en el negocio y la oferta que propone TopRoller, ya que gran parte de sus ventas se concretan de manera directa e incluyen la instalación de las cortinas.

TopRoller en sus inicios consideró como una buena medida contar con técnicos de instalación de manera interna y contratados por la empresa, pero al cabo de un año pudieron notar que esto no era conveniente, decidiendo operar como la mayoría de la industria, es decir, externalizando el servicio de instalación bajo la marca TopRoller.

Se deben mantener alianzas estratégicas con técnicos de instalación de vasta experiencia en el rubro, principalmente porque esto proporciona múltiples beneficios como la calidad y rapidez de la instalación, además de la responsabilidad, puntualidad y buen trato con el cliente. La oferta de técnicos en el mercado existe, sin embargo, un técnico que realiza un mal trabajo genera un impacto negativo directo en todo el proceso comercial y operativo, repercutiendo directamente en la experiencia de compra de los clientes, además de traerle consecuencias a la marca. Por otro lado, contar con un equipo de técnicos comprometidos con la empresa permite tener capacidad de respuesta a las demandas explosivas, manteniendo las promesas en los plazos.

- III. **Encargado Plataforma Web:** TopRoller considera que los encargados del manejo de su plataforma web son actores fundamentales en la concreción de una venta, y esto lo proporcionan con el simple hecho de que puedan mantener la página web activa en todo horario. A su vez, quien tiene esta responsabilidad, al día de hoy, también está a cargo de gestionar las cuentas (*Facebook, Twitter, Instagram y Youtube*) y la publicidad de la página en el buscador “Google”, a través de la opción “Google Adwords”. Vale decir que este método es una importante fuente de venta para TopRoller, además de ser una gran oportunidad para generar un primer contacto con un potencial cliente (en el caso de no ser un cliente referido). Es por esto que se le da la importancia a este aspecto al nivel de considerar que se debiera establecer una alianza estratégica en este ámbito, ya que ha sucedido, en variadas ocasiones, que la página no se encuentra activa por problemas del encargado de la plataforma, afectando incluso el sistema de correos que maneja la empresa (correos con el dominio corporativo, los que están ligados al funcionamiento de la plataforma web).

3.1.6.- *Actividades Claves*

Se identifican las siguientes actividades claves:

- I. **Provisión de Insumos:** Se considera como una actividad clave ya que es un factor crítico y esencial para la empresa, pues hay que considerar las implicancias asociadas a la importación de éstos desde Asia, siendo el factor más relevante a considerar el plazo (mínimo 3 meses) que demoran desde su despacho hasta estar disponibles en fábrica.
- II. **Mantenimiento de Maquinarias:** TopRoller cuenta con maquinaria especializada; dentro de éstas, la de mayor importancia es la mesa de corte profesional, la que puede ser suplida, o bien, trabajar en conjunto, con la mesa de corte manual. La primera tiene una capacidad de corte, precisión y prolijidad que es imposible de igualar con la segunda. A raíz de esto, realizar la mantención de la mesa de corte profesional (afilado de cuchillos y

calibración de corte por ultrasonido) se convierte en una actividad clave para TopRoller, ya que tiene un gran impacto en la capacidad de producción y calidad de los productos fabricados por la empresa.

- III. **Coordinación de Visitas e Instalaciones:** Tanto la visita del vendedor en terreno como la instalación de las cortinas en las dependencias del cliente, son actividades claves en un proceso de venta exitoso, ya que la primera, marca el hito inicial de una venta, y la segunda, la culminación de la misma.
- IV. **Generación de Propuesta para “Grandes Proyectos”:** Dada la relevancia en ingresos de la concreción de ventas de Grandes Proyectos, se identifica como una actividad clave la generación de propuestas atractivas para este tipo de clientes, actividad que hoy es realizada tanto por el Gerente General, como el Gerente Comercial.

3.1.7.- Recursos Claves

En el desarrollo del taller se identificaron los siguientes recursos claves:

- Dependencias de TopRoller (fábrica, oficinas administrativas y *showroom*).
- Insumos para fabricación de las cortinas.
- Maquinaria especializada para la producción de cortinas.
- Fuerza de Venta.
- Vehículo para despachos y compras menores.
- Aspectos ligados a tecnologías:
 - Internet
 - Google Drive
 - Office
 - Dropbox
 - WhatsApp

3.1.8.- Estructura de Costos

Los costos identificados fueron los siguientes:

- I. **Insumos:** Corresponden a los costos asociados al abastecimiento de telas, sets mecanismos, travesaños, aluminios, entre otros.
- II. **Sueldos:** Corresponden a los sueldos tanto de operarios de fábrica, como personal de administración.
- III. **Instalaciones:** Corresponde al pago de los servicios de instalación, por parte de externos, prestados a TopRoller.

- IV. **Generales:** Corresponden a los gastos de arriendo de las dependencias de TopRoller, artículos de oficina, abogados y contabilidad, luz, agua, internet, teléfono, seguridad, artículos de aseo, despacho de documentos, etc.
- V. **Ventas:** Corresponden a los pagos de comisiones y gastos asociados a las gestiones de los vendedores; estacionamientos, celular, peaje, bencina y “tag”.
- VI. **Marketing:** Corresponden a los gastos por publicidad en Google y papelería (tarjetas, volantes, catálogos de telas y carpetas).

3.1.9.- Estructura de Ingresos

Los ingresos de TopRoller provienen de la venta de cortinas y servicios técnicos. Estos últimos se consideran despreciables (menores al 1%) e incluso la empresa se niega a realizarlos si las cortinas no son TopRoller. Una vez hecha esta aclaración se presentan los ingresos, los cuales se distribuyen por canal, dadas las particularidades de cada uno:

Tabla 20: Distribución de Ingresos 2015 por Canal

Canal	Porcentaje	Ingresos Netos
Residencial	51%	\$ 480.802.179
Corporativo	32%	\$ 301.044.082
Distribuidor	10%	\$ 96.957.791
Grandes Proyectos	8%	\$ 72.763.754
Total	100%	\$ 951.567.805

Fuente: *Elaboración Propia*

TopRoller ofrece a sus clientes diferentes medios de pago, siendo el más usado la transferencia electrónica, que a su vez es el que más le acomoda a la empresa. El segundo lugar en preferencia para TopRoller es el “cheque”, seguido de “Webpay” (el que intenta evitar por el cobro de comisión) y finalmente el efectivo, el que también intenta evitar por temas de seguridad.

En cuanto a las formas de pago, TopRoller ofrece tres modalidades dependiendo del tipo de cliente, estas son:

- Pago 50% y 50%: El cliente realiza el pago del primer 50% de la venta para el inicio de la producción de sus cortinas, para luego cancelar el 50% restante al finalizar el servicio (cortinas instaladas). Esta forma de pago aplica para todo cliente residencial.

- 100% Contra Entrega: El cliente realiza el pago del 100% de la venta al momento en que recibe sus cortinas. Esta forma se utiliza para el trato con distribuidores, ya sea para retiros en fábrica o despachos.
- 30 Días Contra Factura: Este método es utilizado para el pago de proyectos realizados a clientes de Grandes Proyectos y Corporativos.

3.2.- Análisis PCI

El análisis PCI busca medir y estudiar las capacidades internas de la empresa, a través de seis dimensiones.

Distintamente de la información desprendida de la herramienta “*Business Model Canvas*”, el PCI no describe el funcionamiento del modelo de negocios, sino más bien muestra las capacidades de la organización y brinda una mirada del “cómo” generar cambios que modulen y moderen la dinámica con que se direcciona y reacciona la empresa.

3.2.1.- Capacidad Directiva

La capacidad directiva de la empresa recae en el Gerente General, quien se apoya en esta labor en el Gerente Comercial, su hermano. Ellos son los encargados de tomar directamente las decisiones y directrices estratégicas de la empresa. En el caso del Gerente General, ha desarrollado su actividad laboral en variadas empresas, siendo Adidas Chile la organización donde concentró su mayor experiencia directiva y gerencial, en la cual tras cumplir la función de “Key Account”, llegó a ocupar el puesto de Director de Marketing de la compañía. Esta última ocupación le dio valiosas herramientas, especialmente gerenciales, de gestión y manejo de personas, todo lo cual le ha permitido tener una visión estratégica de su negocio. Por su experiencia tiene una visión de los alcances de este negocio hacia el mediano y largo plazo y la manera de cómo gestionarlos y posee conocimientos de las herramientas de análisis estratégicos; sin embargo, aún no ha logrado implementar los mecanismos necesarios para este objetivo, pues no ha invertido esfuerzos ni recursos suficientes en los medios humanos y materiales para ello.

Por otro lado, el Gerente Comercial, cuenta con 10 años de experiencia como empleado de Banco Santander, desempeñándose en cargos como Jefe de Call Center y Agente de Empresas, llegando a ser responsable de la gestión integral de sucursales ubicadas en la comuna de Providencia, en donde era responsable de los resultados de operaciones, RRHH y resultados comerciales. Fue en esta última gestión en donde adquirió conocimientos y herramientas directivas asociadas al área comercial y ventas.

La experiencia y conocimientos directivos adquiridos por ambos, les permiten mantener una buena comunicación con los trabajadores, además de un control gerencial efectivo, lo que se ve facilitado por el tamaño de la organización, que brinda la posibilidad de personalizar las relaciones empleado – empleador. Sumado a lo anterior, hay que tener en cuenta la fluida comunicación entre los directivos dada su condición de hermanos.

La flexibilidad de la estructura organizacional actual permite, que, mediante un control gerencial efectivo, TopRoller cuente con gran capacidad y “ritmo” para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan presentarse, otorgándole el mérito de esto último a la dirección, dada la forma en la que han dispuesto a la organización en esta etapa inicial.

Si bien lo recién planteado es de gran valor para la empresa, esto en buena medida se da por la ausencia de sistemas, tanto para la toma de decisiones, como para el control eficaz (diferente al control efectivo que realizan al día de hoy en base a su experiencia, el cual conlleva un gran desgaste). La ausencia actual de sistemas, tomándolo desde una perspectiva estratégica, se traduce en una capacidad limitada para responder a nuevas tecnologías por parte de la dirección.

De acuerdo a lo anterior, se deduce que la empresa cuenta con grandes habilidades para la resolución de problemáticas a nivel operativo, y en base a lo cual TopRoller tiene gran capacidad para enfrentar a la competencia en el corto plazo, escenario que se torna más complejo cuando se trata de enfrentamientos a largo plazo. Esto radica en la debilidad que tiene TopRoller en aspectos relacionados a planificación estratégica, en donde no se contemplan reuniones directivas de manera periódica que permitan evaluar la situación de la empresa y tomar decisiones y en donde la ausencia de sistemas es un factor que contribuye a esta situación.

Como se mencionó anteriormente, la experiencia de la gerencia, en especial de su gerente general, permite contar con habilidades como la formación de buenos equipos, por lo que participa activamente en las decisiones de contratación de personal, incluso identifica talento humano de manera personalizada, captando empleados de puestos claves desde la competencia. El gerente controla los incentivos, remuneraciones y a la larga lleva un control y manejo de las relaciones de forma cercana, lo que le permite tener finalmente una amplia capacidad de atracción y retención de talento humano.

3.2.2.- Capacidad Competitiva

TopRoller se establece como un actor importante en el mercado de cortinas roller, aspecto que se ve reflejado en la evolución de los ingresos de la empresa. La organización fue capaz de visualizar que el éxito en la industria se generaba más por aspectos relacionados a un servicio de calidad, que, a una oferta de productos de mayor exclusividad, ya que era en el primero en donde se lograba la lealtad y satisfacción de los clientes.

TopRoller identificó que la rotación de los productos relacionados a las cortinas roller no era igual en todas las categorías, lo que hizo que la empresa construyera una oferta capaz de competir con todas las empresas del mercado en las categorías de cortinas Sunscreen y Blackout (categorías que componen más del 90% de las ventas de la industria), en donde procuró contar con un surtido de telas capaz de hacer frente a las ofertas de grandes empresas en estas categorías, además de contar con una buena relación precio - calidad. La ventaja que vislumbró TopRoller en esto, fue que - al tener una oferta acotada en cuanto a líneas de productos - le permitió enfocarse en aspectos como el servicio y el plazo de entrega (atributos altamente valorados por los clientes), ya que se desligó de aspectos como contar con una oferta exclusiva y, por ende, de los recursos que podía consumir prestarle atención a aquello.

Es claro que la oferta se debe ir sofisticando, robusteciendo y mejorando, acciones que TopRoller lleva a cabo a través de viajes a diferentes ferias de cortinas, en donde cada vez que ve una buena oportunidad de agregar valor a su oferta toma las acciones necesarias (por ejemplo, con productos para desarrollar el canal de Grandes Proyectos).

El desarrollo de tan solo estas dos categorías de cortinas le permitió a la empresa tener un conocimiento acabado en cortinas Sunscreen y Blackout, especialización que les permitió conseguir una muy buena relación precio – calidad en estas líneas, generando una buena rentabilidad y capacidad competitiva en relación a productos. Sumado a lo anterior, TopRoller pudo contar con estructuras poco robustas, pero suficientes, a nivel administrativo al manejar de manera intensiva solo estos dos tipos de cortinas, lo que facilitó la gestión de inventarios, los ciclos de vida, reposición y rotación, y un mejor y más eficiente uso del capital, recursos que pudieron destinarse a el desarrollo de un servicio de calidad.

La calidad del servicio se transforma en la ventaja competitiva más importante de TopRoller que - como se pudo ver en su propuesta de valor - es una organización muy intensiva en servicio y de trato personalizado, además de ofrecer muy buenos plazos de entrega y un rápido servicio de post venta, atributos que al momento de competir, son elementos diferenciadores que generan lealtad y satisfacción a los clientes, y que le permiten a TopRoller ser uno de los más fuertes competidores del mercado.

3.2.3.- Capacidad Financiera

En cuanto a la capacidad financiera, la empresa posee un buen y rápido acceso a capital de ser requerido. Además, los costos son estables, siendo el cambio en el valor del dólar la única variable que podría repercutir. En cuanto a rentabilidad, la

empresa tiene un ROA de 36% en el año 2015, y el margen neto sobre los ingresos fue del 10,28%, para el mismo año.

3.2.4.- Capacidad Tecnológica

Respecto de la capacidad tecnológica se distinguen dos líneas de análisis. La primera de ellas es la tecnología asociada al proceso productivo, y la segunda la relacionada a la administración y procesos de apoyo.

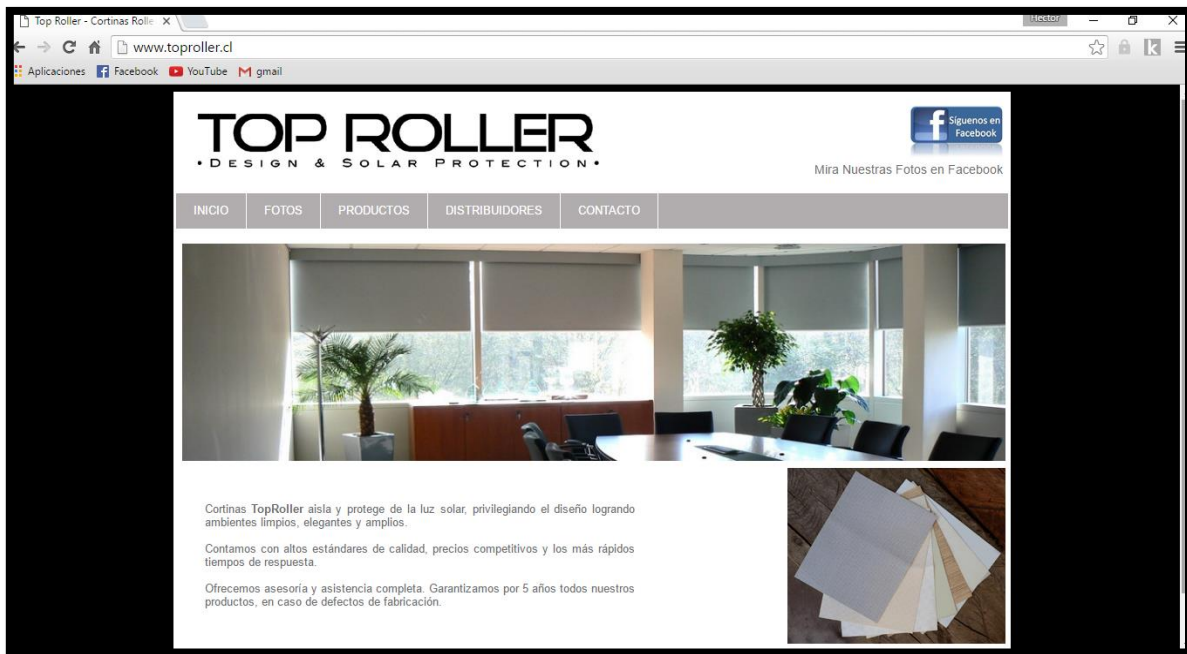
En cuanto a la primera, la empresa posee una alta capacidad reflejándose en la posesión de maquinaria especializada adquirida recientemente, la que tiene altos estándares de calidad para la manufactura de cortinas, reduciendo las fallas al mínimo y aumentando la capacidad de producción, llegando incluso a un nivel mayor a la demanda, que es una condición propicia para el crecimiento de la empresa en caso de aumento de la demanda y cumplimiento de plazos de entrega.

No obstante la capacidad productiva depende fuertemente de los trabajadores, por lo que TopRoller se preocupa de capacitar a sus operarios para que todos cuenten con las habilidades técnicas suficientes para el manejo de la tecnología utilizada en la confección de productos, con el objetivo de mantener la calidad y capacidad de producción, y que, en ausencia de algún operario, su labor pueda ser suplida de buena manera por otro, como lo es, por ejemplo, en el caso de la utilización de la mesa de corte, la cual implica el uso de tecnología y es crucial en el proceso productivo. En este caso TopRoller procuró que el 50% de los operarios supieran utilizar la mesa de corte; análogamente procuró que el 80% de los operarios supieran utilizar la máquina de corte de aluminios.

En cuanto a la segunda línea de análisis, la tecnología utilizada para la administración está compuesta de herramientas básicas, y hasta ahora no se cuenta con un sistema estandarizado y toda la administración de la empresa se lleva a cabo en base a Excel, Dropbox, Google Drive y “Facturación.cl”.

La empresa posee herramientas básicas y la tecnología utilizada para la administración o redes de apoyo es deficiente, sin aplicación de tecnología informática robusta y una página web simple que induce a un nivel tecnológico limitado y baja capacidad de innovación.

Figura 50: "Inicio" página web TopRoller



Fuente: www.toproller.cl

3.2.5.- Capacidad Talento Humano

Con respecto a la capacidad del talento humano, la empresa cuenta con 25 trabajadores, de los cuales 10 desempeñan labores administrativas, y el resto, cumple funciones de producción en el área de fábrica (operarios). En relación al primer grupo se puede mencionar que 8 de ellos cuentan con título universitario y técnicamente están capacitados para cumplir con sus diferentes responsabilidades, mientras los 2 de este grupo que no tienen título, se han desempeñado anteriormente en labores similares a las que realizan actualmente en la empresa. Respecto del personal de fábrica, 4 de ellos son personas expertas en la producción de cortinas cuya experiencia la han adquirido a lo largo de los años en otras empresas del rubro.

Se advierte también que el personal ve proyección en la empresa, aspecto que el Gerente General se encarga de hacer notar a sus empleados, con oportunidades de nuevos cargos en base al desempeño, por lo que existe estabilidad, todo lo cual les da un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

En base a lo anterior, existe una estabilidad laboral que se puede percibir en los empleados, como así también una alta rotación interna, la que, si bien no es radical en cuanto a las funciones, esta se da y es necesaria debido al dinamismo que caracteriza a la empresa dada su etapa inicial, lo cual se ve con mayor preponderancia en las labores administrativas.

3.2.6.- Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa se analizará desde cuatro puntos de vista:

- 1) Planificación
- 2) Organización
- 3) Dirección
- 4) Control

A continuación, se presenta el desarrollo de cada uno de estos puntos:

- 1) Planificación: La empresa no cuenta con procesos o planes definidos respecto de objetivos a mediano y largo plazo; solo está en la idea del Gerente General abrir nuevos canales y desarrollar ventas a otros clientes, como Grandes Proyectos. Sin embargo, no tiene claridad respecto de las estrategias a utilizar o la localización de recursos para llevar a cabo los objetivos planteados. No existe ninguna iniciativa formal hasta el momento que involucre a alguna persona de la organización, con el fin de planificar la concreción de nuevos planes.
- 2) Organización: La empresa adolece de una estructura administrativa eficiente con procesos claros, no existe un organigrama definido formalmente y solo se tienen referencias generales de las funciones que cumple cada trabajador. Nunca se han diseñado procesos de ninguna índole, y los que existen se fueron creando de manera reactiva en base a las tareas asignadas a cada funcionario y a la coordinación que ellos mismos realizaban con las personas necesarias para ejecutar dichas tareas. Por esta razón, por ejemplo, las herramientas de apoyo que se utilizan, como lo es la base de datos de clientes, entre otras, fueron elaboradas por la necesidad que en su momento tuvo cada trabajador, sin una supervisión rigurosa, por lo que cada empleado maneja procesos o archivos propios, de acuerdo a sus labores, y en caso de ausencia, no se podría suplir esta labor. Se evidencia falta de inversión en herramientas de apoyo y sistemas de administración.
- 3) Dirección: La empresa recae en dos personas, su Gerente General y Comercial, y el resto se encarga de ejecutar labores operativas y en general no tienen las facultades de toma de decisiones a nivel táctico o estratégico, e incluso a veces a nivel operativo. Al no haber una descripción clara de los cargos y presentarse con frecuencia responsabilidades compartidas, esto provoca que los cargos o puestos intermedios entren en contradicción o simplemente no poseen el poder para tomar decisiones, ya que no existe una cadena de mando clara, lo que implica que finalmente todo llegue a la Gerencia, con la consiguiente pérdida de

tiempo de esta autoridad, que podría emplearlo en otros fines más provechosos para la empresa.

- 4) Control: en este aspecto la empresa presenta muchas deficiencias. Tanto el control estratégico, como táctico es nulo, no se han definido metas, métricas, etc. solo se tiene una visión general obtenida a través de indicadores básicos que se desprenden de las operaciones realizadas por la empresa, como, por ejemplo, ventas diarias, costos, etc. En cuanto al control operativo, este se lleva de manera básica y dentro de los procesos claves que permiten el funcionamiento mínimo de la empresa, llegando incluso a faltar métricas tan importantes como las cobranzas, donde no existe un proceso, o responsable claro.

3.3.- Conclusiones Análisis Interno

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis interno, que brindarán la visión del análisis basado en recursos de la organización, las que sumadas a las de la visión del entorno externo y específico, entregarán la información necesaria para el desarrollo de herramientas clave (FODA) para el diseño de una estrategia.

Se puede apreciar que TopRoller es capaz de definir su modelo de negocios de manera clara, por lo que la estructura de este existe. Se identifican claramente las acciones a seguir en cada uno de los nueve elementos que propone el “*Business Model Canvas*”, no obstante, esto no quiere decir que se estén haciendo las cosas de la mejor forma en cada uno de ellos o que algunos elementos tengan un mayor grado de cumplimiento que otros.

Se identifican clientes con los que cuenta la empresa (residencial, distribuidor, corporativo y grandes proyectos), ya sean del segmento habitacional o no habitacional, a su vez se describe una propuesta de valor que fue estructurada para soportar, cumplir y satisfacer en gran medida, sino en su totalidad, a los clientes residenciales; tal es así, que una de las actividades claves reconocidas por la empresa es la preparación de una propuesta de valor atractiva cuando surgen posibles clientes de grandes proyectos, por lo que se desprende que la propuesta de valor general que ofrece la empresa no está diseñada para que, *per se*, tenga el atractivo suficiente como para cerrar un negocio de este tipo, incluso teniendo en cuenta los beneficios que esto conlleva a la empresa.

Si bien TopRoller tiene puntos altos, como los canales y la relación que tiene con sus clientes, cuenta con puntos medios o bajos, que son factores críticos y que pueden desencadenar grandes problemas, como es la baja relación que tienen con sus proveedores en aspectos como la fidelización, la cual no cuenta, hasta ahora, con ningún respaldo. No así en su relación con los técnicos de instalación, ya que, TopRoller, hoy en día, cuenta con un técnico de instalación interno, lo que le permite contar siempre con cierta capacidad para cubrir los requerimientos de instalación.

A su vez, cuenta con un técnico de vasta experiencia (más su ayudante), el cual trabaja de manera independiente, pero está comprometido con la empresa, a cambio de regularidad laboral y un sistema de fijación de precios negociado entre él y TopRoller. Sumado a lo anterior, TopRoller cuenta con cuatro instaladores de menor regularidad, pero que priorizan a la empresa por sobre otras debido a la frecuencia con la que trabajan para TopRoller, por lo que ven en ésta una buena oportunidad si realizan bien su trabajo. Finalmente se concluye que TopRoller es fuerte en las alianzas estratégicas que entabla con sus técnicos de instalación, ya que actualmente le han permitido responder de manera satisfactoria a los requerimientos y compromisos acordados con los clientes, teniendo incluso aún más capacidad de la que emplea. En cuanto a la relación con el encargado de la plataforma web, se puede evidenciar, dados los antecedentes relatados y experiencias recientes, que TopRoller es débil en esta alianza.

Más allá de la gestión empleada por TopRoller en cuanto a sus recursos claves, cabe destacar que los identifican de manera clara, y que, al día de hoy, la gestión empleada ha sido suficiente; pero que es un aspecto clave a robustecer si se quiere diversificar la oferta. En cuanto a la estructura de ingresos, estos se pueden distinguir claramente, sin embargo, dado que el cobro en la venta de cortinas es diferenciado (políticas de precio diferentes por clientes), no se sabe en detalle cuáles son los márgenes por cada segmento de cliente, y, por ende, cual está reportando mayor rentabilidad en relación al desgaste operacional que implica cada uno. En cuanto a la estructura de costos, estos fueron más difíciles de identificar, existiendo ciertas ambigüedades, que van desde la cuantificación del desgaste operacional, hasta la descoordinación del pago de servicios simples (luz, internet y agua).

En relación al análisis de capacidades internas, se desprende que la empresa posee un buen nivel en la mayoría de éstas, las que provienen principalmente de las habilidades y capacidades directivas de sus gerentes. Se ve una empresa ágil y flexible, con una estructura organizacional dúctil y un control efectivo, principalmente porque la organización es de un tamaño reducido y además la mayoría de las decisiones recaen en dos personas, lo que implica alguna eficiencia en la dirección de la empresa. Sin embargo, en escenarios de mayor demanda o crecimiento, la capacidad directiva se ve sobrepasada y no es aprovechada, dándose situaciones en las cuales se destinan recursos a operaciones específicas, reduciendo las capacidades directivas, competitivas y de captación de talento humano, las cuales son aportadas principalmente por sus directivos en las innumerables decisiones que recaen sobre ellos. En efecto, la experiencia y manejo gerencial de las cabezas de la organización, la han llevado a desarrollar una capacidad competitiva de alto nivel, reflejadas principalmente en el incremento de ingresos, la satisfacción de los clientes y la capitalización de decisiones, generadas en el contexto de una organización pequeña, la cual soporta este tipo de funcionamiento.

En contraste a lo anterior, se ve una capacidad administrativa y tecnológica asociada a los procesos de apoyo muy débil, reflejada en la escasa disponibilidad de información relevante a tiempo y funciones poco claras, provocando una alta

dependencia de los trabajadores y la frecuente desviación de trabajo humano a las contingencias, dejando de lado tareas básicas asociadas al control, planeación y generación de información (rentabilidad de negocios, cobranzas, estado de la producción, información financiera básica, sistemas de control, etc.). Dado lo anterior se hace extremadamente difícil una proyección y dirección estratégica robusta, desperdiciando las fortalezas de la organización (capacidades de talento humano, dirección, financiera y competitiva); es más, los esfuerzos generados para la mejora de estos aspectos son escasos y de una prioridad muy baja, dejando iniciativas estancadas por mucho tiempo, como la construcción de sistemas, la definición formal de procesos y la formalización de la estructura organizativa, las cuales, en el actual contexto, son críticas para el crecimiento y desarrollo exitoso de la organización a futuro.

A continuación, y de igual forma a como se concluyó el análisis externo, se presenta la matriz de factores internos, la que identifica las fortalezas y debilidades de la organización, definiéndose también el impacto y relevancia de cada uno, información que se logra deducir del modelo de negocios de la empresa, aplicándola a las distintas capacidades internas, con el fin de calcular el impacto ponderado en cada caso:

Tabla 21: Matriz de Factores Internos

Factores Internos	Relevancia	Impacto	Impacto Ponderado
Fortalezas			
F1: Capacidad Competitiva: Grata Experiencia de Compra	25%	4	1,00
F2: Capacidad Directiva: Experiencia y Liderazgo	20%	3	0,60
F3: Capacidad Financiera: Acceso a Capital	15%	3	0,45
F4: Capacidad Humana: Talento	10%	2	0,20
Total Fortalezas Competitivas	70%		2,25
Debilidades			
D1: Amenaza de Nuevos Competidores	20%	4	0,80
D2: Alta Rivalidad entre Competidores	10%	3	0,30
Total Debilidades	30%		1,10
Total de Factores Internos	100%		1,15

Fuente: *Elaboración Propia*

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procederá a la realización del análisis FODA, el que estará basado en la información aportada por la confección de las matrices, considerando la relevancia, impacto e impacto ponderado de cada factor.

4.- Conclusiones Diagnostico

En esta sección se presentan las conclusiones del diagnóstico, las que fueron obtenidas en base a la realización del Taller IV planteado en la metodología del trabajo de título.

4.2.- Análisis FODA

A continuación, se listan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas del desarrollo de los análisis externo (I/O) e interno (RB):

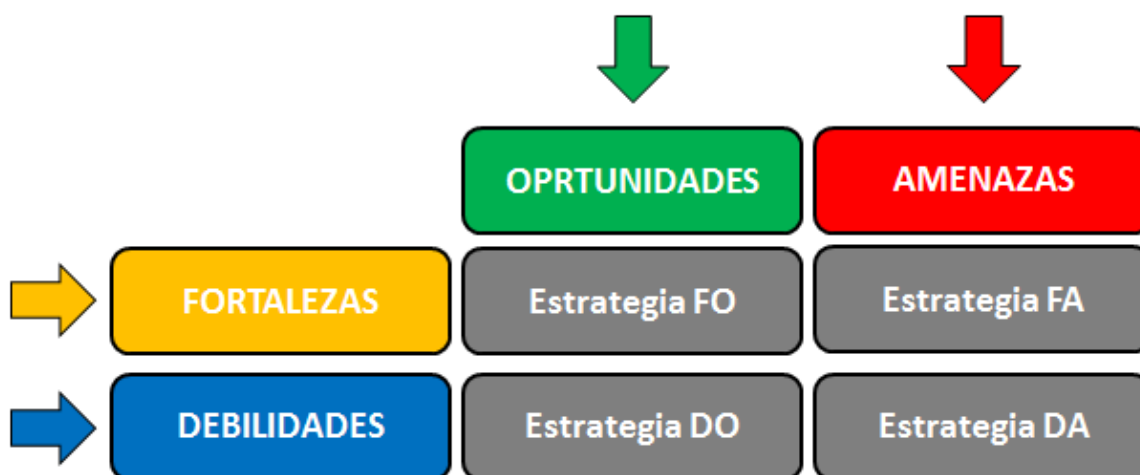
Figura 51: Lista FODA



Fuente: *Elaboración Propia*

A continuación, en una matriz de doble entrada, se procederá a relacionar oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades, con el fin de estudiar las diferentes combinaciones de éstas y encontrar respuestas de cómo se puede aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas; reducir amenazas y vencer debilidades, planteando esto a través de diferentes estrategias:

Figura 52: Matriz FODA de Doble Entrada



Fuente: *Elaboración Propia*

A continuación, se presentan las estrategias resultantes de las diferentes relaciones planteadas. En estas, se hará referencia a cada oportunidad, fortaleza, amenaza y debilidad identificada, de la misma forma que se les denominó en la Figura 52:

(i) Estrategia FO: Crecimiento basado en el desarrollo de productos, con foco en las nuevas tendencias y auge en lo tecnológico.

Con el fin de alinearse al sueño planteado por la empresa; “*Ser una de las empresas más importantes en el rubro de las cortinas roller*”, se propone crecer sacando provecho de las oportunidades del entorno externo mediante el desarrollo profesional de productos, enfocando esfuerzos en alinearse a las tendencias actuales y soportando todo esto en las fortalezas que posee TopRoller, sumado a las que tenga que desarrollar o perfeccionar.

El mercado aumentó rápidamente en el periodo 2013 – 2015, llegando a un *peak* el año 2016, año en el que parece estabilizarse la demanda de este producto llegando a un tamaño atractivo (**O1**). Los sustitutos que, junto a las cortinas roller atienden este mercado, están llegando a su periodo de obsolescencia, aspecto que se ve fuertemente influenciado por la moda, la que se identifica con cortinas tipo roller (**O2; O6**). Las tendencias se pueden acoplar perfectamente a la industria, a nivel tecnológico, mediante el desarrollo de productos que ofrezcan la integración de tecnología domótica, y ecológicamente, brindando e incentivando la posibilidad de eficiencia energética, la que también será impulsada mediante regulaciones favorables. La oportunidad que brindan estos aspectos no está siendo aprovechada a cabalidad por la industria y solo una pequeña fracción considera atractivo este nicho, el cual toma fuerza en el segmento ABC1a y edificios corporativos de grandes empresas (**O3; O4; O5**). El desarrollo de productos relacionados

a estas tendencias se ve facilitado por la amplia gama de proveedores extranjeros que ya han desarrollado y continúan trabajando en estas tecnologías **(O7)**. A su vez TopRoller cuenta con una buena capacidad financiera para llevar a cabo esta iniciativa (desarrollo de producto) **(F3)**. Cabe mencionar que esta oportunidad no apunta exclusivamente a nichos específicos, ya que al ser una tendencia se proyecta una penetración al resto de los segmentos en el mediano y largo plazo.

Por otro lado, y aprovechando la posición alcanzada por TopRoller hasta ahora **(F1)**, también se quiere aprovechar el crecimiento del mercado y la adopción de cortinas roller, perfeccionando la propuesta de valor actual, adecuando su propuesta en los canales de venta más atractivos del mercado y en los que TopRoller presente las más favorables condiciones para abordarlos, basándose en sus recursos.

A modo general, se quiere aprovechar las oportunidades de nicho y la masiva demanda por cortinas roller tradicionales en base a la alta capacidad competitiva, directiva y de talento humano que posee TopRoller **(F2; F4)**.

(ii) Estrategia FA: Posición Competitiva que Reduce Amenazas

El crecimiento que el mercado ha experimentado en los últimos años, su actual momento, y su proyección, generó, y genera hasta hoy incentivos para nuevos entrantes, los que en efecto en variadas ocasiones se concretan dada las bajas barreras de entrada de la industria **(A2)**. A nivel económico se declara que el crecimiento se estancará **(A1)**, pero siendo aún un mercado atractivo, por lo que los incentivos para el ingreso de competidores seguirán vigentes. La relación entre el estancamiento de mercado y los nuevos entrantes tiene como consecuencia una alta rivalidad entre las empresas de la industria **(A3)**. Como se puede observar la concentración se tornará cada vez más densa a raíz del aumento de oferentes, lo que se traduce en un amenazante aumento de poder de los compradores **(A4)**. Si bien TopRoller cuenta con una capacidad competitiva ventajosa **(F1)** para hacer frente a este eventual escenario, existen estrategias más provechosas que pueden, en cierta medida, diferenciar (crear barreras) a la empresa, alejándola de una probable guerra de precios futura. Para esto, y mediante el estudio de la concentración de mercado, su potencial y los márgenes que renta cada uno de los segmentos, TopRoller puede lograr un posicionamiento estratégico favorable en comparación a la industria, focalizando fortalezas como su capacidad directiva, financiera y de talento humano en aquellos segmentos que representen los escenarios más favorables para la empresa **(F2; F3; F4)**.

(iii) Estrategia DO: Desarrollo de Capacidad Administrativa

Que la estructura administrativa actual de TopRoller es incapaz de sostener un crecimiento sostenido para aprovechar las tendencias, el mercado potencial y el rápido emplazamiento de los sustitutos, es un hecho **(D1; O1; O2; O3; O4; O5; O6)**, razón por la cual, independiente de los nichos o canales a desarrollar, se hace estrictamente necesario el desarrollo de una estructura administrativa robusta que soporte un crecimiento que rente sobre el promedio de la industria, objetivo de una estrategia. Para esto se requiere la elaboración formal de procesos, funciones y cargos, y que éstos puedan identificarse en la estructura organizacional. Por otro lado, se hacen necesarias herramientas de apoyo tecnológico para el eficiente funcionamiento de la empresa según los fines que se proponen **(D2)**. Sumado a lo anterior, y relacionado con temas administrativos, se hace necesario estrechar la relación con proveedores (complementando la relación a establecer con éstos, propuesta en la Estrategia FO para fines de desarrollo de productos ligados a tecnología) con el objetivo de mejorar la gestión de stocks a nivel administrativo, factor crítico para el crecimiento de TopRoller, por lo que significaría un quiebre de inventario para la empresa **(O7)**.

(iv) Estrategia DA: Mejora del Proceso de Análisis Estratégico, Control de Gestión y Calidad.

Aspectos como el desarrollo de unidades relacionadas al análisis estratégico, control de gestión y calidad, son de suma importancia para cualquier acción que desee ejecutar la empresa a futuro. La planificación estratégica es un tema clave a considerar debido al dinamismo que presenta la industria, en donde amenazas como nuevos entrantes, la rivalidad entre competidores y la economía, son factores que pueden gatillar cambios drásticos en la industria, haciéndose necesaria la capacidad de adaptarse estratégicamente, con el fin de mantener la relación de la misión y visión de TopRoller con la estrategia **(A1; A2; A3)**. Si bien se hace necesario el desarrollo del proceso de análisis estratégico, este necesita complementarse mediante el control de gestión, el que permitirá, entre otros aspectos, importantes beneficios, el monitoreo de la estrategia con el fin de ver su grado de cumplimiento y evaluar aquellos objetivos que no están alineados con ésta y, o bien, deban reestructurarse, o de lo contrario, se pueda identificar las barreras que están imposibilitando su cumplimiento, ya sean de visión, personas, administrativas o de recursos.

Ligado a los beneficios de monitoreo que puede brindar el control de gestión, se incluyen indicadores que permitan medir el desempeño que tendrá el área de calidad, tanto en servicio como en producto, factor clave que está estrechamente ligado a la misión y visión declarados de TopRoller (punto 1.1, página 37).

Es necesario el desarrollo de procesos de calidad, tanto por la importancia que tiene en el deseo de TopRoller, como también por la importancia que toma este facto ante la amenaza del creciente poder de negociación de los compradores **(A4)**, donde la diferenciación en la oferta de TopRoller respecto a otras empresas de la industria es una herramienta para reducir este poder.

Vale decir que todo lo anterior permite reducir las amenazas de la industria, medidas que se pueden hacer realmente efectivas de contar con una mejora en la capacidad administrativa que se encuentre sustentada en herramientas de apoyo con base tecnológica, tema abordado en la Estrategia DO presentada anteriormente **(D1; D2)**.

4.3.- Conclusiones Globales

Como se puede observar, en base a los objetivos propuestos a partir de la misión y visión de TopRoller se desprendieron cuatro estrategias derivadas del análisis FODA. Sin embargo, éstas se encuentran planteadas a nivel general de la industria (en cuanto a amenazas y oportunidades básicamente), por lo que deben acotarse y adecuarse a la factibilidad que tiene TopRoller para ejecutarlas, de acuerdo a sus recursos e intereses (aprovechando sus fortalezas y venciendo sus debilidades), y así, declarar finalmente cada una de las estrategias como un tema estratégico a trabajar mediante objetivos y sus respectivas metas, indicadores e iniciativas asociadas, según indican Kaplan y Norton, en torno al *Balanced Scorecard*.

De la conversación con los directivos de la empresa correspondiente al Taller IV, en el cual se presentan los antecedentes obtenidos hasta el análisis FODA, se concluye cómo quieren continuar el rumbo de la organización basándose en sus deseos e intereses y considerando todos los factores analizados anteriormente, a modo de acotar las estrategias, con el fin de hacerlas factibles, y dar por finalizada la etapa de declaración y análisis, previo al diseño de la estrategia propiamente tal, para dar paso al diseño aspectos vinculados a su ejecución.

Hecha esta acotación, a continuación, se presenta el análisis realizado en el Taller IV, en el que se concluye con los temas estratégicos resultantes de reformular los planteamientos estratégicos discutidos:

(i) Estrategia FO: Crecimiento basado en el desarrollo de productos, con foco en las nuevas tendencias y auge en lo tecnológico.

Se plantea un crecimiento basado en el desarrollo de productos con base en la tecnología, dado que las tendencias así lo indican. Sin más, la directiva declara haber desechado negocios por no contar con los productos, ni las alianzas necesarias, para proveer el nivel de tecnología requerido. Específicamente, negocios relacionados a la domótica y la centralización de sistemas integrados. Cabe señalar que el desarrollo de este tipo de productos

está relacionado directamente con la eficiencia energética y, en consecuencia, con todos los factores que esto involucra, como sustentabilidad y ecología, atributos diferenciadores que cobran cada día más fuerza. Si bien, en una etapa inicial el desarrollo de estos productos será más demandado por nichos como el segmento ABC1a y empresas grandes o vanguardistas, se proyecta una penetración en el resto de los segmentos en el mediano y largo plazo, por lo que contar con el *know how* para dicho momento será un factor clave.

La forma de abordar esta estrategia es mediante investigación, desarrollo e innovación (en adelante, “I+D+i”), tanto para productos de última o avanzada tecnología que permitan el crecimiento que generan las tendencias, como también para la mejora continua y actualización de los productos de la oferta normal de TopRoller. Los proveedores para ejecutar esta estrategia son variados, por lo que más bien lo que se requiere son acciones por parte de la empresa. En base a esto, se reformula la estrategia FO bajo el siguiente tema estratégico:

Tema 1: “Crecimiento Basado en el Desarrollo de Productos con Base en I+D+i”

(ii) Estrategia FA: Posición Competitiva que Reduce Amenazas

Se hace necesaria una posición competitiva basada en las fortalezas para evitar las amenazas, en donde las más relevantes se relacionan a los competidores (por nuevos entrantes y la rivalidad entre éstos), los que dependen de los canales en que se compite. Habiendo hecho esta distinción, los directivos señalan que dada la situación actual de la empresa (etapa más bien inicial), no desean abarcar todos los frentes con igual magnitud, más aún al señalar que prefieren optar por la diferenciación de su oferta en lugar de enfocarla en costos. Razón por la cual la estrategia pasa a depender de los canales en los que se quiere enfocar TopRoller. Para la toma de esta decisión los directivos se basaron en: la concentración de la industria por segmentos y sus respectivos mercados potenciales, en los márgenes que reporta cada canal y en intuiciones personales basadas en su experiencia.

En cuanto a la concentración de la industria por segmentos y su respectivo mercado potencial, se realizó un análisis en base a un cuadro resumen de estos aspectos, confeccionado con la información recabada en el desarrollo del presente capítulo, en el cual también se identifica el número de competidores presentes por cada canal (enmarcado en una circunferencia), el que se presenta a continuación:

Figura 53: Cuadro Resumen Mercado Potencial, Canales y Competidores



Fuente: *Elaboración Propia*

En apoyo a esta decisión también se presentan los márgenes por canal, información de gran relevancia que fue extraída por los alumnos mediante los datos de ingresos, costos, gastos y utilidades - en consecuencia, márgenes - actuales de TopRoller (con información de balances y estados de resultados de la empresa), y extrapolando estos datos con sus respectivas adecuaciones para obtener el margen de cada canal, datos que se presentan a continuación:

Tabla 22: Márgenes por Canal

Segmento / Indicador	ABC1	C1b yC2	Corp.	Distr.	G.P	Total
N° Ventas	312	494	324	279	5	1.414
N° Cortinas	4.151	3.007	456	2.193	476	14.396
m2	10.975	7.951	12.472	4.627	2.092	38.116
% Tamaño Ingresos	30%	21%	32%	10%	8%	100%
Ingresos (Millones)	283	198	301	97	73	952
Margen %	16%	9%	12%	4%	8%	11%

Fuente: *Elaboración Propia*

La concentración, el mercado potencial y los márgenes son antecedentes que la directiva toma en cuenta y que tienen estrecha relación con las amenazas más fuertes de la industria, a lo que se suman deseos e intuiciones estratégicas.

En base a esto se concluye que el segmento habitacional, a pesar de estar altamente concentrado (7 y 9 competidores en cada G.S.E.), no se puede descuidar dado su gran tamaño y porque ha sido la base de los ingresos de TopRoller desde sus inicios, por lo que se cuenta con una gran experiencia, específicamente a través del canal residencial con venta directa, que puede ser aprovechado mediante el perfeccionamiento de la actual propuesta de valor (la que se enfoca más en G.S.E. ABC1 que en C2). A su vez, presenta márgenes que lo hacen aún más atractivo. Sin embargo, es utópico pensar que se puede abarcar todo el mercado de este segmento, ya que no se cuenta con los recursos para tan ambiciosa meta, por lo que surge con fuerza la idea de abordar el segmento a través de una red de distribuidores.

La directiva declara que hoy en día existen dos formas de adquirir un número de distribuidores que permita atender a la gran masa que representa el segmento habitacional. La primera; dándoles precios muy bajos, sumado a buenas condiciones, para que estos obtengan un buen margen, práctica que tiene, por razones obvias, una relación inversa con la calidad del producto, o la segunda, mediante costosos y sofisticados planes de fidelización que tienen por objetivo mantener una relación duradera con los distribuidores. Muchas veces quienes optan por esta segunda opción cuentan con una marca deseada por el segmento, lo que facilita contar con una amplia red de distribuidores.

La primera forma de adquirir la amplia red de distribuidores es descartada por la directiva ya que se contrapone a todo el trabajo de diferenciación por calidad, tanto en producto como en servicio, que ha desarrollado TopRoller desde sus inicios, pero más importante aún, se rechaza porque no está alineada a la misión y visión de la empresa. En cuanto a la segunda forma, si bien se pueden realizar esfuerzos para alcanzarla, y es atractiva considerando el margen del canal de distribución en relación a la magnitud del segmento a la que se podría tener alcance, la directiva considera que en estos momentos es altamente riesgoso tomar una decisión como esta. En primer lugar, por que dejarían de tener el control sobre la propuesta de valor que ha hecho de TopRoller lo que es hoy en día. En segundo lugar, porque tendrían que dejar de realizar venta directa para no competir con sus propios distribuidores, o de lo contrario sacar una segunda marca, medida que se contrapone con el tercer motivo: la directiva considera que TopRoller no cuenta aún con la madurez para ser una marca deseada por un volumen respetable del segmento habitacional, que le permita hacer rentable la aplicación de este modelo, y cuarto: los costos de implementar planes de fidelización para distribuidores son altos. Motivos como los presentados son

suficientes para que la directiva no desee implementar aún un modelo de red de distribución masivo.

En cuanto al segmento no habitacional, la directiva declara que ambos canales (Grandes Proyectos y Corporativo) demandan propuestas de valor muy distantes entre ellas, como se ha podido ver en el desarrollo del capítulo, siendo de una elaboración mucho más acaba aquella que se ofrece a los Grandes Proyectos. A su vez, y apoyándose también en la concentración basada en competidores (5 y 7, respectivamente), ven el atractivo margen que reporta atender al segmento no habitacional con una propuesta especializada en Grandes Proyectos, margen que se sustenta básicamente en el menor desgaste operativo en relación a los ingresos que proporciona (recordemos que una venta representa un monto superior o igual a 10 millones de pesos), lo que para ingresos equivalentes en el canal corporativo significa un desgaste operacional mucho mayor. Sumado a lo anterior, desarrollar este canal permitirá una mejor alineación al desarrollo de productos basado en I+D+i propuesto en el tema estratégico uno.

A modo de conclusión final se puede observar que cualquiera de los canales es atractivo en cuanto a potencial de mercado en relación a los ingresos actuales de TopRoller (1.000 millones de pesos anuales aproximadamente). Por otro lado, se observa que aquellos que presentan una menor rivalidad son el G.S.E. ABC1 (7), Grandes Proyectos (5) y Corporativo (7). Sin embargo, en el primero tenemos la presencia de empresas con modelo de red de distribución masiva, pero las ofertas de distribuidores de una misma empresa no varían significativamente. Este es un segmento atractivo de abordar ya que el poder de negociación que puede tener TopRoller como empresa fabricante ante el poder limitado de un distribuidor le da una ventaja competitiva por sobre éstos disminuyendo así tal rivalidad. Además, abordar este segmento (ABC1) le permitirá a TopRoller acceder a atractivos márgenes, perfeccionar su propuesta en base al *know how* adquirido y justificar el desarrollo de productos basado en I+D+i con cortinas roller de buena calidad o el desarrollo de “casas inteligentes” a través de roller con tecnología domótica. En cuanto al incipiente G.S.E. C2, éste presenta la mayor concentración de competidores del mercado (9) y hay que tener en cuenta pequeños productores que no están siendo considerados, nuevos entrantes e incluso el *retail*, que también compiten en este segmento, que, además, se caracteriza por precios más accesibles, lo que en términos generales le restan atractivo. Sin embargo, no hay que descuidarlo ya que el análisis de mercado indica que este segmento irá madurando con el pasar de los años, optando a ofertas en que el precio no sea el principal atributo a considerar por estos consumidores.

En cuanto al segmento no habitacional, ya se comentaron las preferencias de los directivos, que se basan en los beneficios que tiene atender a este segmento a través del canal Grandes Proyectos por sobre el Corporativo. A su vez se concluyen dos factores claves del Taller que apoyan esta decisión.

En primer lugar, atender a este segmento a través del canal señalado genera regularidad en los ingresos de la empresa, ya que éstos en su mayoría se trabajan en base a “hitos” en la medida que avanzan los proyectos, forzando la producción en fábrica y proveyendo de ingresos a TopRoller por horizontes de tiempo más largos que permite una mejor organización y administración interna. Y, en segundo lugar, porque declaran, en base a su experiencia, que una buena propuesta de valor para el canal residencial está muy cerca de ser una buena propuesta de valor para el canal corporativo, por lo que desarrollar la primera, en buena medida, cumpliría con las expectativas de las demandas de un cliente corporativo. Sumado a lo anterior, el desarrollo del canal de Grandes Proyectos se alinea muy bien al sueño y la visión de TopRoller en relación a ser reconocida como una gran empresa en el rubro.

Finalmente, se declara se debe abordar el tema mediante una estrategia de diferenciación enfocada al desarrollo especializado de los canales residencial y grandes proyectos para atender a los segmentos habitacional y no habitacional respectivamente. En base a esto, se reformula la estrategia FA bajo el siguiente tema estratégico:

Tema 2: “Desarrollo de Canal Residencial y de Grandes Proyectos”

(iii) Estrategia DO: Desarrollo de Capacidad Administrativa

A lo largo del capítulo se ha demostrado que la capacidad administrativa es una de las grandes debilidades de la empresa, razón por la cual se propone como parte de la estrategia el desarrollo de esta capacidad, enfocada en los canales mediante los cuales se atenderá a ambos segmentos, pero a su vez integrada con la empresa en un todo, en donde se consideren aspectos como gestión de stocks, finanzas, sistemas a implementar (tecnologías), etc.

En base a esto, se reformula la estrategia DO bajo el siguiente tema estratégico:

Tema 3: “Mejorar Eficiencia Administrativa y Aumentar su Capacidad”

(iv) Estrategia DA: Mejora del Proceso de Análisis Estratégico, Control de Gestión y Calidad

Se declara el bajo seguimiento actual de la estrategia y la escasa o nula información existente para su evaluación, a pesar de tener en cuenta las amenazas presentes del entorno. Sumado a esta debilidad, los directivos manifiestan su interés por abordar el tema de la calidad en la empresa dado

los beneficios que esto brinda (disminución de post ventas, entre otros aspectos). Razón por la cual se hace necesaria la mejora del proceso de análisis estratégico, control de gestión y calidad.

Una vez descrita la estrategia DA, se concluye que el tema estratégico asociada a ésta se denota bajo el mismo nombre:

Tema 4: “Mejora del Proceso de Análisis Estratégico, Control de Gestión y Calidad”

Una vez concluido con el diagnostico general e identificados los temas estratégicos se puede abordar el diseño de la estrategia y plantear los objetivos de esta.

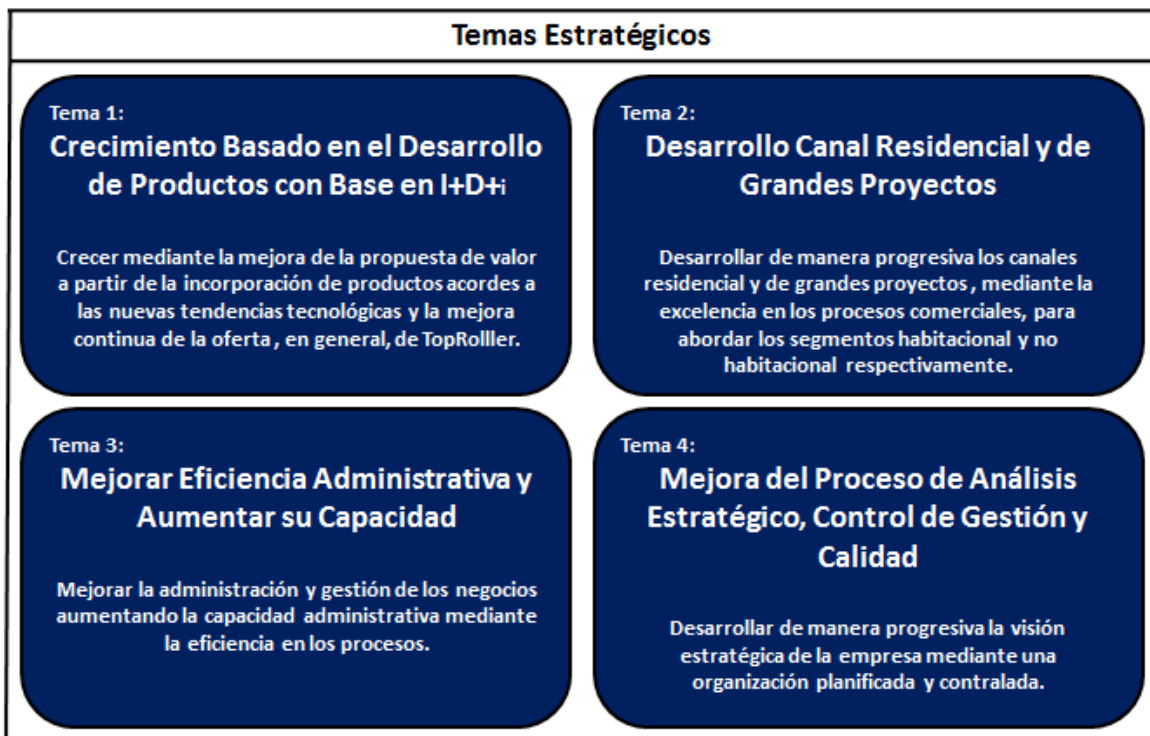
Capítulo IV: Diseño Estrategia

En el presente capítulo se presenta una síntesis que resume los temas estratégicos identificados y, posteriormente, se proponen los objetivos estratégicos asociados a cada tema con el fin de alcanzarlos. Luego, se diseñará el mapa estratégico en donde se posicionará cada uno de los objetivos en las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* según corresponda, para finalmente relacionarlos mediante una vinculación causa efecto.

1.- Temas Estratégicos

A continuación, se presenta un cuadro que resume los temas estratégicos que darán pie al desarrollo de la estrategia y su respectivo plan de implementación, como así también a todo el trabajo restante del presente trabajo de título:

Figura 54: Cuadro Resumen Temas Estratégicos



Fuente: *Elaboración Propia*

2.- Objetivos Estratégicos

Cada tema estratégico tiene asociados objetivos que permitirán llevarlos a cabo. Los objetivos son propuestas específicas y concretas para el desarrollo de los temas que abordan, a su vez, posteriormente, a éstos se les asociarán indicadores y proyectos estratégicos ejecutables para su cumplimiento.

Estos objetivos surgen de los análisis llevados a cabo, y fueron discutidos en los últimos talleres llevados a cabo con directivos de la empresa.

2.1.- Objetivos Estratégicos Tema 1: Crecimiento Basado en el Desarrollo de Productos con Base en I+D+i:

- Incorporación de productos compatibles con sistemas de automatización y domótica.
- Aumentar el valor promedio de venta.
- Aumentar rentabilidad de las ventas.
- Aumento de participación de mercado en clientes residencial y de grandes proyectos.
- Aumentar el volumen de ventas.

2.2.- Objetivos Estratégicos Tema 2: Desarrollo de Canal Residencial y de Grandes Proyectos:

- Lograr excelencia en los procesos de ventas a través del canal residencial y grandes proyectos.
- Mejorar experiencia de compra.

2.3.- Objetivos Estratégicos Tema 3: Mejorar Eficiencia Administrativa y Aumentar su Capacidad:

- Generar una cultura de gestión del negocio coordinada con los lineamientos estratégicos de la empresa.
- Mejorar capacidad de gestión de los negocios.
- Mejorar gestión de stocks.
- Disminuir costos.
- Aumentar el valor de la empresa.

2.4.- Objetivos Estratégicos Tema 4: Mejora del Proceso de Análisis Estratégico, Control de Gestión y Calidad:

- Desarrollar la capacidad de visión estratégica de mercado.
- Desarrollo de programa de mejora continua del proceso productivo.

3.- Mapa Estratégico

El mapa estratégico es un instrumento clave para el uso de la metodología del *Balanced Scorecard*, ya que este representa la arquitectura y representación gráfica de los objetivos estratégicos propuestos para llevar a cabo cada tema, ordenados de acuerdo a la perspectiva del *Balance Scorecard* a la que pertenezcan, y vinculados en una relación causa efecto, permitiendo describir, comunicar y declarar la estrategia de la organización.

Cabe recordar que las perspectivas del *Balanced Scorecard* son las siguientes:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Clientes
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la estrategia propuesta, señalando los objetivos planteados y el tema estratégico al que pertenecen:

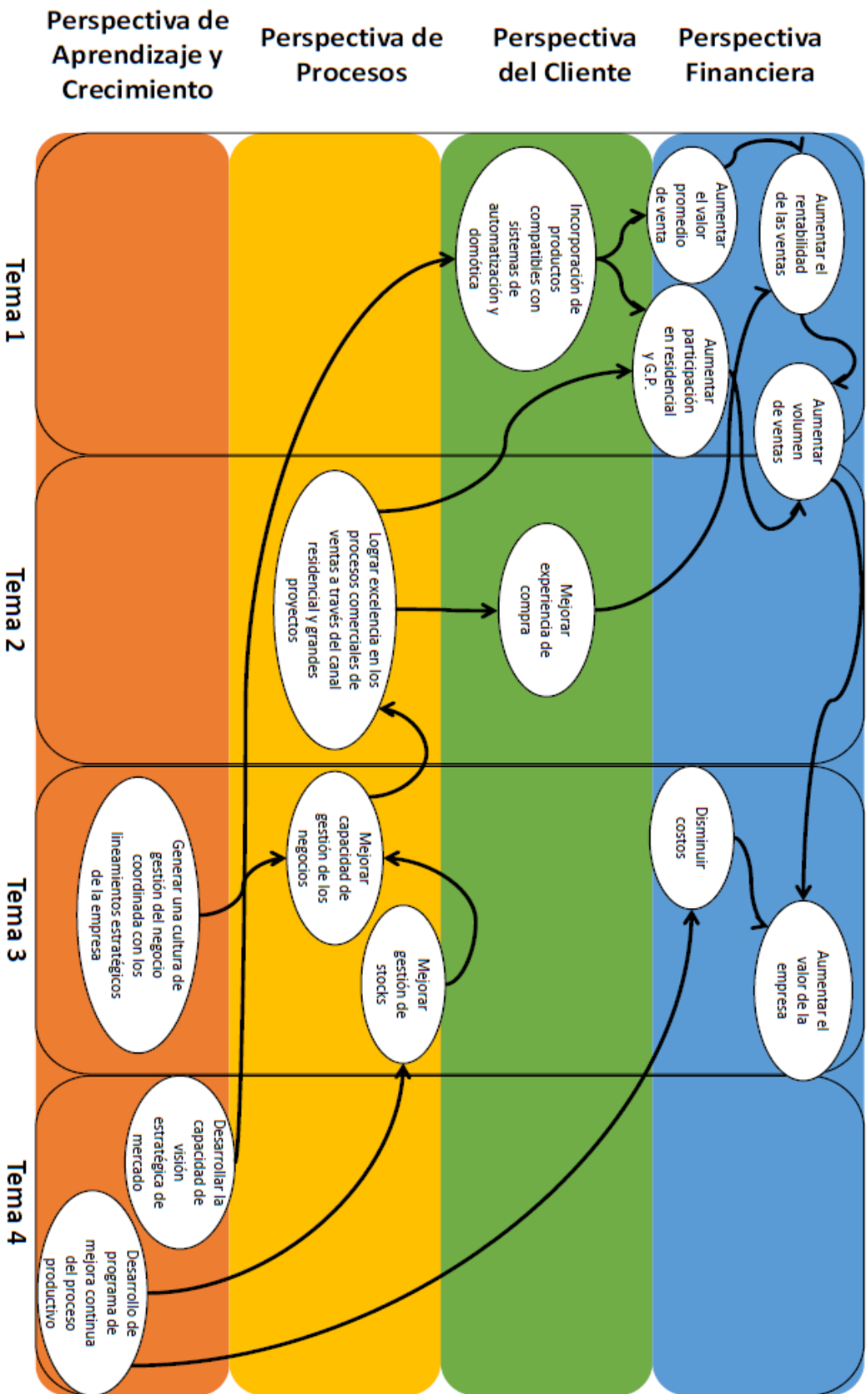


Figura 55: Mapa Estratégico

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.- Hipótesis de Creación de Valor

A modo de comprender el Mapa Estratégico, se narran los vínculos causa efecto establecidos entre los objetivos estratégicos (los cuales se disponen a través de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*), para dar a conocer las Hipótesis de Creación de Valor resultantes que, de manera articulada, tiene por fin el cumplimiento de cada uno de los temas estratégicos planteados.

A continuación, se presenta el avance lógico que relaciona los objetivos, los que se analizarán comenzando por los objetivos correspondientes a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, y siguiendo la ruta a partir de éstos se logrará el entendimiento sistémico a realizarse, lo que posteriormente será clave para el plan de implementación y ejecución de la estrategia, basándose en metas, indicadores, proyectos y los responsables de éstos.

1) Hipótesis de Creación de Valor a partir de “Desarrollar la capacidad de visión estratégica de mercado”:

El aprendizaje y crecimiento de la capacidad de visión estratégica de mercado permite a TopRoller vislumbrar, entre otros, los beneficios que traería a la empresa la incorporación de productos compatibles con sistemas de automatización y domótica, dada las oportunidades que presenta el mercado y la amenazante rivalidad actual y futura, por lo que la diferenciación a través de este objetivo cobra significativa importancia. Mediante esto podrá aumentar el valor promedio de venta, y su foco en los canales residencial y grandes proyectos para estos productos le permitirán a la empresa obtener mejores márgenes, básicamente en el segmento habitacional (en comparación a otros canales), aumentando la rentabilidad y la participación de mercado en clientes residenciales y de grandes proyectos. Los mayores ingresos permitirán a TopRoller tomar medidas que, bajo un posicionamiento estratégico favorable, facilitarán el aumento del volumen de ventas, traduciendo todo lo anterior en un aumento de valor de la empresa.

A continuación, se presenta la relación causa efecto que vincula a los objetivos que en particular generan esta hipótesis:

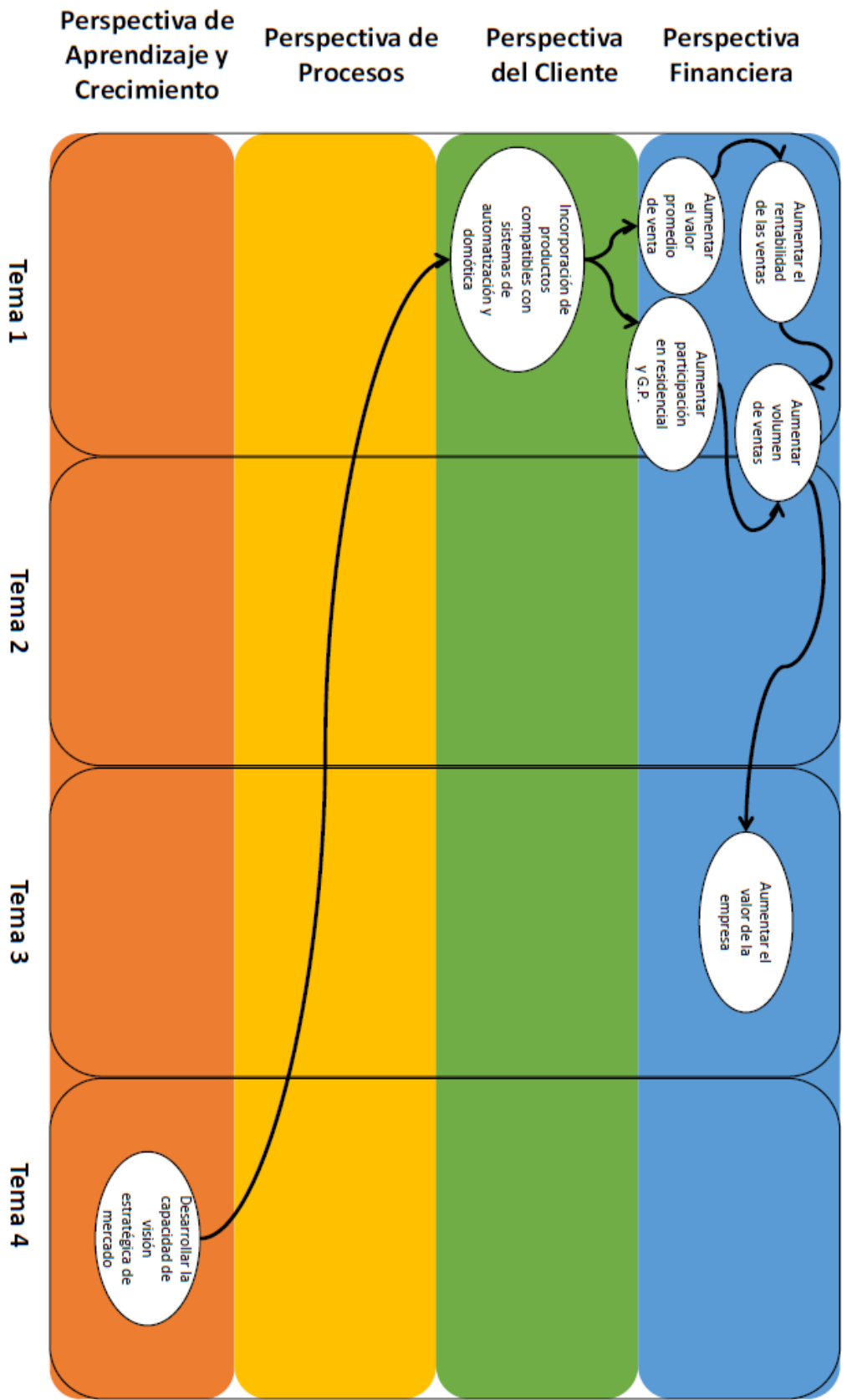


Figura 56: Mapa Estratégico Hipótesis de Creación de Valor 1

Fuente: Elaboración Propia

2) Hipótesis de Creación de Valor a partir de “Desarrollo de programa de mejora continua del proceso productivo”:

El desarrollo, e internalización por parte de los trabajadores de la empresa, de un programa de estas características es relevante, ya que muchas de las no conformidades que existen en los productos son por errores, displicencias o falta de calidad en el proceso productivo de las cortinas, abarcando desde fallas simples de productos que tienen su origen en fábrica, hasta aspectos tan importantes como quiebres de stocks. El desarrollo de este programa permitirá de manera directa la disminución de los costos en la confección de las cortinas, por el uso eficiente y consiente de los insumos, aumentando el valor para la empresa, todo bajo la implantación de una cultura en torno a la calidad, impulsada por el desarrollo de este programa. De modo complementario, alcanzar calidad y mejora continua en el proceso productivo implicaría gestionar los stocks de manera más eficiente con el fin de contar con los insumos necesarios para cumplir con los estándares de producción deseados. Una vez alcanzado este cometido, las mejoras a nivel productivo entregarán herramientas de mayor robustez, permitiendo mejorar la capacidad de gestión de los negocios, capacidad en la que se sustenta el logro de excelencia en los procesos de venta, particularmente a través de los canales residencial y grandes proyectos, dado el lineamiento estratégico de la empresa. Esto permitirá aumentar la participación de mercado en los segmentos atendidos por estos canales, aumentando también el volumen de las ventas. La excelencia en los procesos de ventas a su vez conlleva a mejorar la experiencia de compra de los clientes, lo que se traduce en una mejor rentabilidad de las ventas, generando ingresos que, mediante su gestión permitirán, igualmente, aumentar el volumen de ventas de la empresa, lo que genera, en consecuencia, un aumento de su valor.

A continuación, se presenta la relación causa efecto que vincula a los objetivos que en particular generan esta hipótesis:

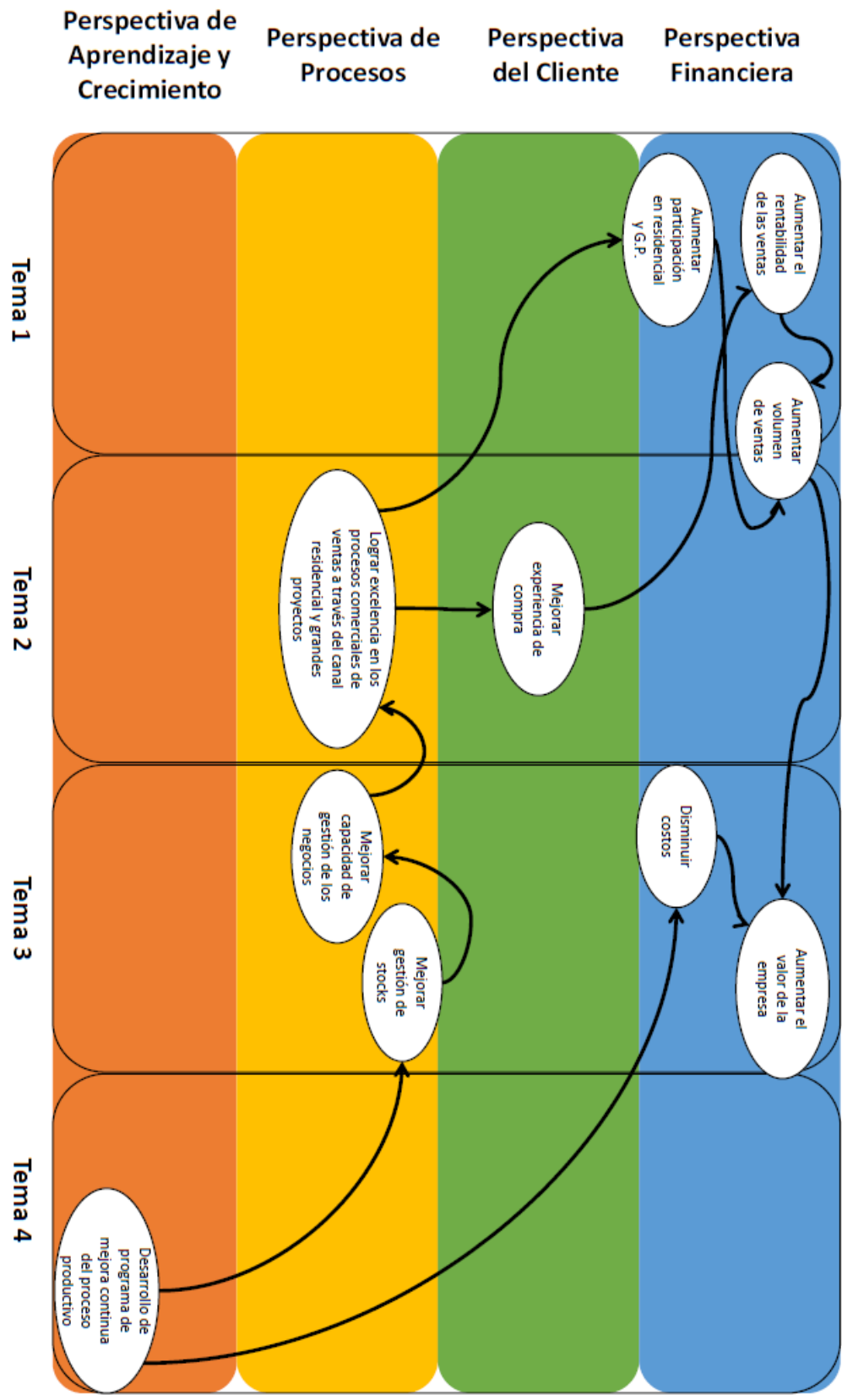


Figura 57: Mapa Estratégico Hipótesis de Creación de Valor 2

Fuente: Elaboración Propia

3) Hipótesis de Creación de Valor a partir de “Generar una cultura de gestión del negocio coordinada con los lineamientos estratégicos de la empresa”:

La generación de una cultura de gestión del negocio se enfocará a lograr una conducta en donde los clientes a los que decide atender TopRoller son la prioridad, y la gestión de la empresa focalizará esfuerzos en pos de éstos. En base a ello, generar una cultura tiene un efecto en la mejora de la capacidad de gestión de los negocios que, como ya se mencionó, será la capacidad en la que se sustentará la excelencia en los procesos de ventas de los canales residencial y grandes proyectos, aumentando la participación en tales canales y en consecuencia el volumen de ventas. Como se explicó anteriormente, el efecto de la excelencia en los procesos comerciales se refleja en una mejor experiencia de compra, la que permite mejorar la rentabilidad de las ventas, ingresos que se emplearán en aumentar el volumen de estas ventas, para aumentar el valor de la empresa.

A continuación, se presenta la relación causa efecto que vincula a los objetivos que en particular generan esta hipótesis:

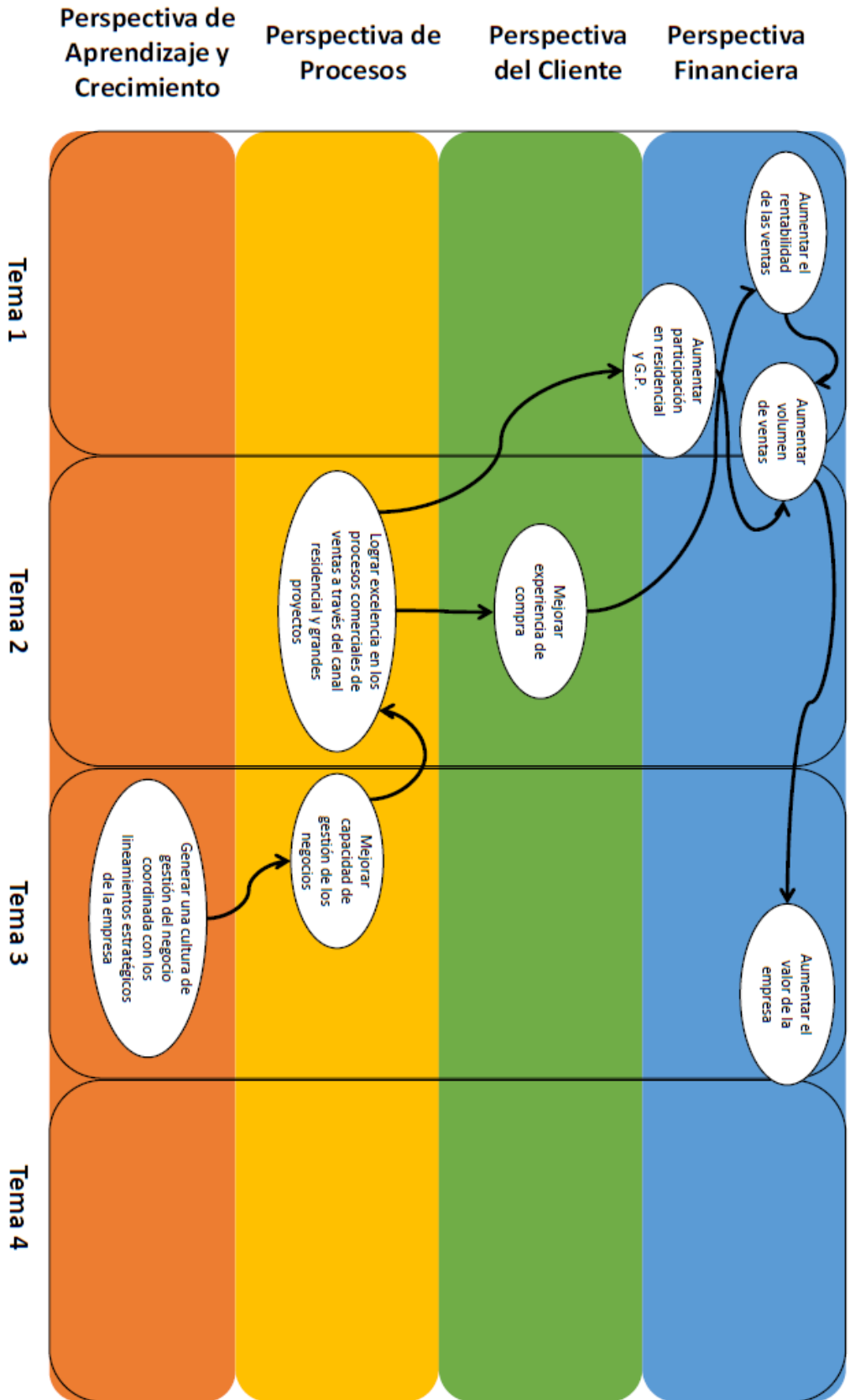


Figura 58: Mapa Estratégico Hipótesis de Creación de Valor 3

Fuente: *Elaboración Propia*

Las descripciones recién presentadas corresponden a hipótesis, por lo que estas pueden o no cumplirse. El cumplimiento de cada una de estas dependerá directamente del cumplimiento de los objetivos que abarcan, en donde la definición de los indicadores, metas y proyectos de cada objetivo tienen un rol fundamental. A pesar de lo anterior, los objetivos están diseñados en base a extensas investigaciones y análisis, los que se pueden ver en el desarrollo de la memoria de título, por lo que están definidos para que, con una probabilidad aceptable, puedan cumplirse y permitan la correcta implementación de la estrategia, alcanzando los objetivos y la visión propuestos.

Capítulo V: Diseño Plan Implementación Estrategia

Con el fin de llevar a cabo la estrategia diseñada se procede a diseñar el *Balanced Scorecard* de cada uno de los temas estratégicos propuestos, es decir, definiendo los indicadores, metas y responsables de cada uno de los objetivos que componen los distintos temas. Posteriormente, se definirán los proyectos estratégicos asociados a cada objetivo, con el fin de señalar el camino para trabajar en pos de su cumplimiento.

1.- *Balanced Scorecard* Temas Estratégicos

Los indicadores a definir en el *Balanced Scorecard* de cada tema permitirán medir el avance y desempeño de los objetivos estratégicos. Los indicadores deben ser fácilmente medibles e interpretables para la empresa, pero a su vez, deben contar con la robustez necesaria para ver el grado de cumplimiento del objetivo en base a las metas propuestas, con el fin de poder hacer una gestión eficiente para verificar avances

1.1. - *Balanced Scorecard* Tema 1

A continuación, se definen los indicadores propuestos para los objetivos que apuntan a lograr “Crecimiento Basado en el Desarrollo de Productos con Base en I+D+i”:

- **Incorporación de productos compatibles con sistemas de automatización y domótica.**

Este objetivo se relaciona con la cantidad de productos de estas características (motores domotizables para cortinas), pero haciendo alusión a la gama disponible en esta línea, por lo que el indicador de este objetivo es la cantidad de tipos diferentes de estos productos.

- **Aumentar el valor promedio de venta.**

El indicador de este objetivo es directo y corresponde al valor promedio de venta.

- **Aumentar rentabilidad de las ventas.**

El indicador de este objetivo es directo y corresponde al margen promedio de las ventas.

- **Aumento de participación de mercado en clientes residencial y de grandes proyectos.**

Este objetivo tiene como indicador la variación de los ingresos de un año a otro en cada uno de estos canales.

- **Aumentar el volumen de ventas.**

El indicador que me permite ver el cumplimiento de este objetivo corresponde a la variación de los ingresos totales de la empresa de un año a otro.

A continuación, se presenta el cuadro correspondiente al *Balanced Scorecard* del tema estratégico en cuestión, incluyendo el modo de medición del indicador, la unidad de medición, el valor actual, las metas para próximos periodos y el responsable de su medición:

Tabla 23: BSC Tema 1

Objetivo	Indicador	Modo de Medición	Unidad de Medición	Valor Actual	Meta Año 2016	Meta Año 2020	Responsable
Incorporación de productos compatibles con sistemas de automatización y domótica	Cantidad de tipos diferentes de productos de estas características	Considerar el número de tipos de productos diferentes que componen la gamma de oferta de estos	Cantidad de productos	1	3	4	Jefe de Fábrica
Aumentar el valor promedio de venta	Valor promedio de venta	Se calcula el valor promedio anual de las ventas	Millones de pesos	0,67	0,8	0,9	Jefe de Ventas
Aumentar la rentabilidad de las ventas	Margen promedio de ventas	Se calcula el margen promedio de anual de las ventas	Porcentaje	11%	12%	13%	Jefe de Ventas

Objetivo	Indicador	Modo de Medición	Unidad de Medición	Valor Actual	Meta Año 2016	Meta Año 2020	Responsable
Aumento de participación de mercado en clientes residencial y de grandes proyectos	Variación de los ingresos anuales para el canal residencial	Se calculan los ingresos totales por canal del año y se ve la variación con respecto al año anterior	Millones de pesos	0	748	1820	Gerente de Administración y Finanzas
	Variación de los ingresos anuales para el canal de grandes proyectos			0	113	280	Gerente de Administración y Finanzas
Aumentar el volumen de ventas	Variación de los ingresos anuales totales de la empresa	Se calculan los ingresos totales de la empresa y se ve su variación respecto del año anterior	Millones de pesos	951	1460	3500	Gerente de Administración y Finanzas

Fuente: *Elaboración Propia*

1.2. - *Balanced Scorecard* Tema 2

A continuación, se definen los indicadores propuestos para los objetivos que apuntan a lograr el “Desarrollo de Canal Residencial y de Grandes Proyectos”:

- **Lograr excelencia en los procesos de ventas a través del canal residencial y grandes proyectos.**

La medición de este objetivo se realizará en base a un indicador que contabilice el número de reclamos realizados por clientes que sean atendidos a través de cualquiera de estos dos canales.

- **Mejorar experiencia de compra.**

El indicador de este objetivo será una encuesta de satisfacción de clientes, en la cual se medirá la experiencia de compra a través de una nota final calculada en base al desarrollo de la encuesta.

A continuación, se presenta el cuadro correspondiente al *Balanced Scorecard* del tema estratégico en cuestión, incluyendo el modo de medición del indicador, la unidad de medición de este, el valor actual, las metas para próximos periodos y el responsable de su medición:

Tabla 24: BSC Tema 2

Objetivo	Indicador	Modo de Medición	Unidad de Medición	Valor Actual	Meta Año 2016	Meta Año 2020	Responsable
Lograr excelencia en los procesos de ventas a través del canal residencial y grandes proyectos	Cantidad de reclamos realizados por clientes que sean atendidos a través de estos canales	Contabilizar el número de reclamos a lo largo del año que son realizados por clientes atendidos a través de estos canales	Cantidad de reclamos	X	80% * X	60% * X	Analista de Control de Gestión
Mejorar experiencia de compra	Nota Final de Encuesta de Satisfacción de Clientes	Mediante el desarrollo de una encuesta de satisfacción de clientes se podrá calcular una nota final que permitirá medir la satisfacción del cliente	Nota	6,1	6,5	6,7	Analista de Control de Gestión

Fuente: *Elaboración Propia*

1.3. - *Balanced Scorecard* Tema 3

A continuación, se definen los indicadores propuestos para los objetivos que apuntan a “Mejorar la Eficiencia Administrativa y Aumentar su Capacidad”:

- **Generar una cultura de gestión del negocio coordinada con los lineamientos estratégicos de la empresa.**

El cumplimiento de este objetivo tiene estrecha relación con llevar a cabo la misión y visión de la empresa, en donde, por un lado, la misión toma los aspectos de servicio al cliente y los plazos de entrega, y por otro, la visión, toma en consideración la experiencia de compra y la excelencia en los procesos de ventas. Estas dos últimas ya están medidas en objetivos previos, por lo que los indicadores a utilizar acá serían los mismos. En cuanto al servicio al cliente (relacionado a la misión), viene a ser equivalente a la medición de la experiencia de compra, quedando pendiente solo la medición de los plazos de entrega, en donde el indicador será el tiempo promedio de duración del proceso comercial.

- **Mejorar capacidad de gestión de los negocios.**

Para medir el cumplimiento de este objetivo se utilizará una combinación de indicadores definidos anteriormente. En primer lugar, el indicador correspondiente a lograr excelencia en los procesos comerciales, y en segundo lugar uno de los indicadores propuestos para medir la generación de cultura y el tiempo promedio de duración del proceso comercial.

- **Mejorar gestión de stocks.**

Este objetivo tiene como indicador contabilizar los quiebres de stocks para cada uno de los diferentes tipos de insumos.

- **Disminuir costos.**

El avance de este objetivo se medirá a través de un indicador que muestre el porcentaje que representan los costos sobre los ingresos de un año a otro.

- **Aumentar el valor de la empresa.**

Este objetivo se medirá a través de tres indicadores, dos que ya fueron definidos para objetivos anteriores (margen promedio de ventas y variación de los ingresos anuales totales de la empresa) y un tercero correspondiente a las utilidades anuales.

A continuación, se presenta el cuadro correspondiente al *Balanced Scorecard* del tema estratégico en cuestión, incluyendo el modo de medición del indicador, la unidad de medición, el valor actual, las metas para próximos periodos y el responsable de su medición:

Tabla 25: BSC Tema 3

Objetivo	Indicador	Modo de Medición	Unidad de Medición	Valor Actual	Meta Año 2016	Meta Año 2020	Responsable
Generar una cultura de gestión del negocio coordinada con los lineamientos estratégicos de la empresa	Nota Final de Encuesta de Satisfacción de Clientes	Mediante el desarrollo de una encuesta de satisfacción de clientes se podrá calcular una nota final que permitirá medir la satisfacción del cliente	Nota	6,1	6,5	6,7	Analista de Control de Gestión
	Cantidad de reclamos realizados por clientes que sean atendidos a través de estos canales	Contabilizar el número de reclamos a lo largo del año que son realizados por clientes atendidos a través de estos canales	Cantidad de reclamos	X	80% * X	60% * X	Analista de Control de Gestión
	Tiempo promedio de duración del proceso comercial	Se calcula el tiempo promedio de la duración de los procesos comerciales de las ventas anuales	Días	9	7	5	Jefe de Operaciones y Post Ventas
Mejorar capacidad de gestión de los negocios	Cantidad de reclamos realizados por clientes que sean atendidos a través de estos canales	Contabilizar el número de reclamos a lo largo del año que son realizados por clientes at trav canales	Cantidad de reclamos	X	80% * X	60% * X	Analista de Control de Gestión
	Tiempo promedio de duración del proceso comercial	Se calcula el tiempo promedio de la duración de los procesos comerciales de las ventas anuales	Días	9	7	5	Jefe de Operaciones y Post Ventas

Objetivo	Indicador	Modo de Medición	Unidad de Medición	Valor Actual	Meta Año 2016	Meta Año 2020	Responsable
Mejorar gestión de stocks	Cantidad de quiebres de stocks anuales	Contabilizar el número de veces en las que se produjeron quiebres de stocks en el año	Cantidad de quiebres de stocks	5	0	0	Jefe de Fábrica
Disminuir costos	Porcentaje de los costos anuales totales de la empresa sobre los ingresos	Se calculan los costos totales de la empresa y se ve el porcentaje que estos son de los ingresos	Porcentaje	35%	33%	29%	Gerente de Administración y Finanzas
Aumentar el valor de la empresa	Margen promedio de ventas	Se calcula el margen promedio de anual de las ventas	Porcentaje	11%	12%	13%	Jefe de Ventas
	Variación de los ingresos anuales totales de la empresa	Se calculan los ingresos totales de la empresa y se ve su variación respecto del año anterior	Millones de pesos	951	1460	3500	Gerente de Administración y Finanzas
	Utilidades anuales de la empresa	Se calcula la utilidad anual de la empresa y se ve su variación respecto del año anterior	Porcentaje	11%	12%	16%	Gerente de Administración y Finanzas

Fuente: *Elaboración Propia*

1.4. - *Balanced Scorecard* Tema 4

A continuación, se definen los indicadores propuestos para los objetivos que apuntan a la “Mejora del Proceso de Análisis Estratégico, Control de Gestión y Calidad”:

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

La medición de este objetivo se medirá con la creación de un nuevo indicador, y también, con los indicadores que permiten medir el objetivo del

aumento del valor de la empresa, dada las intenciones de la estrategia. El nuevo indicador dará cuenta de la cantidad de reuniones anuales que se realicen y que tenga por fin la planificación estratégica de la empresa y su monitoreo y evaluación.

- **Desarrollo de programa de mejora continua del proceso productivo.**

El indicador de este objetivo considera la cantidad de productos defectuosos o con no conformidades que salen de la empresa y son de exclusiva responsabilidad del proceso productivo. Considerando productos que contengan fallas de origen en los insumos, fallas por corte o manchas en telas, desprolijidad en el ensamblado de tubos, embalaje, etc.

A continuación, se presenta el cuadro correspondiente al *Balanced Scorecard* del tema estratégico en cuestión, incluyendo el modo de medición del indicador, la unidad de medición, el valor actual, las metas para próximos periodos y el responsable de su medición:

Tabla 26: BSC Tema 4

Objetivo	Indicador	Modo de Medición	Unidad de Medición	Valor Actual	Meta Año 2016	Meta Año 2020	Responsable
Desarrollar la capacidad de visión estratégica de mercado	Cantidad de reuniones con fines estratégicos	Contabilizar el número de reuniones con propósitos estratégicos realizadas anualmente	Cantidad de reuniones estratégicas	1	6	6	Gerente General
	Margen promedio de ventas	Se calcula el margen promedio de anual de las ventas	Porcentaje	11%	12%	13%	Jefe de Ventas
	Variación de los ingresos anuales totales de la empresa	Se calculan los ingresos totales de la empresa y se ve su variación respecto del año anterior	Millones de pesos	951	1460	3500	Gerente de Administración y Finanzas
	Utilidades anuales de la empresa	Se calcula la utilidad anual de la empresa y se ve su variación respecto del año anterior	Porcentaje	11%	12%	16%	Gerente de Administración y Finanzas

Objetivo	Indicador	Modo de Medición	Unidad de Medición	Valor Actual	Meta Año 2016	Meta Año 2020	Responsable
Desarrollo de programa de mejora continua del proceso productivo	Cantidad de productos defectuosos de responsabilidad del proceso productivo	Contabilizar el número de productos defectuosos que son responsabilidad del proceso de fabricación de las cortinas	Cantidad de productos defectuosos	Y	60% * Y	40% * Y	Jefe de Operaciones y Post Ventas

Fuente: *Elaboración Propia*

2.- Proyectos Estratégicos

Para la implementación de la estrategia no es suficiente definir los objetivos estratégicos para desarrollar los temas propuestos, por más que se hayan definido sus respectivos indicadores de logro y responsables, sino que también, se hacen necesarios Proyectos Estratégicos que generen efectos directos en los indicadores que se relacionan a cada objetivo, para que éstos efectivamente puedan lograrse.

Si bien se definen los proyectos estratégicos estrictamente necesarios para llevar a cabo la estrategia de manera correcta, éstos dependen de los recursos disponibles de la empresa para poder ejecutarlos, en donde, por supuesto, unos tienen más prioridad que otros. De existir recursos para llevar a cabo todos los recursos de una vez, de igual forma estos deben tener un orden priorizado y lógico que permita el desarrollo de cada uno de los objetivos según su vinculación causa efecto.

Los proyectos estratégicos, más específicamente, tienen por objetivo definir en términos concretos las actividades a realizar, incluyendo plazos temporales y actores involucrados, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y en consecuencia para la obtención de las metas deseadas.

Es importante señalar, finalmente, que todas las iniciativas planteadas fueron discutidas y consensuadas con los directivos de la empresa, en el último Taller llevado a cabo.

2.1.- Proyectos Estratégicos Tema 1

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos propuestos para el cumplimiento del “Crecimiento Basado en el Desarrollo de Productos con Base en I+D+i”:

Tabla 27: Proyectos Estratégicos Tema 1

Tema 1	Crecimiento Basado en el Desarrollo de Productos con Base en I+D+i	Objetivo 1	Incorporación de productos compatibles con sistemas de automatización y domótica	Proyecto 1 - T1	Viajes a ferias internacionales que expongan las últimas tendencias.
				Proyecto 2 - T1	Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de estos productos y empresas de desarrollo de software de centralización de sistemas y paneles de control.
		Objetivo 2	Aumentar el valor promedio de venta	Proyecto 3 - T1	Desarrollar herramientas de venta que permitan ofertar de la mejor manera posible los beneficios asociados a productos como cortinas roller motorizadas y/o domotizables, con el fin de que los clientes prefieran estas por sobre las cortinas roller tradicionales.
				Proyecto 4 - T1	Incentivar habilidades comerciales de los vendedores con el fin de capturar el mayor excedente posible.
		Objetivo 3	Aumentar la rentabilidad de las ventas	Proyecto 5 - T1	Desarrollar campañas de marketing enfocadas al segmento ABC1.
				Proyecto 6 - T1	Desarrollar campañas de marketing promocionado la eficiencia energética.
		Objetivo 4	Aumento de participación de mercado en clientes residencial y de grandes proyectos	Proyecto 7 - T1	Aumentar el número de vendedores y especializarlos en estos canales.
				Proyecto 8 - T1	Mejorar los incentivos para los vendedores por ventas a través de estos canales por sobre los otros.
		Objetivo 5	Aumentar el volumen de ventas	Proyecto 9 - T1	Definir un programa de comisiones para los vendedores que tenga por objetivo el aumento del volumen de las ventas.
				Proyecto 10 - T1	Capacitar la Fuerza de Venta de la empresa en Cursos de Gestión Estratégica de Ventas.

Fuente: *Elaboración Propia*

2.2.- Proyectos Estratégicos Tema 2

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos propuestos para el cumplimiento del “Desarrollo de Canal Residencial y de Grandes Proyectos”:

Tabla 28: Proyectos Estratégicos Tema 2

Tema 2	Desarrollo de Canal Residencial y de Grandes Proyectos	Objetivo 1	Lograr excelencia en los procesos de ventas a través del canal residencial y grandes proyectos	Proyecto 1 - T2	Creación de las unidades de negocio "Residencial" y "Grandes Proyectos", nombrar al responsable y que estos generen reportes con el fin de velar por el cumplimiento de las políticas comerciales y aplicar medidas correctivas.
				Proyecto 2 - T2	Desarrollar una investigación de mercado, anual, para cada uno de los canales, con el fin de actualizar las políticas comerciales y las propuestas de valor.
		Objetivo 2	Mejorar experiencia de compra	Proyecto 3 - T2	Reunión periódica de los encargados de unidades para la revisión de los indicadores asociados a la experiencia de compra con el fin de mejorarla.

Fuente: *Elaboración Propia*

2.3.- Proyectos Estratégicos Tema 3

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos propuestos para el cumplimiento de “Mejorar la Eficiencia Administrativa y Aumentar su Capacidad”:

Tabla 29: Proyectos Estratégicos Tema 3

Tema 3	Mejorar Eficiencia Administrativa y Aumentar su Capacidad	Objetivo 1	Generar una cultura de gestión del negocio coordinada con los lineamientos estratégicos de la empresa	Proyecto 1 - T3	Generar una política comercial para cada canal que incluya las variables relevantes específicas de cada uno y los niveles deseados para estas.
				Proyecto 2 - T3	Generar reuniones con las distintas áreas de la empresa para comunicar e internalizar las políticas y metas comerciales de cada canal, con el fin de concientizar y alinearse como organización para el cumplimiento de estas.
		Objetivo 2	Mejorar capacidad de gestión de los negocios	Proyecto 3 - T3	Contratación de encargado de administración y finanzas.
				Proyecto 4 - T3	Incorporación de software de administración.
				Proyecto 5 - T3	Rediseñar los procesos de administración, acorde a las políticas comerciales de cada canal
		Objetivo 4	Mejorar gestión de stocks	Proyecto 6 - T3	Desarrollo o adquisición de herramienta para control de inventario que permita la planificación de compras de insumos.
				Proyecto 7 - T3	Mejorar gestión de proveedores.
		Objetivo 5	Disminuir costos	Proyecto 8 - T3	Investigación de nuevos proveedores de insumos con menores precios.
				Proyecto 9 - T3	Utilización de software que optimice el corte de tela y tubos con el fin de reducir mermas.
		Objetivo 6	Aumentar el valor de la empresa	Proyecto 10 - T3	Desarrollar estructura financiera eficiente.
				Proyecto 11 - T3	Realizar análisis periódico de la utilización y rendimiento de activos.

Fuente: *Elaboración Propia*

2.4.- Proyectos Estratégicos Tema 4

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos propuestos para el cumplimiento de la “Mejora del Proceso de Análisis Estratégico, Control de Gestión y Calidad”:

Tabla 30: Proyectos Estratégicos Tema 4

Tema 4	Mejora del Proceso de Análisis Estratégico, Control de Gestión y Calidad	Objetivo 1	Desarrollar la capacidad de visión estratégica de mercado	Proyecto 1 - T4	Actualizar el plan estratégico al menos una vez al año y alinear a la organización de manera periódica (cada dos meses) respecto de la información de mercado y las metas.
				Proyecto 2 - T4	Realización de estudios semestrales de Benchmarking.
		Objetivo 2	Desarrollo de programa de mejora continua del proceso productivo	Proyecto 3 - T4	Diseño de implementación de procesos de control de calidad.
				Proyecto 4 - T4	Reunión periódica de análisis de productos defectuosos y las problemáticas asociadas a este, sumado a una capacitación en alguna de las labores de fábrica.

Fuente: *Elaboración Propia*

2.5.- Prioridad Ejecución Proyectos Estratégicos

Como se pudo observar en el desarrollo del capítulo de diagnóstico del presente trabajo de título, TopRoller cuenta con capacidad financiera, la que - según los directivos - permite la ejecución de todos los proyectos propuestos, ya sea porque algunos son de bajo costo o porque ya estaba en sus intenciones llevarlos a cabo. Ante esto, la prioridad de los proyectos estará únicamente ligada a la vinculación causa efecto de los objetivos estratégicos en el mapa estratégico, comenzando por aquellos proyectos pertenecientes a los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del mapa, con el fin de lograr las hipótesis de valor propuestas. En efecto, la prioridad de los proyectos es la siguiente:

Tabla 31: Prioridad Proyectos Estratégicos

Prioridad	Proyecto	Objetivo Estratégico
1	Proyecto 3 - T4	Desarrollo de programa de mejora continua del proceso productivo
2	Proyecto 4 - T4	Desarrollo de programa de mejora continua del proceso productivo
3	Proyecto 1 - T3	Generar una cultura de gestión del negocio coordinada con los lineamientos estratégicos de la empresa
4	Proyecto 2 - T3	Generar una cultura de gestión del negocio coordinada con los lineamientos estratégicos de la empresa
5	Proyecto 1 - T4	Desarrollar la capacidad de visión estratégica de mercado
6	Proyecto 2 - T4	Desarrollar la capacidad de visión estratégica de mercado
7	Proyecto 6 - T3	Mejorar gestión de stocks
8	Proyecto 7 - T3	Mejorar gestión de stocks
9	Proyecto 3 - T3	Mejorar capacidad de gestión de los negocios
10	Proyecto 4 - T3	Mejorar capacidad de gestión de los negocios
11	Proyecto 5 - T3	Mejorar capacidad de gestión de los negocios
12	Proyecto 1 - T2	Lograr excelencia en los procesos de ventas a través del canal residencial y grandes proyectos
13	Proyecto 2 - T2	Lograr excelencia en los procesos de ventas a través del canal residencial y grandes proyectos
14	Proyecto 3 - T2	Mejorar experiencia de compra
15	Proyecto 1 - T1	Incorporación de productos compatibles con sistemas de automatización y domótica
16	Proyecto 2 - T1	Incorporación de productos compatibles con sistemas de automatización y domótica
17	Proyecto 7 - T1	Aumento de participación de mercado en clientes residencial y de grandes proyectos
18	Proyecto 8 - T1	Aumento de participación de mercado en clientes residencial y de grandes proyectos
19	Proyecto 3 - T1	Aumentar el valor promedio de venta
20	Proyecto 4 - T1	Aumentar el valor promedio de venta
21	Proyecto 5 - T1	Aumentar la rentabilidad de las ventas
22	Proyecto 6 - T1	Aumentar la rentabilidad de las ventas
23	Proyecto 9 - T1	Aumentar el volumen de ventas
24	Proyecto 10 - T1	Aumentar el volumen de ventas
25	Proyecto 8 - T3	Disminuir costos
26	Proyecto 9 - T3	Disminuir costos
27	Proyecto 10 - T3	Aumentar el valor de la empresa
28	Proyecto 11 - T3	Aumentar el valor de la empresa

Fuente: *Elaboración Propia*

2.6.- Narrativa de Ejecución Proyectos Estratégicos

La explicación de la forma en que cada proyecto se implementa de manera concreta, con el fin de hacerse cargo de su objetivo se presenta a continuación.

➤ **Diseño de implementación de procesos de control de calidad (Proyecto 3 - T4)**

Este proyecto consiste en la revisión de la confección de cada cortina antes de su despacho y embalaje. La empresa cuenta con un bastidor motorizado para cumplir estas funciones (en desuso), donde se extiende la cortina a contra luz para revisar con detalle algún problema en la manufactura. El proceso tarda aproximadamente 4 minutos a cargo de un operario (por cortina). Además del costo de HH, se debe mantener el bastidor (fusibles, cambio de ampollitas, etc.). El costo de este proyecto se asocia a las HH necesarias por cortinas, más el costo por mantención del bastidor.

➤ **Reunión periódica de análisis de productos defectuosos y las problemáticas asociadas a este, sumado a una capacitación en alguna de las labores de fábrica (Proyecto 4 - T4)**

Consiste en una reunión semanal, donde participan todos los operarios de fábrica. El fin es discutir en conjunto las fallas en el proceso productivo que han dado pie a productos defectuosos del periodo en cuestión (semana anterior). Se centra en promover buenas prácticas y corregir, a cargo del jefe de producción, los errores en el proceso productivo, transmitiendo la forma de operar de aquellos más experimentados y buscar soluciones en conjunto. La duración aproximada es de 20 a 25 minutos.

➤ **Actualizar el plan estratégico al menos una vez al año y alinear a la organización de manera periódica (cada dos meses) respecto de la información de mercado y las metas (Proyecto 1 – T3)**

En este proyecto participan principalmente el Gerente General y Comercial. Son los encargados de dar las directrices del servicio y la propuesta de valor de TopRoller, a través de la definición de políticas comerciales para los canales residencial y grandes proyectos. En estas directrices se incluyen definición de los niveles de cumplimiento de indicadores como plazo de entrega, porcentaje de post ventas, políticas de seguimiento, respuesta, etc. La duración de este proyecto es de aproximadamente 1 mes.

➤ **Generar reuniones con las distintas áreas de la empresa para comunicar e internalizar las políticas y metas comerciales de cada canal, con el fin de concientizar y alinearse como organización para el cumplimiento de estas (Proyecto 2 - T3).**

Este proyecto tiene como objetivo la implementación y comunicación de las políticas comerciales definidas en el proyecto anterior. Consisten en reuniones mensuales de los gerentes y jefes de área con las unidades o áreas de la empresa con el

objetivo de revisar los indicadores relevantes para cada una, y alinearlas en función de los objetivos estratégicos. Las reuniones tienen una duración aproximada de 4 horas, y una frecuencia mensual. Participan tanto encargados de áreas, como gerentes y operarios clave.

- **Actualizar el plan estratégico al menos una vez al año y alinear a la organización de manera periódica (cada dos meses) respecto de la información de mercado y las metas (Proyecto 1 - T4)**

Este proyecto consiste en la revisión del grado de cumplimiento de la estrategia, junto con monitorear la industria para actualizar el plan estratégico. Se requieren de estudios de mercado, clientes, además de contar con la medición de los indicadores de la estrategia. Las investigaciones necesarias se proponen en proyectos siguientes (Proy. 2 Tema 4 y Proy. 2 Tema 2). Participan tanto el Gerente General como Comercial, y tiene una duración aproximada de 2 semanas.

- **Realización de estudios semestrales de Benchmarking (Proyecto 2 - T4)**

Este proyecto consiste en el levantamiento de información de variables relevante de la competencia. Se incluyen por ejemplo nivel de precios, variedad de productos, rapidez de respuesta, etc. Para este fin se considera contratar un practicante. La duración de este proyecto es de aproximadamente 1 mes y 2 semanas. Tiempo para contactar a un practicante y para la confección del informe. Se realiza dos veces al año.

- **Desarrollo o adquisición de herramienta para control de inventario que permita la planificación de compras de insumos (Proyecto 6 - T3).**

Consiste en el desarrollo de una herramienta (Excel o Drive), que permita llevar un registro de los insumos disponibles de manera diaria. Esta herramienta la utilizará el jefe de administración y finanzas (Proy. 3 Tema 3), Gerente General y jefe de producción. Se estima la duración de este proyecto en un mes, tanto en la confección como implementación de la herramienta. Su confección está a cargo del actual jefe de control de gestión.

- **Mejorar gestión de proveedores (Proyecto 7 - T3)**

Consiste en designar un encargado que cumpla funciones de coordinación periódicas (cada dos semanas), con los distintos proveedores de TopRoller, además de la investigación de nuevos proveedores.

- **Contratación de encargado de administración y finanzas (Proyecto 3 - T3)**

Contratación de Gerente de Administración y Finanzas. Tiempo estimado del proyecto 1 mes. Se estima un sueldo de 2 millones de pesos.

- **Incorporación de software de administración (Proyecto 4 - T3)**

Este proyecto consiste en la cotización y compra de servicios de un software de administración. Está a cargo del Gerente General y/o Gerente de Administración y Finanzas. Tiene un tiempo estimado de ejecución de 1 mes, tanto en la búsqueda

como implementación de esta herramienta. El costo asciende a 200 mil pesos mensuales aproximadamente.

- **Rediseñar los procesos de administración, acorde a las políticas comerciales de cada canal (Proyecto 5 - T3)**

Este proyecto está a cargo del Gerente de administración de finanzas, tiene una duración de 3 meses, y tiene como objetivo rediseñar los procesos de administración con el fin de alinearse con las políticas comerciales.

- **Creación de las unidades de negocio "Residencial" y "Grandes Proyectos", nombrar al responsable y que estos generen reportes con el fin de velar por el cumplimiento de las políticas comerciales y aplicar medidas correctivas (Proyecto 1 - T2)**

El proyecto consiste en la contratación de un encargado para cada unidad o canal (Residencial y Grandes Proyectos). Estos deben velar por el cumplimiento de las políticas, indicadores y reportes de su unidad. Están asociados a la mejora y especialización de cada canal. Tiene una duración total de 6 meses, tanto para contratación como para la gestión y desarrollo de cada unidad. Se estima el costo de la contratación en 2 millones de pesos para cada jefe de unidad.

- **Desarrollar una investigación de mercado, anual, para cada uno de los canales, con el fin de actualizar las políticas comerciales y las propuestas de valor (Proyecto 2 - T2)**

Este proyecto consiste en la confección de una investigación de mercado, con foco en clientes, de cada unidad. Se contratará un practicante para este fin. El costo asciende a 500 mil pesos anuales.

- **Reunión periódica de los encargados de unidades para la revisión de los indicadores asociados a la experiencia de compra con el fin de mejorarla (Proyecto 3 - T2)**

Esta reunión se asocia al control de indicadores y la gestión posterior para la mejora o mantención de estos. Es una reunión mensual, donde participan los encargados de área y la gerencia. Esta acoplada a la reunión de comunicación de políticas comerciales (Proy.1 Tema 3) Tiene una duración de 4 horas aproximadamente.

- **Viajes a ferias internacionales que expongan las últimas tendencias (Proyecto1 - T1)**

Este proyecto tiene como fin el estudio, actualización y desarrollo de productos y nuevos proveedores. De esta manera se busca la actualización y conocimiento de los nuevos productos de la industria. Participan el gerente comercial y genera. Los costos están asociados al viaje y estadía. Se participará principalmente en dos ferias anuales (Alemania y China).

- **Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de estos productos y empresas de desarrollo de software de centralización de sistemas y paneles de control (Proyecto 2 - T1)**

Este proyecto tiene como objeto el desarrollo de nuevos productos con características tecnológicas. Participan el gerente comercial y general, además del encargado del canal residencial y grandes proyectos. Tiene una duración aproximada de 4 meses.

➤ **Aumentar el número de vendedores y especializarlos en estos canales (Proyecto 7 - T1)**

El proyecto consiste en la contratación y capacitación de vendedores (1 para 2016 y 2 para 2017).

➤ **Mejorar los incentivos para los vendedores por ventas a través de estos canales por sobre los otros (Proyecto 8 - T1)**

El proyecto consiste en desarrollar una política de comisiones acorde al negocio que incentive la cantidad de ventas y alinee a los vendedores con las políticas comerciales. Tiene una duración de 2 semanas, a cargo del jefe de unidad (residencial).

➤ **Desarrollar herramientas de venta que permitan ofertar de la mejor manera posible los beneficios asociados a productos como cortinas roller motorizadas y/o domotizables, con el fin de que los clientes prefieran estas por sobre las cortinas roller tradicionales (Proyecto 3 - T1)**

El proyecto consiste en reuniones de capacitación a los vendedores, por parte del jefe de unidad. Se realizan de manera trimestral.

➤ **Incentivar habilidades comerciales de los vendedores con el fin de capturar el mayor excedente posible (Proyecto 4 - T1)**

El proyecto se alinea al proyecto de capacitación de vendedores (Proy. 3 Tema 1), sin embargo, tiene una periodicidad semanal (reuniones), con el Gerente Comercial y encargados de unidad.

➤ **Desarrollar campañas de marketing enfocadas al segmento ABC1(Proyecto 5 - T1)**

Este proyecto busca apuntar al segmento ABC1, tiene una duración de 1 mes y está a cargo del gerente comercial. Se desarrollará una evaluación de la estrategia y formas de campañas de marketing para su posterior ejecución.

➤ **Desarrollar campañas de marketing promocionando la eficiencia energética (Proyecto 6 - T1)**

Está a cargo del jefe de unidad de grandes proyectos. Consiste en la preparación de exposiciones con la evaluación económica y los beneficios de comprar sistemas automatizados, enfocados en clientes potenciales de grandes proyectos.

➤ **Definir un programa de comisiones para los vendedores que tenga por objetivo el aumento del volumen de las ventas (Proyecto 9 - T1)**

El proyecto consiste en desarrollar una política de comisiones acorde al negocio que incentive la cantidad de ventas y alinee a los vendedores con las políticas

comerciales. Tiene una duración de 2 semanas, a cargo del jefe de unidad (residencial).

➤ **Capacitar la Fuerza de Venta de la empresa en Cursos de Gestión Estratégica de Ventas (Proyecto 10 - T1)**

El proyecto se alinea al proyecto de capacitación de vendedores (Proy. 3 Tema 1), sin embargo, tiene una periodicidad semestral (reuniones), con el gerente comercial y encargados de unidad.

➤ **Investigación de nuevos proveedores de insumos con menores precios (Proyecto 8 - T3)**

El proyecto está a cargo de jefes de unidad (residencial y grandes proyectos), tiene como objetivo la búsqueda frecuente de nuevos proveedores que ofrezcan mejores alternativas a los actuales.

➤ **Utilización de software que optimice el corte de tela y tubos con el fin de reducir mermas (Proyecto 9 - T3)**

La empresa cuenta con software para la optimización del corte y uso de insumos (telas y tubos). El proyecto consiste en implementar procesos para la utilización de este software (en desuso). Está a cargo del jefe de producción y tiene una duración aproximada de 1 mes.

➤ **Desarrollar estructura financiera eficiente (Proyecto 10 - T3)**

El proyecto está a cargo del gerente de administración y finanzas. Consiste en alinear a la empresa desarrollar una estructura financiera eficiente. Tiene una duración de 4 meses.

➤ **Realizar análisis periódico de la utilización y rendimiento de activos (Proyecto 11 - T3)**

Reunión entre la gerencia general y el gerente de administración y finanzas. Busca la alineación e implementación (posterior comunicación a la empresa) de una estructura financiera eficiente.

Una vez descritos los proyectos que componen la estrategia propuesta, se procederá a una evaluación económica de esta.

3.- Evaluación Económica Estrategia Diseñada

Para la evaluación económica de los proyectos, se confeccionó un flujo de caja, estimando los recursos necesarios y los ingresos extras asociados a la ejecución de los proyectos, que finalmente constituyen las metas a alcanzar. Cabe mencionar, que para los dos primeros años de evaluación (2016 y 2017), constituye la inversión más cuantiosa, y para los años siguientes los costos de los proyectos están

asociados a su mantención y a compra de insumos de carácter tecnológico (costos directos). Para ver detalle de los costos, revisar el Anexo F.

Se realizaron distintas evaluaciones. En primer lugar, se consideró la estimación del incremento mínimo de ventas, asociado a nuevos clientes (y productos), con el fin de disponer de las metas mínimas para que la inversión se recupere. También se evaluó la implementación de los proyectos en escenarios pesimista, normal y optimista. Las evaluaciones consideran un horizonte temporal de 5 años.

Caso Ventas Mínimas Necesarias (VAN = 0)

Tabla 32: Crecimiento TopRoller Van = 0

Flujo Proyectado	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 951.567.805	\$ 971.875.865	\$ 992.617.332	\$ 1.013.801.458	\$ 1.035.437.689	\$ 1.057.535.673
Crec.		2%	2%	2%	2%	2%

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 33: Flujo Proyectos VAN = 0

Inversión	2016	2017	2018	2019	2020
-\$ 313.428.992	\$ 20.308.060	\$ 41.049.527	\$ 62.233.653	\$ 83.869.884	\$ 105.967.868

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 34: N° de Clientes VAN = 0

N° Clientes	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ABC1	312	319	325	332	339	347
C2	494	505	515	526	538	549
G.P	5	5	5	5	5	6

Fuente: *Elaboración Propia*

Para recuperar la inversión, y los proyectos posean un VAN cero es necesario aumentar las ventas en solo un 2% de manera sostenida por los próximos 5 años. Además, se consideró que ningún cliente compra nuevos productos (domótica).

Estos niveles de ventas se consideran bajos para la potencialidad de los efectos de la concreción de los proyectos.

A continuación, se muestran los indicadores de rentabilidad para los escenarios pesimista, normal y optimista.

Tabla 35: Indicadores de Rentabilidad Según Escenario

Escenarios	VAN	TIR	Tasa desc.
Pesimista	\$ 421.943.036	63%	16%
Normal	\$ 1.571.945.441	113%	16%
Optimista	\$ 2.405.454.315	117%	16%

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 36: Flujo Proyectos Según Escenarios

Escenarios	Inversión	2016	2017	2018	2019	2020
Pesimista	-\$ 236.044.578	\$ 56.873.514	\$ 209.697.272	\$ 241.462.085	\$ 274.382.018	\$ 308.511.218
Normal	-\$ 285.232.562	\$ 113.747.027	\$ 447.993.312	\$ 641.521.876	\$ 847.851.110	\$ 1.148.743.387
Optimista	-\$ 358.862.817	\$ 113.747.027	\$ 547.385.891	\$ 911.404.711	\$ 1.338.323.600	\$ 1.966.801.579

Fuente: *Elaboración Propia*

Cabe mencionar que, en los escenarios normal y optimista, se asumió adopción de productos tecnológicos, por lo tanto, aumenta la inversión para suplir el stock necesario de insumos de estos productos.

Los costos directos en promedio para los productos utilizados hasta ahora son de \$23.500 por cortina. En el caso que se incorporen nuevos productos con características tecnológicas, estos aumentan a \$53.500 (aumento de \$30.000 solo para este tipo de venta). Si bien los costos aumentan en más de un 100%, la rentabilidad por venta aumenta considerablemente, pues son productos que poseen una alta disposición a pagar. El aumento de rentabilidad según tipo de cliente se muestra a continuación.

Tabla 37: Margen Según Clientes

Tipo Producto	Rentabilidad Promedio de Venta según Segmento		
	ABC1	C1b y C2	G.P
Normal	16%	9%	8%
Domótica	24%	14%	15%

Fuente: *Elaboración Propia*

El nivel de venta necesario para cada escenario se presenta en las siguientes tablas.

Tabla 38: Crecimiento Según Escenarios

	Escenario	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Crec.	Pesimista	\$ 1.008.441.319 6%	\$ 1.161.265.077 15%	\$ 1.193.029.890 3%	\$ 1.225.949.823 3%	\$ 1.260.079.023 3%
Ventas Crec.	Normal	\$ 1.065.314.832 12%	\$ 1.399.561.117 31%	\$ 1.593.089.681 14%	\$ 1.799.418.915 13%	\$ 2.100.311.192 17%
Ventas Crec.	Optimista	\$ 1.065.314.832 12%	\$ 1.498.953.696 41%	\$ 1.862.972.516 24%	\$ 2.289.891.405 23%	\$ 2.918.369.384 27%

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 39: N° de Clientes Según Escenarios

		N° Clientes por escenario según Canal					
Clientes	Escenario	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ABC1	Pesimista	312	343	412	422	433	444
	Normal	312	374	487	552	637	764
	Optimista	312	374	524	651	835	1108
C2	Pesimista	494	519	571	585	599	614
	Normal	494	543	630	662	695	758
	Optimista	494	543	652	698	747	831
G.P	Pesimista	5	5	8	8	9	10
	Normal	5	6	11	14	21	26
	Optimista	5	6	11	15	28	39

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 40: Penetración de Productos de Domótica Según Escenario

		Penetración Productos Automatización					
Clientes	Escenario	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ABC1	Pesimista	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Normal	0%	0%	4%	5%	6%	7%
	Optimista	0%	0%	8%	10%	12%	14%
C2	Pesimista	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Normal	0%	0%	0%	0%	1%	2%
	Optimista	0%	0%	0%	0%	2%	3%
G.P	Pesimista	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Normal	0%	0%	5%	15%	5%	6%
	Optimista	0%	0%	10%	30%	10%	12%

Fuente: *Elaboración Propia*

Para el caso pesimista, se considera altamente alcanzable el volumen de ventas necesarias. Considerando además que esta evaluación toma como supuesto que ningún cliente adopta los nuevos productos. La venta de estos últimos productos es altamente rentable, y la estrategia considera altos esfuerzos para penetrar en el mercado con dichos productos.

4.- Carta Gantt e Implementación de Proyectos

Una vez respaldada la estrategia diseñada mediante una evaluación económica y listados los proyectos a realizar según prioridad, se presenta una Carta Gantt en donde se indican los plazos referentes a la implementación de la estrategia. Vale decir que la Carta Gantt considera factores como el correcto funcionamiento de la empresa durante la implementación de la estrategia, con el fin de no descuidar las contingencias que presenta el negocio, requiriendo muchas veces de flexibilidad para implementar los proyectos.

A continuación, se presenta la Carta Gantt asociada y el horizonte temporal que abarca, junto a la leyenda a los estados de los proyectos indicada por colores. El detalle se presenta en anexos.

Tabla 41: Simbología Proyectos en Carta Gantt

Etapas del Proyecto	
	Levantamiento de recursos y desarrollo previo
	Presentación, capacitación y comunicación a las diferentes unidades
	Ejecución, realización y concreción
	Monitoreo, control y medidas correctivas

Fuente: *Elaboración Propia*

Figura 59: Carta Gantt Proyectos

Proyecto	Descripción Proyecto	2017																										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12														
Proyecto 3 - T4																												
Diseño de implementación de procesos de control de calidad.																												
Proyecto 4 - T4																												
Reunión periódica de análisis de productos defectuosos y las problemáticas asociadas a este, sumado a una capacitación en alguna de las labores de fábrica.																												
Proyecto 1 - T3																												
Generar una política comercial para cada canal que incluya las variables relevantes específicas de cada uno y los niveles deseados para estas.																												
Proyecto 2 - T3																												
Generar reuniones con las distintas áreas de la empresa para comunicar e internalizar las políticas y metas comerciales de cada canal, con el fin de concientizar y alinearse como organización para el cumplimiento de estas.																												
Proyecto 1 - T4																												
Actualizar el plan estratégico al menos una vez al año y alinear a la organización de manera periódica (cada dos meses) respecto de la información de mercado y las metas.																												

Proyecto	Descripción Proyecto	2017												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Desarrollar una investigación de mercado, anual, para cada uno de los canales, con el fin de actualizar las políticas comerciales y las propuestas de valor.													
	Proyecto 3 - T2													
	Reunión periódica de los encargados de unidades para la revisión de los indicadores asociados a la experiencia de compra con el fin de mejorarla.													
	Proyecto 1 - T1													
	Viajes a ferias internacionales que expongan las últimas tendencias.													
	Proyecto 2 - T1													
	Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de estos productos y empresas de desarrollo de software de centralización de sistemas y paneles de control.													
	Proyecto 7 - T1													
	Aumentar el número de vendedores y especializarlos en estos canales.													
	Proyecto 8 - T1													
	Mejorar los incentivos para los vendedores por ventas a través de estos canales por sobre los otros.													
	Proyecto 3 - T1													
	Desarrollar herramientas de venta que permitan ofertar de la mejor manera posible los beneficios asociados a productos como cortinas roller motorizadas y/o domotizables, con el fin de que los clientes prefieran estas por sobre las cortinas roller tradicionales.													
	Proyecto 4 - T1													

Proyecto	Descripción Proyecto	2017												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Proyecto 11 - T3														
Realizar análisis periódico de la utilización y rendimiento de activos.														

Fuente: *Elaboración Propia*

Capítulo VI: Conclusiones Finales

El trabajo desarrollado a lo largo del presente informe tiene por objetivo el diseño de una estrategia para la empresa de fabricación y comercialización de cortinas TopRoller. Esta se origina con el fin de aprovechar, en base a sus recursos, las oportunidades que brinda el mercado de la mejor manera posible para conseguir un crecimiento sostenible en el tiempo. Las problemáticas que enfrenta la empresa para lograr este cometido radican principalmente en que opera de igual manera para atender a todos los clientes y a que su estructura actual no soporta adecuadamente el crecimiento alcanzado por la empresa, ocasionando problemas a nivel administrativo y no pudiendo responder con la calidad deseada y plasmada en la misión y visión de la empresa. En base a esto se propone como solución aprovechar estas oportunidades mediante la focalización de esfuerzos y recursos en aquellos aspectos en los que se puedan conseguir posiciones estratégicas favorables.

Para lograr lo anterior, se realizó un diagnóstico acabado de la empresa y el entorno mediante un análisis externo e interno, el primero con el fin de detectar las oportunidades y amenazas del entorno general y específico, y el segundo con el objetivo de identificar la cantidad y calidad de las fortalezas de la empresa, como así también sus debilidades. En base a estos antecedentes es posible comenzar con el diseño de la estrategia, analizando cómo se pueden aprovechar las oportunidades que se presentan, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización y las amenazas del entorno. Estos análisis permiten a TopRoller definir temas estratégicos a tratar, los cuales son logrados mediante el cumplimiento de objetivos estratégicos que pueden enmarcarse en las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* y disponerse en un Mapa Estratégico de manera de tener una visión integral de la estrategia y poder comunicarla. Para lograr su implementación, se deben realizar proyectos, los que están ligados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, y que deben ser aplicables y viables económicamente.

En base a las investigaciones, análisis y conclusiones obtenidas a lo largo del presente trabajo de título se puede observar que la organización desea enfrentar las oportunidades que presenta el mercado a través de todas las posibilidades que éste brinda para ser abordado, pero esta “solución” podría llegar a ser una decisión que traiga graves consecuencias a la organización, principalmente por basarse en decisiones desinformadas. Un estudio de la magnitud del presente informe brinda a TopRoller información acabada, basada en datos, análisis y conclusiones, que puede desembocar en una estimación inferior de ingresos a percibir en los próximos años que los visualizados por los directivos (estancamiento del mercado), sin embargo, toma en cuenta todas las variables, tanto de la empresa como del entorno. Proyecciones basadas en estrategias sin información, (en especial de las amenazas del entorno) pueden ser riesgosas para las compañías. En este caso, por ejemplo, no contemplar las bajas barreras de entrada, la creciente rivalidad de la industria y el estancamiento en la construcción, determinan riesgos que la empresa debe atender.

A su vez, desarrollar el crecimiento mediante las ventajas que se pueden obtener de las capacidades internas de la empresa y la focalización de recursos en el aprovechamiento de oportunidades y la superación de debilidades, son necesarias de tener en consideración al momento de diseñar la estrategia. Tal es el caso de TopRoller, empresa que en poco tiempo ha logrado un importante crecimiento, lo que da cuenta de un potencial en la empresa el cual se sustenta en sus capacidades internas, que en lo sustantivo se asocian al posicionamiento que ha logrado TopRoller en el canal residencial. En cuanto a la focalización de recursos, utilizarlos en el desarrollo de iniciativas que presentan buenas oportunidades y en la superación de las debilidades, brinda a la empresa aún más beneficios. Para el caso particular de TopRoller, esto puede lograrse mediante el desarrollo del canal de grandes proyectos y la mejora de la capacidad administrativa.

Finalmente, existen aspectos que no se encuentran al interior de la organización, pero que, sin embargo, deben considerarse (aspectos que muchas veces los propios directivos no contemplan), como lo son la moda y las tendencias relacionadas a industrias en particular. Es el caso de las cortinas roller que, como se pudo apreciar, tienen grandes oportunidades en el desarrollo de productos con base en nuevas tecnologías y tendencias y que integran conceptos de interés global, como la ecología.

Todas estas consideraciones, y muchas otras que se desarrollan en el informe, fueron necesarias para llegar a tomar una decisión informada respecto de la estrategia a diseñar para TopRoller, la que se adapta únicamente a las condiciones, capacidades y debilidades de esta empresa, ya que las oportunidades y amenazas son para toda la industria.

Cabe señalar que la organización se encuentra en un momento propicio y necesario para el diseño de una estrategia, pues como se pudo apreciar, presentó un crecimiento explosivo en sus ventas, modificando y estresando el funcionamiento interno de esta, de tal modo que existía una desorientación generalizada donde no se veían con claridad los lineamientos y directrices de la empresa. Esta pasó del foco en “ingresos” a una mirada estratégica y de largo plazo, donde la información recopilada contribuye en gran medida al direccionamiento de esta. Es conocido el gran porcentaje de emprendimientos que no sobrepasan los cinco años de funcionamiento, el cual se debe a innumerables factores, pero sin duda alguna, la visión de largo plazo y un control y gestión estratégica son cruciales para sobrepasar este obstáculo.

Es de conocimiento general que, en una organización donde los recursos son escasos, los riesgos deben ser controlados y analizados. Al respecto es necesario comprender que los proyectos estratégicos que se plantean tienen una inversión asociada de 300 millones de pesos aproximadamente, lo cual repercute fuertemente en la estructura financiera de la empresa (dado su tamaño). Gran parte de la inversión de estos proyectos está asociada a la contratación de personal especializado y con experiencia. Este aumento de los gastos, por lo demás fijos (sueldos), no sería posible soportar sin una capacidad financiera sólida. Esta última característica condiciona fuertemente las posibilidades de una organización para

desenvolverse adecuadamente, llevando a cabo una estrategia factible a esta. Es decir, el alcance de la implementación de la estrategia, está directamente relacionada a los recursos que se dispongan para este fin. Y en este caso la empresa cuenta con un respaldo financiero robusto, además de otras capacidades internas fuertemente desarrolladas como se vio en el desarrollo del presente trabajo. Por ejemplo, la capacidad competitiva, vale decir principalmente calidad de los productos y servicios, fue desarrollada por los directivos de manera intencional, sin embargo, el descubrimiento al que se llegó con la investigación de mercado, donde se pudo constatar que la empresa estaba vendiendo sus productos principalmente a segmentos menos atractivos (C2), con una disposición a pagar menor y con mayores exigencias en cuanto al servicio, se debe principalmente a que no se ha desarrollado una campaña de marketing efectiva al segmento más atractivo (ABC1a), pues se desconocía este fenómeno, y de no ser identificado se destinarían recursos al perfeccionamiento de los productos, tarea que no es necesaria pues ya se cuenta con un buen nivel en estos, y el foco debería ser la forma de llegar al segmento más rentable, decisión estratégica asociada a inversión en marketing.

Como se mencionó, es crucial el paso de una visión de corto plazo a una de largo plazo, sin embargo, esto consume recursos, pues de nada sirve desarrollar una estrategia sin monitorearla frecuentemente. Esta tarea se facilita por la capacidad de talento humano y liderazgo de la empresa, que cuenta con personal calificado y experimentado que conoce los mecanismos y herramientas vinculados a estas labores.

Uno de los hallazgos relevantes del presente trabajo, es la identificación de la contracción del mercado en un escenario de crecimiento sostenido en los últimos años, previniendo una mayor rivalidad entre competidores, además de la entrada de nuevos actores y la necesidad de las empresas de diferenciarse. Esta información permite planificar y agilizar la toma de una posición competitiva atractiva en la industria, objetivo que sin la información que se recopiló estaría en una prioridad menor. Finalmente se observa que es perfectamente factible cuadruplicar los ingresos en un horizonte de 5 años, quitando participación de mercado principalmente a los grandes actores, con atención en la entrada de nuevos competidores.

En general se identifican muchas variables a favor de la empresa, dejándola en una posición de privilegio en comparación otras entidades del rubro. Sin la combinación de todas estas capacidades (financiera, competitiva, de talento humano, etc.) y circunstancias (fenómeno moda), el impacto esperado de la estrategia habría sido menor, lo que llama a tomar como prioridad la profesionalización de la gestión estratégica y el monitoreo tanto del mercado como al interior de la organización.

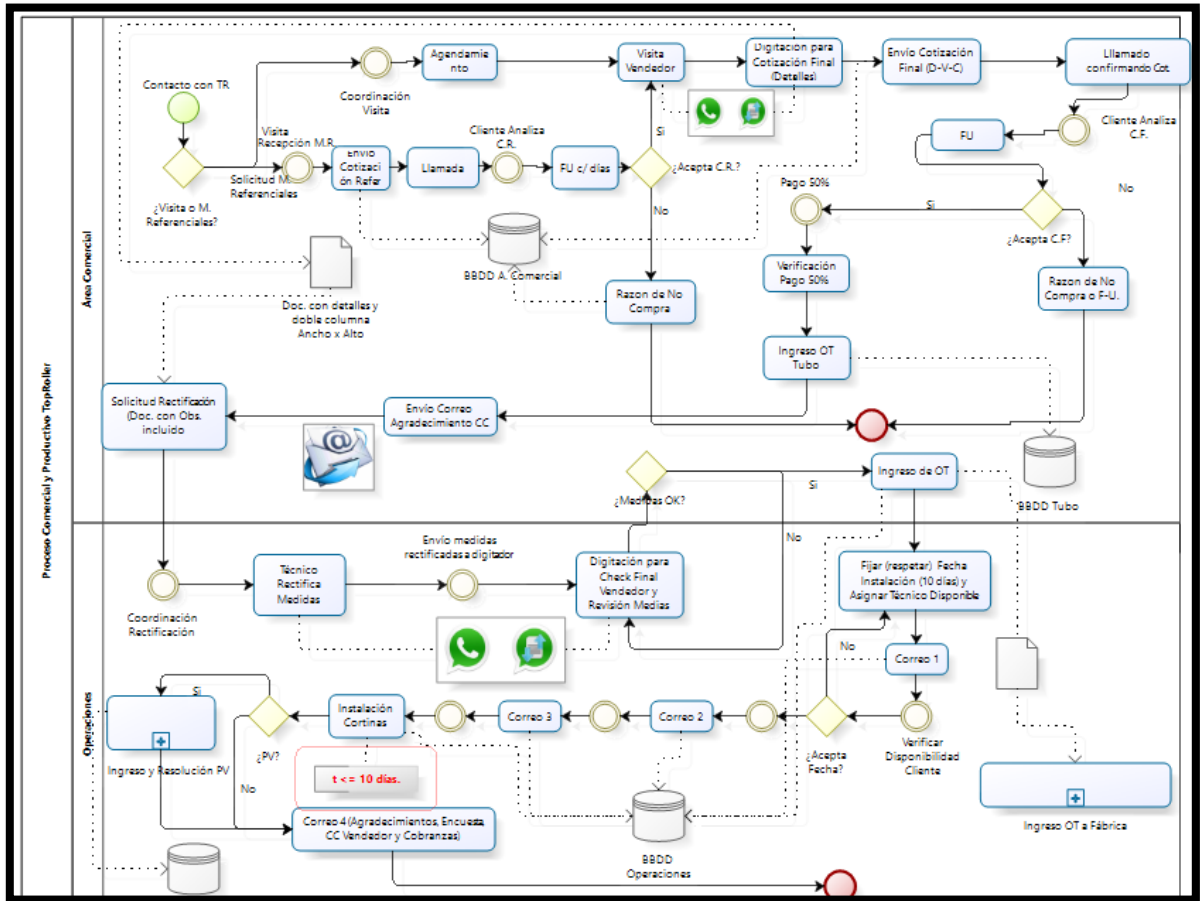
Bibliografía

- [1] Ley 20.416 de PYMES SII [Online]
http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.pdf
- [2] Matías Elizalde, Gerente General, *Reunión de trabajo*.
- [3] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 9th ed.: South Western, 2011.
- [4] Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany*. K&S Ranch.
- [5] MALHOTRA, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta Edición Pearson Educación.
- [6] Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - With a new Introduction*. The Free Press, 1998.
- [7] Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*.
- [8] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 83(7), 102-110.
- [9] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Gulf Professional Publishing.
- [10] Weissmann, V. (2008). Difusión de nuevas tecnologías y estimación de la demanda de nuevos productos: un análisis comparativo entre Argentina y EE. UU [Online]
<http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/1Business01.pdf>
- [11] Musso, R., & Echeopar, G. (2012). *El valle de la muerte*. Santiago, Edición digital.
- [12] APUNTES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN, Omar Cerda.

- [13] Ante Proyecto Ley Eficiencia Energética [Online]
<http://www.cnee.gob.gt/EficienciaEnergetica/Docs/Ante%20Proyecto%20Ley%20Eficiencia%20Energetica.pdf>
- [14] Estadísticas Banco Central, Series PIB, marzo 2016 [Online]
http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx?idCuadro=CCNN2008_P0_V2
- [15] Informe MACH 43, Cámara Chilena de la Construcción, diciembre 2015 [Online]
<http://www.cchc.cl/centro-de-informacion/publicaciones/publicaciones-mach/mach-43>
- [16] Gerencia de TopRoller, Industria, Análisis PESTE, Concentración, *Reunión de Trabajo*.
- [17] Reporte Importaciones Empresa REPORT Chile, mayo 2015.
- [18] Estudio Empresa GeoResearch, mayo 2016 [Online]
<http://www.georesearch.cl/segmentos-abc1-y-c2-son-los-que-mas-crecen-en-santiago-en-los-ultimos-14-anos-2/>
- [19] JOFRÉ, E. (2002). Modelo de Diseño y Ejecución de estrategias de negocios. *Chile. Serie Gestión*.

Anexos

Anexo A: Diagrama de Proceso Comercial TopRoller



Anexo B: Informe Cálculo Mercado Potencial

Informe Cálculo Mercado Potencial

Se plantea que el mercado de cortinas roller es proporcional a la cantidad de construcciones que hay en la región metropolitana y posee dos componentes:

- 1) Componente construcciones nuevas, y
- 2) Componente de renovación

La primera asociada a la demanda de una nueva construcción y por tanto la necesidad de instalar cortinas.

La segunda asociada a la renovación por el término de la vida útil de estas.

$$\text{Mercado Potencial} = \text{Componente nuevas const.} + \text{Componente renv.}$$

1.- Cálculo Componente Construcciones Nuevas

Para obtener la demanda en metros cuadrados de esta componente, se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Demanda cortinas [m}^2\text{]} = \text{Ratio} \left[\frac{\text{m}^2 \text{cortinas}}{\text{m}^2 \text{construcciones}} \right] * \text{Total m}^2 \text{Const. nuevas R.M [m}^2\text{]}$$

Los Ratios de conversión se calculan en base a proyectos que la empresa ejecutó en el año 2015.

1.1.- Ratios

1.1.1.- Ratio Grandes Proyectos:

En base a dos proyectos (Chilevisión y Banco Itaú Rancagua), se estimaron los metros cuadrados de la planta de cada piso, disponiendo de un plano a escala de estos.

Planta construcción	
Ancho	18 metros
Largo	92 metros
M2	1642 m2
M2 Cortinas Proyectos	410
Ratio de conversión	0,28

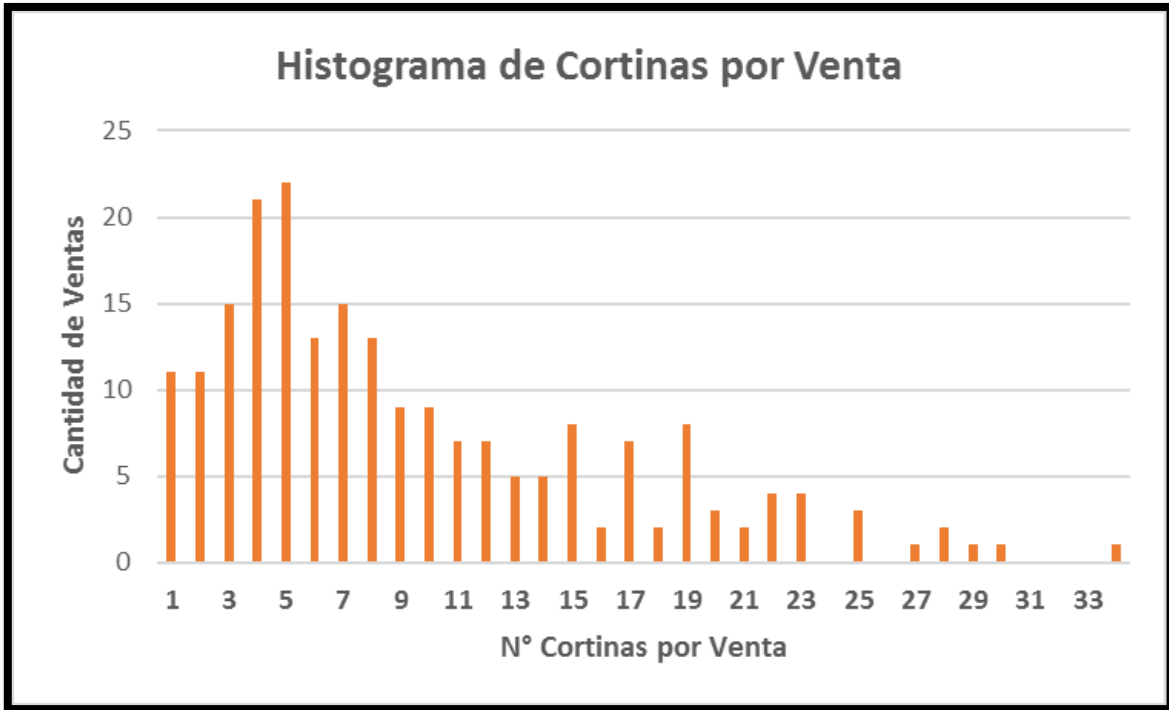
1.1.2.- Ratio Corporativo:

Se utilizaron distintos proyectos para el cálculo del ratio corporativo (oficinas particulares):

M2 Planta promedio	103 m2
M2 Cortinas Proyectos	8
Ratio de conversión	0,08

1.1.3.- Ratio AbC1a y C1b/C2:

Se utilizó el historial de ventas de la empresa (septiembre- diciembre 2015). Se obtiene el monto promedio que equivale a estos dos tipos de segmento, separándolo a partir del número de cortinas en cada una de sus ventas, dividiéndose en dos grupos; aquellos que compran de 1 a 9 cortinas en donde el promedio de venta corresponde a la suma de \$ 455.856, y los que adquieren de 10 cortinas o más, cuyo promedio de ventas en este grupo alcanza a la suma de \$ 1.365.883.



De esta forma, los ratios de conversión son:

Segmento	ABC1a	C1a/C2
Ratio $\left[\frac{m^2 \text{cortina}}{\text{Hogar}} \right]$	62,09	20,72
Precio $\left[\frac{\text{pesos}}{m^2 \text{cortina}} \right]$	\$ 22.000	\$ 22.000

1.2.- Producción Anual de Construcciones

1.2.1.- Grandes Proyectos:

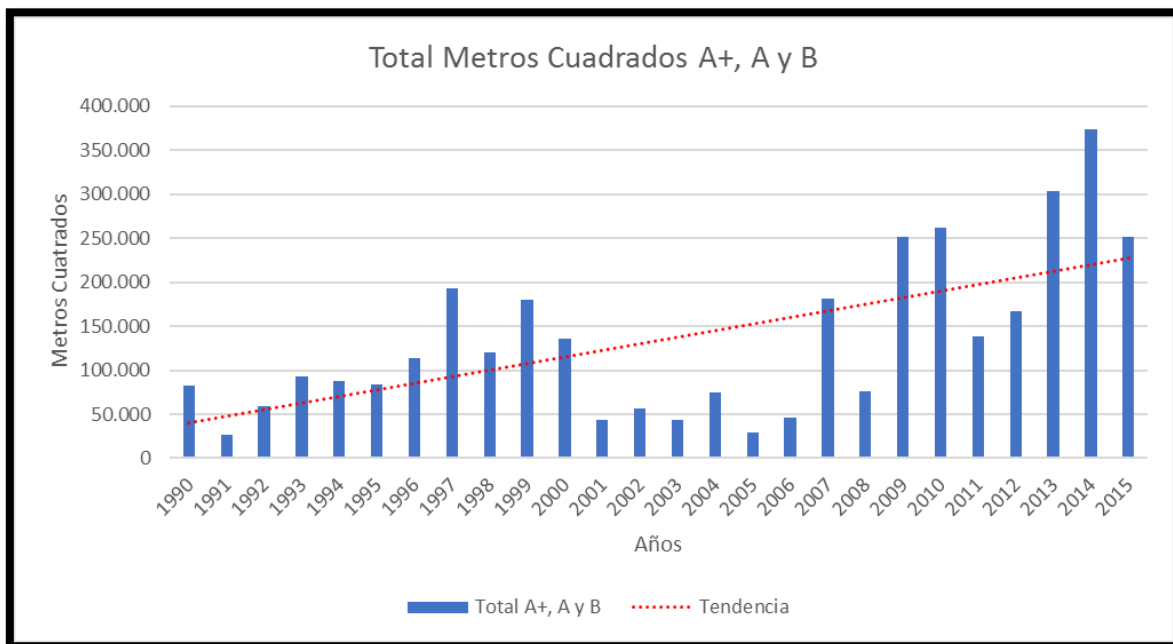
Se utilizó como referencia las construcciones no habitacionales correspondientes a oficinas “A+”, “A” y “B”. A continuación, se presenta la definición de estos tipos de oficinas dada por la consultora Colliers International, Chile.

Clase A+: Clasificación dada a aquellos edificios de oficinas que poseen características exclusivas de diseño, arquitectura y ubicación. Dentro de los criterios más relevantes se encuentran: poseer plantas de más de 600 m², piso técnico, climatización independiente por piso y antigüedad máxima de 15 años.

Clase A: Es la clasificación otorgada a aquellos edificios que, aunque poseen características y terminaciones de calidad, no alcanzan a ser Clase A+. Estos edificios deben tener un máximo de 25 años de construcción, con plantas libres de al menos 400 m² y una altura entre piso y cielo falso de al menos 2,5 metros.

Clase B: Clasificación otorgada a aquellos edificios que poseen características y terminaciones de calidad media a alta, o incluso superior, pero en ubicaciones alejadas de los polos de oficinas tradicionales. Estos edificios deben tener un máximo de 40 años de construcción, con plantas libres de al menos 150 m² y una altura entre piso y cielo falso de al menos 2,30 metros.

La hipótesis que se plantea, es que las ventas de Grandes Proyectos provienen del tipo de oficinas caracterizadas anteriormente. Para el año 2016, se utiliza la proyección dada por la consultora, y para el periodo 2017-2020, se estima la producción en base a una regresión lineal con referencia el periodo 1990 -2016. De esta forma se tiene la producción histórica estimada de metros cuadrados de grandes proyectos.



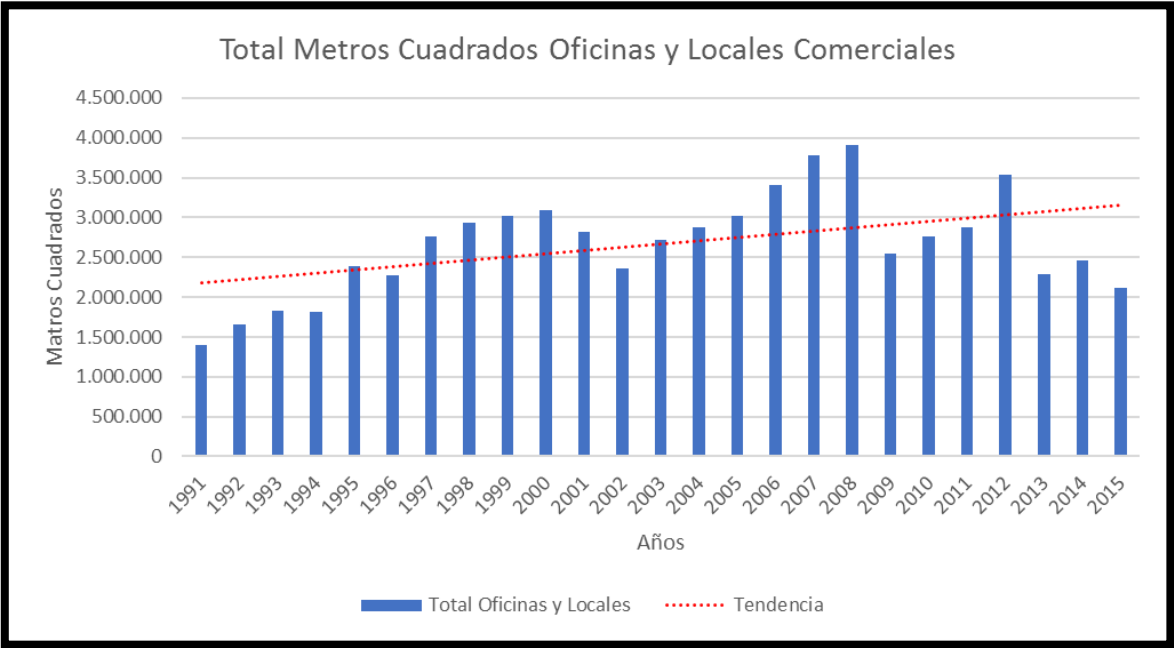
1.2.2.- Corporativo:

Se calculó de manera similar al mercado de Grandes Proyectos, sin embargo, se estimó el total de construcciones no habitacionales y a esto se le extrajo la parte que corresponde a grandes proyectos (oficinas clase “A+”, “A” y “B”), parques industriales y bodegas.

Para efectos del cálculo de mercado potencial corporativo se utilizarán las categorías de construcciones definidas por el INE, las cuales se separan en dos

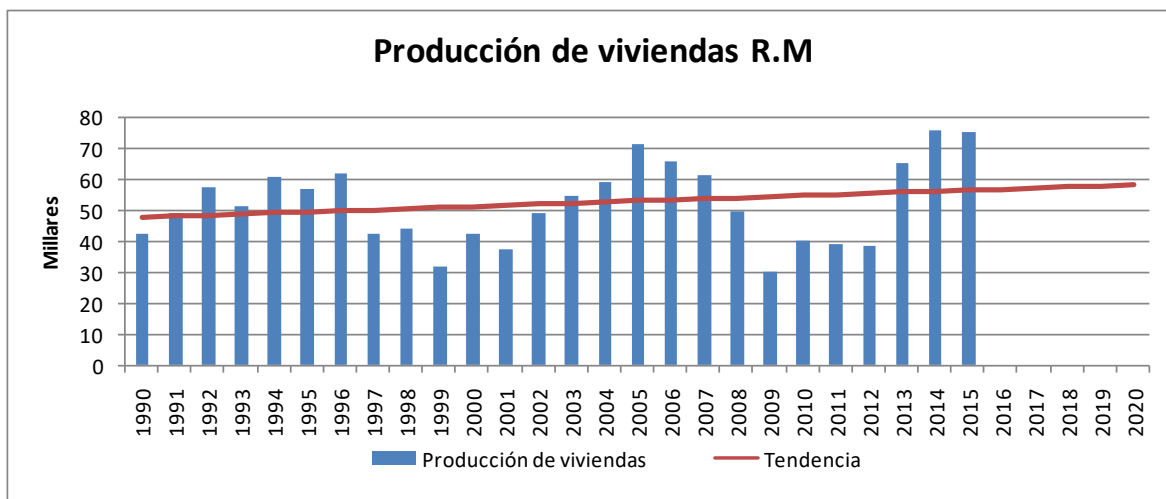
tipos de construcciones según su fin, Industria y Servicios. El primer tipo corresponde a Industria, Comercio y Establecimientos Financieros, mientras que el segundo tipo corresponde a construcciones destinadas a Educación, Servicios médicos, Instituciones de Asistencia, Culto religiosos, etc.

Para la proyección del año 2016 se toma como referencia la proyección dada en el informe MACH43, publicado por la Cámara Chilena de la Construcción, la cual proyecta para dicho año una disminución del 1,3% de la inversión de infraestructura, en relación al año 2015 en el cual se registran 2.371.804 metros cuadrados en permisos de construcción.



1.2.3.- ABC1a y C1b/C2:

La producción anual de viviendas se obtiene de las series históricas de permisos de construcción otorgados por las municipalidades, y que el INE publica mensualmente.



Para calcular la proporción de estas viviendas que corresponden a los segmentos socioeconómicos estudiados, la serie histórica se pondera por los tamaños de cada segmento.

Tamaño de cada segmento

ABC1a	C1b y C2	C3	D	E
0,05	0,29	0,2508	0,3057	0,0962

Se proyecta para el 2020, 2.384.294 hogares en la región metropolitana. Cálculo realizado con la tendencia descrita anteriormente, y la base de hogares del 2016, publicada en un estudio realizado en mayo de 2016 por la consultora Georesearch, donde estima los hogares de la región metropolitana en 2.125.235 hogares.

Finalmente, a cada serie histórica, se multiplicó por el precio por metro cuadrado promedio de cada segmento, y los respectivo ratios de conversión, de esta forma se obtiene la serie de la componente de nuevas construcciones.

Segmento	G.P	Corp.	ABC1a	C1a/C2
Ratio	0,25	0,08	62,09	20,72
Precio	\$ 16.500	\$ 18.000	\$ 22.000	\$ 22.000

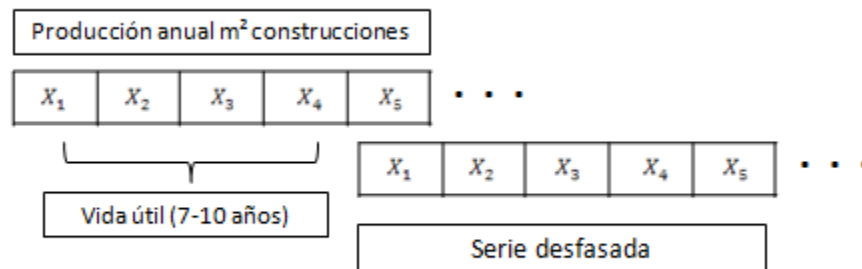
2.- Cálculo componente renovación

A diferencia de las construcciones nuevas, donde se asume que la totalidad de estas requiere cortinas, la componente de renovación considera que solo una

fracción de las construcciones **usadas** necesita de estos productos, ya que, se cuenta con estos, o, aún no se llega al final de su vida útil.

Dada esta consideración, la componente de renovación se calcula de manera similar a la componente de nuevas construcciones, utilizando la misma serie de producción anual de construcciones, pero, en este caso, desfasada según la estimación de vida útil de cortinas (7 años no habitacional, 10 años habitacional).

Vale decir:



Por otro lado, cabe señalar que, tanto el precio, como el ratio de conversión, es el mismo para las dos componentes (nuevas y usadas).

Finalmente, el mercado potencial se obtiene sumando las dos componentes.

$$\text{Mercado Potencial} = \text{Componente nuevas const.} + \text{Componente renv.}$$

Anexo C: Definición “Industria” y “Servicios” según INE

- INDUSTRIA:

Edificios destinados a: Producción agrícola, caza, silvicultura y pesca. Explotación de minas y canteras. Industrias manufactureras. Comercio al por mayor y al por menor: Bodegas de frutos del país, tiendas, almacenes, estaciones de gasolinas, restaurantes, hoteles, residenciales, moteles y otros. Establecimientos financieros: Bancos, asociaciones de ahorro y crédito, compañías de seguros y otros. Otros como: Transporte, comunicaciones, electricidad, gas y agua, construcción, oficinas, bodegas, etc.

- SERVICIO:

Edificios destinados a: Educación: Jardines infantiles, escuelas básicas, enseñanza media y universitaria, institutos superiores, escuelas técnicas, agrícolas e industriales. Servicios médicos, odontológicos y otros servicios de salud: Hospitales, clínicas, sanatorios, laboratorios médicos y odontológicos. Postas y consultorios. Instituciones de Asistencia Social: Asilos, orfanatos, Cruz Roja, otros. Culto religioso: Iglesias, templos, conventos, sinagogas, seminarios y otros. Diversión, esparcimiento y cultura: Cines, teatros, estudios de radio y televisión, bibliotecas, museos, galerías de arte, jardines botánicos y zoológicos, piscinas, gimnasios, clubes deportivos. Servicios Personales y del Hogar: Talleres de reparación eléctrica, de calzado, lavanderías, peluquerías y salones de belleza, baños turcos, pompas fúnebres. Otros, Organizaciones Internacionales y Extraterritoriales: Naciones Unidas, Organización de los Estados Americanos, Embajadas, otros. Administración Pública y Defensa: Juzgados, cárceles, correos, aduanas, cuarteles de Fuerzas Armadas y de Orden.

Anexo D: Lista de atributos declarada por vendedores

Vendedor 1	
N°	Atributo
1	Precio
2	Surtido Telas
3	Porcentaje de Descuento
4	Medios de Pago
5	Plazo Entrega
6	Visita Gratis
7	Garantía
8	Forma de Pago
9	Calidad de Asesoría y Cordialidad de Vendedor
10	Fabricante Directo
11	Ubicación y Nivel del Showroom
12	Identidad de Marca

Vendedor 2	
N°	Atributo
1	Plazo Entrega
2	Surtido Telas
3	Precio
4	Calidad Productos
5	Garantía
6	Rapidez Cotización
7	Rapidez y Calidad de Respuesta en Resolución de Post Ventas
8	Preocupación y Compromiso de la Empresa Durante el Proceso
9	Medios de Pago
10	Calidad Instalación
11	Calidad de Asesoría y Cordialidad de Vendedor
12	Fabricante Directo
13	Visita de Asesoría Gratis
14	Calidad Página Web
15	Ubicación y Nivel del Showroom

Vendedor 3	
N°	Atributo
1	Precio
2	Plazo Entrega
3	Porcentaje de Descuento
4	Fabricante Directo
5	Garantía
6	Preocupación y Compromiso de la Empresa Durante el Proceso
7	Calidad Instalación
8	Rapidez y Calidad de Respuesta en Resolución de Post Ventas
9	Medios de Pago
10	Surtido Telas
11	Rapidez Cotización

N°	Atributo
1	Precio y Porcentaje de Descuento
2	Surtido Telas
3	Medios de Pago
4	Plazo Entrega
5	Visita de Asesoría Gratis
6	Garantía
7	Forma de Pago
8	Calidad de Asesoría y Cordialidad de Vendedor
9	Fabricante Directo
10	Ubicación y Nivel del Showroom
11	Identidad de Marca
12	Calidad Productos
13	Rapidez Cotización
14	Rapidez y Calidad de Respuesta en Resolución de Post Ventas
15	Preocupación y Compromiso de la Empresa Durante el Proceso
16	Calidad Instalación
17	Calidad Página Web

Anexo E: Investigación de Mercado

INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA CLIENTES ATENDIDOS A TRAVES DE LOS CANALES RESIDENCIAL Y GRANDES PROYECTOS

1.- Introducción

A continuación, se presenta la investigación de mercado para clientes atendidos a través del canal residencial y corporativo, el fin de esta es concluir los atributos que son valorados por ambos tipos de clientes, como así también, ver como estos evalúan a la competencia.

Para los fines de esta investigación se utilizará la visión de Naresh K. Malhotra presentada en el marco conceptual del trabajo de título. Vale decir que el desarrollo de este informe comienza abordando aspectos teóricos que profundizan partes del proceso de investigación de mercado presentados por el autor y presentes en el marco conceptual, específicamente los referentes a la “formulación del diseño de la investigación” y a la “preparación y análisis de resultados”. Esto se hace necesario debido a que se requieren ciertas especificaciones que no vienen al caso nombrar en el desarrollo del marco conceptual de la memoria de título, pero que son indispensables para el desarrollo en particular de esta investigación.

Gran parte de la información se extrae del curso de Investigación de Mercados del Profesor Mauricio Ramírez de Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, el cual se basa en la visión y el libro de Naresh K. Malhotra. Curso que fue realizado por los alumnos.

Cabe señalar que la información recopilada hasta ahora en el desarrollo del trabajo de título, es considerada como datos secundarios para la investigación de mercado, y por ende, válidos para ser utilizados en esta. Como así también lo son los aspectos del entorno ya investigados y las entrevistas realizadas a los clientes que apunta la investigación, razón por la cual se partirá de la base de estas últimas al momento de desarrollar las fases exploratoria y concluyente.

Finalmente se presentarán los resultados de la investigación y las conclusiones, las que también pretenden dar una idea de la propuesta de valor para cada uno de los tipos de clientes a analizar.

2.- Investigación de Mercado - Visión de Naresh K. Malhotra [1]

2.1.- Formulación del Diseño de la Investigación

Es un esquema o programa para realizar el proyecto de investigación de mercado. Se especifican los detalles y aspectos prácticos de la implementación de dicho enfoque. Incluye el diseño de fases, definir información que se necesitará, especificar el proceso de muestreo y tamaño de la muestra y desarrollo de un plan de análisis de datos.

Todos los enfoques de investigación pueden ser clasificados en tres fases generales de investigación [2]:



Fuente: Elaboración Propia

2.1.1.- Investigación Exploratoria

Método que utiliza este tipo de investigación cuando no se tiene a priori una idea clara de las variables relevantes o alternativas de decisión a un problema. Estos métodos son flexibles, no estructurados y cualitativos, lo cual permite el descubrimiento de ideas claves sobre el problema. La investigación exploratoria sirve para proporcionar al investigador un panorama general acerca del fenómeno que se desea investigar.

La fase exploratoria cuenta con dos etapas principales, la primera es la recolección de Datos Secundarios que consta en obtener y ordenar la información que se encuentra actualmente disponible respecto al tema de estudio, la industria y la empresa permitiendo identificar el problema, definirlo de mejor manera y formular un diseño de investigación apropiado.

Y luego se encuentra la Investigación Cualitativa que consiste en una Metodología no estructurada y exploratoria con base en muestras pequeñas que proporcionan un panorama y comprensión del escenario del problema, haciéndose cargo de datos de tipo cualitativos como conceptos, ideas, hipótesis, etc.

2.1.1.1.- Entrevista en Profundidad

Metodología de Investigación Cualitativa que se encarga de recoger datos verbales a través de respuestas o narraciones de un entrevistado a un investigador. Levantando información de consumo más específico, que requiere conocer/evaluar experiencias particulares (personales) o respecto de temas más delicados, respecto de categorías, marcas o productos en estudio.

La principal característica de la entrevista es que contiene preguntas de respuesta abierta, donde el entrevistado responde lo que quiere y es de carácter interpretativo y reflexivo.

2.1.2.- Investigación Concluyente

Método que se utiliza para obtener una descripción exacta de algún aspecto del mercado o cuando se necesita demostrar que una variable determina el valor de otras variables. En esta etapa pueden existir hipótesis las cuales proporcionan pautas para el investigador mediante la introducción de mayores detalles.

El principal objetivo de la investigación descriptiva es hacer una descripción de algo, generalmente características o funciones del mercado, mientras que el objetivo principal de la Investigación Causal es obtener evidencias respecto a las relaciones de causa y efecto.

Es importante considerar que se deben satisfacer 3 condiciones (necesarias, pero no suficientes) antes de hacer inferencia causal o de suponer causalidad:

Variación concomitante: Los efectos de las variables X e Y varían juntos, este efecto cuantitativamente se denomina correlación.

Orden temporal de la ocurrencia de las variables: El evento causal debe ocurrir antes o, a lo más, simultáneamente que el evento efecto (No puede ocurrir después).

Ausencia de otros factores causales posibles: En toda investigación causal se debe buscar minimizar el efecto de otras variables, aislando la causa y efecto del medio ambiente.

La principal técnica de investigación descriptiva es la Encuesta. La técnica de encuesta se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento y/o motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida.

Por lo general son estructuradas: Se prepara un cuestionario formal y las preguntas se plantean en cierto orden. Pueden tener un enfoque directo (no oculto) o indirecto.



Fuente: Inv. de Mercados, Profesor Mauricio Ramírez F., U. Chile

2.1.2.1.- Escalas de Medición

Hay muchos tipos de escalas con diferentes propiedades y que tienen consecuencias sobre la interpretación y análisis de la información. Los números asignados se usan para reflejar la “cantidad” de una característica que tiene un objeto/marca y se clasifican en cuatro tipos básicos de escalas: Nominales, Ordinales, De intervalo y De razón.

A continuación, se muestra un cuadro resumen con las principales características de cada una de ellas:

	Característica	Ejemplo	Estadísticas	
			Descriptivas	Inferencial
Nominal	Números como identificadores.	Rut, sexo.	Porcentajes	Chi cuadrada, Prueba binominal
Ordinal	Números como posiciones relativas.	Ranking de preferencias, posición en el mercado.	... + Percentiles, Mediana	Correlación, orden de clasificación
Intervalo	Diferencias entre números son comparables	Temperatura	... + Rango, Media, Desviación estándar	Pruebas t, ANOVA, regresión, análisis factorial
Relación	El punto cero es fijo.	Edad, ingreso, ventas, participación de mercado.	... + Media geométrica, media armónica, etc.	Coefficiente de variación

Fuente: Inv. de Mercados, Profesor Mauricio Ramírez F., U. Chile

Existen diferentes maneras de utilizar las escalas de medición en los distintos tipos de investigación de mercados y las técnicas de escala más usadas se pueden dividir en: Escalas comparativas (Se hace comparación directa de los objetos de estímulo permitiendo detectar pequeñas diferencias entre los objetos de estímulo) y Escalas

no comparativas (Cada uno de los objetos se evalúa en forma independiente y genera una mayor capacidad de generalizar resultados).

Para escoger la escala a ocupar en las diferentes preguntas, es necesario tener algunas consideraciones:

Número de Categorías: El número a utilizar dependerá del medio a través del cual se hagan las preguntas y la capacidad de distinción que tengan los entrevistados. Generalmente cuando existe una mayor cantidad de categorías hay mayor capacidad de discriminación y probabilidad de confusión para el entrevistado al responder.

Equilibrio: Una escala será equilibrada cuando tiene la misma proporción de categorías positivas y negativas. Siempre hay que utilizar o tratar de elaborar escalas equilibradas

Paridad: Analizar la relevancia del punto neutro, utilizando un número de categorías impares que generan la opción de neutralidad.

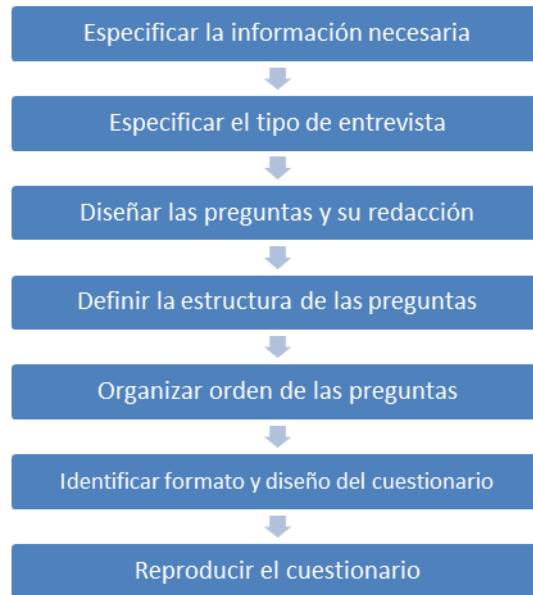
Forzamiento: Cuando existe la posibilidad de que una gran parte de la muestra no tenga una opinión definida sobre el tema en cuestión, se suele agregar la opción “Sin Opinión”, “No sabe/No responde” u “Otro” ya que si no se incluye esta opción podrían registrarse muchas respuestas neutrales que sesgaran los resultados.

Descripción Verbal: Se debe ser cuidadoso en la forma en que se escriben las categorías ya que influyen las respuestas. Por ejemplo: “En completo desacuerdo” versus “En general en desacuerdo”.

2.1.2.2.- Diseño de Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de medición y recolección de información para su posterior análisis conformado por un conjunto formalizado de preguntas que debe permitir recoger información útil (relevante, oportuna, eficiente y exacta) para la investigación.

La idea es establecer un instrumento estándar que garantice la aplicación de las mismas preguntas, planteadas de la misma forma, a todos los encuestados. Esto garantiza la agrupación y comparación de resultados entre los elementos de la muestra, y permite la inferencia estadística sobre los resultados.

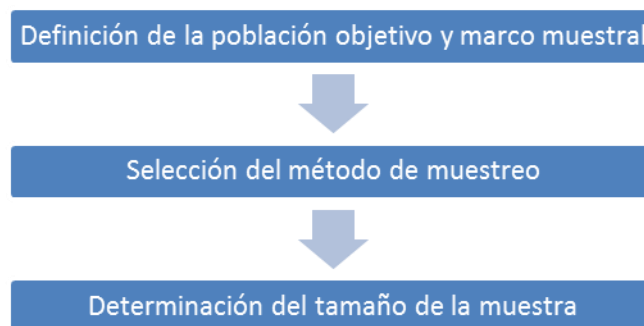


Fuente: Elaboración Propia

2.1.2.3.- Muestra

El objetivo de la mayor parte de los proyectos de investigación de mercados es obtener información sobre las características o parámetros de una población. La población, es el conjunto de todos los elementos objetos de estudio que poseen algunas características comunes respecto al problema a investigar y la información acerca de la población puede obtenerse mediante un censo o una muestra.

Un censo es un recuento de todos los elementos de una población y la muestra es un subconjunto de los elementos de una población seleccionados para participar en un estudio.



Fuente: Elaboración Propia

2.1.2.4.- Definición de la Población Objetivo y el Marco Muestral

La población objetivo es el conjunto de elementos que poseen la información que busca el investigador y acerca del cual deben hacerse las inferencias. Se define por:

Elemento: objeto sobre el cual se desea información.

Unidad de muestra: unidad básica que contiene los elementos.

Extensión: zona geográfica.

Tiempo.

El marco de la muestra es una representación de los elementos de la población objetivo que consiste en una lista o grupo de indicaciones. Se puede obtener de: directorios telefónicos, listas de correos electrónicos, listas de empleados de empresas de determinada industria, entre otros.

En muchas investigaciones se redefine el grupo objetivo de acuerdo a las características del marco muestral.

2.1.2.5.- Selección del Método de Muestreo

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo que no utiliza procedimientos de selección aleatorios (por casualidad), sino que depende del juicio del investigador.

El muestreo probabilístico es la técnica donde todos los elementos tienen una probabilidad conocida y mayor de cero de ser seleccionados para la muestra. Esto permite analizar la representatividad de la muestra y a partir de ella es posible calcular un intervalo de confianza de la variable de interés en la población.

2.1.2.6.- Determinación del Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra es el número de elementos que se incluirán en el estudio. El proceso de determinación es complejo y requiere varias consideraciones no sólo cuantitativas, sino que también algunas consideraciones cualitativas. (Importancia de la decisión, Naturaleza de la investigación, Número de variables, Naturaleza del análisis de datos, Tamaños de muestra utilizados en estudios similares, Limitaciones de recursos)

El tamaño de la muestra se puede determinar construyendo un intervalo de confianza alrededor de la media.

Sabemos que:

$$Error = K * S_{\bar{y}} = K * \sqrt{\left(\frac{N-n}{N-1} * \frac{s^2}{n}\right)}$$

Despejando “n”:

$$n = \frac{NK^2s^2}{e^2(N-1) + K^2s^2}$$

Es decir, el tamaño de la muestra depende de tres factores:

Nivel de confianza (K).

El error estadístico que se está dispuestos a tolerar (e)

Variabilidad de los datos (s)

Normalmente el valor s^2 es desconocido. Para estimar este valor se puede asumir población infinita, entonces tenemos que:

$$n_{\infty} = \frac{K^2s^2}{e^2}$$

La muestra con población finita se relaciona de la siguiente forma con la muestra de población infinita:

$$n = \frac{N * n_{\infty}}{(N + n_{\infty} - 1)}$$

Es decir, por mucho que aumente el tamaño de la población, el tamaño de muestra necesario para niveles dados de confianza, error estadístico y dispersión de los datos es prácticamente el mismo.

El tamaño de la muestra se puede determinar construyendo un intervalo de confianza alrededor de la proporción.

Sabemos que: (Considerando $s^2 = pq$)

$$Error = K * S_{\bar{y}} = K * \sqrt{\left(\frac{N-n}{N-1} * \frac{pq}{n}\right)}$$

Despejando “n”:

$$n = \frac{NK^2pq}{e^2(N-1) + K^2pq}$$

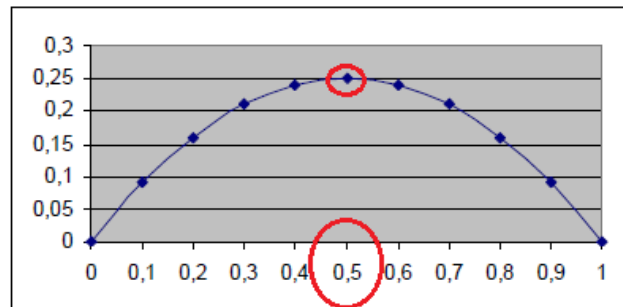
Al igual que en el caso de la media, el tamaño de la muestra depende de tres factores:

Nivel de confianza (K).

El error estadístico que se está dispuestos a tolerar (e)

Variabilidad de los datos (s)

Para estimar el valor de s^2 , se opta por asumir el peor de los casos, esto es, que los datos tengan la mayor variabilidad posible. Esto se denomina el criterio de la varianza máxima. La varianza máxima se da cuando $p = 0,5$ y $q = 0,5$ equivalente a $1-p$, esto es $p*q = 0,25$. Aunque este resultado es bastante intuitivo, se puede apoyar visualizando gráficamente el punto (p) en donde se maximiza la función $p*(1-p)$ equivalente a la varianza.



Fuente: Inv. de Mercados, Profesor Mauricio Ramírez F., U. Chile

2.2.- Preparación y Análisis de Datos

Incluye preparación preliminar del plan de análisis de datos, revisión del cuestionario, edición, codificación, transcripción, depuración de datos, ajuste estadístico de los datos y elección de una estrategia de análisis de datos.

2.2.1.- Análisis de Datos Univariado

Al realizar un análisis univariado nos concentramos en cada variable de modo independiente. Usualmente trabajamos con distribuciones de frecuencias (número de casos que hay en cada categoría de la variable), medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medidas de dispersión (desviación estándar y varianza).

2.2.2.- Análisis de Datos Multivariado

Los métodos y modelos del análisis multivariado permiten explorar, describir e interpretar datos que provienen del registro de varias variables sobre un mismo caso

objeto de estudio. Como las variables representan atributos de la misma unidad de análisis, usualmente están correlacionadas. De esta forma, el análisis multivariado no solo describe, sino que toma ventaja de esta correlación para caracterizar los casos y además provee herramientas para comprender la relación (dependencia) entre las variables medidas simultáneamente sobre la misma unidad, para comparar, agrupar y/o clasificar observaciones multivariadas.

2.2.2.1.- Correlación

Cuando se estudian en forma conjunta dos variables de una muestra, se dice que estamos analizando una variable estadística bidimensional. La correlación es el grado de relación que existe entre las variables, y la regresión es la forma de expresar matemáticamente dicha relación [3].

El coeficiente de correlación (poblacional) ρ (rho) se define como [3]:

$$\rho = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sqrt{\{\text{var}(X) \text{var}(Y)\}}} = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

Así definido, ρ es una medida de la asociación lineal entre dos variables y su valor se sitúa entre -1 y $+1$, donde -1 indica una perfecta asociación negativa y $+1$ indica una perfecta asociación positiva.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: [3]

2.2.2.2.- Posicionamiento

No basta con que un producto o marca tenga una buena propuesta de beneficios básicos que ofrecer al consumidor, para lograr el éxito es necesario tener un posicionamiento diferenciado del de su competencia que agregue valor para el consumidor. Para lograr un buen posicionamiento se requiere conocer y entender las dimensiones utilizadas por los consumidores para percibir un nuevo producto/ marca y cómo los productos/ marcas existentes se ubican sobre estas dimensiones y qué importancia relativa tienen estas dimensiones para el consumidor

El análisis de posicionamiento es un input para determinar la propuesta de beneficios básicos de un nuevo producto/ marca y la articulación de una campaña comunicacional y promocional efectiva. La idea es asegurarse de que los consumidores perciban el nuevo producto/ marca tal como se pensó.

Como los mercados no son triviales de entender y describir, habitualmente se debe recurrir a las técnicas de análisis de datos asociadas a posicionamiento (también llamadas de reducción de dimensiones) que permitan llegar a resultados más exactos y fáciles de interpretar como el Análisis Factorial y el Análisis de Correspondencia.

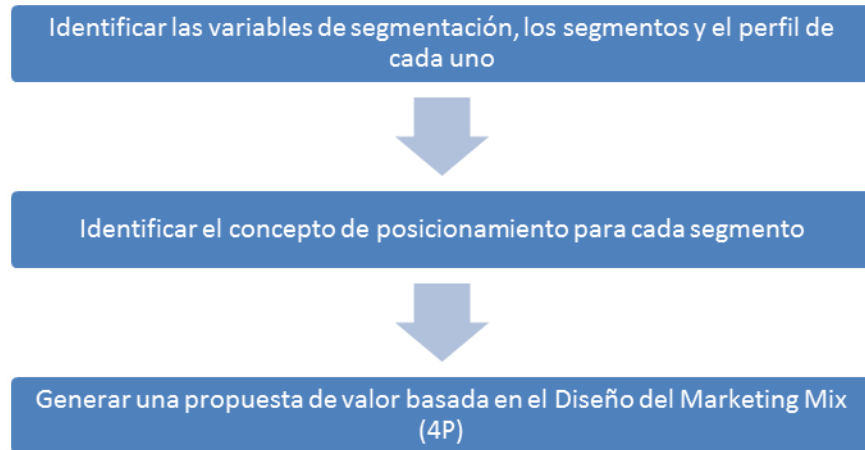
Análisis factorial: Es una técnica de interdependencia donde se examina el conjunto completo de relaciones interdependientes entre variables, que denota una clase de procedimientos que se usan para reducir y resumir datos. Para poder realizar el análisis se debe probar que las variables están correlacionadas ya que si todas las correlaciones son demasiado bajas quizás no sea apropiado ocupar este método (habrá tantos factores como variables).

Análisis de correspondencia: Es una técnica que describe las relaciones existentes entre los objetos (marcas o consumidores) que componen un mercado, y las variables (atributos) asociadas a éste, representando estas relaciones en tan pocas dimensiones como sea posible. El análisis de correspondencia se basa en la generación de tablas de contingencia que crucen la información de las filas – habitualmente marcas o perfiles de consumidores – y las columnas – habitualmente atributos – para visualizar de manera conjunta la proximidad o lejanía de todos los elementos que participan en un mercado. Esta es precisamente la gran ventaja de esta técnica, que permite colocar en un mismo mapa los objetos (marcas o consumidores) y los atributos, en el que las dimensiones (ejes) deben no ser necesariamente interpretadas (bautizadas).

3.- Metodología Investigación de Mercado

La metodología corresponde al conjunto de procedimientos utilizados para alcanzar el objetivo de esta investigación.

A modo resumen, se define el proceso a trabajar en tres grandes etapas:



Fuente: Elaboración Propia

3.1.- Segmentación

La división de clientes se declara realizada dada la definición de los canales que posee TopRoller, estos corresponderán a los clientes residenciales y los de grandes proyectos, cada uno como un grupo a evaluar por separado en diferentes dimensiones.

3.2.- Posicionamiento

Esta etapa corresponde a identificar las dimensiones o atributos relevantes de cada consumidor, evaluar percepciones que tienen estos para los atributos en cuestión respecto de las diferentes marcas fabricantes, incluida TopRoller. Una vez realizado esto, la información se puede utilizar para buscar posiciones competitivas favorables para la empresa en relación a los consumidores y la competencia.

Esto ocurre en la fase concluyente descriptiva y causal, a la cual se llega en base a la realización de encuestas confeccionadas con información recopilada en la fase exploratoria (entrevistas realizadas para la Sección Clientes del Análisis Externo del Trabajo de Título). Esto permitirá generar información relevante para el posterior análisis univariado y multivariado.

3.3.- Generar Ideas de Propuestas de Valor

En base a los resultados obtenidos de las fases exploratoria y concluyente, con la ayuda de softwares que faciliten el análisis estadístico, se podrá concluir cuales son los atributos que generan mayor posicionamiento de la marca ya que son más valorados por los clientes.

Con estos hallazgos, se generará una idea de propuesta en función de cada canal.

4.- Desarrollo Metodología

Si bien para el correcto desarrollo de la investigación de mercado se hace necesario tomar en cuenta factores del entorno como; Demografía, Político – Legal, Social, Economía, Ecología, Tecnología e Industria; estos temas no serán expuesto en este informe, pero si se tomaran en consideración, ya que su acabo desarrollo se encuentra en el trabajo de título, y es también aplicable a esta investigación de mercado. Por lo que la metodología comenzará su desarrollo desde la fase exploratoria (en la cual se llaman a las entrevistas de la Sección Clientes).

4.1.- Fase Exploratoria

En esta primera etapa de la investigación se desarrolla la fase exploratoria en la cual se realizaron entrevistas para entender cuál es el mercado en el que está compitiendo TopRoller, por un lado, con el objetivo de construir una idea general acerca de cuáles son los principales atributos de valor que persigue cada segmento de clientes e identificar cuáles son las características distintivas de cada uno de ellos y sus exigencias. Y por otro lado para determinar cuáles son los potenciales competidores de la empresa y líderes en el negocio de las cortinas roller.

Se tomó la determinación que la recolección de datos se haría a través de la aplicación de Entrevistas No Estructuradas ya que éstas permiten recoger las ideas relevantes de los entrevistados a través de preguntas de respuesta abierta donde el entrevistado sienta la libertad de expresar su opinión y así permitir la confección de las futuras encuestas.

Las entrevistas se realizaron a los principales agentes de ventas, por un lado a quienes interactúan frecuentemente con los clientes de la empresa TopRoller y son quienes pueden observar sus intereses, preferencias y requerimientos, y por otro lado a los clientes mismos.

La entrevista estuvo compuesta por un pequeño número de preguntas, las cuales estaban orientadas a conocer los tipos de cortinas que se venden en cada segmento y cuales son marcas más conocidas en el mercado, los atributos que se consideran en cada producto y segmento y cuáles son los factores que determinan la decisión de compra.

4.1.1.- Clientes Residenciales

Como se menciona en la Sección Clientes del Trabajo de Título, en esta fase se realizó la entrevista a tres ejecutivos de venta, con vasta experiencia, que cumplen funciones en TopRoller. De esta forma se desprendieron los atributos valorados por el cliente residencial, los que posteriormente se validaron desde la perspectiva de los clientes, entrevistando a cinco de estos. El ejercicio de estas fue según se relata en el trabajo de título.

A continuación, se presentan los atributos de valor con los que se concluye la fase exploratoria referente a los clientes residenciales:

N°	Atributo
1	Precio y Porcentaje de Descuento
2	Plazo Entrega
3	Calidad Productos
4	Surtido Telas
5	Preocupación y Compromiso de la Empresa Durante el Proceso
6	Fabricante Directo
7	Rapidez y Calidad de Respuesta en Resolución de Post Ventas
8	Rapidez Cotización
9	Calidad Instalación
10	Calidad de Asesoría y Cordialidad de Vendedor
11	Medios de Pago
12	Garantía
13	Visita de Asesoría Gratis
14	Forma de Pago
15	Calidad Página Web
16	Ubicación y Nivel del Showroom
17	Identidad de Marca

Fuente: *Elaboración Propia*

4.1.2.- Clientes Grandes Proyectos

Según se relata en Sección Clientes del Trabajo de Título, en esta fase se realizó la entrevista a Jefes de Adquisiciones y Arquitectos quienes fueron seleccionados para realizar el estudio pues han estado a cargo de diferentes proyectos en los que se han implementado cortinas roller y que finalmente contrataron los servicios de la empresa TopRoller por algún motivo que se pretende identificar.

A continuación, se presentan los tres aspectos más importantes que se concluyen de las entrevistas, otros con menor grado de importancia se incorporarán a las encuestas para que también puedan ser evaluados:

La garantía debe tener un plazo extendido. En este aspecto, se refieren a que, debido al tráfico de personas que se genera en las dependencias que usan este tipo de cortinas, la calidad queda evidenciada en caso de algún desperfecto. Por ello es que la garantía que ofrezca el fabricante es una característica relevante al momento de elegir la empresa. Sumado a esto, post ventas que no estén cubiertas por una buena garantía y plazo extendido, generan muchas complicaciones a las empresas, debido a lo que significa la gestión de los pagos de servicios de este tipo.

Otro factor relevante es la adaptabilidad y flexibilidad del fabricante a la disponibilidad de tiempo y las características del proyecto, ya que debe producirse una relación y coordinación fluidas y estar siempre disponible para operar e instalar en horarios extraordinarios o a medida que se generen avances en los proyectos adjudicados a la empresa.

Finalmente, importa que el fabricante cuente con stock de productos con características técnicas, de calidad y precio adecuadas a las exigencias del proyecto, y que estén asociados, además, a determinados proveedores, con la durabilidad y funcionalidad requeridos para soportar alto tráfico.

Finalmente, también se pudo apreciar que la oferta de la industria se caracteriza por ofrecer productos de buena calidad, sin embargo, a un precio elevado según la percepción de los clientes.

4.2.- Fase Concluyente

Una vez recopilada la información primaria de la fase exploratoria y bajo la búsqueda de información secundaria, se confeccionará la encuesta, que busca obtener resultados medibles e interpretables que permitan vislumbrar los resultados finales e ideas para propuestas de valor.

4.2.1.- Encuesta

La información que se necesita recolectar con la encuesta es fundamentalmente conocer cuáles son los atributos de importancia para los clientes/consumidores al momento de elegir cortinas roller, y como se encuentran las diferentes marcas en relación a TopRoller respecto a estos atributos. Para aportar claridad e información relevante a la encuesta, se incorporó en el inicio una pequeña identificación del encuestado.

Las encuestas se aplicaron por Internet al público en general y por correo electrónico a aquellos que se encontraban en la base de clientes de TopRoller. Se decidió aplicar por esta vía ya que es un método moderno en el que se adjunta el formulario elaborado mediante un link, es de acceso rápido y fácil para contactar a

un mayor volumen de personas, además de no necesitar inversión de recursos monetarios.

4.2.1.1.- Encuesta Clientes Residenciales

La encuesta²⁰ contó con un formato estructurado ya que se aplicó a una amplia muestra y en formato auto-aplicado. Dentro de sus diez preguntas tenía de Opción Múltiple, Dicotómicas y De escala.

Las primeras cinco preguntas estuvieron orientadas al perfilamiento del encuestado y sus hábitos, a través de preguntas de respuesta cerrada dicotómicas o múltiples. La pregunta cuatro busca que continúen en la encuesta solo aquellos que sí han comprado cortinas roller. Luego, las sexta y séptima pregunta, cerradas múltiples, miden actitudes y preferencias del encuestado, por ejemplo; en la sexta pregunta se le pidió al encuestado calificar la importancia de los atributos a través de una Escala de Likert, donde; 1: Muy poco relevante y 5: Muy relevante.

Por último, las preguntas ocho y diez, son cerradas pero matriciales, ya que miden la asociación entre columnas (Marcas) y filas (Atributos), en donde la pregunta diez era exclusivamente para quienes habían comprado alguna vez en TopRoller, condición que la pregunta nueve se encargaba de filtrar.

4.2.1.2.- Encuesta Clientes Proyectos

Esta encuesta²¹ también contó con un formato estructurado ya que se aplicó a una muestra amplia y en formato auto-aplicado. Dentro de sus 10 preguntas tenía de Opción Múltiple, Dicotómicas, De escala y una pregunta de respuesta abierta.

Las primeras dos preguntas estuvieron orientadas al perfilamiento del encuestado y sus hábitos a través de preguntas de respuesta cerrada dicotómicas o múltiples. La pregunta tres busca que continúen en la encuesta solo aquellos que sí han comprado cortinas roller. Luego, de la cuarta a la octava pregunta, miden actitudes y preferencias del encuestado, por ejemplo; en la sexta pregunta se le pidió al encuestado calificar la importancia de los atributos a través de una Escala de Likert, donde; 1: Muy poco relevante y 5: Muy relevante.

Por último, la pregunta nueve (filtro para que sólo evalúen a TopRoller quiénes hayan tenido experiencia de compra en la empresa) y diez, cerrada también, pero esta vez matricial, ya que miden la asociación entre columnas (Marcas) y filas (Atributos).

²⁰ Ver Encuesta Clientes Residenciales en Anexo 1

²¹ Ver Encuesta Clientes Grandes Proyectos en Anexo 2

4.2.2.- Muestra

4.2.2.1.- Muestra Clientes Residenciales

La población objetivo son quienes poseen la información que busca la investigación y acerca de la cual deben hacerse las inferencias. Se define por:

Elemento: Hombres y Mujeres del sector ABC1 y ABC2, mayores de 20 años, que han realizado compras de cortinas roller.

Unidad de muestra: Hogares.

Extensión: Región Metropolitana.

Tiempo: Agosto del 2016

El marco de la muestra es una representación de los elementos de la población objetivo y para efectos de esta investigación estuvo compuesta por la base de clientes de TopRoller y aquellos que accedieron a contestar la encuesta a través de la difusión que se realizó por internet y redes sociales.

Se seleccionó como método de muestreo probabilístico aleatorio ya que todos los elementos tienen una probabilidad conocida y mayor de cero de ser seleccionados para la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra se construyó un intervalo de confianza alrededor de la proporción.

De esta forma, sabemos que: (Considerando $s^2 = pq$)

$$Error = K * S_{\bar{y}} = K * \sqrt{\left(\frac{N-n}{N-1} * \frac{pq}{n}\right)}$$

Despejando "n":

$$n = \frac{NK^2pq}{e^2(N-1) + K^2pq}$$

Así, el tamaño de la muestra depende de tres factores:

Nivel de confianza (K).

El error estadístico que se está dispuestos a tolerar (e)

Variabilidad de los datos (s)

Tamaño de la población (N)

Tamaño de la Población

Para el cálculo del tamaño de la población (N) se estudió la composición de los hogares de la región metropolitana y cuántos de éstos corresponden a los segmentos socioeconómicos que son objeto del estudio.

Se trabajó en base a los datos proporcionados por un estudio realizado por la Empresa GeoResearch en mayo del 2016 [4]. En donde se señala que la cantidad de hogares actuales en la región metropolitana es 2.125.235 y que, de ese total, el 12,38% y el 22,35% corresponden a los segmentos ABC1 y ABC2, respectivamente. Es decir:

$$ABC1 = 2.125.235 * 12,38\% = 263.104,093$$

$$ABC2 = 2.125.235 * 22,35\% = 474.990,0225$$

Considerando la cantidad de hogares del segmento ABC1 y ABC2 como aproximadamente 263.104 y 474.990, respectivamente. Es posible estimar el tamaño de la población como la suma de éstos dos. Es decir:

$$N = 263.104 + 474.99$$

$$N = 738.094 \text{ hogares}$$

Nivel de Confianza

El coeficiente K que se utilizará dependerá del nivel de confianza elegido para la investigación. En este caso se estimó que será de un 94% y establece un compromiso entre hacer declaraciones con una probabilidad de acierto razonable.

De esta forma, el coeficiente $K = 1,71$ en base a la tabla de distribución normal para el 94% de confiabilidad y 6% error.

90%	1.645
91%	1.663
92%	1.681
93%	1.699
94%	1.71
95%	1.96
96%	2.06
97%	2.08
98%	2.101
99%	2.575

Fuente: [5]

Error estadístico

La estimación del coeficiente e está dado por el nivel de confianza elegido para la investigación. En este caso se estimó que será de un 94% por lo tanto se está dispuesto a tolerar un 6% de error. Es decir:

$$e = 0,05$$

Variabilidad de los datos

Para estimar el valor de s^2 se asumió el peor de los casos, esto es, que los datos tengan la mayor variabilidad posible. Esto se denomina el criterio de la varianza máxima.

La varianza máxima se da cuando $p = 0,5$ y $q = 0,5$ equivalente a $1-p$, esto es $p*q = 0,25$, ya que en éste punto (p) se maximiza la función $p*(1-p)$ equivalente a la varianza.

$$p * q = 0,25$$

Ahora que se poseen los valores para todos los componentes de la ecuación, es posible calcular el tamaño de la muestra (n). Dónde:

$$N = 738.094 \text{ hogares}$$

$$K = 1,71$$

$$e = 0,06$$

$$p * q = 0,25$$

Entonces, según fórmula:

$$n = \frac{NK^2pq}{e^2(N - 1) + K^2pq}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{738.094 * 1,71^2 * 0,25}{0,06^2 * (738.094 - 1) + 1,71^2 * 0,25}$$

$$n = 203,0069$$

4.2.2.2.- Muestra Clientes Proyectos

En el caso de la población objetivo para aplicar la encuesta de clientes de proyectos se define:

Elemento: Hombres y Mujeres del sector ABC1 y ABC2, mayores de 20 años, que han realizado compras de cortinas roller.

Unidad de muestra: Profesionales del rubro de la Construcción, Diseño, Arquitectura o de Adquisiciones.

Extensión: Región Metropolitana

Tiempo: Agosto del 2016

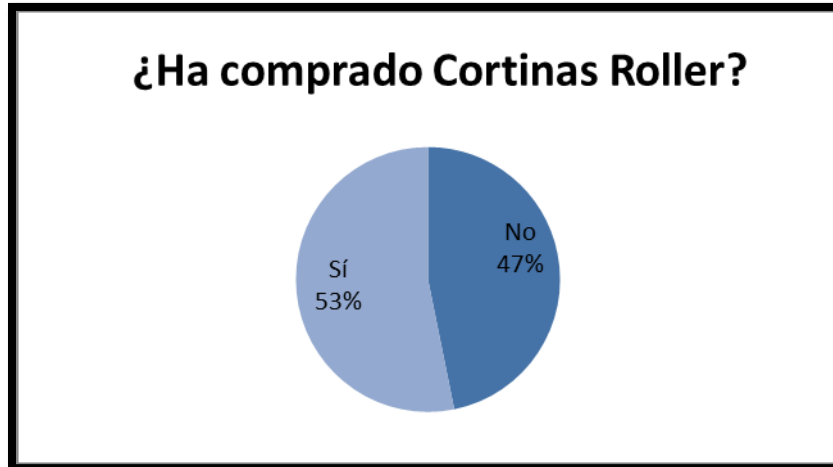
El marco de la muestra es una representación de los elementos de la población objetivo, y para efectos de esta investigación, estuvo compuesta por la base de clientes de TopRoller y a aquellos se desempeñan como Arquitectos, Diseñadores, Constructores, Jefes de Adquisiciones o labores afines en proyectos inmobiliarios, negocios, empresas y oficinas; y que accedieron a contestar la encuesta a través de la difusión que se realizó por internet y redes sociales.

Para estas encuestas no es posible calcular el tamaño de la muestra de forma genérica como lo define el modelo, pues la población a abarcar es muchísimo menor ya que los Proyectos, como implican un monto mucho mayor, se generan en menor volumen. Por lo que se definió que, con 25 encuestas ejecutadas asertivamente por los agentes encargados de la toma de decisiones en este tipo de negocios, es posible realizar un análisis que sea representativo y aplicable para este prototipo de clientes.

5.- Resultados

5.1.- Resultados Encuesta Clientes Residenciales

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de un total de 220 encuestas respondidas por los clientes residenciales. De las cuáles se consideran 117 válidas para el estudio pues son los que respondieron asertivamente a la pregunta: ¿Ha comprado cortinas Roller?



Fuente: Elaboración Propia

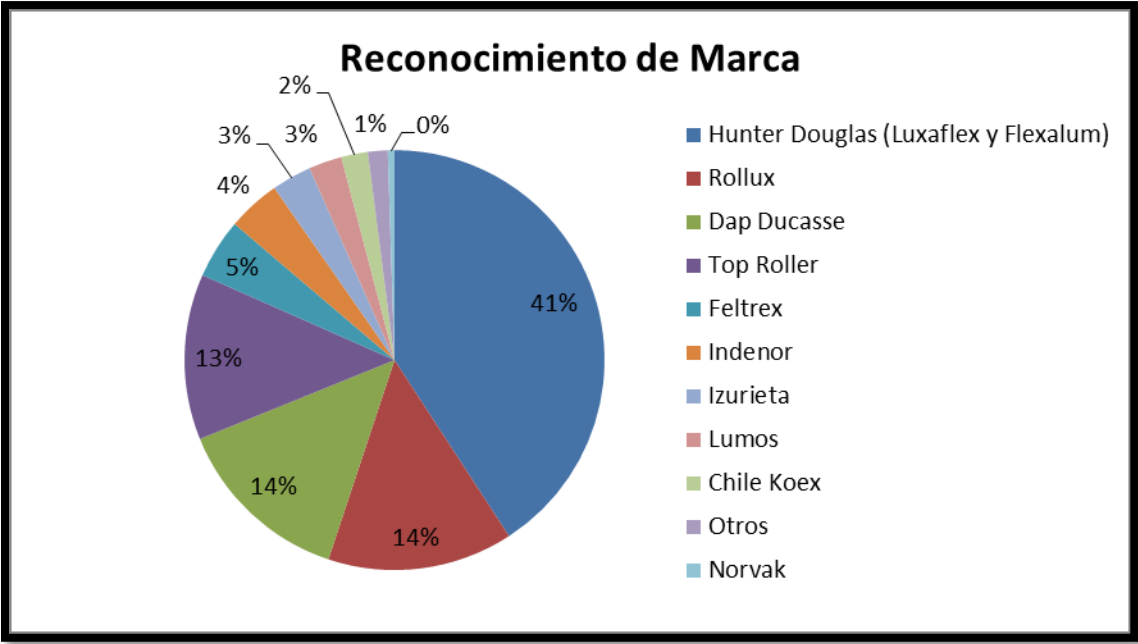
De estas 117 encuestas que se consideraron para el estudio fue posible observar en cuanto a los perfiles de los encuestados que la mayoría (67%) de las personas que han comprado cortinas son de sexo femenino, el rango etario que presenta mayor participación (40%) en la compra de las cortinas va desde los 30 a los 39 años y que; como era de esperar; el mayor volumen de compras se concentra en el rango salarial mayor a los dos millones de pesos, con un 55,6% de las ventas totales.

Al momento de referirse al método por el que los clientes conocieron el producto “Cortinas Roller” se pudo apreciar una alta tendencia que existe entre los consumidores para considerar la opinión del “Referido (Familiar, Amigos, Compañeros)” ya que un poco más de la mitad de la muestra (51,3%) declara haber conocido el producto por un referido, seguido por Internet (27,4%). Ver Anexo 3 para perfilamiento del Cliente Residencial.

En la pregunta que el encuestado debía calificar de 1 a 5 la importancia de los atributos al momento de escoger cortinas roller. Donde; 1: Muy poco relevante y 5: Muy relevante, se obtuvo un ranking de relevancia en base a su puntuación final, la cual se obtuvo multiplicando la calificación dada por la cantidad de veces que aparecía y luego sumando todos los productos por atributo (Ver Anexo 4). El resultado de esta pregunta muestra que para los clientes residenciales, los tres atributos de mayor relevancia al momento de escoger las cortinas roller son: Calidad y Garantía, Servicio de Instalación y Tiempo del Proceso. Se muestra el detalle de la distribución porcentual de las notas 1 a 5 por cada atributo en el Anexo 5.

Luego, se le preguntó al encuestado: Al conversar de cortinas Roller ¿qué marca(s) se le viene a la mente? En esta etapa de la encuesta él podía seleccionar más de una opción pudiendo apuntar todas las que él conociera. Para obtener los resultados de esta pregunta se realizó un conteo de cuantos Click obtuvo cada marca y luego se elaboró un ranking ordenándolas en base a esta puntuación (Ver anexo 6). En

este análisis es posible ubicar en primer lugar, como era de esperar, al gran líder del mercado Hunter Douglas con un 40,8% de la distribución total del Reconocimiento de Marca, seguido por Rolllux (14,3%) y Dap Ducasse (13,8%). La distribución del Reconocimiento de Marca se presenta a continuación:



Fuente: Elaboración Propia

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta es posible ubicar a TopRoller en una posición relativamente favorable respecto de la percepción que tienen los clientes residenciales de cortinas roller.

Finalmente, de las 117 encuestas válidas para el análisis existen 22 encuestados que declararon que sí han comprado en TopRoller. Al estudiar sus perfiles estos concuerdan con la tendencia global del estudio: el género Femenino es predominante (68,2%), el rango etario con mayor consumo de cortinas roller es 30-39 años y representa la mitad de la muestra, el rango salarial que compra cortinas roller es mayoritariamente el segmento ABC1 (Ingreso mayor a dos millones de pesos) con un 68,2% y el principal medio por el que la población se entera de la existencia y características del producto es a través de Referidos (59,1%). (Ver Anexo 7)

En lo que respecta a TopRoller y a cómo sus clientes los evaluaron respecto a los atributos propuestos se obtuvo un promedio general de 4,36 en escala de 1 la peor a 5 la mejor. (Ver Anexo 8)

Los atributos que sobresalen de la evaluación de TopRoller son la eficiencia en sus plazos: la Rapidez en el envío de la Cotización (4,77) y el Tiempo del Proceso (4,68); así como también el Servicio de Asesoría Previa que entrega la empresa. En contraposición a las oportunidades de mejora que presenta en el Showroom (Ubicación y Calidad) y su Página Web.

Del estudio también es posible identificar cuáles son las relaciones que existen entre el Precio y los otros atributos, si se afectan positiva o negativamente, ya que es un atributo en el que la empresa busca marcar diferencia. Para poder observar la cantidad y dirección de la relación que tiene la variable Precio respecto de las otras, se realizó un análisis de correlaciones (Ver Anexo 9).

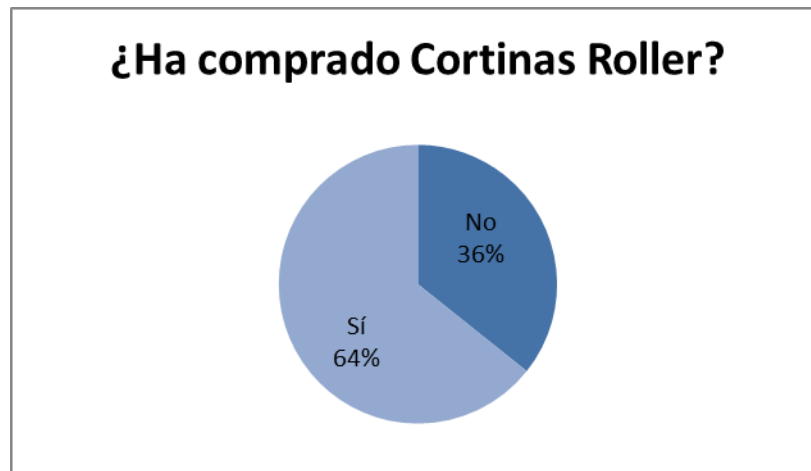
Al realizar el análisis fue posible apreciar una correlación positiva con todos los atributos, destacándose por sobre los demás la alta correlación positiva que existe entre el Precio y la Calidad-Garantía, seguido por el Servicio de Postventa y el Servicio de Instalación.

Finalmente, se realizó un análisis de correspondencia para representar las relaciones que existen entre las Marcas que componen el mercado de las Cortinas Roller y los atributos asociados a éste, buscando expresarla en la menor cantidad de dimensiones. El análisis se basó en tablas de contingencia que cruzan la información Marca-Atributo para visualizar la proximidad o lejanía de todos los elementos.

El análisis se desprendió de la pregunta: ¿Con qué atributo usted asocia las siguientes marcas?, Para responder esta pregunta se le planteaba al encuestado una matriz con los atributos y marcas en filas y columnas, respectivamente. En el Mapa de correspondencia que generó el resultado de esta pregunta es posible observar que TopRoller se encuentra altamente asociada a los atributos Medio y Condiciones de Pago, Servicio Postventa, Servicio Instalación y Rápido Envío de la Cotización. Mientras que se aleja de atributos como Ubicación y Calidad del Showroom (Ver Anexo 10). También se anexa la tabla y mapa de correspondencia referente a la marca y G.S.E. del hogar representado en la encuesta (Anexo 11).

5.2.- Resultados Encuesta Clientes Grandes Proyectos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del total de 42 encuestas respondidas por los clientes de Grandes Proyectos. De las cuáles se consideran 27 válidas para el estudio pues son los que respondieron asertivamente a la pregunta: ¿Ha comprado cortinas Roller?

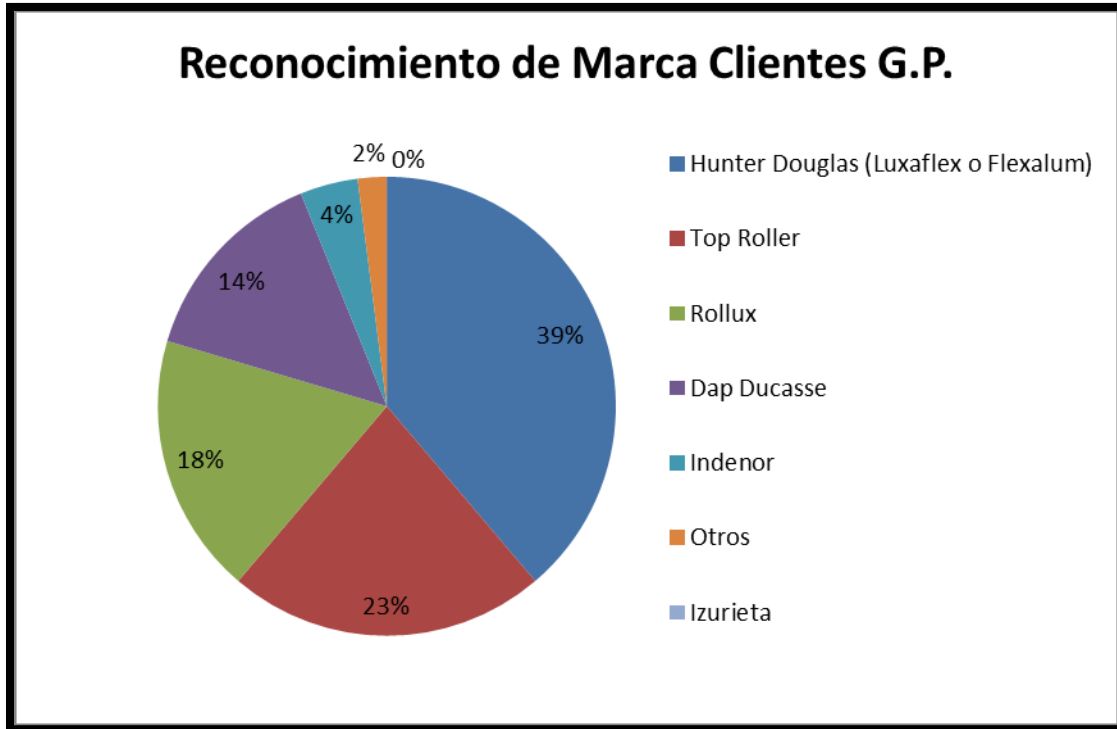


Fuente: Elaboración Propia

De estas 27 encuestas que se consideraron para el estudio fue posible observar en cuanto a los perfiles de los encuestados que la mayoría (59%) de las personas que han comprado cortinas son de sexo masculino y que la principal ocupación de quienes toman esta decisión son los arquitectos (40,7%) seguido por los diseñadores (29,6%) (Ver Anexo 12).

En la pregunta que el encuestado debía calificar de 1 a 5 la importancia de los atributos al momento de escoger cortinas Roller. Donde 1: Muy poco relevante y 5: Muy relevante, se obtuvo un ranking de relevancia en base a su puntuación final, la cual se obtuvo multiplicando la calificación dada por la cantidad de veces que aparecía y luego sumando todos los productos por atributo (Ver Anexo 13). El resultado de esta pregunta muestra que para los clientes de Proyectos, los tres atributos de mayor relevancia al momento de escoger las cortinas Roller son: la Calidad de los productos, el Precio y la Disponibilidad que tenga la empresa para brindar el servicio. Se muestra el detalle de la distribución de las notas 1 a 5 por atributo en el Anexo 14.

Luego, se le preguntó al encuestado: Al conversar de cortinas roller en Grandes Proyectos, ¿qué marca(s) se le viene a la mente? En esta etapa de la encuesta él podía seleccionar más de una opción pudiendo apuntar todas las que él conociera. Para obtener los resultados de esta pregunta se realizó un conteo de cuantos Click obtuvo cada marca y luego se elaboró un ranking ordenándolas en base a esta puntuación (Ver anexo 15). En este análisis es posible ubicar en primer lugar al gran líder del mercado Hunter Douglas con un 38,8% de la distribución total del Reconocimiento de Marca, seguido por Top Roller (22,4%) y Rollux (18,4%). La distribución del Reconocimiento de Marca se presenta a continuación:



Fuente: Elaboración Propia

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta es posible ubicar a TopRoller en una posición bastante favorable respecto de la percepción que tienen los clientes de Proyectos de Cortinas Roller, posicionándolo como uno de los tres líderes del mercado.

Finalmente, de las 42 encuestas válidas para el análisis existen 12 encuestados que declararon que sí han comprado en TopRoller para sus Proyectos. Al estudiar sus perfiles estos concuerdan con la tendencia global del estudio: el género Masculino es predominante (75%) y que la principal ocupación de quienes toman esta decisión son los diseñadores (33,3%) seguido por los arquitectos (16,7%) (Ver Anexo 16).

En lo que respecta a TopRoller y a cómo sus clientes los evaluaron respecto a los atributos propuestos, se obtuvo un promedio general de 3,88 en escala de 1 la peor a 5 la mejor. (Ver Anexo 17). El promedio obtenido indica que TopRoller entrega un servicio de un buen nivel, sin embargo, con muchos aspectos a mejorar ya que está bajo lo esperado.

Los atributos que sobresalen de la evaluación de TopRoller son la eficiencia en sus plazos de Instalación y la Calidad de los productos. En contraposición a las oportunidades de mejora que presenta en su Imagen de Marca y el avance tecnológico de sus sistemas.

Del estudio también es posible identificar cuáles son las relaciones que existen entre el Precio y los otros atributos, si se afectan positiva o negativamente, ya que es un atributo en el que la empresa busca marcar diferencia. Para poder observar la cantidad y dirección de la relación que tiene la variable Precio respecto de las otras, se realizó un análisis de correlaciones (Ver Anexo 18).

Al realizar el análisis fue posible apreciar una correlación positiva con la Garantía, Calidad, Rapidez Tiempos de Entrega y Rapidez en Tiempos de Instalación, destacándose por sobre los demás la alta correlación positiva que existe entre el Precio y la Garantía.

Finalmente, se realizó un análisis de correspondencia para representar las relaciones que existen entre las Marcas que componen el mercado de las Cortinas Roller y los atributos asociados a estas, buscando expresarla en la menor cantidad de dimensiones. El análisis se basó en tablas de contingencia que cruzan la información Marca-Atributo para visualizar la proximidad o lejanía de todos los elementos.

El análisis se desprendió de la pregunta: ¿Con qué atributo usted asocia las siguientes marcas?, Para responder esta pregunta se le planteaba al encuestado una matriz con los atributos y marcas en filas y columnas, respectivamente. En el Mapa de correspondencia que generó el resultado de esta pregunta es posible observar que TopRoller se encuentra altamente asociada a los atributos Precio, Flexibilidad y Rapidez en Tiempos de Entrega. Mientras que se aleja de atributos como Sistemas Tecnológicos y Marca (Ver Anexo 19).

6.- Conclusiones y Recomendaciones

6.1.- Clientes Residenciales

A partir de los resultados obtenidos es posible concluir, en primer lugar, que el principal público objetivo para la venta de las cortinas roller para casas y departamentos es el adulto joven que está adoptando el concepto de creación de su espacio propio y que busca sistemas modernos y que optimicen el espacio. El hogar de este tipo de clientes genera una renta superior al millón de pesos entre los integrantes de la familia y su decisión o incentivo a comprar está fuertemente impactado por la opinión de sus familiares, amigos y conocidos.

En cuanto a los atributos que representan un alto nivel de relevancia para el cliente está la Calidad y Garantía de los productos por sobre los demás, seguido por la calidad e integralidad del Servicio de Instalación, la duración en Tiempo del proceso, el Servicio Postventa, el Precio y la Rapidez del Envío de la Cotización. Mientras que atributos como la utilidad de la Página Web, la Marca y la ubicación y calidad del Showroom pasan a ser atributos con un menor nivel de relevancia al momento de determinar que cortinas escoger.

Dado esto, es fundamental que la empresa que busca mejorar sus oportunidades en el mercado logre un buen nivel en los atributos que tienen mayor relevancia para el cliente ya que esto le permitirá generar buenas impresiones en la gente que utilizó la marca TopRoller y difundirá esto a sus amigos, conocidos y familiares, lo cual generará un impacto positivo para la compañía.

TopRoller, si bien no es el líder del mercado según los resultados del Reconocimiento de Marca, tampoco presenta un bajo nivel dentro de la distribución, lo que muestra una posición favorable para la empresa junto con grandes oportunidades de mejora a nivel de Marca ya que está en una posición relativamente competitiva en el mercado. Actualmente cuenta con un 14% de Reconocimiento posicionándose dentro de los cuatro mayores de la industria.

A pesar de que los atributos a nivel global están bien valorados para TopRoller, el resultado del análisis de correspondencia nos permite observar que existen tres grandes diferencias con la empresa líder del mercado, atributos de los cuáles TopRoller se encuentra a gran distancia en el mapa.

En primer lugar, es importante destacar que la Calidad y Garantía de los productos son el atributo más relevante para los clientes de cortinas roller. Con respecto a este atributo, TopRoller obtuvo un promedio de 4,55 posicionándolo en el quinto lugar de las notas promedio. Por lo que es un aspecto que se debe mejorar (al igual que el servicio de Post Venta) y marcar la diferencia respecto al resto de sus competidores. Ya que el líder del mercado, Hunter Douglas, en el análisis de correspondencia mostró una estrecha proximidad con este atributo lo que podría estar generando la diferencia respecto al porcentaje de mercado que abarca cada uno.

En segundo lugar, Imagen de Marca, se propone a TopRoller invertir recursos y campañas destinadas a potenciar el conocimiento de la marca en el mercado, generar incentivos para que la gente utilice la marca por primera vez y así pueda referirla de buena manera.

Finalmente, en el estudio referido a clientes exclusivamente de TopRoller, se puede observar que la empresa está distanciada del G.S.E. ABC1a y aún más del ABC1b, por lo que se propone tomar medidas para acortar estas brechas, ya que estos segmentos representan a más del 80% de los clientes residenciales.

6.2.- Clientes Proyectos

A partir de los resultados obtenidos es posible concluir, en primer lugar, que el principal público objetivo para la venta de las cortinas roller para Grande Proyectos son los Arquitectos y Diseñadores, ya que son quienes están a cargo de tomar este tipo de decisiones

En lo que respecta a la relevancia de los atributos está la Calidad de los productos, el Precio y la Disponibilidad que tenga la empresa para brindar el servicio. Mientras que atributos como la Marca y flexibilidad pasan a tener un menor nivel de relevancia al momento de determinar que cortinas escoger.

Dada esta relevancia para los clientes de Grandes Proyectos es fundamental que la empresa que busca mejorar su posición en el mercado y pueda aprovechar las oportunidades que éste presenta, focalice en entregar un servicio integral y de calidad, preocupándose de no fallar en aspectos como la Calidad de los productos, un buen Precio y una considerable Disponibilidad para ir avanzando en las etapas del proceso.

TopRoller, a pesar de que no es el líder del mercado, ocurre de forma similar al estudio de clientes residenciales, presentando una llamativa posición en base a los resultados del Reconocimiento de Marca. Si bien su distribución es la mitad de la que posee el líder (Hunter Douglas), se posiciona en el segundo lugar del mercado dándole la gran posibilidad de enriquecer su servicio y competir activamente para mantenerse o incluso, mejorar su Reconocimiento en el mercado.

En cuanto a cómo los clientes ven a TopRoller respecto a los atributos que se les plantearon, podemos observar que el promedio obtenido se encuentra en un nivel inferior a lo esperado, y a pesar de que en la evaluación sobresalen atributos como la eficiencia en sus Tiempos de Instalación y la Calidad de los productos, el resultado del análisis de correspondencia nos permite observar que TopRoller presenta oportunidades de mejora en cuanto a Sistemas Tecnológicos.

Por un lado, es importante destacar que la Calidad y Garantía de los productos son el atributo más relevante para los clientes de Grandes, y en relación a este atributo TopRoller debe mejorar su evaluación y apuntar a la excelencia de los productos brindados con el objetivo de marcar la diferencia respecto al resto de sus competidores. Es posible apreciar que el líder del mercado, Hunter Douglas, en el análisis de correspondencia mostró una estrecha proximidad con este atributo, siendo la única Marca altamente relacionada a "Calidad" presentando a TopRoller grandes oportunidades para potenciar este aspecto y sobresalir para aumentar su participación en la industria.

Bibliografía

- [1]** Malhotra, Naresh K (2008), INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Quinta edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, ISBN: 978-970-26-1185-1. Área: Administración y economía
- [2]** AAKER, D.A. y DAY, G.S. 1989. Investigación de Mercados. 3ª ed, México, Mc Graw Hill.
- [3]** Damodar N. Gujarati y Dawn C. Porter (2010), Econometría, Quinta edición, México, ISBN: 978-607-15-0294-0
- [4]** Estudio Empresa GeoResearch, mayo 2016 [Online] <http://www.georesearch.cl/segmentos-abc1-y-c2-son-los-que-mas-crecen-en-santiago-en-los-ultimos-14-anos-2/>
- [5]** Predeterminación del tamaño muestral Iñaki Pérez Estadístico Unidad de Desarrollo Clínico J. Uriach y Compañía S.A, 2015.

Encuesta de Cortinas Roller

A continuación le solicitamos responder una breve encuesta la cual tiene por objetivo identificar cuáles son los atributos de valor para los clientes de cortinas Roller y así mejorar la oferta y propuesta de valor para los clientes, con el fin de brindarles una mejor y más grata experiencia al momento de comprar cortinas Roller

**Må fylles ut*

Tecnología Roller



1. Indique su género *

Markér bare én oval.

- Femenino
 Masculino

2. Indique rango de edad al que pertenece *

Markér bare én oval.

- 20-29 años
 30-39 años
 40-49 años
 50 años o más

3. Indique el sueldo aproximado mensual de su grupo familiar (Pesos Chilenos) (Suma de todos los ingresos del grupo familiar) *

Markér bare én oval.

- Menor o igual a 1.000.000
 Entre 1.000.001 y 2.000.000
 Mayor o igual a 2.000.001

Sección II

4. ¿Ha comprado cortinas Roller para su Casa/Departamento? *

Markér bare én oval.

- Sí Hopp til spørsmål 5.
- No Hopp til «Muchas Gracias por su tiempo y cooperación»

Sección III: Valoración de Atributos y Marcas

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de las cortinas Roller? *

Markér bare én oval.

- Redes Sociales
- Prensa (Radio, Televisión o Diarios/Revistas)
- Internet. Google o Pagina web de la empresa
- Referido (Familiar, Amigos, Compañeros)
- Publicidad en la calle
- Andre: _____

6. Califique de 1 a 5 la importancia de los siguientes atributos al momento de escoger cortinas Roller. Donde 1: Muy poco relevante y 5: Muy relevante *

Markér bare én oval per rad

	1	2	3	4	5
Ubicación y Calidad del Showroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad y Tipos de Telas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad y Garantía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de envío de Cotización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medio y Condiciones de Pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo del Proceso (Fabricación, Entrega e Instalación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fabricante Directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Asesoría previo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Postventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página Web de la Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Si le pregunto por cortinas Roller, ¿qué marca(s) se le viene a la mente? *

Merk av for alt som passer

- Lumos
- Izurieta
- Hunter Douglas (Luxaflex y Flexalum)
- Indenor
- Top Roller
- Dap Ducasse
- Rollux
- Feltrex
- Chile Koex
- Norvak
- Andre:

8. ¿Con qué atributo usted asocia las siguientes marcas? *

Markér bare én oval per rad

	Lumos	Izurieta	Hunter Douglas	Indenor	Top Roller	Dap Ducasse	Rollux	Feltrex	Chile Koex	Norvak
Ubicación y Calidad del Showroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad y Tipos de Telas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad y Garantía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de envío de Cotización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medio y Condiciones de Pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo del Proceso (Fabricación, Entrega e Instalación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fabricante Directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Asesoría previo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Postventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página Web de la Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Ha comprado cortinas en Top Roller para su Casa/Departamento? *

Markér bare én oval.

Sí Hopp til spørsmål 10.

No Hopp til «Muchas Gracias por su tiempo y cooperación»

Sección IV

10. Califique a Top Roller de 1 a 5, siendo 1 la peor y 5 la mejor, respecto a los siguientes atributos. *

Markér bare én oval per rad

	1	2	3	4	5
Ubicación y Calidad del Showroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad y Tipos de Telas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad y Garantía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de envío de Cotización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medio y Condiciones de Pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo del Proceso (Fabricación, Entrega e Instalación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fabricante Directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Asesoría previo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de Postventa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página Web de la Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hopp til «Muchas Gracias por su tiempo y cooperación»

Muchas Gracias por su tiempo y cooperación

Encuesta Cortinas Roller Proyectos

A continuación le solicitamos responder una breve encuesta la cual tiene por objetivo identificar cuáles son los atributos de valor para los clientes de cortinas Roller y así mejorar la oferta y propuesta de valor, con el fin de brindarle a los clientes una mejor y más grata experiencia al momento de comprar cortinas Roller.

*Må fylles ut



1. Indique su género *

Markér bare én oval.

Femenino

Masculino

2. Indique su cargo (En el caso de que su cargo no esté dentro de la lista, favor indicarlo en "Otros") *

Markér bare én oval.

Jefe(a) de Adquisiciones

Arquitecto(a)

Diseñador(a)

Andre: _____

Sección II

3. ¿ Ha comprado cortinas Roller para sus Proyectos? *

Markér bare én oval.

No *Hopp til «Muchas Gracias por su tiempo y cooperación»*

Sí *Hopp til spørsmål 4.*

Sección III: Valoración de Atributos

En esta sección solicitamos su cooperación para poder identificar los atributos más importantes al momento de escoger qué cortinas Roller se van a utilizar.

4. ¿ Que atributo(s) considera como los más importantes al momento de seleccionar cortinas Roller? En el caso de que exista(n) alguno(s) que considere importante(s) y no se encuentre(n) en el listado, favor escribirlo(s) en "Otros". *

Merk av for alt som passer

- Disponibilidad de la empresa contratada
- Flexibilidad de la empresa contratada
- Garantía del producto
- Calidad
- Precio
- Rapidez en tiempos de entrega
- Marca
- Rapidez en tiempos de instalación
- Sistemas tecnológicos
- Andre: _____

5. Al conversar de "Cortinas Roller" en Grandes Proyectos, ¿Cual(es) marca(s) se le vienen a la mente? *

Merk av for alt som passer

- Hunter Douglas (Luxaflex o Flexalum)
- Izurieta
- Rollux
- Top Roller
- Dap Ducasse
- Indenor
- Andre: _____

6. Califique de 1 a 5 la importancia de los siguientes atributos al momento de escoger cortinas Roller. Donde 1: Muy poco relevante y 5: Muy relevante *

Markér bare én oval per rad

	1	2	3	4	5
Disponibilidad de la empresa contratada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad de la empresa contratada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en tiempos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en tiempos de instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Con qué atributo usted asocia las siguientes marcas? *

Markér bare én oval per rad

	Hunter Douglas	Izurieta	Rollux	Top Roller	Dap Ducasse	Indenor
Disponibilidad de la empresa contratada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad de la empresa contratada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en tiempos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en tiempos de instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Existe algún aspecto que Usted considere importante en la propuesta de valor de cortinas Roller para un Gran Proyecto y que no haya sido mencionado? Favor comentarlo *

Sección IV

9. ¿Ha comprado cortinas en Top Roller para sus Proyectos? *

Markér bare én oval.

- Sí *Hopp til spørsmål 10.*
- No *Hopp til «Muchas Gracias por su tiempo y cooperación»*

Sección V

10. Califique a Top Roller de 1 a 5, siendo 1 la peor y 5 la mejor, respecto a los siguientes atributos. *

Markér bare én oval per rad

	1	2	3	4	5
Disponibilidad de la empresa contratada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad de la empresa contratada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en tiempos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez en tiempos de instalación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hopp til «Muchas Gracias por su tiempo y cooperación»

Muchas Gracias por su tiempo y cooperación

Resultados Perfil del Encuestado Residencial

Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	79	67,5%
Masculino	38	32,5%
Total	117	100%

Edad	Cantidad	Porcentaje
20-29 años	25	21,4%
30-39 años	47	40,2%
40-49 años	21	17,9%
50 años o más	24	20,5%
Total	117	100%

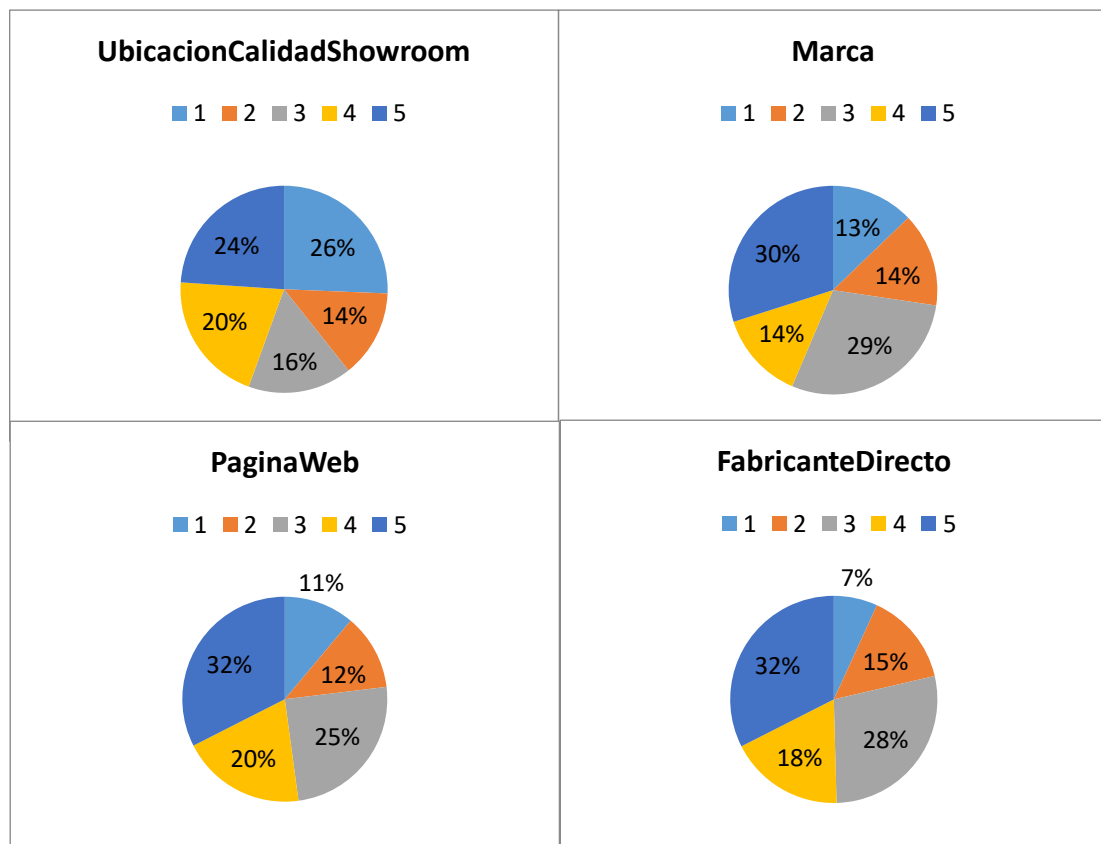
Sueldo	Cantidad	Porcentaje
Entre 1.000.001 y 2.000.000	31	26,5%
Mayor o igual a 2.000.001	65	55,6%
Menor o igual a 1.000.000	21	17,9%
Total	117	100%

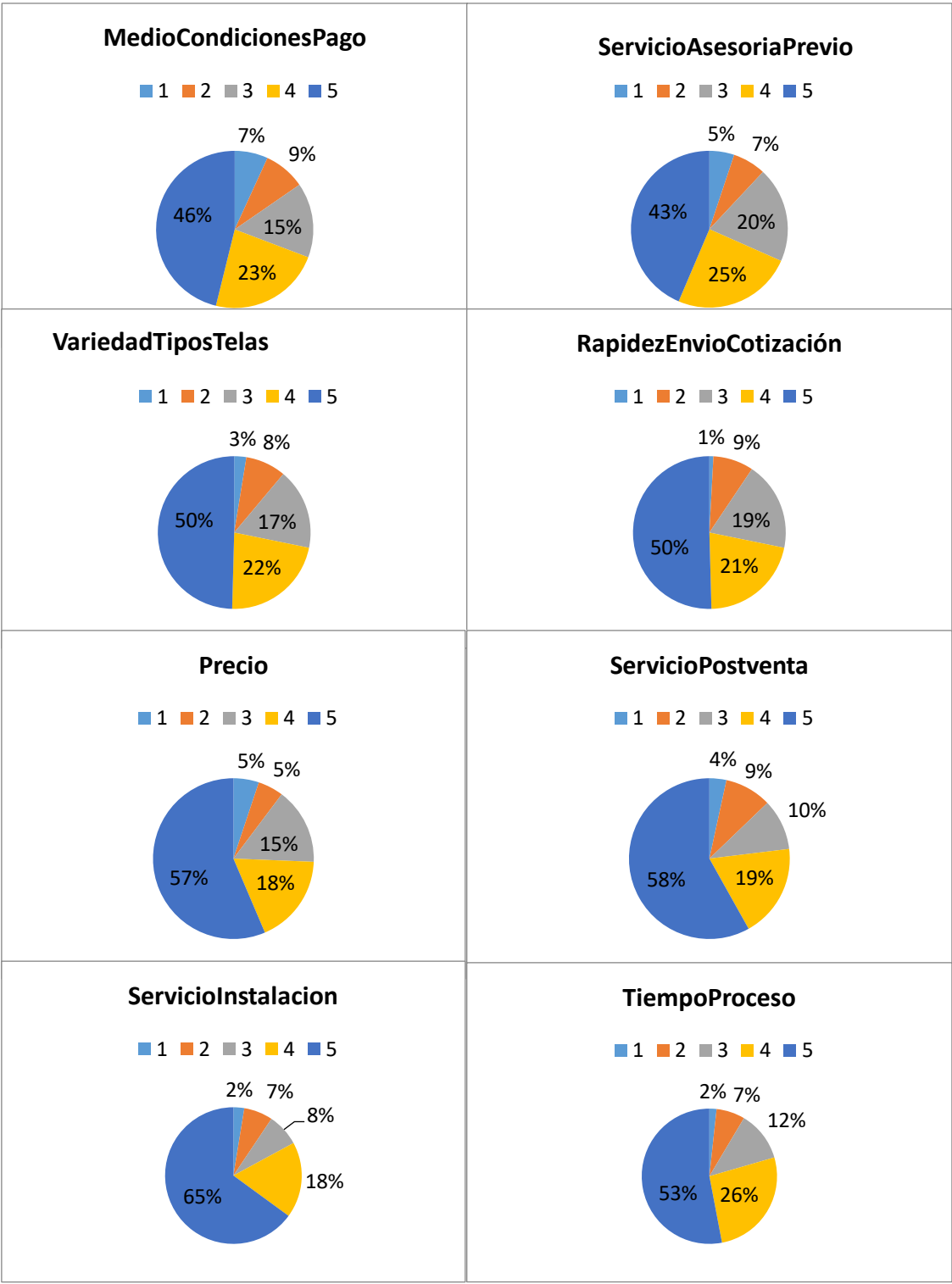
Conoce Por:	Cantidad	Porcentaje
Referido (Familiar, Amigos, Compañeros)	60	51,3%
Internet. Google o Pagina web de la empresa	32	27,4%
Prensa (Radio, Televisión o Diarios/Revistas)	9	7,7%
Redes Sociales	8	6,8%
Otros	4	3,4%
Publicidad en la calle	4	3,4%
Total	117	100%

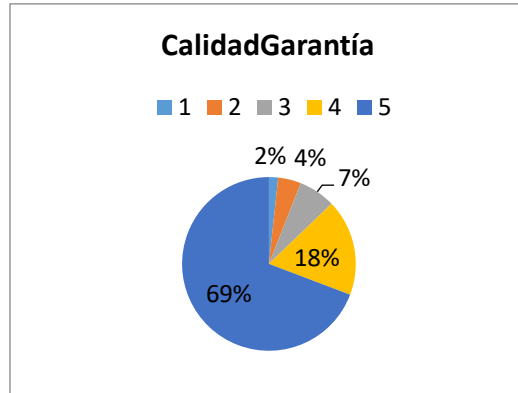
Resultados Relevancia de Atributos para Clientes Residenciales

Atributo\Calificación	1	2	3	4	5	Puntaje
Calidad y Garantía	2	5	8	21	81	525
Servicio de Instalación	3	8	9	21	76	510
Tiempo Total del Proceso	2	8	14	31	62	494
Servicio de Postventa	4	11	12	22	68	490
Precio	6	6	18	21	66	486
Rapidez Envío Cotización	1	10	22	25	59	482
Variedad Tipos de Telas	3	10	20	26	58	477
Servicio de Asesoría Previo	6	8	23	29	51	462
Medio y Condiciones Pago	8	10	18	27	54	460
Fabricante Directo	8	17	33	21	38	415
Página Web	13	14	29	23	38	410
Marca	15	17	34	16	35	390
Ubicación y Calidad del Show	30	16	19	24	28	355

Detalle Distribuciones Notas Relevancia por Atributos Residenciales







Resultados Reconocimiento de Marca Residenciales

Marca	N° de Votos	Distribución
Hunter Douglas (Luxaflex y Flexalum)	80	40,8%
Rollux	28	14,3%
Dap Ducasse	27	13,8%
Top Roller	25	12,8%
Feltrex	9	4,6%
Indenor	8	4,1%
Izurieta	6	3,1%
Lumos	5	2,6%
Chile Koex	4	2,0%
Otros	3	1,5%
Norvak	1	0,5%

Resultados Perfil del Cliente Residencial TopRoller

Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	15	68,2%
Masculino	7	31,8%
Total	22	100%

Edad	Cantidad	Porcentaje
20-29 años	4	18,2%
30-39 años	11	50,0%
40-49 años	3	13,6%
50 años o más	4	18,2%
Total	22	100%

Sueldo	Cantidad	Porcentaje
Entre 1.000.001 y 2.000.000	3	13,6%
Mayor o igual a 2.000.001	15	68,2%
Menor o igual a 1.000.000	4	18,2%
Total	22	100%

Conoce Por:	Cantidad	Porcentaje
Referido (Familiar, Amigos, Compañeros)	13	59,1%
Internet. Google o Pagina web de la empresa	7	31,8%
Prensa (Radio, Televisión o Diarios/Revistas)		
Redes Sociales	2	9,1%
Otros		
Publicidad en la calle		
Total	22	1

Resultado Evaluación TopRoller Residencial

Atributo/Puntaje	Promedio
RapidezEnvioCotización	4,77
TiempoProceso	4,68
ServicioAsesoriaPrevio	4,68
ServicioInstalacion	4,59
CalidadGarantía	4,55
FabricanteDirecto	4,55
MedioCondicionesPago	4,45
Precio	4,41
ServicioPostventa	4,36
Marca	4,32
VariedadTiposTelas	4,05
PaginaWeb	4,05
UbicacionCalidadShowroom	3,18
Total	4,36

Resultado Correlación entre Precio y Atributos Residencial

Precio/Vs	Correlación
CalidadGarantía	0,702
ServicioPostventa	0,524
ServicioInstalacion	0,492
VariedadTiposTelas	0,492
RapidezEnvioCotización	0,482
TiempoProceso	0,477
MedioCondicionesPago	0,428
PaginaWeb	0,359
ServicioAsesoríaPrevio	0,344
UbicacionCalidadShowroom	0,257
FabricanteDirecto	0,233
Marca	0,203

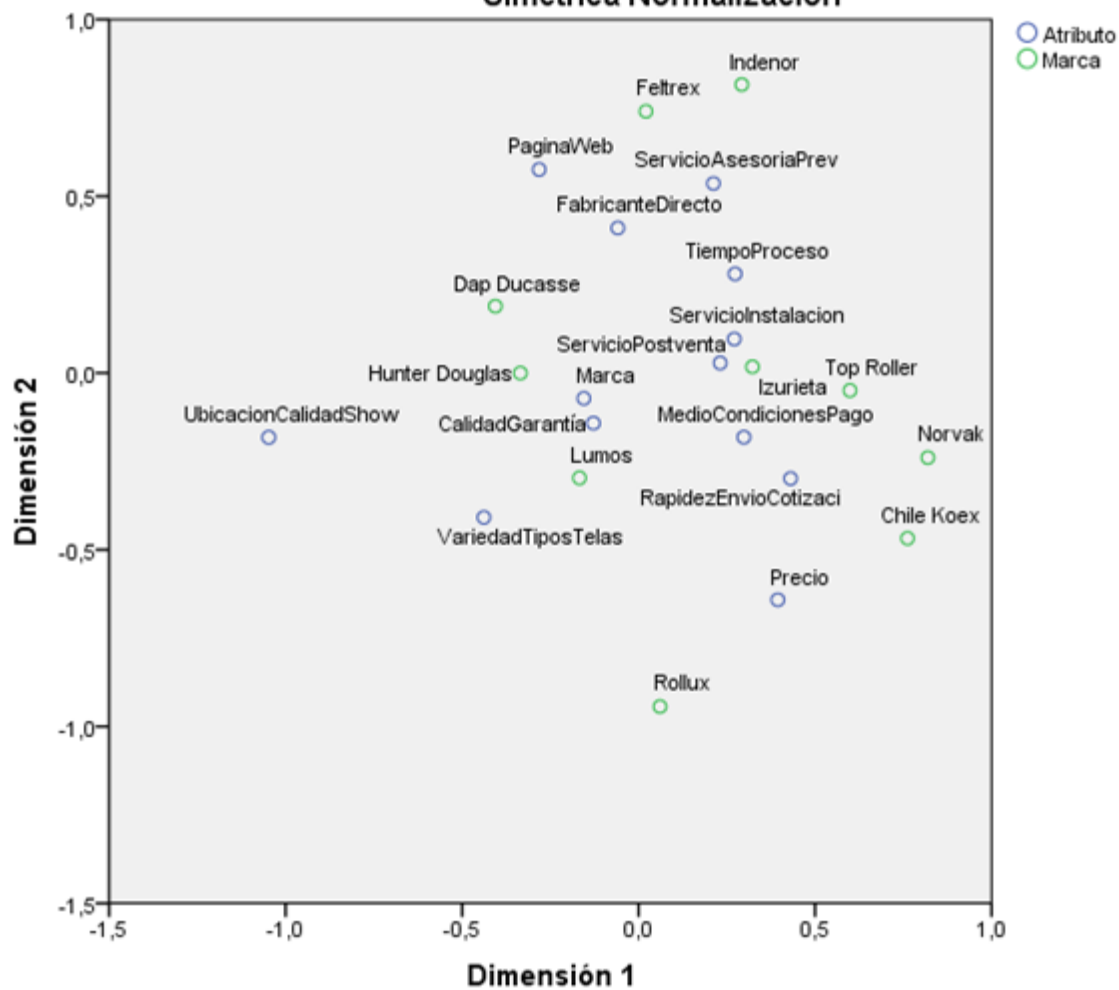
Análisis de Correspondencia Atributo-Marca (Residencial)

Tabla de correspondencias

Marca	Atributo														
	CalidadGarantía	FabricanteDirecto	Marca	MedioCondicionesPago	PáginaWeb	Precio	RapidezEnvíoCotización	ServicioAsesoríaPrevio	ServicioInstalación	ServicioInstalación	ServicioPostventa	TiempoProceso	UbicaciónCalidadShowroom	VariedadTiposTelas	Margen activo
Chile Koex	1	1	1	1	0	2	2	2	1	1	2	0	1	0	14
Dap Ducasse	6	11	8	7	6	5	7	8	5	5	6	7	12	6	94
Feltrex	4	5	4	3	6	3	3	5	2	2	3	6	3	2	49
Hunter Douglas	57	50	54	45	57	43	44	49	49	49	49	46	68	62	673
Indenor	5	10	9	8	12	5	5	11	11	11	9	8	3	5	101
Izurietta	5	4	3	5	6	5	8	6	6	6	5	7	3	7	70
Lumos	6	5	5	7	7	9	6	4	7	7	7	6	10	5	84
Norvak	1	0	2	1	1	1	1	0	2	2	1	1	0	0	11
Rollux	7	5	10	9	4	12	8	3	6	6	6	5	6	11	92
Top Roller	25	26	21	31	18	32	33	29	28	28	29	31	11	19	333
Margen activo	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	1521

Puntos de columna y de fila

Simétrica Normalización



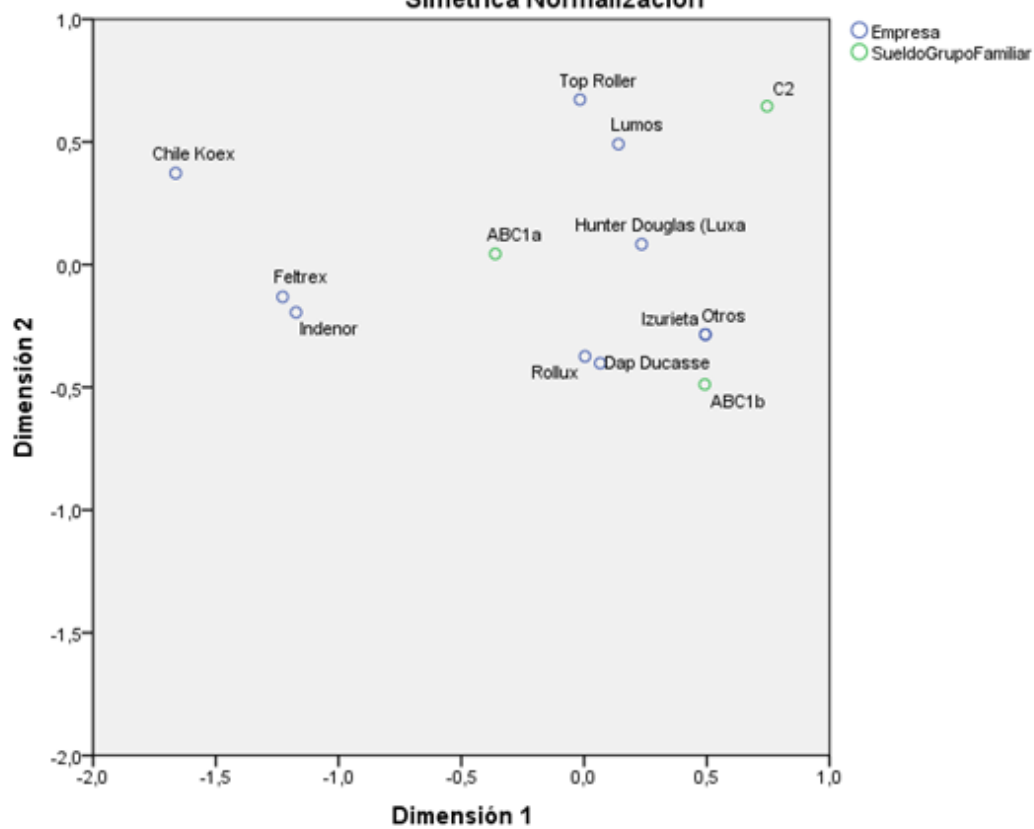
Análisis de Correspondencia Grupo Socio Económico-Marca (Residencial)

Tabla de correspondencias

Empresa	SueldoGrupoFamiliar			
	ABC1a	ABC1b	C2	Margen activo
Chile Koex	4	0	0	4
Dap Ducasse	16	8	3	27
Feltrex	8	1	0	9
Hunter Douglas (Luxaflex y Flexalum)	46	21	14	81
Indenor	7	1	0	8
Izurieta	3	2	1	6
Lumos	3	1	1	5
Otros	3	2	1	6
Rollux	17	8	3	28
Top Roller	16	4	5	25
Margen activo	123	48	28	199

Puntos de columna y de fila

Simétrica Normalización



Resultados Perfil del Encuestado Grandes Proyectos

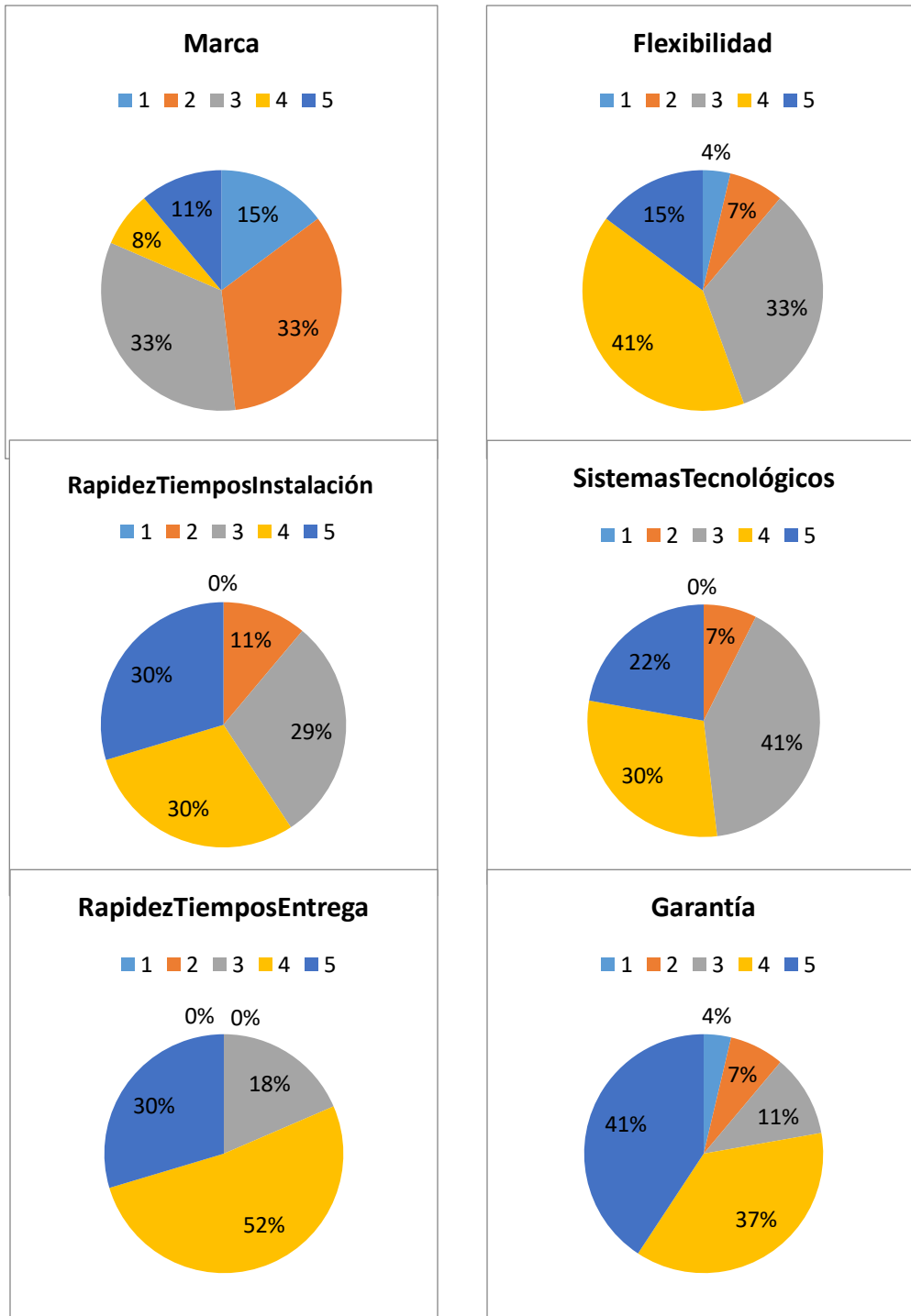
Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	11	40,7%
Masculino	16	59,3%
Total	27	100%

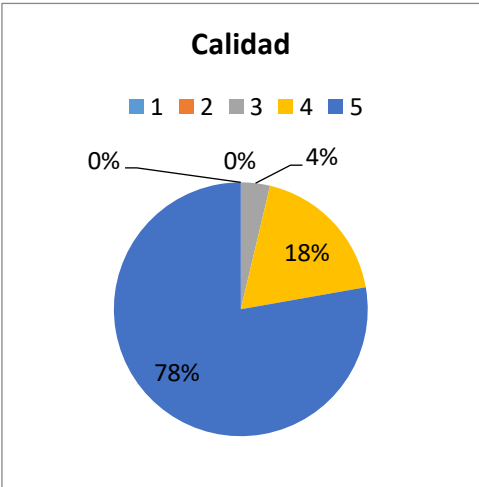
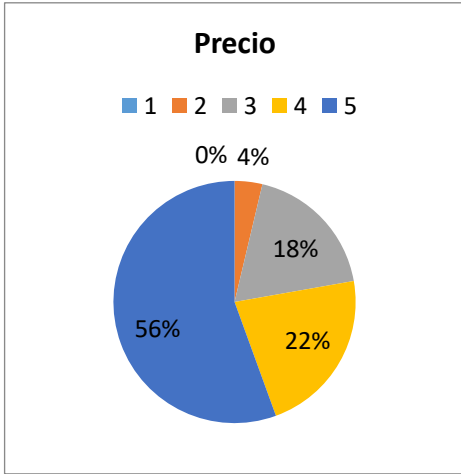
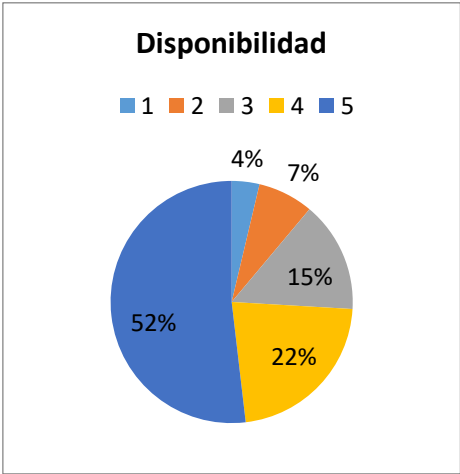
Cargo	Cantidad	Porcentaje
Arquitecto(a)	11	40,7%
Constructor	1	3,7%
Diseñador(a)	8	29,6%
Ejecutivo Inmobiliario	1	3,7%
Gerente	1	3,7%
Jefe Mantención	1	3,7%
Jefe(a) de Adquisiciones	2	7,4%
Particular	2	7,4%
Total	27	100%

Resultados Relevancia de Atributos para Clientes Proyectos

Atributos\Calificación	1	2	3	4	5	Puntaje
Calidad	0	0	1	5	21	128
Precio	0	1	5	6	15	116
Disponibilidad	1	2	4	6	14	111
RapidezTiemposEntrega	0	0	5	14	8	111
Garantía	1	2	3	10	11	109
RapidezTiemposInstalación	0	3	8	8	8	102
SistemasTecnológicos	0	2	11	8	6	99
Flexibilidad	1	2	9	11	4	96
Marca	4	9	9	2	3	72

Detalle Distribuciones Notas Relevancia por Atributos Grandes Proyectos





Resultados Reconocimiento de Marcas Grandes Proyecto

Marca	N° de Votos	Distribución
Hunter Douglas (Luxaflex o Flexalum)	19	38,8%
Top Roller	11	22,4%
Rollux	9	18,4%
Dap Ducasse	7	14,3%
Indenor	2	4,1%
Otros	1	2,0%
Izurieta	0	0,0%

Resultados Perfil del Cliente Proyectos TopRoller

Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	3	25,0%
Masculino	9	75,0%
Total	12	100%

Cargo	Cantidad	Porcentaje
Arquitecto(a)	2	16,7%
Constructor	1	8,3%
Diseñador(a)	4	33,3%
Ejecutivo Inmobiliario	1	8,3%
Gerente	1	8,3%
Jefe Mantención	1	8,3%
Jefe(a) de Adquisiciones	1	8,3%
Particular	1	8,3%
Total	12	100%

Resultado Evaluación TopRoller Grandes Proyectos

Atributo/Puntaje	Promedio
Calidad	4,33
RapidezTiemposInstalación	4,17
Garantía	4,00
Precio	3,92
RapidezTiemposEntrega	3,92
Disponibilidad	3,83
Flexibilidad	3,75
SistemasTecnológicos	3,67
Marca	3,33
Total	3,88

Resultado Correlación entre Precio y Atributos Grandes Proyectos

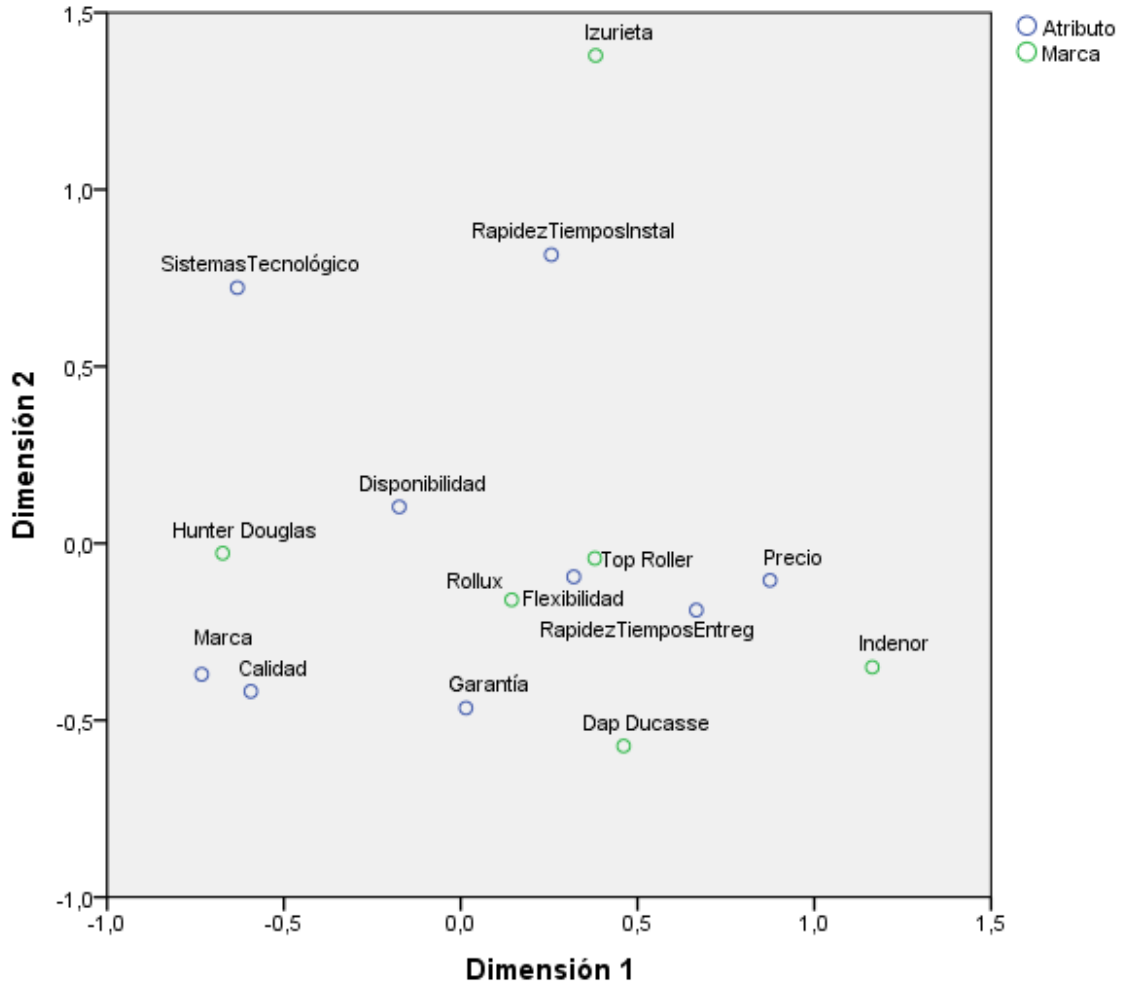
Precio/Vs	Correlación
Garantía	0,414
Calidad	0,247
RapidezTiemposEntrega	0,188
RapidezTiemposInstalación	0,032
Flexibilidad	-0,063
Disponibilidad	-0,069
SistemasTecnológicos	-0,153
Marca	-0,299

Análisis de Correspondencia Marca – Atributo, Proyectos

Tabla de correspondencias

Marca	Atributo									
	Calidad	Disponibilidad	Flexibilidad	Garantía	Marca	Precio	RapidezTiempoEntrega	RapidezTiempoInstalación	SistemasTecnológicos	Margen activo
Dap Ducasse	2	1	2	3	4	5	4	2	1	24
Hunter Douglas	14	11	9	10	15	4	5	8	14	90
Indenor	0	1	3	2	0	2	1	1	0	10
Izireta	0	2	2	1	1	3	2	5	4	20
Rollux	2	4	3	6	3	4	3	3	3	31
Top Roller	9	8	8	5	4	9	12	8	5	68
Margen activo	27	27	27	27	27	27	27	27	27	243

Puntos de columna y de fila
Simétrica Normalización



Anexo F: Costo Proyectos

		Costo Anual	Comentarios
Proyecto 3 - T4	Diseño de implementación de procesos de control de calidad.	\$ 50.000	Mantención bastidor
Proyecto 4 - T4	Reunión periódica de análisis de productos defectuosos y las problemáticas asociadas a este, sumado a una capacitación en alguna de las labores de fábrica.	\$ 187.500	HH
Proyecto 1 - T3	Generar una política comercial para cada canal que incluya las variables relevantes específicas de cada uno y los niveles deseados para estas.	\$ 1.000.000	HH Gerente General y Comercial
Proyecto 2 - T3	Generar reuniones con las distintas áreas de la empresa para comunicar e internalizar las políticas y metas comerciales de cada canal, con el fin de concientizar y alinearse como organización para el cumplimiento de estas.	\$ 587.500	HH
Proyecto 1 - T4	Actualizar el plan estratégico al menos una vez al año y alinear a la organización de manera periódica (cada dos meses) respecto de la información de mercado y las metas.	\$ 587.500	HH
Proyecto 2 - T4	Realización de estudios semestrales de Benchmarking.	\$ 500.000	Practicante
Proyecto 6 - T3	Desarrollo o adquisición de herramienta para control de inventario que permita la planificación de compras de insumos.	\$ 250.000	HH jefe control de gestión
Proyecto 7 - T3	Mejorar gestión de proveedores.	\$ 250.000	Gerente Comercial
Proyecto 3 - T3	Contratación de encargado de administración y finanzas.	\$ 24.000.000	Sueldo
Proyecto 4 - T3	Incorporación de software de administración.	\$ 2.400.000	Plataforma FileMaker
Proyecto 5 - T3	Rediseñar los procesos de administración, acorde a las políticas comerciales de cada canal	\$ -	Se incluye en sueldo Gerente de administración y finanzas
Proyecto 1 - T2	Creación de las unidades de negocio "Residencial" y "Grandes Proyectos", nombrar al responsable y que estos generen reportes con el fin de velar por el cumplimiento de las políticas comerciales y aplicar medidas correctivas.	\$ 24.000.000	Contratación de encargados de unidad grande proyectos y residencial
Proyecto 2 - T2	Desarrollar una investigación de mercado, anual, para cada uno de los canales, con el fin de actualizar las políticas comerciales y las propuestas de valor.	\$ 250.000	Practicante
Proyecto 3 - T2	Reunión periódica de los encargados de unidades para la revisión de los indicadores asociados a la experiencia de compra con el fin de mejorarla.	\$ 75.000	HH
Proyecto 1 - T1	Viajes a ferias internacionales que expongan las últimas tendencias.	\$ 4.000.000	Pasajes y estadía
Proyecto 2 - T1	Desarrollo de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de estos productos y empresas de desarrollo de software de centralización de sistemas y paneles de control.	\$ -	Se incluye en sueldo encargados de unidad
Proyecto 7 - T1	Aumentar el número de vendedores y especializarlos en estos canales.	\$ 9.600.000	Sueldo de vendedores

		Costo Anual	Comentarios
Proyecto 8 - T1	Mejorar los incentivos para los vendedores por ventas a través de estos canales por sobre los otros.	\$ -	Incluidos en costos de ventas
Proyecto 3 - T1	Desarrollar herramientas de venta que permitan ofertar de la mejor manera posible los beneficios asociados a productos como cortinas roller motorizadas y/o domotizables, con el fin de que los clientes prefieran estas por sobre las cortinas roller tradicionales.	\$ -	Capitaciones por parte del gerente comercial (costos incluidos en el sueldo)
Proyecto 4 - T1	Incentivar habilidades comerciales de los vendedores con el fin de capturar el mayor excedente posible.	\$ -	Capitaciones por parte del gerente comercial (costos incluidos en el sueldo)
Proyecto 5 - T1	Desarrollar campañas de marketing enfocadas al segmento ABC1.	\$ 125.000	HH
Proyecto 6 - T1	Desarrollar campañas de marketing promocionando la eficiencia energética.	\$ 500.000	HH
Proyecto 9 - T1	Definir un programa de comisiones para los vendedores que tenga por objetivo el aumento del volumen de las ventas.	\$ -	Incluidos en costos de ventas
Proyecto 10 - T1	Capacitar la Fuerza de Venta de la empresa en Cursos de Gestión Estratégica de Ventas.	\$ 212.500	Capitaciones por parte del gerente comercial (costos incluidos en el sueldo)
Proyecto 8 - T3	Investigación de nuevos proveedores de insumos con menores precios.	\$ -	Costos incluidos en sueldo de encargado
Proyecto 9 - T3	Utilización de software que optimice el corte de tela y tubos con el fin de reducir mermas.	\$ 125.000	HH para preparación e implementación del proyecto
Proyecto 10 - T3	Desarrollar estructura financiera eficiente.	\$ -	Costos incluidos en sueldo de gerente de administración y finanzas
Proyecto 11 - T3	Realizar análisis periódico de la utilización y rendimiento de activos.	\$ -	Costos incluidos en sueldo de gerente de administración y finanzas

Anexo G: Carta Gantt

Etapas del Proyecto	
	Levantamiento de recursos y desarrollo previo
	Presentación, capacitación y comunicación a las diferentes unidades
	Ejecución, realización y concreción
	Monitoreo, control y medidas correctivas

Cargo participante proyecto	
J.P	Jefe de Producción
G.G	Gerente General
G.C	Gerente Comercial
G.A.F	Gerente de administración y finanzas
E.R	Encargado de unidad Residencial
E.G.P	Encargado de unidad Grandes Proyectos
J.C	Jefe de control de gestión

	Primer Semestre 2017																																																												
Proyecto	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	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									
Proyecto 7 -																																																								G.C					
Proyecto 8 -																																																											G.G.Y.G.C		
Proyecto 3 -																																																											G.G.-G.C-		
Proyecto 4 -																																																											G.G.-G.C-		
Proyecto 5 -																																																											E.R		
Proyecto 6 -																																																											E.G.P		
Proyecto 9 -																																																											E.R-G.C		
Proyecto 10 -																																																											G.C		
Proyecto 8 -																																																											E.R-E.G.P		
Proyecto 9 -																																																												J.P-J.C	
Proyecto 10 -																																																													G.A.F
Proyecto 11 -																																																													G.G-G.A.F