

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