



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

1

**Propuesta táctica de marketing para la marca Hunter Douglas
Estudio realizado en la ciudad de Bogotá**

Bibiana Castro Martínez

**Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2016**

Propuesta táctica de marketing para la marca Hunter Douglas
Estudio realizado en la ciudad de Bogotá

Bibiana Castro Martínez

Director:

José Fernando Córdoba González

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2016

Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente a mi compañía, en especial a mis jefes Felipe Segura y José Fernando Córdoba por su apoyo e interés en mi formación y desarrollo profesional, por las oportunidades de crecer dentro de la organización y su acompañamiento en este proceso.

Agradezco al CESA la oportunidad de formarme dentro de su institución, a mis maestros que compartieron ampliamente sus conocimientos y en especial a aquellos que me inspiraron curiosidad y deseo de continuar investigando y aprendiendo.

A mi familia por su incondicional apoyo, comprensión y paciencia.

Contenido

1. Presentación.....	7
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2 Marco contextual	7
1.3 Hipótesis	15
1.4 Objetivos	15
2. Marco teórico	16
2.1 Qué es branding?	16
2.2 Qué es marca?.....	16
2.3 Preferencia de marca	17
2.4 Relevancia de marca	17
2.5 Gestión de marcas	20
2.6 Valor capital de la marca	22
2.7 Conciencia de marca	24
2.8 Diferenciación	26
2.8 La propuesta de valor	26
3. Metodología	26
3.2 Tipo de investigación.....	26
3.3 Fases de investigación	26
3.4 Tamaño de muestra.....	27
3.5 Ficha técnica	28
3.6 Perfil de los encuestados	29
4. Resultados	30
4.2 Análisis univariado.....	30
4.2 Análisis bivariado	34
5. Análisis Estratégico de la marca	38
5.1 Análisis del entorno	38
5.2 Análisis del mercado	41
6. Conclusiones	48
7. Propuesta de la estrategia de branding	50
7.1 Diagnóstico	50
7.2 Objetivos de marketing	52
7.3 Estrategias de marketing	52
8. Bibliografía.....	55

Lista de tablas

Tabla 1. Base para cálculo del tamaño de muestra.....	28
Tabla 2. Ficha técnica del estudio	28
Tabla 3. Frecuencias por género.....	29
Tabla 4. Frecuencias por rango de edad	29
Tabla 5. Frecuencias por estrato	29
Tabla 6. Frecuencias por localidad	29
Tabla 7. Frecuencias por ocupación	29
Tabla 8. Marcas conocidas o recordadas por los encuestados	30
Tabla 9. Ranking de importancia de atributos de producto para los encuestados	31
Tabla 10. Atributos que buscan los consumidores al comprar cortinas	32
Tabla 11. Quién decide la compra de cortinas según los encuestados	32
Tabla 12. Dónde buscan/compran cortinas los encuestados	33
Tabla 13. Servicios que les gustaría a los encuestados encontrar en el lugar de compra	33
Tabla 14. Dónde buscan información sobre productos nuevos	34
Tabla 15. Tabla cruzada para las variables rango de edad y marca Hunter Douglas	34
Tabla 16. Tabla cruzada para las variables rango de edad y ninguna marca	35
Tabla 17. Tabla cruzada para las variables estrato y marca Hunter Douglas	36
Tabla 18. Tabla cruzada para las variables estrato y ninguna marca	36
Tabla 19. Tabla cruzada para las variables rango de edad vs. amplitud de la oferta	36
Tabla 20. Tabla cruzada para las variables género vs. quién decide la compra	37
Tabla 21. Indicadores de coyuntura económica Colombia, histórico 2013-2014 y proyecciones hasta 2018	38
Tabla 22. Área aprobada por estrato socioeconómico. 88 municipios. Sep.2014 a Sep. 2015.....	41
Tabla 23. Segmentación de clientes Hunter Douglas	42
Tabla 24. Factores clave de éxito para la marca Hunter Douglas	43
Tabla 25. Análisis de competencia segmento Cortinas y Persianas	44
Tabla 26. Evaluación FCE frente a la competencia	45
Tabla 27. Matriz DOFA Hunter Douglas	50
Tabla 28. Atractivo del mercado para la marca Hunter Douglas	51
Tabla 29. Posición competitiva de la marca Hunter Douglas	51

Lista de figuras

Figura 1. Evolución de ventas en pesos categoría cortinas y persianas.....	8
Figura 2. Participación de mercado en ventas en pesos 2010 a 2014, categoría cortinas y persianas.....	10
Figura 3. Cortina Duette®	12
Figura 4. Cortina Silhouette	13
Figura 5. Cortina Pirouette	14
Figura 6. Cortina Luminette	14
Figura 7. Acumulado año corrido del área aprobada para vivienda y otros destinos. 88 municipios Enero a Septiembre (2009 – 2015)	39
Figura 8. Distribución del área aprobada en el año corrido según departamentos y Bogotá D.C. Año corrido a Septiembre 2015	39
Figura 9. Contribución a la variación acumulado año corrido del área aprobada, según destinos. 88 municipios. Ene-Sep 2015	40
Figura 10. Distribución mercado potencial de la marca Hunter Douglas en Colombia	43
Figura 11. Mapa de posición competitiva Hunter Douglas	51

Lista de apéndices

Apéndice 1. Propuesta gráfica	58
-------------------------------------	----

1. Presentación

1.1 Planteamiento del problema

El presente documento analiza la situación actual de competencia, identifica fortalezas y debilidades de la marca Hunter Douglas y de su estrategia de comunicación, su oferta de valor y todos aquellos elementos que contribuyan al crecimiento en reputación, visibilidad y rentabilidad de la marca, dado que los productos propietarios generan ventas por valores superiores en 300% aproximadamente, con respecto a los valores generados por la venta de productos commodity. A la vez generan mayor rentabilidad, aproximadamente 23% adicional a los productos de otras categorías (Hunter Douglas de Colombia, 2012).

Estos productos denominados propietarios, han sido desarrollados para cumplir funciones estéticas y de control solar superiores a cualquier otro producto del mercado. Fueron creados por el actual director de investigación y desarrollo de Hunter Douglas Inc, Wendell Colson. Hunter Douglas ha hecho importantes inversiones a nivel mundial para desarrollar productos innovadores y de alto desempeño, los cuales han sido copiados y comercializados confundiendo al mercado.

Por el lado del consumidor los productos propietarios representan valores de protección solar y confort medibles. Hay un amplio segmento de mercado que está en capacidad de adquirir estos bienes y el hecho de que muchos de estos clientes potenciales terminen comprando sus cortinas en marcas competidoras, permite presumir que factores como el desconocimiento o baja ponderación de los beneficios que podrían disfrutar no son percibidos o adecuadamente comunicados, bien sea durante el proceso de compra o incluso previo a la identificación de la necesidad de este tipo de producto.

Por otra parte, en términos de marketing, Hunter Douglas de Colombia sigue lineamientos de casa matriz que no necesariamente son eficientes para el logro de los objetivos en las condiciones de competencia local. Las pautas publicitarias se desarrollan bajo formatos unificados para la región (Latam) así como los medios en que éstas se desarrollan.

1.2 Marco contextual

En la última década varios factores han generado grandes cambios en el negocio de cubrimiento de ventanas en Colombia. Uno de los factores más relevantes ha sido el surgimiento de nuevas

tendencias en decoración y cambios rápidos entre ellas, ya que han representado un crecimiento constante para el sector de la decoración.

Según investigación publicada en el portal metrocuadrado.com, algunas de las tendencias en decoración que han marcado los años recientes son:

- a. **Vanguardismo:** emplea elementos con diseños futuristas y el uso de colores fuertes y llamativos
- b. **Minimalismo:** consiste en tener pocos elementos bien seleccionados dentro de un espacio
- c. **Neobarroco:** emplea diseños con arabescos así como muebles clásicos pintados de negro y blanco, tapizados con telas en colores fuertes
- d. **Ecléctico:** es una tendencia que emplea muchos estilos en un mismo espacio;
- e. **Fusión:** que mezcla lo clásico y lo contemporáneo en un mismo espacio con armonía.
- f. **Vintage:** manejo de lo antiguo dentro de un espacio contemporáneo, mezclando los colores de las telas, objetos y mobiliario de distintas épocas (Creative commons, 2012).

Todas estas tendencias de decoración han contribuido favorablemente a la apertura del mercado para las cortinas y persianas con diseños sencillos, poco cargadas y elegantes a la vez.

El mercado de cubrimiento de ventanas ha tenido una evolución positiva durante los últimos años y se espera que continúe con la misma tendencia. La figura 1. Evolución en venta total del sector durante los cinco años recientes hasta el 2.011.

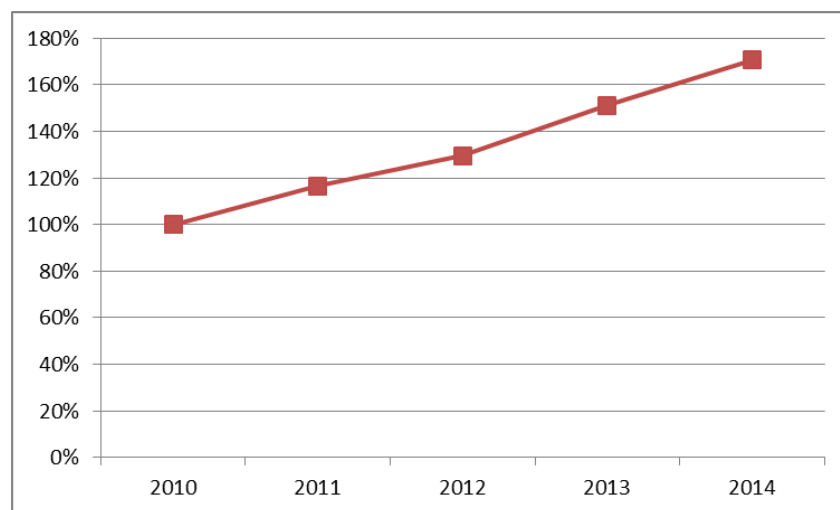


Figura1. Evolución ventas en pesos categoría cortinas y persianas. Elaboración propia con base en información financiera según BPR Benchmark

La globalización así como la evolución de algunos países asiáticos en el proceso de copiar y comercializar todo tipo de productos a precios muy bajos, ha abierto la puerta al ingreso de nuevos competidores al mercado nacional. Este fenómeno ha generado grandes cambios en los hábitos de compra y consumo de este tipo de productos, ya que la oferta es cada vez más amplia con precios más asequibles para los diferentes niveles sociales.

El crecimiento de la clase media en Colombia por su parte, ha abierto la puerta de entrada a productos de categorías superiores que antes quizás eran considerados en su mayoría si no exclusivamente, por hogares de niveles socio-económicos altos.

Los factores mencionados anteriormente, cambios en tendencias de decoración, globalización y apertura de nuevos mercados, crecimiento de la clase media en Colombia, entre otros, han favorecido el crecimiento general de la industria y también ha representado crecimiento en las ventas de los productos de la marca Hunter Douglas, cuyas cifras conservan una tendencia similar a la ilustrada en la Figura 1.

No obstante el escenario optimista que esto pudiera representar, el ingreso de nuevos fabricantes y/o distribuidores con estrategias basadas en productos de origen asiático ha marcado un entorno de competencia agresiva y retadora. Como consecuencia el mercado que en el pasado pertenecía principalmente a la marca Flexalum, con una participación aproximada del 75%, durante los últimos años ha crecido generosamente y se ha distribuido entre diferentes nuevas marcas y algo en las marcas de Hunter Douglas. En la actualidad la participación de las marcas Flexalum y Hunter Douglas se ha reducido a una cifra cercana al 37% (Benchmark, 2011).

Las marcas que hoy en día concentran el mercado restante son principalmente: Persianas Pentagrama, empresa colombiana con fábrica ubicada en Pereira con una participación cercana al 34%, Panorama también de Pereira con participación aproximada del 6%, Persianas Alfa de Medellín, Sunteca de Colombia y Decoraciones Pel, empresas ubicadas en Medellín cada una con una participación del 8% aproximadamente (Benchmark, 2011).

A continuación se muestra el comportamiento de la participación de mercado por marcas para el sector de cubrimiento de ventanas:

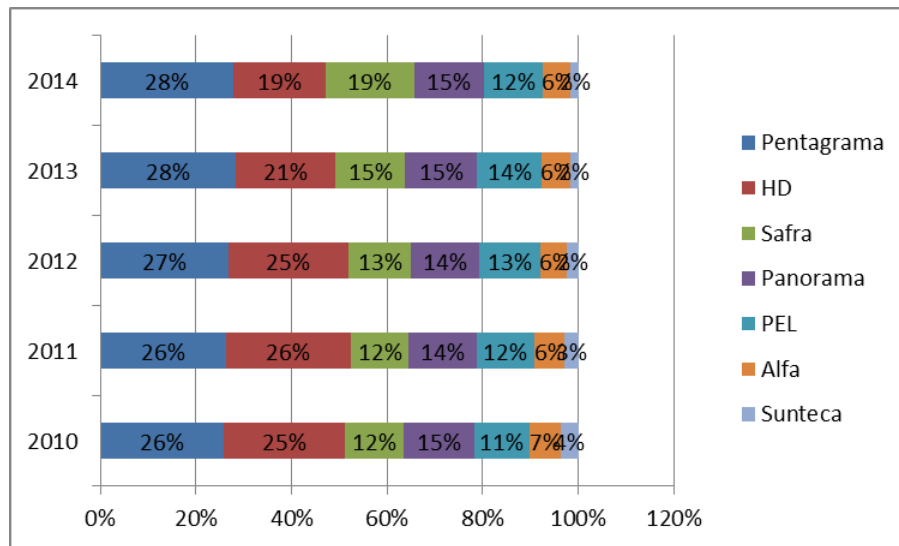


Figura 2. Participación de mercado en ventas en pesos 2010 a 2014, categoría cortinas y persianas. Elaboración propia con base en estados financieros según BRP Benchmark

La marca competidora con mayor evolución es Persianas Pentagrama, Basados en una estrategia de precios muy bajos, ha generado un revolcón en el mercado ya que ha conseguido posicionar en la mente de los consumidores que no hay razones para pagar más por productos que lucen similares y en efecto ha obtenido buenos resultados.

La situación de competencia actual en el mercado de cortinas y persianas, está fuertemente caracterizada por una tendencia a ofrecer precios cada vez más bajos, por otra parte los argumentos de venta de marcas seguidoras pretenden anular las ventajas y beneficios diferenciales de la marca Hunter Douglas y aparentemente consiguen confundir al consumidor. Las marcas seguidoras han logrado también penetrar la red de distribuidores de Hunter Douglas logrando que algunos se dejen llevar por las marcas que ofrecen precios bajos para ampliar su competitividad, exhibiendo productos nuestros y con avisos de fachada de nuestra marca como gancho, no obstante direccionando la venta a otras marcas. En varios casos algunos clientes desprevenidos terminan comprando otras marcas pensando que es la nuestra. Esta figura ha sido abolida de nuestra red pero no se han logrado desmontar todos los avisos de fachada.

La mayor parte de los portafolios de producto de las marcas competidoras están compuestos por materias primas asiáticas, de bajos niveles de precios, sin embargo con poca o nula información técnica de soporte. Han surgido también copias de los productos propietarios que se detallarán más adelante, con pocas alternativas de selección y acabados, sin embargo con precios que pueden estar entre 40% y 50% debajo de los originales.

Hunter Douglas es una compañía multinacional de origen Holandés con presencia en más de 100 países en el mundo. Tiene operaciones en Colombia desde hace más de 50 años, atendiendo tres segmentos de negocio: Cortinas & Persianas hechas a la medida a través de las marcas Hunter Douglas® y Flexalum®, cortinas en medidas estándar comercializadas a través de cadenas de grandes superficies con la marca Reggia y Productos Arquitectónicos marca Hunter Douglas, atendiendo el mercado de fachadas, cubiertas, cielos rasos, entre otros.

Hunter Douglas busca mantener su liderazgo de participación de mercado en los negocios de cubrimiento de ventanas con productos a la medida, mediante la permanente introducción de nuevos productos, la aplicación de estrategias de marketing que generen ventajas competitivas efectivas y una red de distribución que se sienta y actúe como socio.

Hunter Douglas tiene como fortaleza el respaldo de un grupo empresarial que complementa la cadena de abastecimiento, desde producción de materias primas hasta el ensamble y entrega de productos finales, cuenta con áreas de investigación y desarrollo en Estados Unidos y Europa, lo que le permite a la compañía liderar el mercado con productos exclusivos e innovadores.

Particularmente en el segmento de cubrimiento de ventanas con productos hechos a la medida, la marca Flexalum® estuvo presente con un importante liderazgo del mercado hasta hace algunos años, sin embargo gracias a que el mercado siguió la tendencia de enfoque en precios bajos, en el año 2006 se introduce la marca Hunter Douglas como marca Premium orientada a niveles socio económicos altos con un portafolio de productos diferenciados. La marca Flexalum se conserva con orientación a un segmento distinto y con portafolio de producto competitivo con respecto a los ofrecidos por otras marcas, sin embargo la oferta era limitada y dicho portafolio no fue bien acogido por el mercado.

Finalizando el año 2011 se realizó un nuevo lanzamiento de la marca Flexalum® con un portafolio de producto mucho más competitivo, posicionando los productos commodity en un nivel de precio equivalente a los más económicos del mercado, con la ventaja de ofrecer mejores acabados en el producto y el respaldo de una marca de más de 50 años de tradición en el país. Dicha estrategia fue incorporada durante el último trimestre del año 2011 con lo cual se recuperaron 4 puntos porcentuales de participación de mercado con respecto al año 2010 (Benchmark, 2011).

Durante el año 2.012 se dio continuidad a la estrategia del fortalecimiento de segunda marca no solamente en términos de portafolio de producto y posicionamiento de precios, sino también ampliando la red de distribución en ese canal lo cual ha representado un crecimiento en valor de ventas de la marca cercano al 60%.

La marca Hunter Douglas® ofrece al mercado un portafolio de productos exclusivos ampliamente diferenciados de creación original de la compañía y patentados, estos productos son llamados propietarios. También ofrece productos tradicionales similares a los ofrecidos por otras marcas sin embargo con características técnicas y de acabados diferenciados.

Los productos propietarios se denominan así porque son de creación propia de Hunter Douglas, no son genéricos y han involucrado tanto en su diseño como en la producción de materias primas y procesos de ensamble, alta tecnología orientada a la generación de valor agregado a través de los productos. Estos productos propietarios son también llamados Ettes y está conformado por las cortinas Duette®, Silhouette®, Pirouette® y Luminette®.

Duette® es una cortina con celdas en forma de panal de abeja cuya función es actuar como aislante a la vez que ayuda a conservar la temperatura al interior de los ambientes, con la oferta más amplia en colecciones de tela, mecanismos de operación y alternativas de accionamiento del producto, ofrece más de de 580 opciones de producto. Gracias a su diseño patentado, reducen el consumo de energía y son amigables con el medio ambiente. Ofrecen también aislamiento acústico y fácil mantenimiento gracias a su tratamiento repelente al polvo. Ofrece protección de rayos UV desde el 76% hasta el 99% y es el producto ideal para ofrecer opacidad en ambientes como habitaciones o cuartos de televisión.



Figura 3. Cortina Duette®

Silhouette® es una elegante cortina formada con dos capas de Sheer y láminas en su interior que permiten graduar el nivel de iluminación, privacidad y contacto visual con el exterior. Sus telas ofrecen filtro de los rayos UV desde 88% hasta el 99%, provee aislamiento térmico contribuyendo al ahorro energético y aislamiento acústico para generar mayor confort en los ambientes donde se instalan, contienen tratamientos antiestáticos que repelen el polvo, cuentan con mecanismos diseñados para preservar la seguridad infantil evitando que se enreden en cordones, también ofrecen acabados muy elegantes con perfiles recubiertos con el mismo tipo de tela de la cortina y demás componentes en colores coordinados. Ofrece más de 200 alternativas de selección entre tamaños de láminas, diseños y niveles de privacidad: translúcidos o semi-opacos.



Figura 4. Cortina Silhouette®

Pirouette® es una cortina de diseño único, conformada por suave pliegues horizontales de tela suspendidos virtualmente sobre una capa de sheer que permite ver a través de la cortina y regular el nivel de iluminación y privacidad. Cuenta con un revolucionario sistema patentado Invisi-Lift que permite suspender los pliegues sin que se vean cordones o pegues. Disponible en múltiples colecciones, niveles de privacidad y tamaños de elegantes tejidos, ofrece protección de rayos UV desde 81% hasta 99%.



Figura 5. Cortina Pirouette®

La cortina Luminette® está formada por elegantes tejidos de tela dispuesta de manera vertical, con lamas interiores que permiten regular el nivel de iluminación y privacidad, generando ambientes confortables y acogedores. Ofrece filtro de rayos UV ente 50% y 99%, en diferentes niveles de privacidad, múltiples diseños y alternativas de apertura de las cortinas. No tiene perfiles ni cordones visibles agregando alto contenido estético a los ambientes donde se instala.



Figura 6. Cortina Luminette®

Este conjunto de cortinas ofrecen un programa de contra partes, para combinar diferentes estilos dentro de un mismo ambiente con tejidos y colores similares o idénticos. Por ejemplo, es posible combinar una cortina Luminette® en una puerta ventana de salida a una terraza y una cortina Silhouette® en una ventana tradicional en el comedor. Generando diseño y color homogéneo, con diferentes aplicaciones funcionales para cada tipo de ventana.

Hunter Douglas cuenta con una red de distribución especializada para cada una de sus marcas, clasificada en diferentes categorías asociadas a factores relevantes para el negocio tales como el tamaño y diseño de la sala de exhibición, volumen de ventas, participación de los productos propietarios dentro del total de la venta, entre otros. Una condición muy importante de la red con acceso a los productos de la marca Hunter Douglas es la exclusividad de la marca en este segmento, es decir quienes pertenecen a la categoría aceptan no distribuir otras marcas de cortinas y persianas. Cada categoría cuenta con beneficios específicos tales como acceso a portafolios de producto más extensos y diferenciados, márgenes de utilidad proporcionales a su inversión y desempeño, programas de incentivos, prioridad en programas de marketing, apoyo en material de venta y exhibición, material publicitario y apoyo en desarrollo de estrategias de mercadeo propuestas por el distribuidor autorizado.

La red con acceso a los productos propietarios está conformada por 43 distribuidores a nivel nacional, con alta concentración en Bogotá. No hay una política de distribución geográfica dentro de cada ciudad. Las salas de exhibición son ubicadas estratégicamente en los sectores de mayor tráfico afines al sector, procurando no generar alta concentración dentro de una misma zona.

1.3 Hipótesis

El posicionamiento actual de la marca Hunter Douglas en el segmento de cubrimiento de ventanas no genera suficiente visibilidad y relevancia, en especial para los productos propietarios.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer una plataforma estratégica orientada a generar mayor relevancia de la marca Hunter Douglas y en particular de sus productos propietarios, que ofrecen características únicas en el mercado.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los elementos significativos en la construcción de una propuesta de valor para la marca Hunter Douglas que ofrezca al mercado una alternativa diferenciada y única.

- Desarrollar un proceso de análisis del entorno interno y externo de la marca, que provea las bases para establecer el diagnóstico de la situación actual e identificar los puntos clave a intervenir para incrementar el valor de la marca.
- Formular estrategias y acciones en branding que conlleven a obtener mayor relevancia y visibilidad de los productos propietarios de la marca Hunter Douglas.

2. Marco teórico

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se presentan diferentes conceptos relacionados con la construcción de marcas, abordados desde el punto de vista de diferentes autores que han investigado diversos elementos asociados al branding.

2.1 Qué es branding?

El término branding o gestión de marcas integra una variedad de conceptos que básicamente pretenden obtener y mantener la relevancia de la marca, crear diferenciación y una oferta de valor única, comunicar los beneficios del producto o servicio ofrecido y generar visibilidad con el objeto de direccionar hacia la marca decisión de compra del consumidor. Algunas ideas relacionadas sugeridas por autores expertos sugieren que la administración estratégica de marca implica el diseño e implementación de programas y actividades para construir, medir y administrar el valor de la marca (Keller, 2008). Por su parte Aaker manifiesta que el branding consiste en comunicar los beneficios y valores que un servicio o producto provee a los consumidores. (Aaker, 2011).

2.2 Qué es marca?

Antes de entrar en los elementos que hacen parte de la estructuración de una marca, se requiere entender qué es una marca. De acuerdo con la American Marketing Association (1992) citado por Keller (2008) una marca es la identificación de un producto para diferenciarlo de la competencia. Philip Kotler (2002) considera que una marca es una promesa que se hace a los consumidores de proveer beneficios a través de un producto o servicio que contiene ciertos atributos.

En general, las definiciones propuestas por diferentes autores sugieren el concepto de marca como la forma en que se da identidad a los productos o servicios ofrecidos por una empresa y que transmite a los consumidores un significado en términos de beneficios esperados con el bien a adquirir.

2.3 Preferencia de marca

La estrategia elegida por las marcas para comunicar los atributos del producto que se convertirán en beneficios para los consumidores generan también asociaciones que redundan en otro importante concepto: la preferencia de marca. Conseguir preferencia de marca es una de las maneras más comunes de competir, sin embargo este modelo generalmente funciona en mercados maduros y estables, las propuestas son de corta duración tales como promociones o programas de marketing específicos, sin embargo se constituye en un camino difícil para competir en los mercados actuales que se caracterizan por su dinamismo y los clientes no se muestran motivados a cambiar su lealtad a una marca a menos que encuentren beneficios adicionales y representativos que merezcan considerar otras alternativas (Aaker, 2011).

Aaker (2011) sugiere frente al modelo de preferencia de marca, que este parte de la base de que los productos son similares, el cliente ya considera la marca dentro de sus alternativas y se inclina hacia alguna en particular por algún beneficio adicional que pueda percibir durante el proceso de decisión de compra. Las estrategias de preferencia de marca resultan particularmente riesgosas en mercados dinámicos ya que una innovación sustancial podría cambiar completamente el entorno del mercado y su comportamiento.

2.4 Relevancia de marca

Uno de los conceptos más importantes en los que David Aaker basa su estrategia de construcción de marcas, consisten en generar relevancia de las mismas y como consecuencia de las acciones emprendidas para tal fin, hacer irrelevantes a las marcas competidoras, gracias ello resulta de gran interés para el desarrollo de este estudio analizar la propuesta del autor, quien considera este aspecto como una manera para competir exitosamente, lo cual se hace posible a través de la creación de una nueva alternativa que sea única y exclusiva. Esta es una oportunidad de redefinir el mercado y hacer que los competidores sean menos relevantes para el cliente o potencial cliente (Aaker, 2011).

Una marca se puede considerar relevante cuando coinciden las siguientes condiciones:

1. La nueva alternativa es seleccionada. Hay una necesidad o deseo percibido por parte del cliente hacia la categoría objetivo, la cual es definida por una combinación de atributos, aplicaciones u otras características distintivas.

2. La marca está en el conjunto de consideración. El cliente considera la marca como una opción cuando está decidiendo comprar o usar esa categoría objetivo.

La estrategia de relevancia de marca consiste en crear ofertas tan innovadoras que den cabida a la creación de nuevas alternativas. Una nueva alternativa debería caracterizarse por tener un nuevo:

- Escenario de competencia, uno que este vacío o con pocas marcas que son débiles
- Definición de la nueva alternativa, con clara diferenciación de otras ya existentes
- Propuesta de valor que cambie o incremente las bases de relación con la marca o crear una nueva.
- Base de lealtad del cliente que sea económicamente atractiva
- Escenario de barreras para los competidores basado en activos o competencias estratégicos.

Bajo las anteriores características la diferenciación se convierte en una herramienta fundamental en el éxito del modelo de relevancia de marca, los cambios en la oferta deben representar una mejora visible y representativa en la oferta de valor (Aaker, 2011).

Hay diferentes niveles de relevancia, una marca no necesariamente es relevante o irrelevante. Puede suceder que no haya aún suficiente claridad de que la nueva alternativa sea la mejor opción para el cliente, también puede suceder que la marca no cuente con suficiente credibilidad y visibilidad en el nuevo espacio. En otros casos, algunas marcas pueden ser consideradas dentro del conjunto de selección siempre con total confianza (Aaker, 2011).

Crear una nueva propuesta que sea capaz de neutralizar a los competidores requiere la creación de una nueva oferta de valor que sea capaz de generar visibilidad, energía y un grupo de clientes leales. En relación al consumidor esta oferta requiere novedad, diferencia y significado, debe ser capaz de cambiar su comportamiento y percepción acerca de lo que está comprando y usando (Aaker, 2011).

Un indicador de la energía de la marca es si ésta genera o no suficiente interés, de tal manera que se auto promueve, que hace ruido aún con pocos esfuerzos de comunicación y ese ruido conduce y le da soporte a la generación de clientes leales, a la vez que estos se constituyen en parte de la creación de fuerza de la marca (Aaker, 2011).

Según Aaker (2011), los esfuerzos de creación de una nueva alternativa implican cuatro pasos importantes:

1. La generación de un concepto. Consiste en analizar diferentes estrategias, habrá mayor probabilidad de éxito en cuánto se cuente con mayor número de alternativas.
2. Evaluación del concepto. La evaluación provee herramientas para centrar los esfuerzos en el mejor prospecto de concepto.
3. Definir y administrar la nueva alternativa. Este proceso de administración, adicional a la administración de la marca como tal, tiene como clave la identificación de la asociación aspiracional, desarrollo y posicionamiento de la estrategia basada en dichas asociaciones. Innovar para que la categoría avance y usar la marca y programas de construcción de marca para crear visibilidad e imagen para la nueva categoría
4. Crear barreras de entrada. Esta es la última tarea para extender la rentabilidad. Si esto funciona no solamente se recupera la inversión sino que permitirá mejorar la posición en el mercado.

El proceso de creación de una nueva categoría incluye procesos que permiten definirla apropiadamente. El primer proceso es la categorización, gracias a nuestro esquema mental, los seres humanos tendemos a agrupar las cosas. Una de las formas en que la gente agrupa es el contenido de características similares, de esta manera un consumidor elige un producto porque cumple con ciertas características que considera requeridas. La clave es entonces identificar cuáles de esas características no se cumplen e incluirlas en la nueva oferta de valor (Aaker, 2011).

Otra manera de categorizar es identificando modelos ejemplares, por ejemplo en el caso de un reproductor de música, Ipod es un ejemplar en la categoría, de esta manera las nuevas ofertas son evaluadas acerca de qué tan similares o distantes son del ejemplar (Aaker, 2011).

Investigaciones sugieren que el proceso de evaluación de coincidencia de atributos es más utilizando cuando el contexto es simple, en cambio el proceso de evaluar frente a un ejemplar es más común cuando el contexto es más complejo en términos del número de alternativas y la dificultad de evaluar diferentes opciones (Aaker, 2011).

Convertirse en el modelo ejemplar de la categoría implica en primer lugar arriesgarse a definir una categoría ganadora, si no hay nadie previamente en el mercado será una tarea más sencilla y dará ventaja en el tiempo. Se debe pensar como líder, constantemente cuestionarse de qué

manera se puede mejorar o ampliar la categoría. Por último se debe continuar innovando. La innovación, la mejora y el cambio hacen a la categoría dinámica y a la marca más interesante (Aaker, 2011).

Enmarcar el concepto puede afectar la forma que una persona percibe la oferta, habla acerca de ella, desarrolla actitudes hacia ella, y finalmente compra y usa la oferta. La manera en que se enmarca y se comunica la propuesta de valor tiene un alto impacto en la forma que es recibida por los consumidores. Es muy importante comunicar cuál es el marco que se ha definido para la propuesta. Se habla de que las organizaciones tienen una ilusión permanente que el cliente es racional y busca información relevante, establece claramente sus objetivos, sopesa fuertemente los beneficios funcionales y toma decisiones lógicas; sin embargo los clientes están lejos de ser racionales, usualmente tienen escasas de información confiable, baja capacidad para memorizar, baja habilidad para el manejo del computador e incluso insuficiente conocimiento acerca del área del producto que está buscando por lo tanto no puede utilizarla para optimizar su proceso de toma de decisiones (Aaker, 2011).

Por estas razones, enmarcar la oferta es tan importante. El marco, a través de la influencia en el diálogo alrededor de un producto o servicio puede afectar todo el proceso de decisión así como la experiencia de uso. Esto puede triunfar sobre la lógica incluso en aquellos que están informados. Un ejemplo que permite interiorizar este concepto es el título que se le dé a una charla sobre impuestos, si el título es "Alivio tributario" la expectativa es un héroe que pretende aliviar la carga de las personas. Si el título es "Impuestos como inversión en el futuro" produce una imagen de construcción de vías, niños con mejor educación y fuerzas de seguridad ampliadas. Si el título fuera "Impuestos como cuotas que usted paga en un club" tendría una asociación con el pago de una tarifa que es justa por los servicios que disfruta en la ciudad. Cada marco influencia de una manera diferente el discurso y altera de manera implícita los objetivos (Aaker, 2011).

2.5 Gestión de marcas

Por su parte Keller (2008) plantea un modelo de administración estratégica de la marca basado en el valor capital de la misma. El autor afirma que el desarrollo de marca crea estructuras mentales y facilita al consumidor en la toma de decisiones ya que le ayuda a organizar la información que debe saber acerca de los bienes y servicios que requiere, otorgando durante este proceso valor a la empresa. "La clave del desarrollo de marcas es que los consumidores perciben diferencias entre las marcas de una categoría de producto en particular" (Keller, 2008).

El proceso de gestión de marcas se hace cada vez más difícil gracias a factores como los que se enuncian a continuación:

- a. **Clientes conocedores:** los consumidores son cada vez más conocedores tanto de marketing como de los bienes que compran gracias a sus experiencias, centros de información, los medios, internet, etc, con lo cual tienen generalmente expectativas superiores acerca del bien que desean adquirir (Keller, 2008).
- b. **Proliferación de marcas:** hay un incremento permanente en la cantidad de marcas y productos disponibles en el mercado lo cual dificulta las decisiones de mercadeo (Keller, 2008).
- c. **Fragmentación de medios:** los cambios en la televisión así como la evolución de la tecnología entre otros, ha generado la disminución de la confianza para publicitar en medios tradicionales como este, cada vez son más comunes los medios interactivos y nuevas tecnologías de comunicación, lo que supone una reducción en el presupuesto de comunicación destinado a publicidad con respecto a años anteriores (Keller, 2008).
- d. **Incremento de la competencia:** hay dos factores muy importantes que inciden en el incremento de la competencia. En primer lugar la disminución de la demanda en el caso de productos que han llegado a su etapa de madurez o están en declive, lo que obliga a los jugadores a ingresar en la pelea de precios. En segundo lugar el surgimiento de nuevos competidores en gran parte favorecidos por la globalización, que si bien es positiva para abrir nuevos mercados también representa mayor competencia para mercados ya establecidos. Este aspecto genera también un fenómeno de precios bajos gracias a la penetración de productos genéricos o copias de los productos líderes. Otra situación proliferante son las extensiones de marca que se extienden a nuevos productos y categorías arrastrando su reconocimiento en otros segmentos. Finalmente la desregulación en ciertos sectores lo que ha permitido la entrada de proveedores extranjeros que alteran las condiciones de mercado tradicionales (Keller, 2008).
- e. **Aumento de los costos:** a medida que se intensifica la competencia se incrementan también los costos de introducción de nuevos productos en los mercados, limitando la inversión (Keller, 2008).
- f. **Mayor responsabilidad:** los directores de marketing están experimentado presión por el cumplimiento de los indicadores financieros que en algunos casos implican la reducción de presupuesto y gasto en publicidad. Por otra parte se presenta alto nivel de rotación en este cargo dificultando la generación de impacto de sus acciones (Keller, 2008).

2.6 Valor capital de la marca

El estudio de estos factores conlleva el estudio de un concepto denominado valor de marca, orientado a la identificación de los efectos potenciales de las diferentes estrategias de marca.

“La mayoría de los observadores acepta que el valor capital de marca consiste en los efectos de marketing que se le atribuyen tan solo a una marca. Es decir, el valor capital de marca explica por qué el marketing de un producto o servicio con marca produce diferentes resultados que si éstos no contaran con ella” (Keller, 2008)

La gestión de marcas se orienta a la creación de diferencias; diversos autores coinciden en los siguientes principios básicos referentes a la gestión de marcas y generación de valor para ellas:

1. La generación de diferencias se desarrolla a través de agregar valor a través del producto o servicio.
2. Existen diferentes maneras de generar valor agregado.
3. El valor capital de marca constituye una herramienta eficiente para interpretar las estrategias de marketing.
4. Hay varias maneras en que el valor de una marca puede representar beneficios para la organización.

Bajo la orientación de Keller (2008), la administración estratégica de marcas implica el diseño e implementación de programas para construir, medir y administrar el valor de la marca a través de cuatro pasos principales:

- a. **Identificar y establecer el posicionamiento de la marca:** este proceso implica identificar lo que representa la marca para el consumidor y el lugar que ocupa con respecto a sus competidores. En este punto se define también la oferta de valor para que la marca sea valiosa en la mente del consumidor así como las asociaciones que se quieren generar.
- b. **Planear e implementar los programas de marketing de marca:** este proceso incluye todas las actividades relacionadas con la generación de conciencia de marca así como asociaciones del consumidor que sean fuertes, favorables y únicas.
- c. **Medir e interpretar el desempeño de la marca:** es importante determinar el impacto de las actividades de marketing desarrolladas para generar valor por lo cual es necesario establecer herramientas de medición que arrojen información sobre el desempeño y permitan tomar decisiones tácticas y estratégicas.

- d. Conservar e incrementar el valor capital de la marca:** la conservación y ampliación del valor de la marca supone la capacidad de adaptarse a lo largo del tiempo a nuevos requerimientos organizacionales así como extender la estrategia a nuevas marcas o a otras regiones.

Keller (2008) presenta un modelo de valor capital de marca basado en el cliente con la premisa de que el poder de una marca depende de lo que ésta representa en la mente del consumidor. Orienta la organización y sus estrategias de marketing a la identificación y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

La definición de este modelo considera tres ingredientes clave. El primero es el efecto diferencial a través del cual se identifican las respuestas del consumidor el producto se podría clasificar como genérico. El segundo es el conocimiento de marca y se refiere a lo que reside en la mente del consumidor gracias a lo que ha aprendido, visto, sentido y escuchado de ella. En tercer lugar está la respuesta del consumidor al marketing y se relaciona con la forma en que se alteran los comportamientos de compra del consumidor en respuesta a las acciones de marketing implementadas (Keller, 2008).

Keller (2008) plantea desde la perspectiva de valor capital de la marca basado en el cliente que es esencial generar conocimiento de la marca para crear su valor y este proceso es alcanzable a través de la generación de asociaciones en la memoria de los consumidores. Este modelo incluye dos componentes: conciencia de marca e imagen de marca. La conciencia de marca se refiere a la fortaleza de la misma para dejar huella en la memoria del consumidor y que este sea capaz de reconocerla en diferentes condiciones. La imagen de marca por su parte, se refiere a las percepciones que tienen los consumidores acerca de la marca y se refleja en las asociaciones que permanecen en su memoria.

Existe valor capital de la marca basado en el cliente cuando hay un alto grado de conciencia de la marca y las asociaciones hacia ella en la memoria de los consumidores son fuertes, favorables y únicas. La conciencia de marca integra tanto el reconocimiento como el recuerdo de ella. El reconocimiento consiste en la capacidad de los consumidores para confirmar que han visto la marca con anterioridad, no les resulta completamente ajena. Por otra parte, el recuerdo de la marca hace referencia a la capacidad del consumidor para recuperar la marca en su memoria y asociarla con la categoría del producto, con las necesidades que cubre, con el uso o disponibilidad para la compra (Keller, 2008).

La conciencia de marca representa diferentes ventajas, entre las que se cuentan:

- a. Ventajas de aprendizaje: una vez haya conciencia de marca, será más fácil transmitir a los consumidores nuevas asociaciones y que estos las apropien rápidamente.
- b. Ventajas de consideración: los consumidores deben considerar la marca siempre que requieran realizar una compra dentro de la categoría o cubrir una necesidad que el producto sea capaz de cumplir. A mayor conciencia mayor probabilidad de que la marca sea considerada.
- c. Ventajas de elección: la conciencia de marca puede favorecer la elección entre las diferentes marcas que conformen conjunto de consideración del consumidor.
- d. En ciertas circunstancias puede haber mínima conciencia de marca, especialmente ante factores que el consumidor considera de baja relevancia. Estos factores pueden ser:
 1. Motivación de compra del consumidor. No percibir diferencias entre las diferentes marcas de una categoría no lo motiva a realizar un proceso de elección.
 2. Capacidad de compra del consumidor. La falta de conocimiento de la categoría o falta de experiencia de uso del producto puede ocasionar que el consumidor elija la marca con la que más están familiarizados.

2.7 Conciencia de marca

El establecimiento de la conciencia de marca significa incrementar la familiaridad con esta a través de la exposición repetida, pero fundamentalmente significa generar mayor experiencia para que se registre con mayor intensidad en la memoria del consumidor (Keller, 2008).

El desarrollo de las marcas requiere también crear una imagen positiva lo que implica generar asociaciones positivas, únicas, favorables con ella. Las asociaciones pueden ser fuertes en la medida haya vínculo entre el conocimiento del cliente acerca del producto o categoría y los atributos y beneficios que ofrece la marca. Son favorables cuando convencen al cliente de que la marca posee atributos y beneficios que atienden satisfactoriamente sus necesidades y deseos. Las asociaciones son únicas cuando la oferta de valor represente una ventaja competitiva y no es posible encontrarla en las marcas competidoras (Keller, 2008).

2.8 Diferenciación

El proceso de posicionar una marca consiste en conseguir que esta ocupe un lugar en la mente del mercado objetivo, que sea clara y distinta a los productos de la competencia, para lo cual se debe partir de la diferenciación en la oferta de marketing (Kotler y Armstrong, 2003).

Diferenciarse es muy complejo; la vía por la que comúnmente los consumidores la perciben de manera rápida es el precio. Se requiere identificar los puntos fuertes en factores que sean deseables y valorados por los consumidores. Puede encontrarse diferenciación a través del producto mismo, pero también a través del servicio, la comunicación o cualquier otro factor que sea percibido y valorado por el cliente. "El núcleo central de la diferenciación estriba en cómo incidir en la imagen percibida por el consumidor de la empresa y sus productos" (Esteban et al., 2008, p.422)

Existen tres factores clave para que los factores de diferenciación sean atractivos para el consumidor:

- Relevancia: los factores de diferenciación deben ser particularmente importantes para el consumidor.
- Exclusividad: el mercado meta debe considerar que los factores de diferenciación son distintivos y superiores.
- Credibilidad: se deben ofrecer razones convincentes para que el consumidor prefiera la marca por encima de los competidores.

También existen tres factores claves de cumplimiento:

- Viabilidad: la empresa debe estar en capacidad de generar dichos factores de diferenciación
- Comunicabilidad: se deben soportar y comunicar de una manera comprensible los beneficios que refuercen la asociación deseada
- Sustentabilidad: la organización debe estar en capacidad de sustentar el cumplimiento de los beneficios ofrecidos, por ejemplo con patentes (Kotler y Keller, 2006).

2.9 La propuesta de valor

Existen numerosos casos de éxito de las ofertas que definen nuevas alternativas y que no han sido puestas a prueba previamente, sino que han estado basadas en el conocimiento del producto, de la oferta de los competidores y de lo que quiere el mercado. Otras veces se basa en el conocimiento del segmento de mercado objetivo. El conocimiento profundo de los competidores y sus limitaciones puede concebir una propuesta de valor que genere confianza (Aaker, 2011).

La propuesta de valor es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y a partir de su relación con el proveedor. La marca de una empresa debe ser una promesa de la experiencia total que puede esperar el consumidor. (Keller, 2006).

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

En el presente estudio se ha empleado la investigación descriptiva. “Como su nombre lo indica, el principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo general características o funciones del mercado”. (Malhotra, 2004). Es decir, permite explicar en este caso los comportamientos del consumidor de productos para cubrimiento de ventanas así como sus intereses en términos de atributos del producto, lugar de compra y medios de información que consulta.

3.2 Fases de investigación

3.2.1. Revisión bibliográfica

Corresponde a la etapa exploratoria, de identificación de literatura útil y pertinente que permita entender el problema y las herramientas de solución. Esta etapa también aporta la construcción del marco teórico que sustente los análisis y propuestas generadas a partir de este estudio.

3.2.2. Técnica de investigación

3.2.2.1 Definición de muestra

La población objetivo del presente estudio está constituida por los hogares pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de Bogotá. Esta selección se basa en el costo del producto en contraste con el poder adquisitivo de dicha población.

No se consideran los habitantes de manera individual ya que la dinámica del negocio de cubrimiento de ventanas generalmente obedece a una compra para la mayoría de las ventanas de una vivienda, no obstante el tamaño de muestra requerido es el mismo al tomar como universo la población en número de habitantes como la población en número de hogares.

Si bien el estudio fue concebido para analizar el mercado de cortinas y persianas para la marca Hunter Douglas en el territorio nacional, los recursos limitados hacen que el análisis se circunscriba específicamente a la ciudad de Bogotá, bajo la consideración de representar aproximadamente el 50% de las ventas de la marca en el país. No se pretende explicar el comportamiento de los consumidores de todo el país, no obstante los resultados pueden considerarse representativos.

3.2.2.2 Definición de las variables de investigación

Las variables de investigación que se pretendieron estudiar son posicionamiento, reconocimiento, imagen, visibilidad, diferenciación, preferencia, consideración, relevancia y desempeño de la marca.

3.2.2.3 Técnicas de investigación

La técnica utilizada fue la aplicación de encuestas

3.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se ha determinado bajo las siguientes consideraciones:

Tabla 1. Base para cálculo del tamaño de muestra

Para nivel de confianza de 90%

No. Hogares Bogotá=	2,438,000
Porción E 4,5 y 6=	15.46%
N=	376,915
e=	0.08
p=	0.50
q=	0.50
k=	1.65

Según la encuesta multipropósito 2014 del DANE, con base en el censo de 2005 la proyección de hogares para el 2015 en Bogotá es 2.438.000, de los cuales aproximadamente el 15% pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.

Para un nivel de confianza del 90%, margen de error del 8% y aplicando la fórmula:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N-1) + k^2 p q}$$

Se determina que el tamaño de muestra requerido es de 106 hogares.

3.4 Ficha técnica

Tabla 2. Ficha técnica del estudio

Ambito geográfico	Bogotá D.C.
Población objetivo	Hogares de estratos 4, 5 y 6
Universo poblacional	2.438.000 hogares
Tamaño de la muestra	106 hogares
Nivel de confianza	90% (z=1.645)
Margen de error	±8% (para el caso más desfavorable donde p = q = 0.5)
Fuente de información	Encuesta realizada de manera virtual y presencial

3.5 Perfil de los encuestados

Tabla 3. Frecuencias por género

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	22	20.8%
Mujer	84	79.2%
Total	106	100.0%

Tabla 4. Frecuencias por rango de edad

Rango Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 - 30 años	12	11.3%
31 - 40 años	32	30.2%
41 - 50 años	26	24.5%
> 50 años	36	34.0%
Total	106	100.0%

Tabla 5. Frecuencias por estrato

Estrato	Frecuencia	Porcentaje
4	47	44.3%
5	37	34.9%
6	22	20.8%
Total	106	100.0%

Tabla 6. Frecuencias por localidad

Localidad	Frecuencia	Porcentaje
Barrios Unidos	2	1.9%
Chapinero	24	22.6%
Engativá	3	2.8%
Fontibón	8	7.6%
Kennedy	2	1.9%
Puente Aranda	2	1.9%
Suba	21	19.8%
Teusaquillo	3	2.8%
Usaquén	41	38.7%
Total	106	100.0%

Tabla 7. Frecuencias por ocupación

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	48	45.3%
Independiente	40	37.7%
Ama de casa	12	11.3%
Jubilado	6	5.7%
Total	106	100.0%

4. Resultados

4.1 Análisis univariado

Las variables que serán presentadas a continuación son producto del análisis estadístico de la información recolectada, pretenden dar respuesta a la pregunta de investigación y estructurar una propuesta que atienda los objetivos de este estudio.

Los resultados serán presentados en función de las variables de estudio así:

4.1.1 Conocimiento de marca

El 91% de las personas encuestadas afirma haber comprado cortinas y/o persianas al menos una vez.

A la pregunta: Basado en su experiencia, por favor mencione las marcas que conoce/recuerda, se obtuvo:

Tabla 8. Marcas conocidas o recordadas por los encuestados

Marca	La conoce/recuerda
Ninguna	63.2%
Flexalum	24.5%
Hunter Douglas	17.9%
Pentagrama	9.4%
Panorama	7.5%
Reggia	0.9%

Un hallazgo importante es la manifestación expresa de los consumidores de no conocer la existencia de atributos como protección solar, control térmico y control acústico, lo cual es consistente con el bajo nivel de importancia que reflejan estas variables dentro del estudio.

Se evaluó también qué buscan los consumidores al comprar cortinas con el fin de contrastarlo con la oferta de la marca, encontrando que las principales variables que orientan la compra son la calidad y el diseño, mostrando amplia relevancia para más del 73% de la muestra. También se refleja una importante consideración del precio para más de la mitad de la muestra. La variable con menor relevancia se refiere a la facilidad de mantenimiento expresada específicamente por un encuestado.

Tabla 10. Atributos que buscan los consumidores al comprar cortinas

Variable	%
Diseño	75.5%
Calidad	73.6%
Precio	58.5%
Moda	19.8%
Facilidad de instalación	17.0%
Amplitud oferta	14.2%
Tecnología	8.5%
Marca reconocida	5.7%
Ahorro energético	2.8%
Otro	0.9%

Considerando la importancia de la comunicación y a quién se dirige cada estrategia de marketing planificada, se preguntó a los encuestados quién decide la compra cuando se trata del cubrimiento de ventanas. Se encontró que la decisión de compra en más del 50% se hace en familia, bien sea en pareja o más miembros. No obstante un porcentaje considerable de la muestra igual al 37.7% toma la decisión de manera individual.

Tabla 11. Quién decide la compra de cortinas según los encuestados

Quién decide compra	Frecuencia	Porcentaje
Usted y su pareja	45	42.5%
Usted	40	37.7%
Familia	18	17.0%
Su pareja	3	2.8%
Total	106	100.0%

4.1.4 Diferenciación

Teniendo en cuenta que las tiendas de la marca son exclusivas y se encuentran ubicadas en diferentes zonas de la ciudad y generalmente no en los clústeres geográficos asociados a la categoría Cortinas y/o Persianas, se consultó sobre el lugar en el que los consumidores buscan este tipo de producto encontrando que el 47.2% de la muestra considera o consideraría como principal lugar de compra las tiendas de grandes superficies.

Tabla 12. Dónde buscan/compran cortinas los encuestados

Lugar de compra	Frecuencia	Porcentaje
Grandes Superficies	50	47.2%
Tiendas decoración	42	39.6%
Decorador / arquitecto	2	1.9%
Otro	12	11.3%
Total	106	100.0%

Considerando que la marca pretende ofrecer una experiencia de compra gratificante sumada a un producto con atributos superiores, se preguntó a los encuestados acerca de los servicios que le gustaría encontrar en el lugar de compra, encontrando que el más relevante para el 78.3% de la muestra es Buena asesoría, seguido de imágenes del producto adaptado a su casa con un 58.5%.

Tabla 13. Servicios que les gustaría a los encuestados encontrar el en lugar de compra

Variable	%
Buena asesoría	78.3%
Imágenes del producto adaptado a su casa	58.5%
Tiempo de entrega corto	33.0%
Demostración de producto	15.1%
Información impresa/digital	13.2%

Con el fin de encontrar factores que permitan estructurar una comunicación adecuada con los consumidores, se consultó en qué medios buscan información a la hora de adquirir un producto nuevo. Más del 90% consulta internet para realizar dicha búsqueda.

Tabla 14. Dónde buscan información sobre productos nuevos

Info Producto nuevo	Frecuencia	Porcentaje
Internet	96	90.5%
Amigos	6	5.7%
Revistas	4	3.8%
Total	106	100.0%

4.2 Análisis bivariado

Se analizaron diversas variables mediante tablas cruzadas para determinar si hay asociación entre ellas, pretendiendo encontrar información que explique algunos comportamientos de los consumidores. En todos los casos que se expondrán, se aplicaron pruebas de independencia mediante el uso del estadístico chi-cuadrado.

4.2.1 Conocimiento de marca

Analizando en primer lugar si hay variables que se asocien al conocimiento de la marca, así:

H_0 : El conocimiento de marca es independiente de la edad

H_1 : El conocimiento de la marca depende de la edad de los consumidores

Tabla 15. Tabla cruzada para las variables rango de edad y marca Hunter Douglas

			Hunter Douglas		Total
			No conoce	Conoce	
Rango Edad 18 - 30 años	Recuento	10	2	12	
	% del total	9.4%	1.9%	11.3%	
31 - 40 años	Recuento	23	9	32	
	% del total	21.7%	8.5%	30.2%	
41 - 50 años	Recuento	24	2	26	
	% del total	22.6%	1.9%	24.5%	
> 50 años	Recuento	30	6	36	
	% del total	28.3%	5.7%	34.0%	
Total	Recuento	87	19	106	
	% del total	82.1%	17.9%	100.0%	

Tabla 16. Tabla cruzada para las variables rango de edad y ninguna marca

		Rango Edad*Ninguna marca		Total	
		Ninguna marca			
		No conoce	Conoce		
Rango Edad	18 - 30 años	Recuento	3	9	12
		% del total	2.8%	8.5%	11.3%
	31 - 40 años	Recuento	13	19	32
		% del total	12.3%	17.9%	30.2%
	41 - 50 años	Recuento	11	15	26
		% del total	10.4%	14.2%	24.5%
	> 50 años	Recuento	12	24	36
		% del total	11.3%	22.6%	34.0%
Total		Recuento	39	67	106
		% del total	36.8%	63.2%	100.0%

Para una significancia $\alpha=0,05$, al contrastar la variable edad con el conocimiento de la marca Hunter Douglas así como con el desconocimiento de cualquier marca, no fue posible evidenciar que haya dependencia entre ninguna de las variables dado que los valores de significancia obtenidos fueron 0,244 y 0,695 respectivamente. Dado que estos valores son $>0,05$ se rechaza la hipótesis nula.

Buscando identificar asociación entre el conocimiento de la marca y el estrato de los consumidores, se contrastaron nuevamente las variables sin encontrar evidencia de asociación entre ellas así:

H_0 : El conocimiento de marca es independiente del estrato

H_1 : El conocimiento de la marca depende del estrato de los consumidores

Tabla 17. Tabla cruzada para las variables estrato y marca Hunter Douglas

		Estrato*Hunter Douglas		Total	
		Hunter Douglas			
		No conoce	Conoce		
Estrato	4	Recuento	38	9	47
		% del total	35.8%	8.5%	44.3%
	5	Recuento	34	3	37
		% del total	32.1%	2.8%	34.9%
	6	Recuento	15	7	22
		% del total	14.2%	6.6%	20.8%
Total		Recuento	87	19	106
		% del total	82.1%	17.9%	100.0%

Tabla 18. Tabla cruzada para las variables estrato y ninguna marca

		Estrato*Ninguna		Total	
		No conoce ninguna marca			
		NO	SI		
Estrato	4	Recuento	17	30	47
		% del total	16.0%	28.3%	44.3%
5		Recuento	12	25	37
		% del total	11.3%	23.6%	34.9%
6		Recuento	10	12	22
		% del total	9.4%	11.3%	20.8%
Total		Recuento	39	67	106
		% del total	36.8%	63.2%	100.0%

Aplicando la prueba estadística se obtuvo significancia de 0.069 al cruzar la edad con la marca Hunter Douglas y 0.600 al cruzar la edad con el desconocimiento de cualquier marca. Dados los resultados se rechaza la hipótesis de asociación entre estas variables.

Si bien en este informe se exponen las variables que a juicio de la investigadora se consideran más relevantes, se contrastaron diversas variables demográficas y en ningún caso se encontró asociación de ellas con el conocimiento de la marca Hunter Douglas.

4.2.2 Relevancia

Profundizando en las variables asociadas al producto y proceso de compra, se cruzaron las variables de atributos con el perfil de los encuestados y solo se determinó asociación en uno de los contrastes así:

H_0 : La relevancia del atributo "Amplitud de la oferta" es independiente del rango de edad

H_1 : La relevancia del atributo "Amplitud de la oferta" depende del rango de edad

Tabla 19. Tabla cruzada para las variables Rango de edad vs. Amplitud de la oferta

		Rango de Edad*Amplitud oferta		Total	
		Variedad			
		No importa	Importa		
Rango Edad	18 - 30 años	Recuento	11	1	12
		% del total	10.4%	.9%	11.3%
31 - 40 años		Recuento	28	4	32
		% del total	26.4%	3.8%	30.2%
41 - 50 años		Recuento	18	8	26
		% del total	17.0%	7.5%	24.5%
> 50 años		Recuento	34	2	36
		% del total	32.1%	1.9%	34.0%
Total		Recuento	91	15	106
		% del total	85.8%	14.2%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,506 ^a	3	.037
Razón de verosimilitud	7.889	3	.048
Asociación lineal por lineal	.099	1	.753
N de casos válidos	106		

a. 3 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5. El

Para una significancia $\alpha=0,05$ se encontró que la relevancia del atributo “Amplitud de la oferta” depende del rango de edad, dado el resultado 0,037 al aplicar el estadístico chi-cuadrado. No obstante lo anterior, este atributo es relevante solo para el 14.7% de la muestra por lo cual no hay argumentos suficientes que sustenten la implementación de una estrategia específica en este sentido.

En cuanto al análisis de dependencia de la variable “Quién decide la compra” versus el perfil de los encuestados, se determinó que solo el género tiene asociación con dicha variable.

Tabla 20. Tabla cruzada para las variables Género vs. Quién decide la compra

Tabla cruzada Género*Quién decide compra

			Quién decide compra				Total
			Usted	Pareja	Usted y su pareja	Familia	
Género	Hombre	Recuento	2	2	15	3	22
		% del total	1.9%	1.9%	14.2%	2.8%	20.8%
	Mujer	Recuento	38	1	30	15	84
		% del total	35.8%	.9%	28.3%	14.2%	79.2%
	Total	Recuento	40	3	45	18	106
		% del total	37.7%	2.8%	42.5%	17.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,393 ^a	3	.002
Razón de verosimilitud	15,059	3	.002
Asociación lineal por lineal	4,696	1	.030
N de casos válidos	106		

a. 3 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5. El

Teniendo que $0,002 < 0,05$ se establece la relación de dependencia ente la decisión de compra y el género del encuestado.

4.2.3 Diferenciación

Al cruzar las variables relacionadas con el proceso de compra y los servicios relativos a éste que podrían ser de interés para el consumidor, no se identificó asociación con ninguna variable

demográfica. De la misma manera sucede al contrastar el lugar donde buscarían o comprarían cortinas los encuestados.

5. Análisis estratégico de la marca

5.1 Análisis del entorno

En términos de las condiciones macroeconómicas del país, el año 2015 representó un hito importante para la economía nacional dada la desaceleración ocasionada principalmente por el decrecimiento de los precios internacionales del petróleo y la devaluación, que se estimó en promedio del 37.9% al cierre del año.

En consecuencia, algunos de los principales indicadores macroeconómicos reflejan la situación que ha atravesado el país. Las proyecciones de expertos sugieren que los próximos 3 años serán estables en términos de inflación, devaluación y crecimiento económico, lo cual permite suponer que los planes que se definan para la marca podrían ejecutarse sin la afectación de factores externos.

De otra parte el consumo se redujo considerablemente durante la mayor parte del año que cerró y según las proyecciones este aún no retornará a las tasas de crecimiento de años anteriores, por lo menos durante el presente año, lo cual significa buscar estrategias basadas en el incremento de la cuota de mercado.

Tabla 21. Indicadores de coyuntura económica Colombia, histórico 2013-2014 y proyecciones hasta 2018.

Indicador	2013	2014	2015 py	2016 py	2017py	2018py
Inflación doméstica (IPC)	1.94	3.66	4.60	3.20	3.00	3.00
Tasa de cambio nominal promedio	1,868.69	1,999.38	2,757.14	2,874.90	2,513.49	2,527.27
Devaluación promedio año (%)	3.97	6.99	37.90	4.27	0.46	0.55
PIB Real (\$ Mill., Base 2005)	494,124,000	516,619,000	533,791,139	552,231,668	578,888,874	603,781,095
Crecimiento PIB Real (%)	4.94	4.55	3.32	3.45	4.20	4.30
Crecimiento exportaciones de bienes (totales)	-2.15	-5.44	-29.25	3.46	8.40	6.76
Crecimiento importaciones de bienes (totales)	0.80	7.90	-16.87	2.90	7.35	6.28

Nota. Recuperado de Departamento nacional de planeación.

Uno de los estimadores de la demanda utilizado en el negocio corresponde a la construcción de nuevas edificaciones, principalmente de vivienda en los estratos medio-alto y alto. De acuerdo con las estadísticas del DANE acerca de las licencias de construcción otorgadas en lo corrido del año hasta septiembre 2015, el comportamiento de la construcción en Colombia tendrá un crecimiento del 1.2% en comparación con 2014 y representa también uno de los mayores valores en área aprobada durante los años recientes.

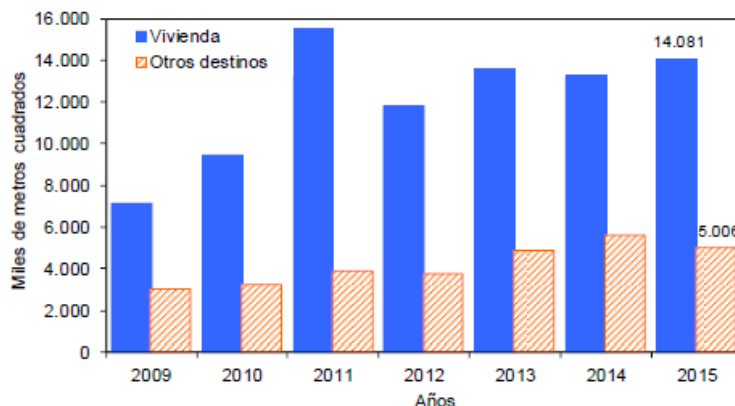


Figura 7. Acumulado año corrido del área aprobada para vivienda y otros destinos. 88 municipios. Enero – septiembre (2009-2015). Fuente: DANE- Estadísticas de edificación Licencias de Construcción

Los departamentos que concentran el 46.2% de las nuevas edificaciones aprobadas en 2015 son Bogotá DC, Cundinamarca y Antioquia.

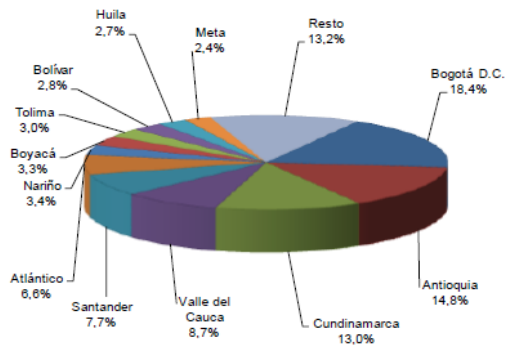


Figura 8. Distribución del área aprobada en el año corrido según departamentos y Bogotá D.C. 88 municipios. Año corrido a septiembre 2015. Fuente: DANE- Estadísticas de edificación Licencias de Construcción

Por su parte la construcción destinada a vivienda tiene el mayor crecimiento en las licencias de construcción aprobadas según destino, con una variación de 4.5%.

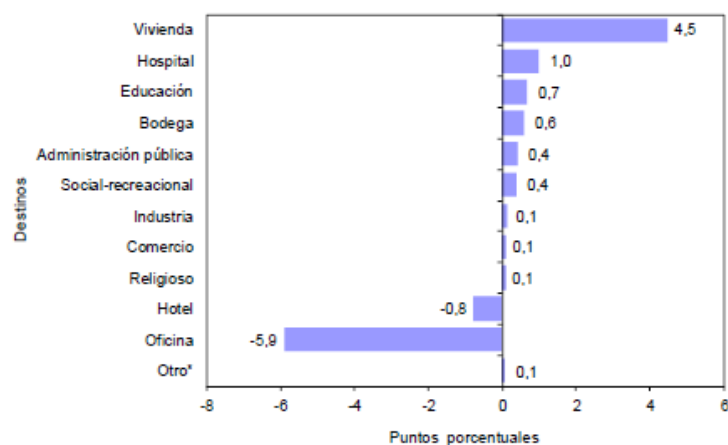


Figura 9. Contribución a la variación acumulada año corrido del área aprobada, según destinos. 88 municipios. Enero – septiembre de 2015. Fuente: DANE- Estadísticas de edificación Licencias de Construcción

Por su parte el segmento objetivo constituido por hogares de los niveles socio económicos medio alto y alto representan el 23.6% de las licencias otorgadas en lo corrido del año hasta septiembre 2015, esto representa aproximadamente 3.3 millones de metros cuadrados y 35.000 unidades de vivienda en los 88 municipios considerados en el estudio.

Tabla 22. Area aprobada para vivienda por estrato socioeconómico. 88 municipios. Sep 2014 a Sep 2015.

Período	Septiembre de 2014 – septiembre de 2015						Total
	Estratos socioeconómicos						
	Bajo-bajo	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto	
Septiembre 2014	45.592	291.395	301.108	158.194	152.066	220.029	1.168.384
Octubre 2014	134.057	307.843	471.897	357.398	265.170	297.265	1.833.630
Noviembre 2014	63.970	503.460	288.755	172.154	73.467	61.597	1.163.403
Diciembre 2014	136.219	518.116	553.892	369.323	149.138	145.281	1.871.969
Enero 2015	64.248	358.020	474.852	194.065	175.982	170.504	1.437.671
Febrero 2015	38.925	446.292	535.282	323.900	186.446	116.251	1.647.096
Marzo 2015	82.994	334.465	394.180	246.163	253.006	144.307	1.455.115
Abril 2015	46.254	395.636	508.645	378.144	241.150	208.551	1.778.380
Mayo 2015	65.188	173.921	265.680	306.773	226.119	112.108	1.149.789
Junio 2015	70.273	384.216	551.129	454.762	211.833	196.773	1.868.986
Julio 2015	77.560	339.328	418.324	301.769	217.982	235.092	1.590.055
Agosto 2015	52.494	263.626	540.417	277.119	87.519	178.037	1.399.212
Septiembre 2015	99.906	517.992	489.000	277.290	176.671	194.069	1.754.928

Nota: Recuperado DANE- Estadísticas de edificación Licencias de Construcción

5.2 Análisis del mercado

5.2.1 Análisis de clientes

Los clientes de la marca se clasifican en personas naturales (mercado residencial) y clientes corporativos (mercado institucional). Los consumidores finales son atendidos a través de un canal de aproximadamente 100 distribuidores a nivel nacional, ubicados en su mayoría en las ciudades principales y unos pocos en ciudades intermedias.

La principal motivación de los consumidores es la decoración, si bien hay una generalizada tendencia en todos los mercados respecto un mayor nivel de conocimiento y preparación por partes de los clientes; en este segmento se percibe bajo conocimiento de los atributos técnicos que pueden ofrecer los productos de la categoría. Es frecuente encontrar que los clientes busquen amplias opciones para elegir, sin embargo su decisión usualmente se concentra en colores y tipos de producto comunes.

A continuación se describen los consumidores finales en términos de demografía, ubicación geográfica, factores psicológicos y comportamientos:

Tabla 23. Segmentación de clientes Hunter Douglas

CLIENTES ACTUALES		
	Personas Naturales	Cientes coporativos
Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres - Entre 30 y 70 años de edad - Nivel socio económico medio alto y alto - Nivel de educación superior - Ingresos promedio COP 15'000.000 al mes 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas medianas y grandes - Con edificios corporativos
Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicados dentro del territorio nacional - Principalmente del área urbana 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicados dentro del territorio nacional - Principalmente del área urbana
Psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Con necesidades de decoración y protección solar - Generalmente en proceso de remodelación o decoración de inmueble nuevo - En busca de productos modernos - Les gusta ser muy bien atendidos y asesorados - Alto nivel de conocimiento e investigación previa sobre el producto y la marca - Personas con buen gusto estético - Personas que buscan posicionamiento a través de las marcas que usan - Personas que aprecian la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de protección solar y ahorro energético - Ocasionalmente buscan productos que se adapten a la identidad de su marca o empresa. - Baja sensibilidad al reconocimiento de la marca
Comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> - Una parte importante de los clientes son referidos por consumidores previos - Tendencia a dejarse influenciar por los precios del mercado - Reconocimiento del valor y cualidades de la marca, sin embargo bajo una actitud comparativa con otras marcas de menor reconocimiento. - Personas que viajan al exterior - Receptivos a la recomendación de asesores como arquitectos, diseñadores y decoradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altamente influenciados por el precio, buscando alta calidad y tecnología a precios bajos. - Intervención de múltiples personas en el proceso de decisión. - Intervención de arquitectos en la especificación del producto.

En la organización no existe un censo de consumidores finales; esta información es almacenada por la red de distribución.

El mercado potencial está constituido por los hogares pertenecientes a los niveles socio económicos 4, 5 y 6 y se halla distribuido en el país de la siguiente manera:

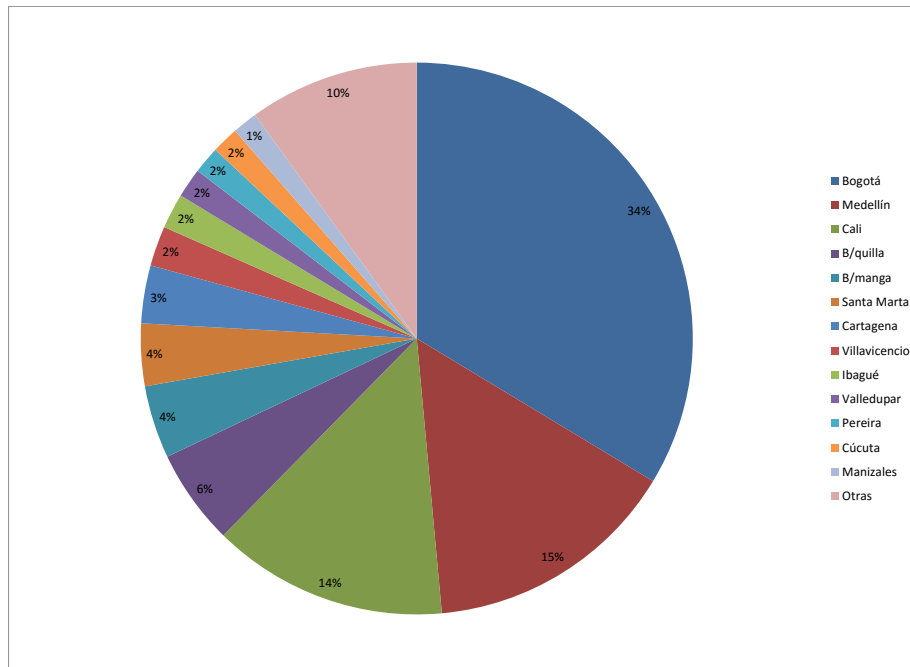


Figura 10. Distribución mercado potencial de la marca Hunter Douglas en Colombia. Elaboración propia con base en estadísticas del DANE

5.2.2 Factores clave de éxito (FCE)

Los factores clave de éxito constituyen los atributos más relevantes para el mercado objetivo, éstos han sido extraídos de los resultados del análisis cuantitativo así:

Tabla 24. Factores clave de éxito para la marca Hunter Douglas

Factores clave éxito	
Buena asesoría	46%
Imágenes previas del producto adaptado a su casa	34%
Tiempo de entrega corto	19%
	100%

5.2.3 Análisis de la competencia

Tabla 25. Análisis de competencia segmento Cortinas y Persianas

	Hunter Douglas	Flexalum	Pentagrama	Panorama	Alfa
Cientes preferentes	Personas que valoran la innovación y calidad, dispuestos a pagar un valor acorde con un producto premium. Empresas que invierten en productos eficientes y durables, procurando el confort al interior y/o exterior de sus instalaciones y la mayor productividad de sus empleados.	Personas del NSE 3 y 4 que busca productos durables y de buena calidad.	No hay discriminación del público objetivo.	No hay discriminación del público objetivo.	No hay discriminación del público objetivo.
Líneas de productos	Cortinas - 11 Persianas - 5 Toldos - 4	Cortinas - 6 Persianas - 3 Toldos - 3	Cortinas - 9 Persianas - 4 Toldos - 5	Cortinas - 5 Persianas - 3 Toldos - 4	Cortinas - 6 Persianas - 2
Producto	I+D propio en el exterior, productos top patentados. Portafolio enfocado en proveer alternativas exclusivas y que ofrezcan valor agregado.	I+D propio en el exterior, productos top patentados. Portafolio enfocado a actuar como marca defensiva por tanto son de costo efectivo.	Productos de proveedores principalmente asiáticos. Portafolio amplio.	Productos de proveedores principalmente asiáticos. Portafolio mediano y con algunas opciones de productos de mayor costo.	Productos de proveedores principalmente asiáticos. Portafolio pequeño con precio muy bajo.
Ámbito geográfico	Cobertura en las principales ciudades del país	Cobertura en las principales ciudades del país y municipios intermedios	Cobertura en ciudades principales y algunos municipios intermedios	Cobertura en ciudades principales y algunos municipios intermedios	Cobertura en ciudades principales y algunos municipios intermedios
Estrategias generales	Oferta de productos exclusivos	"Me too"	Precios bajos	Precios bajos, generalmente alineados con Pentagrama	Precios muy bajos
Comunicación	Experiencia de compra premium	Amplia oferta de producto (opciones)	Amplia oferta de producto (opciones)		
	Pauta impresa en medios especializados, ej: Axxis Pauta digital Redes sociales	Bajo nivel de comunicación, algo de pauta digital	Pauta impresa en medios especializados, ej: Axxis	Pauta impresa en medios especializados, ej: Axxis	Pauta impresa en medios especializados, ej: Axxis
Canal de distribución	Tiendas de decoración exclusivas. Ofrecen otros productos complementario pero no otras marcas de cortinas.	Almacenes multimarca, generalmente del sector de decoración, usualmente venden también pisos o muebles	Almacenes multimarca, generalmente del sector de decoración, usualmente venden también pisos o muebles. Suelen otorgar distribución a cualquier persona, incluso a los instaladores. Tienen también venta directa.	Almacenes multimarca, generalmente del sector de decoración, usualmente venden también pisos o muebles. Venden directamente especialmente en negocios de tipo institucional.	Almacenes multimarca, generalmente del sector de decoración, usualmente venden también pisos o muebles
Imagen de marca	Marca costosa, ofrece buena calidad.	La marca usualmente se asocia con calidad.	Información no conocida	Información no conocida	Información no conocida
Imagen como aliado del distribuidor	Aliado estratégico, burocrática, aspiracional	Honorable, leal a su red de distribución, a veces resagada en innovación.	Innovadora, eficiente.	Eficiente	Eficiente
Calidad subjetiva	Alta	Alta	Media-alta	Media-alta	Media

5.2.4 Competencia frente a los FCE

Tabla 26. Evaluación FCE frente a la competencia

Factores clave éxito		HunterDouglas	Flexalum	Pentagrama	Panorama	Alfa
Buena asesoría	46%	0.92	0.92	0.92	0.46	0.46
Imágenes previas del producto adaptado a su casa	34%	0.68	0.34	0.34	0.34	0.34
Tiempo de entrega corto	19%	0.38	0.38	0.57	0.38	0.19
	100%	1.98	1.64	1.83	1.18	0.99

Del anterior cuadro se puede extraer como factor relevante que el principal competidor se acerca más a la marca Hunter Douglas en el cumplimiento de los factores claves de éxito, por encima de la marca defensiva (Flexalum). Si bien el precio no es el criterio más representativo, en la cotidianidad esto explicaría que algunos clientes decidan comprar esa marca si no percibe valor agregado.

5.2.5 Análisis de la naturaleza del mercado

5.2.5.1 Pautas de consumo

El consumo de cortinas y persianas en Colombia está asociado principalmente a momentos como:

- Compra de vivienda
- Remodelación
- Constitución de familia (matrimonio)

Se percibe que la demanda está directamente relacionada con el precio, los incrementos en este reducen el consumo casi que en proporción directa al incremento.

5.2.5.2 Comportamiento de compra

- Los criterios más importantes para los consumidores de este segmento están asociados al producto en la medida que cumplan su función de decoración, provean privacidad y calidad.
- El precio es importante para el consumidor, sin embargo está dispuesto a pagar más siempre y cuando haya coherencia con el valor percibido.
- Los consumidores buscan este producto principalmente en almacenes de grandes superficies, las salas de decoración especializadas se asocian con altos costos.

5.2.6 Evolución y tendencias del mercado

5.2.6.1 Mercado

La proliferación de competidores ha distorsionado la diferenciación tradicionalmente basada en el producto mismo, los consumidores conocen poco de los productos y se confunden fácilmente.

La entrada de productos de origen asiático con un “buen look” sumado a la poca experiencia de los consumidores, hace que la decisión de compra esté altamente influenciada por el precio, sin un referente contundente respecto a la calidad del producto.

5.2.6.2 Canales de distribución

Dentro del segmento de decoración existe una amplia red de distribución conformada por más de 300 empresas en el país, la mayoría de ella es multimarca.

La única marca del mercado que requiere exclusividad es Hunter Douglas y su red constituye aproximadamente un 20% del mercado. La marca es aspiracional para el canal, no obstante la red en general es resistente a establecer acuerdos de exclusividad.

Los distribuidores usualmente son pequeñas empresas, muchas de ellas familiares, ubicados en clústers de decoración. En Bogotá, por ejemplo en las Calles 109 y 122 o en la Alquería.

El canal de distribución exclusivo es poco dinámico, con baja orientación al marketing, basado en la reputación de la marca y la calidad de los productos, pocos aportan esfuerzos para agregar valor y generar estrategias de fidelización de los clientes.

El canal multimarca se basa en una amplia oferta de marcas, productos y niveles de precio, apuestan al volumen por tanto la fidelización en este segmento es más compleja. Van de una marca a otra, según quien ofrezca mayor beneficio, aunque este sea de manera temporal.

Hay una práctica generalizada de competencia a través del precio, basada en altos descuentos al cliente final, por lo tanto un consumidor puede conseguir precios muy diferentes para el mismo producto lo cual desencadena un proceso de regateo, práctica a la cual culturalmente somos propensos, hasta obtener el precio más bajo que los distribuidores estén dispuestos a ofrecer. Como consecuencia de lo anterior, el detrimento en la rentabilidad del distribuidor y su capacidad de inversión, por ejemplo en marketing.

5.2.6.3 Comunicación

La comunicación se realiza principalmente a través de pautas en medios impresos, con imágenes del producto aplicado. Solo la marca Pentagrama ha hecho comerciales de televisión en horas de la mañana.

Hunter Douglas ha hecho esfuerzos por mostrar el producto cercano, incorporando publicidad con imágenes de personas en situaciones cotidianas. Según los resultados de un estudio realizado sobre esta materia un par de años atrás, aún resulta difícil asociar rápidamente las campañas con el producto. El diseño de la pauta es un lineamiento regional (Latam).

6. Conclusiones

A pesar que más del 90% de los encuestados ha comprado cortinas alguna vez, dada la irrelevancia de la marca para la mayoría de ellos, se podría inferir que los esfuerzos que cualquier marca de la categoría haya realizado para diferenciarse y posicionarse en la mente de los consumidores, no ha surtido un buen efecto.

El estudio permitió confirmar la relevancia de algunos de los atributos de producto ofrecidos por la marca Hunter Douglas como decoración, calidad y privacidad. También permite confirmar que atributos como control térmico, control acústico y protección solar, que son considerados como fortalezas de la marca Hunter Douglas y diferenciales en el mercado, reflejan ser irrelevantes para una amplia porción de la muestra.

Aunque el precio no es el factor más relevante para los encuestados cuando se habla de atributos del producto, si constituye un elemento importante en el proceso de compra, lo cual se deduce de que aproximadamente el 58% de la muestra señala que hace parte de lo que busca cuando va a comprar cortinas, después del diseño y la calidad.

Hay una marcada tendencia a decidir en familia la compra de esta categoría de producto. Esto puede constituir un insight relevante para el desarrollo de la estrategia en términos de comunicación.

El estudio permitió validar que los consumidores valoran los factores asociados a una experiencia de compra gratificante, en especial la buena asesoría y herramientas tecnológicas,

como por ejemplo poder ver previamente imágenes de cómo lucirán las cortinas en las ventanas de su casa. Se evidencia también que aunque el tiempo de entrega no es un factor relevante en una medida mayoritaria, su importancia es mayor a la esperada representando relevancia para un 33% de los encuestados.

Una proporción cercana al 50% considera como lugar de búsqueda o compra las tiendas de grandes superficies y un poco más del 39% acude a las tiendas de decoración, éstas últimas son los formatos donde se podrían adquirir cortinas Hunter Douglas. Se requiere capturar la atención de quienes buscan las cortinas en grandes superficies y dirigir su búsqueda hacia las tiendas especializadas.

El bajo conocimiento de las diferentes marcas de la categoría no permite evaluar en esta oportunidad el escenario de competencia, tampoco el desempeño de la marca Hunter Douglas y las asociaciones que podrían establecer los consumidores hacia ella.

De acuerdo con los resultados arrojados por el presente estudio, se podría afirmar que es válida la hipótesis general del mismo, en cuanto la marca Hunter Douglas no refleja visibilidad suficiente para ser relevante a la hora de adquirir los productos de la categoría, sucede igual para los valores agregados en términos de atributos de producto.

Sumado a los hallazgos obtenidos con el presente estudio, la realidad de una categoría de mercado que representa más de 140 mil millones de pesos anuales, constituyen una oportunidad para planificar y ejecutar una estrategia de branding que en el mediano plazo refleje una evidente influencia de la marca Hunter Douglas en los consumidores, principalmente en el segmento de población objetivo.

Este estudio fue aplicado de manera aleatoria a potenciales consumidores, es recomendable extender el estudio a clientes con el fin de evaluar y mejorar el desempeño de la marca desde otra perspectiva. También es recomendable extender el estudio al resto del país, contar con

información relevante como la obtenida en el presente estudio podría enriquecer la estrategia e identificar si se requiere un lenguaje de comunicación distinto en otras zonas del país.

7. Propuesta de la estrategia de branding

7.1 Diagnóstico

7.1.1 Matriz DOFA

Tabla 27. Matriz DOFA marca Hunter Douglas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Productos exclusivos - Oferta de valores agregados - Respaldo de marca - Marca asociada con estatus alto - Buena reputación 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja consistencia entre la visión de marca y producto vs. la percepción del consumidor - Toma de decisiones lenta - Limitado conocimiento del consumidor y sus motivaciones - Orientación al producto - Efoque en el canal de distribución y poca comunicación con el consumidor final - Red de distribución poco dinámica - Ausencia de CRM - Fuerza comercial con baja formación y en muchos casos remuneración no atractiva - Bajo conocimiento de la marca
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado poco educado en el segmento - Crecimiento del mercado objetivo - Nuevas tecnologías de comunicación permiten llegar al consumidor final a menor costo 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de los competidores - Agilidad de competidores en la copia de productos, desarrollo de nuevas introducciones y adopción de nuevas tecnologías

7.1.2 Mapa de posición competitiva

Con base en esta herramienta de diagnóstico de MCKinsey-General Electric se esboza la posición competitiva de la cartera de productos.

7.1.2.1 Atractivo del mercado

Tabla 28. Atractivo del mercado para la marca Hunter Douglas

Variables	Ponderaci	Duette	Silhouette	Pirouette	Luminette	Twinline	Quantum	Skyline	Panel Glide	Maderas	horizontale	Romanas	Toldos
Tamaño de mercado	30%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Tasa de crecimiento del mercado	10%	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Competencia	15%	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Rentabilidad	35%	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3
Dificultad tecnológica	10%	3	2	3	3	1	1	2	1	1	1	1	2
	100%	290%	250%	260%	260%	240%	205%	230%	205%	170%	170%	205%	250%

7.1.2.2 Posición competitiva

Tabla 29. Posición competitiva de la marca Hunter Douglas

Variables	Ponderaci	Duette	Silhouette	Pirouette	Luminette	Twinline	Quantum	Skyline	Panel Glide	Maderas	horizontale	Romanas	Toldos
Calidad del producto	35%	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Calidad del servicio	20%	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Imagen	15%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Precio	30%	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1
	100%	250%	250%	215%	200%	250%	250%	220%	250%	220%	220%	220%	220%

7.1.2.3 Mapa de posición competitiva

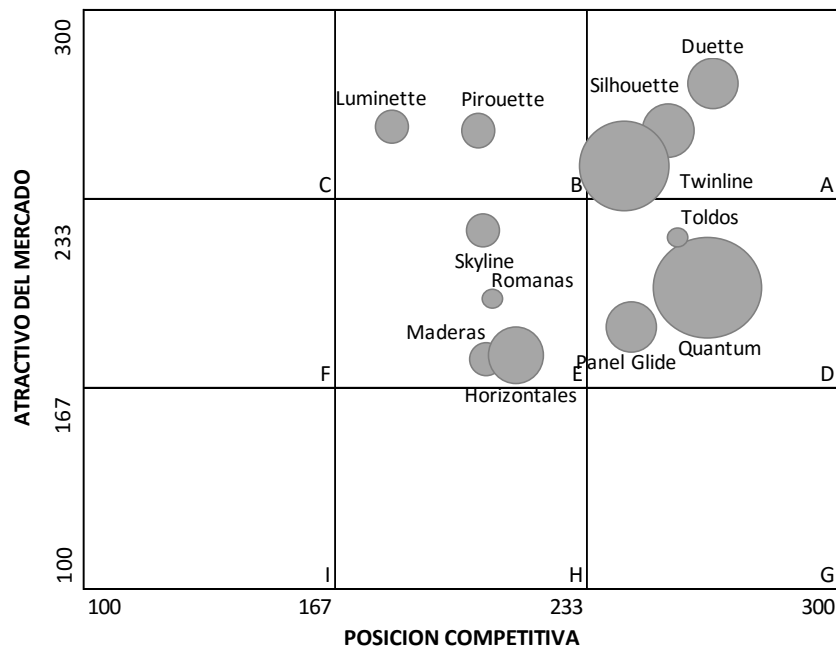


Figura 11. Mapa de posición competitiva Hunter Douglas. Fuente: elaboración propia

De la anterior ilustración se puede inferir que la cartera de productos cuenta con tres líneas “Estrella”: Duette, Silhouette y Twinline, que ameritan esfuerzo en inversión y crecimiento. Por su parte las líneas Luminette y Pirouette requieren mejorar su posición competitiva por tanto se debe invertir recursos en ellas de manera selectiva para alcanzar el nivel deseado, igual sucede con las líneas Toldos, Quantum y Panel Glide.

No se identifica ninguna línea de producto que requiera desinversión o abandono.

7.2 Objetivos de Marketing

7.2.1 Objetivos cualitativos

- Potenciar la orientación al mercado
- Estructurar un programa de fidelización del distribuidor
- Diseñar e implementar un esquema de CRM que permita en el mediano plazo perfilar clientes y segmentos
- Incrementar la visibilidad de la marca
- Diseñar un modelo de comunicación con orientación al consumidor enfocado en “Emotional branding”

7.2.2 Objetivos cuantitativos

- Recueprar el liderazgo de la marca, aumentando la cuota de mercado a una cifra superior a la de los demás competidores, dentro de los próximos dos años.
- Incrementar en 5 puntos la participación de venta de los productos propietarios.
- Mantener la rentabilidad por encima del benchmark de la organización.

7.3 Estrategias de Marketing

Para alcanzar los objetivos planteados, se sugiere la aplicación de diferentes estrategias así:

7.3.1 Penetración de mercado

- Comunicación directa al consumidor a través de medios digitales para atraerlos y transmitirles los beneficios del producto.
- Desarrollar herramientas de entrenamiento para la distribución, que fortalezcan el proceso de ventas, de manera que al cliente le resulte sencillo percibir producto y servicio diferenciados.

7.3.2 Desarrollo de nuevos productos

- Mantener la dinámica del negocio en su orientación al producto, incorporando las innovaciones y renovaciones planificadas.
- Promover el uso del programa de “Entrega de Producto” mediante incentivos a la distribución, de manera que se incremente el valor percibido por el cliente. Este consiste en un proceso formal de entrega del producto instalado y la ilustración sobre el uso y cuidado del mismo, incorporando tips sobre la manera de obtener los mayores beneficios con el uso del producto adquirido, por ejemplo ahorro energético, control de la iluminación, etc.

7.3.3 Desarrollo de nuevos mercados

- Ampliar la red de distribución dentro del territorio nacional, con el fin de obtener mayor cobertura en zonas estratégicas con potencial y que no tienen presencia de la marca.
- Evaluar la estrategia promocional y la capacidad para generar estímulos para diferentes segmentos con el fin de atraer nuevos usuarios.

7.3.4 Segmentación

- De manera paralela a las demás acciones, orientar más esfuerzos de marketing al conocimiento profundo del mercado y del consumidor, preparando para el futuro escenarios más asertivos que permitan posicionar la marca con asociaciones positivas que trasciendan la barrera del precio, buscando implementar estrategias cada vez más rentables. Esto supone planificar un sistema que permita recopilar la información pertinente.

7.3.5 Fidelización

- Desarrollar un sistema de marketing relacional que permita conocer de primera mano la percepción del consumidor y atender con anticipación cualquier insatisfacción que se haya presentado durante el proceso o uso del producto
- Aprovechar los momentos de contacto con el cliente para conocer más acerca de sus motivaciones, gustos, etc. para fortalecer permanentemente la estrategia
- Utilizar la información recopilada para anticiparse en la oferta de nuevos productos y/o servicios

7.3.6 Estrategia funcional

7.3.6.1 Estrategia de productos

- Evaluar posibles acciones que permitan elevar la posición competitiva de productos como las persianas horizontales, romanas y de madera, pero en especial la cortina Skyline que desde el punto de vista funcional y por el corto tiempo que tiene en el mercado, tiene potencial para ser más rentable y atractiva.
- Estructurar un plan de aseguramiento de calidad hasta la entrega al consumidor final.

7.3.6.2 Estrategia de precios

- Establecer el gap de precios ideal entre la marca Hunter Douglas y las demás marcas del mercado, incluyendo Flexalum, de manera que se proteja el mercado natural de la primera y se evite la migración de ventas a otras marcas. En este sentido es importante considerar en el recaudo de información cuáles son los atributos que los consumidores catalogan como premium y cuánto más estarían dispuestos a pagar.
- Mantener los descuentos a la red de distribución.

7.3.6.3 Estrategia de distribución y ventas

- Consolidación de un equipo comercial proactivo, suficientemente persuasivo y con capacidad de orientar a la distribución hacia el logro de los objetivos.
- Ampliar la red de distribución para alcanzar la cobertura y presencia de marca deseadas.

- Establecer y comunicar políticas de distribución claras, que involucren el compromiso del distribuidor en el logro de los objetivos y que definan los requisitos para permanecer dentro de la red.
- Adoptar políticas que aseguren el cumplimiento riguroso de las condiciones de prestación del servicio por parte del distribuidor, desde el inicio del proceso comercial hasta la entrega del producto.
- Depurar la red y liberar cupos en plazas estratégicas que están siendo ocupados por distribuidores con bajo compromiso.
- Fortalecer los programas de formación y conducir a la distribución hacia negocios rentables, ampliando su visión de cara al futuro.

7.3.6.4 Estrategia de comunicación

- Incrementar la exposición de la marca en medios digitales
- Desarrollar campañas dirigidas al consumidor, con mensajes más concretos y la posibilidad de acceder fácilmente a la información acerca de los productos.
- Enfocar la comunicación en los beneficios, principalmente emocionales, como ejemplo: descanso, placer, confort, estatus, entre otros, que puede recibir el usuario a través del goce del producto.

8. Bibliografía

- Aaker, D. A. (2005). *Estrategia de la cartera de marcas*. (E. G. 2000, Trad.) Nueva York: Simon & Schuster, Inc.
- Aaker, D. A. (2011). B2B Branding: Avoiding the Pitfalls. *Business2Business Marketers*.
- Aaker, D. A. (2011). *Brand relevance making competitors irrelevant*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Armstrong, P. K. (2003). *Fundamentos de Marketing 6a. Edición*. México: Pearson Education.
- Benchmark, B. (2011). *BPR Benchmark*. Recuperado el 21 de 12 de 2012, de <http://bck.securities.com/benchmark>
- Correa Restrepo, J. S., & Murillo, J. H. (2014). *Escritura e investigación académica*. Bogotá: Editorial CESA.

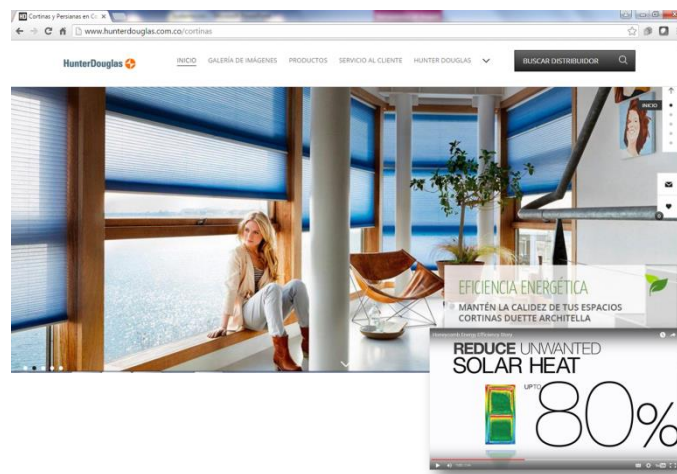
- Creative commons. (11 de 2012). *metrocuadrado*. Obtenido de http://contenido.metrocuadrado.com/metrocuadrado/actualidad_proyectos/las-tendencias-de-decoracion-mas-marcadas-en-los-ultimos-10-anos/10144945
- Departamento nacional de planeación. (s.f.). *dnp.gov.co*. Recuperado el Enero de 2015, de <http://www.dnp.gov.co/estudios-y-publicaciones/estudios-economicos/indicadores-de-coyuntura-economica/Paginas/ice-mensual-cuadros-y-graficos.aspx>
- Hunter Douglas de Colombia. (2012). *December Monthly Management Report*.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Educación.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México: Pearson Educación.
- Keller, P. K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Escenciales*. México: Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados 4a. Edición*. México: Pearson Education.
- Marc Fischer, F. V. (Octubre de 2010). How Important Are Brands? A Cross-Category, Cross-Country Study. *Jornal of Marketing Reasearch*, págs. 823-839.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2013). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

APENDICE 1. Propuesta gráfica

1. Banners en sitios web de mayor tráfico:



2. Link en pauta digital para invitar a conocer más los productos y sus beneficios, con el fin de educar sobre atributos diferenciales



- Pautas promocionando campaña de responsabilidad social empresarial que entrega de manera gratuita cortinas a fundaciones que apoyan personas de escasos recursos o que padecen enfermedades.



- Slogan que enmarcaría la marca como la mejor opción para atender las necesidades identificadas en el estudio así:

Solo es posible con **HunterDouglas** 





5. Presencia de imagen en escenarios deportivos afines al público objetivo

