



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DEDICADA
A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALMOHADAS
MODULARES EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

SILVIA VANESSA LLUMIQUINGA PAZUÑA

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DEDICADA A
LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALMOHADAS MODULARES
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial mención
Administración de Empresas

Profesor Guía

Ing. Juan Carlos Torres, MBA.

Autor

Silvia Vanessa Llumiquinga Pazuña

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para implementar una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de almohadas modulares en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Silvia Vanessa Llumiquinga Pazuña, en el semestre 2019-01, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Juan Carlos Torres, MBA
C.C. 1803369170

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para implementar una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de almohadas modulares en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Silvia Vanessa Llumiquinga Pazuña, en el semestre 2019-01, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero

C.C. 1709740896

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Silvia Vanessa Llumiquinga Pazuña

C.C. 1719444034

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme permitido cumplir esta meta. A mis padres y a mi familia, por haberme apoyado en los buenos momentos y especialmente en los más difíciles.

A mis profesores y compañeros por su apoyo y conocimientos.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre por impulsarme con su ejemplo, a mi madre por enseñarme a no rendirme, a ambos por su apoyo incondicional.

A mi hijo Esteban que es la más grande bendición y el motor de mi vida.

RESUMEN

El presente documento analiza la factibilidad de crear una empresa dedicada a la comercialización de almohadas modulares lavables en la ciudad de Quito. El producto surgió de la necesidad de los consumidores de contar con una almohada que se adapte a la altura y firmeza que cada usuario requiere para descansar cómodamente y que sea 100% lavable. Para comprobar la factibilidad del proyecto se investigó y analizó el mercado objetivo, determinando que existe una problemática de salud asociada a la mala postura al momento de dormir. El segmento al que va a dirigido el producto son consumidores de entre 30 y 60 años, de nivel socioeconómico medio y alto, que viven en el norte de la ciudad de Quito, valle de Tumbaco y valle de los Chillos. El producto se comercializará a través de locales distribuidores de colchones y productos para el hogar.

En el análisis financiero, se proyectan ventas iniciales anuales de \$756.000, con una proyección de crecimiento de 3% anual considerando el crecimiento de la industria. El proyecto se evaluó a cinco años, la inversión inicial requerida es de \$169.900, el aporte de los accionistas corresponde al 60% de la inversión y el 40% se financiará con un crédito bancario a cinco años plazo. El proyecto genera un valor actual neto de \$ 193.929,59 y una tasa de retorno de 49,97%, estos resultados permiten establecer que el proyecto es financieramente rentable.

En conclusión, el proyecto tiene viabilidad financiera, operacional y de mercado, por lo que su implementación contaría con una alta probabilidad de éxito y rentabilidad para los inversionistas.

ABSTRACT

This business analyzes the feasibility of creating a company dedicated to the commercialization of washable modular pillows in the city of Quito. The product arose from the need of consumers to have a pillow that adapts to the height and firmness that each user requires to rest comfortably and that is 100% washable.

To verify the feasibility of the project, the target market was investigated and analyzed, determining that there is a health problem associated with wrong posture at bedtime.

The segment by the business is people who are between 30 and 60 years old, from an average socio-economic segment, medium and high, who live in the north of the city of Quito, Tumbaco and Los Chillos Valley. The product will be sold through local distributors of mattresses and home products.

In the financial analysis, initial annual sales are projected at \$756,000, with a growth projection of 3% per year considering the industry growth. The project was evaluated at five years, the initial investment required is \$169,900, the shareholder contribution corresponds to 60% of the investment and 40% will be financed with a five-year term bank loan. The project generates a net present value of \$193,929.59 and a rate of return of 49.97%. These results allow establishing that the project is financially profitable.

In conclusion, the project has financial, operational and market viability, so its implementation would have a high probability of success and profitability for investors.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del Trabajo	1
1.1.1	Objetivo general.....	1
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo	1
2	ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1	Análisis del entorno externo	2
2.1.1	Entorno externo Ecuador (entorno económico, político, social, tecnológico y ambiental)	2
2.1.2	Entorno externo Estados Unidos para insumos petroquímicos que se importarán para el producto (entorno económico, político, social, y tecnológico y ambiental)	6
2.2	Análisis de la industria – Análisis de Competitividad de Michael Porter	7
2.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores - Media.....	8
2.2.2	Nivel de rivalidad de la industria – Alta	8
2.2.3	Amenaza de productos sustitutos – Alta.....	9
2.2.4	Poder de negociación de los clientes – Alta	10
2.2.5	Poder de negociación de los proveedores – Alto.....	11
2.3	Matriz de Factores Externos EFE	12
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1	Investigación cualitativa	17
3.1.2	Investigación cuantitativa.....	20
3.2	Conclusiones de Investigación de mercados.....	22
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
5	PLAN DE MARKETING	26
5.1	Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1	Mercado objetivo	26
5.1.2	Propuesta de valor.....	26

5.1.3	Estrategia de posicionamiento.....	27
5.2	Mezcla de Marketing	29
5.2.1	Producto	29
5.2.2	Plaza.....	31
5.2.3	Precio	33
5.2.4	Promoción y publicidad.....	34
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA		
ORGANIZACIONAL		
		37
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.2	Plan de Operaciones.....	38
6.2.1	Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización..	38
6.2.2	Flujograma de procesos	40
6.3	Estructura Organizacional	42
6.3.1	Estructura legal.....	42
6.3.2	Estructura organizacional	42
7 EVALUACIÓN FINANCIERA		
		43
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	43
7.1.1	Proyección de ingresos	43
7.1.2	Proyección de costos.....	44
7.1.3	Proyección de gastos.....	44
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	45
7.2.1	Inversión inicial, estructura de capital y capital de trabajo	45
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	46
7.3.1	Estado de resultados	46
7.3.2	Estado de situación financiera	46
7.3.3	Estado de flujo de efectivo	47
7.3.4	Flujo de caja del proyecto	48
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento,	48

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	48
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	49
7.4.3 Criterios de valoración.....	50
7.5 Índices financieros.....	50
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	51
Referencias.....	53
ANEXOS.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Requisitos para importar el producto.....	6
Tabla 2 Exportación de Estados Unidos al mundo e importación de Ecuador partida 390720	7
Tabla 3 Clasificación CIIU	8
Tabla 4 Amenaza de entrada de nuevos competidores	8
Tabla 5 Rivalidad de la Industria	9
Tabla 6 Amenaza de productos sustitutos	10
Tabla 7 Poder de negociación de los clientes	10
Tabla 8 Poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 9 Matriz EFE.....	12
Tabla 10 Objetivos específicos, preguntas de investigación e hipótesis nula ..	16
Tabla 11 Diseño de la investigación.....	16
Tabla 12 Simbología cálculo de muestra	17
Tabla 13 Detalle de grupo focal.....	18
Tabla 14 Principales hallazgos de la investigación cualitativa	21
Tabla 15 Mercado objetivo de distribuidores	26
Tabla 16 Detalle de zonificación de distribuidores	32
Tabla 17 Tipos de PDV	32
Tabla 18 Clientes Rest Foam y frecuencia de visita.....	32
<i>Tabla 19 Tabla de precios.....</i>	<i>33</i>
Tabla 20 Costo de venta	34
Tabla 21 Proyección de costos de publicidad y marketing.....	36
Tabla 22 Tabla de objetivos de la organización	38
Tabla 23 Catálogo de procesos.....	39
Tabla 24 Adecuaciones a realizarse en galpón.....	41
Tabla 25 Inversión en maquinaria	41
Tabla 26 Capacidad instalada.....	41
Tabla 27 Proyección de Ingresos.....	43
Tabla 28 Proyección de Costos.....	44
Tabla 29 Proyección de gastos	44
Tabla 29 Detalle de sueldos y salarios.....	44

Tabla 31 Resumen de Sueldos y Salarios	45
Tabla 32 Detalle de inversión inicial	45
Tabla 33 Proyección Estado de Resultados.....	46
Tabla 34 Proyección de Estado de Situación Financiera	47
Tabla 35 Proyección Estado de Flujo del Efectivo	48
Tabla 36 Flujo de caja del proyecto.....	48
Tabla 36 Flujo de caja del inversionista	49
Tabla 38 Criterios de valoración.....	50
Tabla 39 Índices Financieros.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis de la industria.....	12
Figura 2 Modelo Canvas	28
Figura 3 Imagen referencial del producto	29
Figura 4 Logo de la empresa.....	30
Figura 5 Empaque del producto	30
Figura 6 Etiqueta del producto	31
Figura 7 Imagen referencial de página web	31
Figura 8 Canal de distribución Rest Foam	33
Figura 9 Banner publicitario de almohadas	35
Figura 10 Cadena de valor de la industria textil	38
Figura 11 Cadena de Valor Rest Foam.....	39
Figura 12 Mapa de procesos.....	40
Figura 13 Flujograma de Procesos	40
Figura 14 Organigrama	43

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

Los consumidores actuales son cada vez más exigentes, más informados y están conscientes de la importancia del descanso, los seres humanos dormimos aproximadamente un tercio de nuestra vida. Es por estas razones que las personas buscan e invierten en productos más especializados para el descanso (Ipsos, 2016). La almohada es un producto que debe adaptarse al cuello, cabeza y hombros, estar diseñado en base a la ergonomía del usuario y debe tener una altura adecuada (Universidad de La Laguna, 2017).

En el Ecuador únicamente dos empresas fabrican almohadas *memory foam* (Superintendencia de Compañías, 2018) los modelos que fabrican tienen tamaño y presentación estándar, los modelos estándar no toman en cuenta la morfología del ecuatoriano (Ipsos, 2016).

En el mercado local, varias cadenas de supermercados importan productos *memory foam* en variedad de modelos y tamaños (Ipsos, 2016).

Por lo expuesto anteriormente, se propone la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de almohadas modulares que puedan adaptarse a la morfología del consumidor ecuatoriano, este producto con el concepto modular no existe actualmente en el mercado ecuatoriano.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de almohadas modulares lavables en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar el macroentorno y el microentorno de la industria textil para la comercialización de almohadas.
- Realizar una investigación a través de métodos cualitativos y cuantitativos para determinar los gustos, preferencias y necesidades del mercado objetivo.

- Realizar un plan de marketing que permita posicionar el producto en la ciudad de Quito.
- Definir la filosofía, estructura organizacional y capacidad operativa para el manejo del negocio a implementar.
- Identificar la viabilidad del plan de negocios mediante el análisis financiero del proyecto.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo Ecuador (entorno económico, político, social, tecnológico y ambiental)

2.1.1.1 Fuerzas políticas y legales

Políticas gubernamentales

La Ley de Fomento Productivo, busca incentivar la actividad privada y el empleo en todos los sectores productivos mediante un marco jurídico que apoya el emprendimiento y la creación de nuevas empresas (Servicio de Rentas Internas, 2018). Existe una política para fomentar el desarrollo y consolidación de industrias intermedias y finales, la industria textil es considerada industria intermedia (Vicepresidencia de la República, 2016). Los factores expuestos representan una oportunidad para el proyecto y para todas las empresas en general, que inician actividades.

Legislación tributaria e incentivos

La Ley de Fomento Productivo, contempla entre sus principales beneficios la exoneración del impuesto a la renta y su anticipo para nuevas sociedades, desde los ocho hasta los doce años según la ubicación geográfica del emprendimiento, en Quito la exoneración es de ocho años (Servicio de Rentas Internas, 2018). Estos incentivos representan una oportunidad para el emprendimiento ya que como nueva empresa inicialmente tendrá una carga tributaria inferior que las empresas textiles ya establecidas en el sector.

Legislación laboral

El empleador debe cumplir con el salario de acuerdo con la actividad y cargo, beneficios sociales: afiliación, décimo tercero y décimo cuarto sueldo y fondos de reserva, pago de utilidades (Lexis, 2017). La asociatividad es una figura legal prevista en la ley de economía popular y solidaria, en Quito existen 24 asociaciones y cooperativas que brindan el servicio de confección de prendas y productos textiles (AITE, 2018). La legislación laboral ecuatoriana representa una amenaza para el proyecto que se pretende desarrollar, ya que brinda mayor protección al trabajador que al empresario; sin embargo, se puede trabajar con las asociaciones textiles artesanales, se deberá valorar que opción resulta más conveniente.

Legislación ambiental

La industria textil usa diferentes materias primas y materiales, por lo que debe cumplir con la normativa ambiental local y nacional para la prevención y mitigación de las afectaciones o impactos ambientales. Se debe gestionar permisos ambientales y de operación por la actividad, químicos y desechos que genera esta industria (Ministerio del Ambiente, 2012). Las condiciones de la legislación ambiental se pueden convertir en una amenaza para el emprendimiento, debido al costo de los estudios ambientales, permisos y adaptaciones que se deben realizar en el área de producción para cumplir con la normativa ambiental.

2.1.1.2 Fuerzas económicas

Producto Interno Bruto

El producto interno bruto nacional en el año 2017 creció el 3% con relación al 2016. Según cifras del Banco Central presentadas en el Anexo 1, el promedio de crecimiento económico del sector textil entre el año 2013 y el 2017 fue de 3,13%. En el 2014 las ventas se redujeron por la disminución de remesas del extranjero, incremento de importaciones de producto terminado y el alza de los precios internacionales de algodón (Ordóñez, 2016). El PIB textil del 2017 representa el 6% del PIB total (Banco Central del Ecuador, 2018). Las cifras económicas de los tres últimos años reflejan estabilización de la industria, lo

cual representa que existe una dinámica que genera ventas y actividad económica lo que representa una oportunidad para el negocio que se pretende crear.

Inflación

La inflación acumulada del 2017 fue de -0,20%, esto es menor a la inflación acumulada del 2016 de 1,12% (INEC, 2017). La inflación acumulada al mes de noviembre 2018 es 0,17% (INEC, 2018). La inflación tiene una tendencia decreciente en el país, los precios estables constituyen una oportunidad para la generación de nuevos negocios, en el caso del proyecto permite planificar con menor riesgo las inversiones, compras de materias primas y abastecimiento de insumos en el sector manufactura textil.

Tasas de interés

Las tasas de interés para el segmento pymes ha decrecido en mayo 2007 la tasa fue 20,11% y en el año 2017 fue de 11,83%. La tasa de interés a diciembre 2018 fue 11,23% (Banco Central del Ecuador, 2018). En BanEcuador la tasa al mes de diciembre 2018 es de 10,21% (Banecuador, 2018). La tendencia a la baja de las tasas de interés constituye una oportunidad para financiar con crédito el proyecto planteado.

Impuesto a la salida de divisas y aranceles de importación

Los insumos químicos y maquinaria para la fabricación del producto son importados, se debe pagar impuesto a la salida de divisas del 5% y un arancel ad valorem del 5% (Aduana del Ecuador, 2018). Actualmente existen proyectos para reducir la tarifa del impuesto a la salida de divisas, pero no se ha concretado esta iniciativa (Servicio de Rentas Internas, 2016). Estos impuestos constituyen una amenaza para el proyecto debido a que los insumos que se requieren para fabricar el producto que se va a comercializar son importados y deben pagar impuesto a la salida de divisas y aranceles de importación lo cual incrementa los costos del producto.

Desempleo

El índice de desempleo en el país a diciembre del 2017 fue del 5,82% (Banco Central del Ecuador, 2018). Este factor podría representar una amenaza para

el proyecto planteado en este documento ya afecta el poder adquisitivo de los consumidores en general. Los niveles de desempleo del país hacen que exista mano de obra disponible para contratar, lo que representa una oportunidad para el proyecto ya que se puede contratar rápidamente personal calificado y capacitado.

2.1.1.3 Fuerzas sociales y culturales

Demografía y nivel socioeconómico

La población del Distrito Metropolitano de Quito al 2018 es de 2.796.323 habitantes, la población creció un 1,56% con relación al año 2017. De acuerdo con la estratificación económica el 1,9% de la población se encuentra en el estrato A, el 11,2% estrato B, y el 22,8% se encuentra en C+ (INEC, 2017). La estratificación económica oficial es un estudio que analiza las características de: vivienda, nivel de educación del jefe de hogar, acceso a: bienes, servicios, tecnología y hábitos de consumo que tiene el hogar, con esa información define que los niveles A, B Y C+ son los de mayor poder adquisitivo. Estos factores son una oportunidad para el negocio planteado, se evidencia crecimiento poblacional y el segmento al que está dirigido el producto corresponde a un tercio de la población de la ciudad.

Comportamiento de compras

Según un estudio realizado por la empresa de investigación de mercados Ipsos sobre el comportamiento de compras, en Quito se adquiere la mayor cantidad de artículos para el hogar, existe una mayor tendencia hacia el cuidado personal y de la salud (Ipsos, 2016). El 69% de las mujeres toman la decisión de compra de los productos para hogar (KantarIbopMedia, 2017). Estos factores representan una oportunidad para el proyecto debido a que el producto que se va a comercializar en la ciudad de Quito es un producto para el hogar y que aporta al cuidado de la salud.

Salud

En Ecuador el dolor cervical o cervicalgia es la causa más frecuente de consulta médica en el rango de 26 a 55 años, a los 45 años alcanza una incidencia del 50%, pudiendo llegar a afectar al 40% de la población laboral del país. Las partes del cuerpo más afectadas por patologías asociadas a la mala

postura al momento de dormir son: región cervical, nuca, parte alta de la espalda, y brazos (Inec, 2012). Esta problemática genera una oportunidad para el negocio planteado ya que el producto a desarrollarse es ergonómico y ortopédico y permite al usuario cuidar de su salud cervical.

2.1.1.4 Fuerzas tecnológicas

Existen avances tecnológicos en el sector textil, telas con: barreras antimicrobianas, resistencia a la luz, repelencia al agua, manchas y polvo. (Sanchez, 2007). Este factor constituye una oportunidad para el negocio ya que se puede fabricar productos innovadores con estos nuevos materiales.

2.1.1.5 Fuerzas ambientales

Actualmente se prefiere productos ecológicos, eco amigable, de producción limpia o proveniente de recursos renovables (Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente, 2015). Este factor representa una oportunidad para el emprendimiento que se elabora con materias primas eco amigables.

2.1.2 Entorno externo Estados Unidos para insumos petroquímicos que se importarán para el producto (entorno económico, político, social, y tecnológico y ambiental)

2.1.2.1 Fuerzas políticas y legales

Industria con productos protegidos por la oficina de patentes y marcas de los Estados Unidos. No existe tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Ecuador (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018), no existen preferencias arancelarias para la importación de insumos y maquinarias que se requieren para el emprendimiento.

Tabla 1 Requisitos para importar el producto

Partida	3907203090 los demás poliésteres y resinas epóxicas, en formas primarias; policarbonatos, resinas acídicas, poliésteres alílicos y demás poliésteres, en formas primarias.
Arancel Ad valórem	5%
Régimen de importación	Régimen de Consumo en Régimen 10 (SENAE, 2017)
Requisitos para importar	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el Registro Único de Contribuyentes, que expide el Servicio de Rentas Internas • Obtener la firma electrónica y autenticación, que otorga el Banco Central • Registrarse en el sistema Ecuapass • Desaduanización con agente • Tener aprobación de la SENAE para la salida de la mercadería

2.1.2.2 Fuerzas económicas

La industria petroquímica representa el 26% del PIB de Estados Unidos y el 14% de todas las exportaciones de ese país (American Chemistry Council, 2016). El impacto de la baja de los precios del petróleo afecta al sector de los derivados petroquímicos (Gazzo, 2013).

Tabla 2 Exportación de Estados Unidos al mundo e importación de Ecuador partida 390720

Partida Arancelaria	Detalle	Exportaciones Totales de USA	Importaciones de Ecuador
390720	poliéteres, en formas primarias	\$1.546.732.881	\$19.844.933

Adaptado de Trademap. Valores en miles de dólares. Enero 2017 – diciembre 2018

2.1.2.3 Fuerzas sociales

En 2016, el sector empleó más de 800.000 trabajadores cualificados en Estados Unidos (American Chemistry Council, 2016) generando empleo en el país.

2.1.2.4 Fuerzas tecnológicas

La tecnología busca sustituir los ingredientes fósiles de las materias primas para generar productos con menor huella de carbono y eco amigables (Repsol, 2016).

2.1.2.5 Ambientales

Se identifica a las petroquímicas como fuentes de contaminación, por lo que actualmente desarrollan materias primas y procesos que generen el menor impacto ambiental posible (Enviromental Protection Departamental, 2018).

En conclusión, la industria petroquímica contribuye a la economía americana, genera empleo, innovación, desarrollo tecnológico y busca minimizar el impacto ambiental. Al ser una industria consolidada tiene proveedores de experiencia que ofertan insumos de alta calidad y asesoramiento especializado para el emprendimiento.

2.2 Análisis de la industria – Análisis de Competitividad de Michael Porter

Para el análisis de la industria, se identifica el Código Industrial Internacional CIU en el que se encuentra el proyecto.

Tabla 3 Clasificación CIIU

C1392	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
C1392.0	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
C1392.01	Fabricación de artículos confeccionados con cualquier tipo de material textil, incluidos tejidos (telas) de punto y ganchillo: frazadas, mantas de viaje, sobrecamas, cobijas, edredones, ropa de cama, sábanas, mantelería, toallas y artículos de cocina acolchados, edredones, cojines, pufs, almohadas, sacos de dormir, artículos para el baño, etcétera, incluido tejidos para mantas eléctricas.

Adaptado de: Superintendencia de Compañías

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores - Media

Son los factores que vuelven costoso para las empresas el ingreso a una industria (Porter, Estrategia Competitiva, 2015).

Tabla 4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto
Inversión: Según el experto consultado Ing. Juan Campoverde especialista en poliuretanos con 15 años de experiencia, se requiere de aproximadamente \$ 80.000 de inversión inicial para un negocio de fabricación de almohadas <i>memory foam</i> para maquinaria, materia prima e insumos para la producción inicial.		3		
Economías de escala: en la producción de almohadas a medida que la producción crece los costos por unidad producida se reducen (BASF Spain, 2017).		3		
Experiencia en la industria: el proceso productivo requiere de una curva de aprendizaje y experiencia, que toma tiempo en desarrollarse y perfeccionarse, se requiere apoyo técnico específico, lo cual es bueno ya que limita el acceso de nuevos competidores (BASF Spain, 2017).				5
Barreras de salida: los activos fijos de la industria son altamente especializados no pueden ser utilizados para producir otros productos, no pueden ser vendidos o convertidos a otro uso con facilidad (Campoverde, 2018).				5
Promedio			3,4	

2.2.2 Nivel de rivalidad de la industria – Alta

La industria será más competitiva si los competidores son numerosos, cuando el crecimiento del sector es lento existirá mayor necesidad de ganar cuota de mercado (Porter, Estrategia Competitiva, 2015).

Tabla 5 Rivalidad de la Industria

Rivalidad de la industria	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto
Cantidad de Competidores: El CIU C1392.01 registra 125 empresas en el país, 64 empresas en Quito, dos grandes empresas representan una competencia fuerte en la industria: Chaide y Paraíso (Superintendencia de Compañías, 2018). Existen 10 cadenas <i>retail</i> que importan artículos de hogar confeccionados de materiales textiles (Empresa de Manifiestos, 2016).				5
Crecimiento de la Industria promedio entre 2013 y 2017 de 3,13% (Banco Central del Ecuador, 2018), cifra positiva.			3	
Características del producto: los productos nacionales de calidad son valorados por el consumidor final. (Corporación Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador, 2017). Las almohadas disponibles en el mercado tienen tamaño y presentación estándar, no toma en cuenta la morfología del ecuatoriano. Existen productos importados de marcas reconocidas con diferencias de hasta el 100% en el precio (Sukasa, s.f). En China existen proveedores de almohadas <i>memory foam</i> , elaboran productos de diseño y de dimensiones personalizados, los volúmenes mínimos de producción son 2 contenedores de 40 pies mensuales (Alibaba, 2018).				5
		Promedio	4,33	

Se analizó los competidores más representativos del sector, tomando en cuenta las características del producto, políticas de precio, precios, canales y publicidad, ver en Anexo 2.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos – Alta

Los productos sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado y cumplen la misma función, pueden limitar los rendimientos potenciales de un sector en tiempos normales y pueden reducirlos en tiempos de prosperidad (Porter, Estrategia Competitiva, 2015).

Tabla 6 Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto
Disponibilidad de sustitutos: en base a la observación realizada en el mercado se identificó como sustitutos: los productos de materiales plásticos, y de fibras naturales, plumón solo o en láminas. En el Ecuador existe un uso generalizado de la almohada de plumón, producto presente en el 100% de hogares ecuatorianos (Ipsos, 2016).				5
Precio de sustitutos: el precio de la almohada de plumón es más bajo, representa una amenaza para el negocio (Ipsos, 2016).				5
Promedio		5		

2.2.4 Poder de negociación de los clientes – Alta

Es la presión que ejercen los consumidores sobre las empresas para conseguir productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos (Porter, Estrategia Competitiva, 2015).

Tabla 7 Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto
Estacionalidad de la demanda: el experto Sr. Jorge Galindo, distribuidor de colchones con 40 años en el negocio, indica que la industria tiene demanda estacional en mayo y diciembre, lo que permite planificar las compras.				5
Compradores no se encuentran asociados: las negociaciones se realizan de forma individual, el precio se rige por la ley de oferta y demanda, y en base a la competencia (Galindo, 2018).				5
Costo de Migración de clientes: los clientes pueden cambiar de proveedor si así lo desean, existen otros proveedores de almohadas en el mercado que ofertan productos con menores prestaciones y usos.			4	
Sensibilidad al precio: los usuarios finales del producto son sensibles al precio, debido a los niveles de desempleo y la reducción del poder adquisitivo de la población (Banco Central del Ecuador, 2018).				5
Promedio			4,75	

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores – Alto

Se basa en la influencia que tienen los proveedores para afectar la rentabilidad de la empresa (Porter, Estrategia Competitiva, 2015).

Tabla 8 Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto
Cantidad de proveedores: a nivel nacional existen 102 proveedores de insumos textiles para esta industria (telas tradicionales, hilos, cierres y otros). (Superintendencia de Compañías, 2018). En la industria petroquímica existen únicamente 15 empresas a nivel mundial que son proveedores de los insumos químicos que se requieren para la fabricación del núcleo de la almohada. (American Chemistry Council, 2016). Se considera que existen proveedores disponibles para poder poner el negocio en marcha.				5
Capacidad de integración hacia adelante: Los proveedores de la industria que ofertan insumos textiles se encuentran enfocados exclusivamente en la comercialización. Los proveedores de la industria que ofertan insumos para la producción del núcleo de la almohada son petroquímicas internacionales consolidadas como: Basf, Dow Chemical, Dupon, Repsol, que tienen como giro principal el negocio petroquímico y destinan cifras millonarias para investigación y desarrollo en productos de este rubro, no hay posibilidad de integración hacia delante.			4	
Costo de cambio de proveedor: las materias primas para elaborar el núcleo de la almohada se deben formular en función de la maquinaria. (Campoverde, 2018), Por lo que si se cambia de materia prima se debe cambiar también de maquinaria lo que resulta costoso.				5
Precios de la materia prima: el poliól, insumo químico para fabricar el núcleo de la almohada, es un derivado del petróleo por lo que su precio es fluctuante con relación a los precios internacionales del petróleo. (BASF, 2004)				5
			Promedio	4,75

En la figura 1 se resume el análisis de competitividad de Porter en base a las calificaciones asignadas, mientras más alto sea el grado de cada fuerza, menos rentable es la industria que se está analizando. En este caso las amenazas más importantes son: poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de la industria. La amenaza de entrada de nuevos competidores se considera media baja. El poder de negociación de los clientes constituye una oportunidad.



Figura 1 Análisis de la industria

2.3 Matriz de Factores Externos EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013). El valor obtenido de la matriz EFE es 2,59 superior al promedio de 2,50 indica que se podrá aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas

Tabla 9 Matriz EFE

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PES O	CALIFIC	PESO PONDERAD O
OPORTUNIDADES				
1	Políticas de apoyo estatal a la industria intermedia y final, con incentivos económicos para productos ecuatorianos (Servicio de Rentas Internas, 2018).	0,07	3	0,21
2	Exoneración de impuestos a los emprendimientos nuevos que permitirán sustituir las importaciones (Servicio de Rentas Internas, 2018).	0,08	3	0,24
3	Financiamiento con tasas de interés estables, noviembre - 2018 11,50%, permite obtener fuentes de financiamiento (Banco Central del Ecuador, 2017).	0,07	3	0,21
4	Impuesto a la salida de divisas 5% y aranceles de importaciones que se debe pagar por la materia prima importada para el proyecto (Aduana del Ecuador, 2018).	0,07	3	0,21

5	Comportamiento de compras, en la ciudad de Quito se compra la mayor cantidad de artículos para el hogar y existe una mayor tendencia al cuidado personal y de la salud (Ipsos, 2016)	0,07	4	0,28
6	Cervicalgia es la causa más frecuente de consulta médica en personas de 26 a 55 años, a los 45 años se alcanza una incidencia del 50% (Inec,2012).	0,10	4	0,40
7	Inflación en tendencia decreciente (Banco Central del Ecuador, 2018).	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
1	Tasa de desempleo del 4,6% afecta el poder adquisitivo de los consumidores en general (Banco Central del Ecuador, 2018).	0,05	2	0,10
2	Excesivo proteccionismo laboral a los colaboradores, lo que genera altos costos altos por personal (Lexis, 2017).	0,05	2	0,10
3	El precio de la materia prima fluctúa con relación al precio del petróleo.	0,08	1	0,08
4	Poder de negociación de los proveedores alto: pocos proveedores de materias primas 9 nivel a mundial, alto costo de cambio.	0,08	1	0,08
5	Dos grandes competidores con trayectorias consolidadas que lideran la industria: Chaide y Paraíso (Ipsos, 2016).	0,08	2	0,16
6	Barreras de salida: activos especializados no pueden usarse para producir otros productos.	0,08	2	0,16
7	Productos sustitutos de menor precio: almohada de plumón (Ipsos, 2016).	0,07	3	0,21
		1,00		2,59

Conclusiones de PEST

- El factor político y legal es una oportunidad, por las políticas vigentes para incentivar a nuevos emprendimientos y a la industria en general.
- En el entorno económico, el desempleo incide en el consumo de los clientes potenciales, las materias primas y la maquinaria pagan aranceles e impuesto a la salida de divisas, son una amenaza para el proyecto, sin embargo, las tasas de interés permiten acceder a créditos con tasas estables y la inflación actual permite estabilidad en precios de materias primas. El crecimiento de la industria textil, y los incentivos fiscales de la ley de fomento productivo constituyen oportunidades para las nuevas empresas de este sector.

- En el entorno social y cultural, la incidencia de dolores cervicales a causa de una posición incorrecta al descansar y el comportamiento de compra del consumidor son oportunidades para el proyecto.
- En el entorno tecnológico es una oportunidad, existe tecnología en textiles inteligentes para elaborar productos con un factor diferenciador
- El entorno ambiental, el consumidor prefiere productos eco amigables, lo que constituye una oportunidad ya que el producto se fabrica con materias primas de cultivos renovables y el proceso productivo es amigable con el ambiente.

Conclusiones de Análisis de Porter

- Amenaza de entrada de nuevos competidores es media, el negocio tiene un requerimiento moderado de capital inicial, y existen economías de escala en el proceso productivo. El conocimiento de la industria restringe el ingreso de nuevos competidores, además existen barreras de salida por el alto grado de especialización de los activos.
- La rivalidad en la industria es alta, existen dos competidores consolidados, los productos disponibles en el mercado son de tamaño estándar, además la competencia no cuenta con el producto almohada *memory foam* con núcleo modular y lavable, que constituyen factores diferenciadores y una oportunidad para el producto.
- La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que existen productos sustitutos de menor valor y cuyo uso se encuentra generalizado.
- El poder de negociación de los clientes es bajo, los compradores no se encuentran asociados, existe estacionalidad de la demanda, y pueden cambiar de proveedor si así lo desean.
- El poder de negociación de los proveedores es alto, debido al limitado número de proveedores de insumos petroquímicos para elaborar la esponja *memory foam*, no se puede cambiar con facilidad de proveedor por los altos costos del cambio. Los precios de estos insumos fluctúan con relación al precio del petróleo, por lo que la capacidad de negociación del comprador es limitada.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Metodología de investigación

Identificación, recopilación, análisis y uso sistemático y objetivo de la información, para facilitar la toma de decisiones (Malhotra, 2016).

Problema de decisión administrativa

¿Debería introducirse la almohada modular lavable en el mercado de la ciudad de Quito?

Definición del problema de investigación

Determinar las condiciones y factores específicos para que la almohada modular lavable sea aceptada en el mercado de la ciudad de Quito.

Objetivo General

Determinar cuáles son las condiciones y factores específicos para que la almohada modular lavable sea aceptada en el mercado de la ciudad de Quito.

Planteamiento de hipótesis de la investigación

H_0 Existirá aceptación para la almohada modular lavable en los consumidores en el mercado de la ciudad de Quito

Objetivos Específicos

A continuación, la matriz de objetivos específicos en la que se detalla: objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.

Tabla 10 Objetivos específicos, preguntas de investigación e hipótesis nula

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Hipótesis Nula
Determinar las características del mercado potencial, para poderlo dividir en diferentes segmentos que incluyan aspectos geográficos, demográficos y conductuales.	¿Cuáles son las características del segmento de mercado que más compraría almohada modular lavable?	El 60% de los compradores son distribuidores de colchones, con negocios ubicados en el norte de Quito o Valles, atienden a clientes de segmento medio y medio alto
Determinar el precio óptimo para el cliente potencial para la almohada modular lavable.	¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los distribuidores por la almohada modular lavable?	Al menos el 50% de la muestra considera que el precio justo es de \$ 30.
Conocer las características específicas que son valoradas desde la perspectiva del consumidor en la almohada modular lavable.	¿Cuáles son las características específicas que debe tener una almohada <i>memory foam</i> modular para que sea aceptada por los consumidores en la ciudad de Quito?	Al menos el 55% de la muestra considera que la almohada modular lavable debe cumplir con material de calidad, anti-ácaros y ser de un tamaño adecuado.
Determinar la plaza y el canal de distribución preferido por el consumidor para adquirir el producto.	¿Cuál debe ser la plaza de acuerdo con el requerimiento de los consumidores?	Al menos el 70% de los consumidores prefiere comprar sus almohadas en locales distribuidores de colchones.
Determinar los medios de promoción más adecuados para comunicarse con el cliente.	¿Cuáles son los medios de comunicación que más impactan al cliente?	Al menos el 60% de quienes comprarían el producto basa su compra de almohadas por publicidad en televisión.
Determinar si la almohada modular lavable satisface las necesidades de comodidad y ergonomía del consumidor de la ciudad de Quito.	¿Es atractivo para el cliente la almohada modular viscoelástica lavable para satisfacer las necesidades de comodidad y ergonomía?	Al menos el 58% de los clientes considera que la almohada modular viscoelástica satisface las necesidades de comodidad y ergonomía y están dispuestos a adquirir el producto.
Determinar la cantidad y la frecuencia de compra de almohadas en los hogares de la ciudad de Quito.	¿Con qué frecuencia y qué cantidad de almohadas compran los consumidores quiteños?	Al menos el 65% de los consumidores compran almohadas dos veces al año.

Diseño de la investigación

A continuación, se resume el diseño de la investigación:

Tabla 11 Diseño de la investigación

	TIPO DE INVESTIGACION	HERRAMIENTA	DESCRIPCION
CUALITATIVA	Exploratoria	Entrevista a experto	2 expertos: 1 Ingeniero industrial en poliuretano y 1 distribuidor de colchones
		Grupo focal	8 personas posibles consumidores
CUANTITATIVA	Concluyente descriptiva transversal simple	Encuesta	Encuesta con objetivo descriptivo, con preguntas cerradas, mediante formulario de Google, 50 encuestas realizadas
MUESTREO	No probabilístico a conveniencia	50 encuestas	Consumidores Finales
		30 encuestas	Cientes Distribuidores

Grupo objetivo de la investigación

En la tabla a continuación se detalla el grupo objetivo de investigación:

SEGMENTACIÓN	PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS	#
Geográfica	Distribuidores Colchones	Quito	320
	Ubicación de PDV	Administración Eugenio Espejo, Administración zonal Tumbaco y Administración zonal Chillos	192
Demográfica	Tamaño de la empresa	Facturación mayor a \$10.000 mensuales	134
	Años en el mercado	Más de 5 años	81
Conductual	Gama de Producto	Productos de gama media alta y alta	40
GRUPO OBJETIVOS			40

Tamaño de la muestra

La fórmula determina un número de 383 encuestas, sin embargo, se ha tomado información de 50 encuestas de acuerdo con el requerimiento académico de la universidad. Fórmula para cálculo de la muestra:

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

Tabla 12 Simbología cálculo de muestra

Simbología	Significado	Valor
N	Tamaño de la población	184220
K	0,95	1,96
E	0,5	Error muestral deseado
P	0,5	Proporción de individuos de la población con las características de estudio
n	383	Tamaño de la muestra

3.1.1 Investigación cualitativa

Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema, no estructurada, no estadística (Malhotra, 2016).

Grupo Focal: es una entrevista no estructurada realizada por un moderador capacitado a un grupo de personas con características similares, para conocer sus opiniones en relación con un tema específico (Malhotra, 2016). En la tabla a continuación se detalla las características del grupo focal:

Tabla 13 Detalle de grupo focal

Tamaño del grupo:	8 personas
Composición del grupo:	Homogéneo, participantes previamente seleccionados
Característica de los participantes:	Edad entre 30 y 60 años Viven o trabajan en el Norte de Quito y Valles Población de nivel socioeconómico: A, B y C+
Entorno físico:	Atmósfera relajada e informal
Duración:	45 minutos
Registro:	Grabación con audio y video

El grupo focal se desarrolló siguiendo la guía de moderación que consta en el Anexo 3, se transcribió y con esa información se realizó la codificación en base a los temas y subtemas tratados ver Anexo 4.

Principales hallazgos del grupo focal

- Los participantes tienen entre 30 y 60 años, viven en el norte de Quito o Valles, han presentado molestias y dolores cervicales por malas posturas al descansar.
- Las características de la almohada más relevantes mencionadas: tamaño, altura, forma, anti-ácaros, suavidad adecuada, el producto debe ajustarse a la anatomía del consumidor.
- La compra de almohadas la realizan generalmente mujeres, en locales de comercio de colchones, los principales motivos para la compra señalados son desgaste e higiene.
- Los medios de promoción para el producto: medios masivos y redes sociales, es importante recibir información relacionada al cuidado de la salud y al descanso.
- En frecuencia de compra los entrevistados hablan de compra anual o semestral.

- El concepto de almohada *memory foam* modular lavable fue aceptado, todos coinciden en que la adaptación, forma, e higiene es muy importante, por temas de cervicalgias y alergias.

Entrevistas a profundidad: técnica de indagación para reunir opiniones de personas consideradas conocedoras del problema de investigación (Hair, 2010). Las entrevistas a profundidad se desarrollaron con dos expertos que aportaron información sobre la industria y sobre el negocio, se usó guías de preguntas y temas.

Entrevista a profundidad Experto # 1 Especialista en poliuretano Anexo 5

Perfil: Ing. Juan Carlos Campoverde, Ingeniero en Gestión de procesos, especializado en desarrollo de procesos industriales. Especialista en fabricación de poliuretanos y flexibles.

Principales hallazgos de la entrevista:

- En Ecuador existen dos fabricantes de *memory foam*, y no fabrican productos lavables.
- En el país se puede fabricar la almohada modular *memory foam* lavable, con la maquinaria e insumos químicos adecuados que deben importarse.
- Para iniciar una empresa de este tipo es muy importante contar con: la maquinaria, tecnología, conocimiento de procesos de producción y personal calificado con experiencia en industrias químicas.
- Detalla el proceso de producción y los proveedores del sector.
- Indica que esta industria debe innovar, generar nuevos productos, mejorar los existentes, crear productos adaptados a la realidad de los consumidores del país, pensar un poco más en que se puede y debe aprovechar la capacidad instalada de la industria.

Entrevista a profundidad Experto # 2 – Empresario Anexo 6

Perfil: Sr. Jorge Galindo, propietario de Almacenes Imperial, comercializa colchones desde 1978 en el mercado nacional, negocio con 12 sucursales.

Principales hallazgos de la entrevista:

- Indica que los productos *memory foam* han ganado espacio en su percha y representan un producto importante en el negocio, por el margen de ganancia que generan y al reducido espacio que ocupan.
- El consumidor para comprar este tipo de productos requiere sentir, probar, tocar; precisa que no se puede vender por internet únicamente.
- Los principales beneficios que busca el usuario de estos productos son: durabilidad, suavidad y resistencia del producto, adaptabilidad, comodidad.
- Señala que existe competencia: distribuidores consolidados con muchos años en el mercado y distribuidores que abren y cierran locales.
- Informa que existe dos temporadas importantes: mayo por día de la madre y diciembre por navidad, meses en los que se incrementa la demanda
- Indica que el éxito del negocio depende de los productos de calidad, el personal capacitado para la venta, una buena exhibición, precios competitivos, una buena y oportuna entrega.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Metodología que busca cuantificar datos y que, por lo general aplica algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, 2016).

Recopilación de datos

Se realizó en un estudio no probabilístico a través de la técnica de muestreo por conveniencia, se aplicó 50 encuestas a consumidores y 30 encuestas a propietarios de negocios de colchones, muebles y artículos para el hogar, con esta información se construirá la estrategia de marketing y los componentes del marketing mix. La herramienta usada para realizar la encuesta fue *Google Forms*, la muestra se tomó de una base de datos verificando previamente que cumpla con las características del segmento escogido. Los diseños de las dos encuestas se pueden ver en el anexo 7 y anexo 8, responden a los objetivos planteados en la investigación. La información fue procesada con el programa SPSS de IBM.

Principales hallazgos

Se analizó los resultados más representativos en base a los objetivos de investigación planteados:

Tabla 14 Principales hallazgos de la investigación cualitativa

Distribuidor	
Segmento	El 53,33% de los encuestados son distribuidores de colchones, el 26,67% son almacenes de productos para el hogar y el 20% almacenes de lencería para el hogar. Sobre la ubicación de los negocios 40% en el norte de Quito, 26,7% Valle de Los Chillos y 33,3% Valle de Tumbaco. Con respecto al tamaño del negocio el % tiene empleados. Con respecto al tamaño del negocio por facturación el 63,33% factura entre \$10.000 y \$15.000, el 20% menos de \$10.000 y el 16,67% factura más de \$20.000. Sobre el número de empleados el 60% de encuestados tiene entre 5 y 10 empleados, 33,33% más de 10 empleados y el 6,67% menos de cinco empleados. Volumen de compra el 40% vende mensualmente entre 100 y 150 almohadas, el 36,67% entre 150 y 200, el 13,33 menos de 80 unidades y el 10% más de 200 unidades.
Motivación para la compra	El 65% de los distribuidores encuestados está muy interesado en comercializar el producto, 13,33% interesado, 10% poco interesado y 6,67% nada interesado
Producto	El 63,33% considera como embalaje externo adecuado embalaje con film plástico.
Precio	Desde la perspectiva del distribuidor, para el 76,67% de los encuestados el margen adecuado para este tipo de productos está entre el 25% y 30%. Además, el 86,67% compra a crédito.
Plaza	Para el distribuidor, el 76,67% prefiere la entrega del producto directo en el punto de venta. El 66,67 prefiere realizar su pedido en visita presencial de agente vendedor, el 23,33% pedido telefónico y el 10% realizar el pedido directamente en una página web.
Promoción	Los distribuidores encuestados prefieren realizar las siguientes actividades promocionales: 33% demostraciones con activaciones en el negocio, 16,67% exhibiciones llamativas y el 50% rebajas y descuentos, Además, el 80% indica que su negocio no tiene presencia activa en redes sociales.
Consumidor	
Producto	El 90% de los consumidores consultados prefiere que el producto sea de tela de algodón, 80% que incorpore aromas, y el 86% que incluya geles para regular la temperatura del producto. Para el 92% de los encuestados es importante que la almohada se adapte a la ergonomía del usuario y que sea lavable. Para el 95% de los encuestados es importante que sea antialérgico y anti-ácaros
Comportamiento del consumidor	Dentro de los motivos de compra para el consumidor 42% limpieza, 26% renovación, 20% recomendación médica, 12% desgaste del producto. La frecuencia de compra del consumidor es 1 vez al año el 18% y 2 veces al año 70%

Preparación y presentación de informes

Tablas cruzadas, ver en Anexo 11

Existen 2 grupos de personas con diferentes comportamientos: las personas con ingresos de \$1001 a 1500 prefieren comprar este producto en locales de colchones y las personas que tienen ingresos entre \$ 1501 y 2000 prefieren realizar la compra en supermercados y existen 2 grupos de personas con diferentes comportamientos. Se puede señalar que los que compran dos veces al año es por limpieza y los consumidores que compran una vez al año es por recomendación médica

Matriz de Correlación, ver Anexo 12

Se elaboró la matriz, en base a los resultados de la encuesta de consumidor codificados, obteniendo los siguientes resultados:

El mayor índice de correlación se presentó entre las preguntas de importancia de característica lavable y lavado de almohadas, con un índice de correlación de 0,7562 esto indica que la característica lavable tiene una relación positiva con el comportamiento de lavado de almohadas. Con un índice de 0,7391 se halló una relación positiva entre la pregunta preferencia por olores y producto con olor a manzanilla. Con un índice de 0,4645 se determinó que las personas que han padecido alguna molestia cervical usan almohada *memory foam*.

En la matriz de correlación de la encuesta de distribuidores ver Anexo 11, se obtuvo los siguientes resultados importantes: Se encontró una relación positiva con índice de 0,900 entre las preguntas de incentivos en producto y entrega de productos. Se encontró una relación positiva con índice de 0,8476 entre las preguntas de entrega de productos y tipo de negocio.

3.2 Conclusiones de Investigación de mercados

A partir de la investigación de mercado realizada se comprobó que los clientes muestran interés en adquirir la almohada *memory foam* modular lavable, debido a necesidad de contar con un producto que se adapte a la ergonomía

del consumidor, que garantice condiciones de higiene y permita lavar el producto, por lo que, el producto que se pretende desarrollar es 100% lavable y con módulos intercambiables que permiten variar la altura del producto, el producto cumple con las características consideradas como importantes para los consumidores. La compra se realiza por razones de limpieza y se realiza dos veces al año. El segmento identificado para el proyecto es distribuidores de colchones, almacenes de productos para el hogar ubicados en el norte de Quito, Valle de Los Chillos y en el Valle de Tumbaco, con rangos de facturación entre \$10.000 a \$20.000 mensuales, tienen más de 10 empleados, de forma mensual compran entre 150 a 200 almohadas. Se pudo determinar también que los consumidores de este producto son usuarios cuya edad se encuentra entre 30 a 60 años, de un estrato económico A, B y C+.

El lugar preferido para comprar la almohada son los locales de colchones por la posibilidad de sentir, ver y probar el producto, además se considera un factor importante la asesoría detallada sobre el producto. El mensaje que debe proyectar la publicidad de la almohada es comodidad, adaptabilidad, limpieza y cuidado de la salud cervical, esto se debe comunicar por medio de redes sociales, ya que es el medio de comunicación que prefieren los encuestados y el que más usan, sin embargo, también se debe usar publicidad directa en el punto de venta con herramientas como activaciones, rebajas y exhibiciones. Sobre los distribuidores del producto, existe interés en comercializar un producto nuevo, siempre que genere márgenes de ganancia del 20% al 30% y rotación del producto, compran a crédito, poseen negocios con más de 5 años en el mercado, les interesa apoyo promocional en puntos de venta, su experiencia y negocios establecidos hacen posible acceder al consumidor objetivo. De acuerdo con la investigación realizada, el producto almohada *memory foam* modular lavable no existe en el mercado ecuatoriano, y genera interés en consumidor final y también en el distribuidor (intermediario) por lo que se considera que si se debería introducirse el producto en el mercado del norte de la ciudad de Quito y Valles.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

La oportunidad del negocio se construye en base al análisis interno, externo y del cliente, considerando los factores que impulsan la viabilidad de la fabricación y comercialización de las almohadas *memory foam* modulares lavables.

Las medidas políticas y económicas actuales promueven y buscan incentivar el emprendimiento y la producción nacional, lo cual constituye una oportunidad para el plan de negocios, ya que el sector textil aporta con el 6 % del producto interno bruto del país. La importancia del sector textil se refleja en la existencia de entidades financieras que apoyan con financiamiento al sector con tasas preferenciales, como BanEcuador y Corporación Financiera Nacional, lo que permite que el plan de negocios cuente con financiamiento a tasas preferenciales, siendo esto una oportunidad para la ejecución del presente proyecto. Los requisitos legales que incluyen permisos para funcionamiento, licencias ambientales y otros, se pueden cumplir de forma razonable, por lo que se cumple con la viabilidad operativa.

En los factores sociales y culturales, en salud la cervicalgia o dolor cervical tiene una alta incidencia en la población ecuatoriana siendo la segunda causa más frecuente de consulta médica, en el rango de edad de 26 a 55 años, lo cual constituye una oportunidad para productos que permitan prevenir y alivien este tipo de dolencias. En relación con la tecnología, los nuevos materiales y aditivos que se pueden incorporar al producto: gel refrescante, olores, aditivos para que el producto sea lavable y los textiles inteligentes, actualmente no se usan en la industria nacional, lo cual constituye una oportunidad para desarrollar productos innovadores y se constituyen elementos diferenciadores para el producto. Los expertos coinciden en señalar que en estos productos se valora la innovación, calidad, los activos e insumos necesarios deben importarse. Existe una oportunidad, en las entrevistas a expertos se pudo evidenciar que la venta

de estos productos ha tenido un crecimiento en los últimos años y que la industria está en fase de desarrollo en el país. El experto técnico indicó que para iniciar este negocio se requiere una inversión inicial aproximada de \$170.000 que incluye maquinaria e insumos para la producción inicial.

La viabilidad del mercado se confirma ya que existe un 83,33% de los encuestados interesados en adquirir la almohada *memory foam* modular lavable. El mercado potencial estimado es de 46.575 consumidores potenciales y de 32 clientes potenciales objetivos. Los competidores identificados en el CIU 1392.01 fabrican y comercializan almohadas estándar y no fabrican almohadas *memory foam* modulares, lavables y adaptadas a la morfología del consumidor ecuatoriano.

Con el análisis interno, externo y la investigación de mercado realizada se determina que existe necesidad de una almohada *memory foam* cuya forma y características de tamaño y altura sea específica para el consumidor ecuatoriano y 100% lavable, que se comercialice en locales de venta especializados de colchones y muebles para el hogar. En conclusión, se puede afirmar que existe una oportunidad de negocio para fabricar almohadas *memory foam* modulares lavables y comercializarlas en el norte de Quito y en los valles de Tumbaco y Chillos, ya que las variables del entorno externo y del cliente son favorables. La principal oportunidad del negocio es el producto mismo.

5 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es necesario para cada negocio, la planeación estratégica de marketing ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos estratégicos generales (Kotler & Armstrong, 2013).

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing seleccionada es la estrategia de diferenciación, definida por Porter como una estrategia que busca una ventaja competitiva, ofreciendo un producto que comparado con el de otra empresa tiene ciertos atributos o características que hacen que sea percibido como único por los clientes (Porter, Estrategia Competitiva, 2015).

El principal diferenciador es la característica, que permite al usuario tener una almohada de diferente altura y firmeza en un solo producto y 100% lavable. La estrategia se sustenta en el diseño, calidad, materiales e innovación del producto, lo cual genera un producto único en el mercado ecuatoriano.

5.1.1 Mercado objetivo

Con la información de la investigación cuantitativa y cualitativa se determinó el mercado objetivo del proyecto consta en la siguiente tabla:

Tabla 15 Mercado objetivo de distribuidores

SEGMENTACIÓN	PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS	#
Geográfica	Distribuidores Colchones	Quito	320
	Ubicación de PDV	Administración Eugenio Espejo, Administración zonal Tumbaco y Administración zonal Chillos	192
Demográfica	Tamaño de la empresa	Facturación mayor a \$10.000 mensuales	134
	Años en el mercado	Más de 5 años	81
Conductual	Gama de Producto	Productos de gama media alta y alta	40
	Intención de compra	Predisposición de compra	32
# DE DISTRIBUIDORES OBJETIVOS			32

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en el “posicionamiento completo de una marca, esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una

marca de otras” (Kotler & Armstrong, 2013). Se utiliza el modelo Canvas para el desarrollo de la propuesta valor analizando la manera en la que la empresa crea, distribuye y captura valor de sus clientes (Osterwalder, 2016).

5.1.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento seleccionada es la propuesta de valor “Más por Menos” (Kotler & Armstrong, 2013). A fin de ofrecer un producto con mayores beneficios como: 100% lavable, modular, con geles refrescantes, con olores incorporados por un menor precio a los productos similares de la competencia.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
BASF	Insumos (materia prima)	Para el canal: Almohada modular lavable memory foam de 60*40cm, con núcleo modular que incluye 3 módulos intercambiables para personalizar altura y firmeza, estos módulos son 100% lavables, el núcleo del producto incorpora geles refrescantes para mantener una temperatura ideal al descansar.	Atención a distribuidores mediante dos vendedores senior con cobertura por zonas geográficas	Mercado Diversificado
Proveedor Insumos Químicos y aditivos lavables	Importaciones	Producto se entrega en packs de 12 unidades empacados en polietileno, entregado en el punto de venta		El mercado objetivo está compuesto por 46.575 habitantes de la ciudad de Quito, de nivel socioeconómico A, B y C+,
Asociaciones de confección textil	Producción de espuma de poliuretano	Margen de ganancia del producto: entre el 20% y 30%		Edad: 30 a 60 años, Frecuencia de compra: 2 veces al año Estilo de vida: cuida de la salud
HAUSSMAN	Control de calidad Logística internacional			Enfermedades: con incidencia de cervialgia
Maquinaria y moldería	Marketing y Ventas Recurso humano capacitado, con conocimientos específicos técnicos	Consumidor Ayudar al consumidor resolviendo necesidades de confort, comodidad e higiene, previniendo y aliviando problemas cervicales asociados a malas posturas al dormir evitando alergias por acumulación de ácaros		
SUN CHEMICAL Geles térmicos Proveedores de empaques. Proveedores de empaques.	Investigación y desarrollo de productos Manejo de economías de escala para abastecimiento de materia prima Recursos clave Capital Financiero Maquinaria de inyección automática Maquinaria y equipos para planta Personal capacitado y motivado		Canales Tipos de PDV -5 Estrellas, 4 Estrellas, 3 Estrellas, 2 Estrellas Canal digital: para conocimiento y acercamiento con los clientes y posventa, Entrega: a domicilio	
Estructura de costos Costos de materias primas Costos fijos Costos de Comercialización y Ventas Gastos en general		Fuente de ingresos Aporte de los accionistas Financiamiento bancario Ingreso por ventas Ventas Anuales Q 21.600 unidades \$ 35.00 \$756.000 TOTAL Margen Bruto 34,9% Forma de Pago: Contado, 30 días		

Figura 2 *Modelo Canvas*

5.2 Mezcla de Marketing

Conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para implementar su estrategia de marketing, para satisfacer las necesidades de los clientes y crear relaciones con ellos (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.1 Producto

Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta (Kotler & Armstrong, 2013).

Tipo de producto: almohada modular lavable *memory foam* con 3 esponjas modulares intercambiables de 60*40cm para personalizar altura y firmeza, los módulos son 100% lavables, incorpora geles refrescantes para mantener una temperatura ideal al descansar. Se determina que el producto es un producto de especialidad por sus características únicas e importantes para el consumidor que hace esfuerzos especiales para descubrir el producto. (Lambin, 2009).

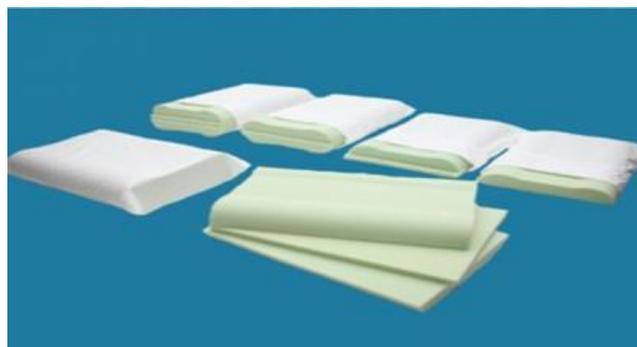


Figura 3 Imagen referencial del producto

Características: núcleo de 3 esponjas *memory foam* de 60 cm x 40 cm de diferente altura y niveles de firmeza, es 100% lavable. Incluye geles refrescantes aromatizados de lavanda y manzanilla, que relajan al usuario y permiten un mejor descanso Forro exterior de tela Jacquard con alta composición de algodón y tecnología anti-manchas. El usuario puede intercambiar las esponjas del núcleo y armar una almohada en función de su

requerimiento de altura y firmeza. Cumple con la norma NTE INEN 2033: Plásticos. Artículos elaborados. Almohadas. Requisitos.

Branding: el logotipo es horizontal, se diseñó con colores y tipografías que buscan transmitir descanso. El color celeste Pantone Uncoated 3005 U se relaciona con calma y tranquilidad y el color verde Pantone Uncoated 368 U, Black 80% se relacionada con la naturaleza y relajación. El nombre Rest Foam significa esponja de descanso, la palabra *foam* tiene asociación con el concepto *memory foam*. La tipografía usada es Open Sans Condensed. El slogan es: Duerme Bien, hace referencia al principal beneficio del producto.



Figura 4 Logo de la empresa

5.2.1.1 Empaque

El empaque adecuado es una caja impresa full color con agarradera plástica, y con una ventana troquelada en la caja que permite sentir el producto, y asegura que el producto se conserve en percha limpio. Al distribuidor se le entrega en paquetes de 12 unidades, embalados con plástico transparente de alta densidad.



Figura 5 Empaque del producto

5.2.1.2 Etiquetado

El producto tendrá la etiqueta de tela de cuidados de lavado de acuerdo con la normativa de textiles INEN NTE 1875, en cumplimiento de la norma se debe incluir: dimensiones y materiales del producto, razón social del fabricante, RUC, dirección, teléfono y recomendaciones del lavado.



Figura 6 Etiqueta del producto

5.2.1.3 Soporte

A través de una página web se comunicará beneficios y características del producto.



Figura 7 Imagen referencial de página web

5.2.2 Plaza

Por las características del producto se implementará la estrategia de distribución selectiva, seleccionando distribuidores que cumplan con ciertos requisitos y características para asegurar la venta del producto (Lambin, 2009). Las características para selección de los distribuidores se detallan a continuación:

Tamaño del distribuidor: con ventas de mínimo de \$10.000 mensuales.

Experiencia en el mercado: con negocio establecido al menos 3 años.

Segmento al que atienden: clientes de segmento medio y medio alto.

Ubicación geográfica: norte de Quito y Valles

Calidad de servicio: distribuidores con alta calidad de servicio y enfoque en el consumidor final.

Espacio de Local: locales de mínimo 200 metros

Categoría de productos: colchones, muebles, artículos para el hogar

Tabla 16 Detalle de zonificación de distribuidores

Zona 1:	Área de Influencia Administración Eugenio Espejo
Zona 2:	Área de Influencia Administración Tumbaco
Zona 3:	Área de Influencia Administración Chillos

Tabla 17 Tipos de PDV

5 estrellas:	Clientes con más de 5 locales
4 estrellas:	Clientes con 3 - 4 locales
3 estrellas:	Clientes con 2 locales
2 estrellas:	Clientes con 1 local

Tabla 18 Clientes Rest Foam y frecuencia de visita

DISTRIBUIDOR	# DE LOCALES	TIPO DE PDV	ZONA	FRECUENCIA DE VISITA
Almacenes Imperial	6	5 estrellas	Zona 1	1 vez a la semana cada local
Centro de Colchones Paraíso	5	5 estrellas	Zona 1	1 vez a la semana cada local
Almacén El Buen Dormir	2	3 estrellas	Zona 1	1 vez a la semana cada local
Almacén Rico Sueño	3	4 estrellas	Zona 1	1 vez a la semana cada local
Almacén Astra	1	2 estrellas	Zona 1	1 vez a la semana cada local
La Casa de La Esponja	3	4 estrellas	Zona 2	1 vez a la semana cada local
Bayango S.A.	2	3 estrellas	Zona 2	1 vez a la semana cada local
Peña María Antonieta	1	2 estrellas	Zona 2	1 vez a la semana cada local
Quimuña Marta	1	2 estrellas	Zona 2	1 vez a la semana cada local
Sango Edwin	1	2 estrellas	Zona 2	1 vez a la semana cada local
Cando Verónica	1	2 estrellas	Norte 3	1 vez a la semana cada local
Franco Eduardo	2	3 estrellas	Norte 3	1 vez a la semana cada local
Vélez Silvana	1	2 estrellas	Norte 3	1 vez a la semana cada local
Jami Dayci	3	4 estrellas	Norte 3	1 vez a la semana cada local
# Total de Locales	32			

Canal de distribución indirecto corto: El producto se comercializará mediante tiendas especializadas en colchones, muebles y artículos para el

hogar, ubicados en el Norte de Quito y los Valles de Cumbayá, Tumbaco y Chillos quienes comercializarán directamente al consumidor final.



Figura 8 Canal de distribución Rest Foam

5.2.3 Precio

La estrategia de precio es el resultado final de los recursos que gestiona una empresa relacionados con un producto (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.3.1 Estrategia general de precio

La estrategia general de precio que se aplicará es la fijación de precios por costos, que consiste en “fijar los precios mediante un margen, aplicando un incremento a los costos totales del producto y obtener así el precio” (Kotler & Armstrong, 2013). Para determinar el precio del producto se analizó los costos, los márgenes de ganancia esperados por el distribuidor, y los precios de la competencia.

Estrategia de entrada: precios de penetración, se fija precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado” (Kotler & Armstrong,)

Tabla 19 Tabla de precios

Margen de venta del Distribuidor	36,36%
Precio a Distribuidor	\$35,00

5.2.3.2 Costo de venta

Para determinar el costo de venta del producto se considera los gastos de materia prima directa e indirecta y gastos de fabricación.

Tabla 20 Costo de venta

<i>Materia prima directa</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Cantidad de insumo requerida (Kg. x almohada)</i>
Poliol con aditivo	Kilogramo	0,753
Isocianato	Kilogramo	0,242
Forro elaborado de almohada	Unidad	1
Funda Plástica	Unidad	1
Caja de Cartón	Unidad	1

Estrategia de ajuste: corresponde a la fijación de descuentos e incentivos, que consiste en reducir los precios para recompensar al comprador por determinadas acciones (Kotler & Armstrong, 2013). Se ofrecerá un descuento del 5% como incentivo para los distribuidores que cumplan con exhibición, promoción y venta del producto.

5.2.4 Promoción y publicidad

El producto se comercializará en el canal de distribución indirecto por lo que la estrategia de promoción seleccionada es de empuje o *push*. Esta estrategia permite enfocar la publicidad del producto al consumidor final con actividades realizadas a través del distribuidor, utiliza la fuerza de ventas, promoción comercial y otros medios del fabricante para inducir a los intermediarios a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales. (Kotler, 2012). Para este caso se han diseñado las siguientes actividades:

Promoción: son los incentivos a corto plazo que promueven la venta o compra de un producto, ofrece razones para comprar ahora (Kotler & Armstrong, 2013). La promoción está dirigida hacia los distribuidores, el principal objetivo es conseguir que tengan en existencia el producto Almohada Modular Rest Foam, y lo promocionen entre sus clientes. La empresa otorgará un descuento adicional del 5% a sus distribuidores cada trimestre por cumplimiento de volumen de ventas y cumplimiento de 50% de espacio total en percha.

Publicidad: “Toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción bienes o servicios por cuenta de una empresa identificada” (Kotler &

Armstrong, 2013). El principal objetivo de la publicidad será informar al mercado sobre la almohada modular *memory foam*, se propone crear una campaña publicitaria con los atributos y beneficios del producto, estas actividades y medios son los siguientes:

Redes sociales: La publicidad en redes sociales se realizará por medio de Facebook, con una *fan page* y anuncios publicitarios segmentados dirigidos a los potenciales consumidores del producto.

Página web: para informar al consumidor final sobre el producto, beneficios del descanso, además de información referente a la empresa, filosofía empresarial, y distribuidores autorizados del producto. Se contratará *pay per click* o PPC para incrementar el tráfico a la página web.

Material promocional en locales de distribuidores: Se ubicará exhibidores, banners y anuncios para cabeza de góndola en los locales de los distribuidores, para comunicar las ventajas y beneficios del producto a los consumidores meta.



Figura 9 Banner publicitario de almohadas

Fuerza de ventas: la empresa contratará fuerza de ventas propia para atender a los distribuidores, las principales funciones de los representantes comerciales son realizar ventas, construir relaciones con los clientes y realizar activaciones

de marca y demostraciones del producto. En función del número de distribuidores y tiempo de atención para los mismos se determinó el siguiente requerimiento de personal para el área de ventas. Se pagará bonos 1% del valor de las ventas generadas.

Relaciones públicas: Para generar demanda para el producto y generar buenas relaciones con el consumidor final, se asistirá a ferias de salud y productos para el hogar.

Marketing directo: se realizará promoción del producto usando *e-mailing* enviando información mediante correo electrónico.

5.2.5 Proyección costos plan de marketing

En la siguiente tabla se muestra los costos del plan de marketing, considerando como criterio de proyección el 1,43% inflación promedio de los Estados Unidos de América.

Tabla 21 Proyección de costos de publicidad y marketing

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	\$ 560,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento y Actualización página web	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ 500,00	\$ -
Redes sociales (incluye anuncios de Facebook y PPC)	\$ 1.200,00	\$ 1.217,16	\$ 1.234,57	\$ 1.252,22	\$ 1.270,13
Asistencia a ferias	\$ -	\$ -	\$ 4.536,20	\$ 8.090,32	\$ 9.932,07
Material promocional y activaciones	\$ 11.800,00	\$12.802,38	\$ 9.444,92	\$ 10.273,12	\$ 6.000,01
<i>e-mailing</i>	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Bonificación por resultados vendedores	\$ 27.720,00	\$29.239,07	\$ 31.031,12	\$ 33.025,47	\$ 35.004,43
Total, costeo plan de marketing	\$ 41.580,00	\$43.858,61	\$ 46.546,81	\$ 53.441,13	\$ 52.506,64

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Según David la misión es la “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (David, 2013). La misión debe tomar en cuenta los siguientes componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados.

Rest Foam busca satisfacer las necesidades de comodidad y descanso de los clientes, con productos que se adaptan a la ergonomía del consumidor. Contamos con gente comprometida y capacitada que trabaja en equipo, consideramos al ser humano como prioridad sobre las ganancias.

Visión

Hasta el 2024, Rest Foam busca incrementar su participación de mercado en un 15% y ser reconocida en el país como una industria líder e innovadora en el desarrollo, fabricación y comercialización de la almohada modular *memory foam* lavable.

Valores: Respeto, innovación, seguridad, honestidad

Objetivos de la organización

Los objetivos de la organización se elaboraron de acuerdo con las perspectivas planteadas en el cuadro de mando integral: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. (Kaplan, 2009)

Tabla 22 Tabla de objetivos de la organización

PERSPECTIVA	OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO	OBJETIVOS A LARGO PLAZO
Financiera	Reducir los gastos generales en un 4% a partir del cuarto año, con un manejo óptimo de inventarios y recursos de la compañía	Incrementar mínimo en el 10% la rentabilidad sobre el capital aportado de los socios.
Cliente	Generar 95% de satisfacción en nuestros clientes en el año 2019.	Lograr ubicar a la marca entre las 3 primeras posiciones del <i>Top of Mind</i> de la categoría de productos de descanso
Procesos Internos	Incrementar la productividad de la empresa en un 2% anual, a partir del segundo año con relación al año inmediato anterior	Realizar cuatro capacitaciones para todo el personal sobre calidad y ejecución impecable
Aprendizaje y crecimiento	Realizar dos actividades de integración grupal hasta el tercer año.	Realizar dos evaluaciones de desempeño al año.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Cadena de valor de la industria

La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, identificar los procesos y actividades que generan valor para el cliente final. (Porter, Ventaja Competitiva, 2015). El Ing. Marcos Álvarez, miembro de la Asociación de industriales textiles del Ecuador, identifica la siguiente cadena de valor en la industria textil:



Figura 10 Cadena de valor de la industria textil

Cadena de valor Rest Foam

A través de la cadena de valor se identifican las actividades primarias y de apoyo que requiere la empresa para su adecuado funcionamiento.



Figura 11 Cadena de Valor Rest Foam

Tabla 23 Catálogo de procesos

ACTIVIDADES PRIMARIAS	
1.1 Logística interna	Recepción de materias primas: insumos químicos, telas, etiquetas, empaque, productos que son entregados por proveedores locales e internacionales.
1.2 Operaciones	Elaboración de la almohada: esponja, forros, empaque y control de calidad.
1.3 Logística Externa	Almacenamiento y distribución del producto para que llegue al canal de distribución para la venta.
1.4 Marketing y Ventas	Atención y venta a los distribuidores.
1.5 Servicios Posventa	Atender al cliente y lograr la fidelización.
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	
2.1 Aprovisionamientos	Compra de materiales, materias primas y las relaciones con los proveedores
2.2 Desarrollo tecnológico	Implementar los desarrollos tecnológicos de la industria para mejorar la empresa y el producto
2.3 Recursos Humanos	Responsable de la gestión integral del talento humano
2.4 Infraestructura de la empresa	Funciones administrativas y contables

Mapa de procesos



Figura 12 Mapa de procesos

6.2.2 Flujograma de procesos

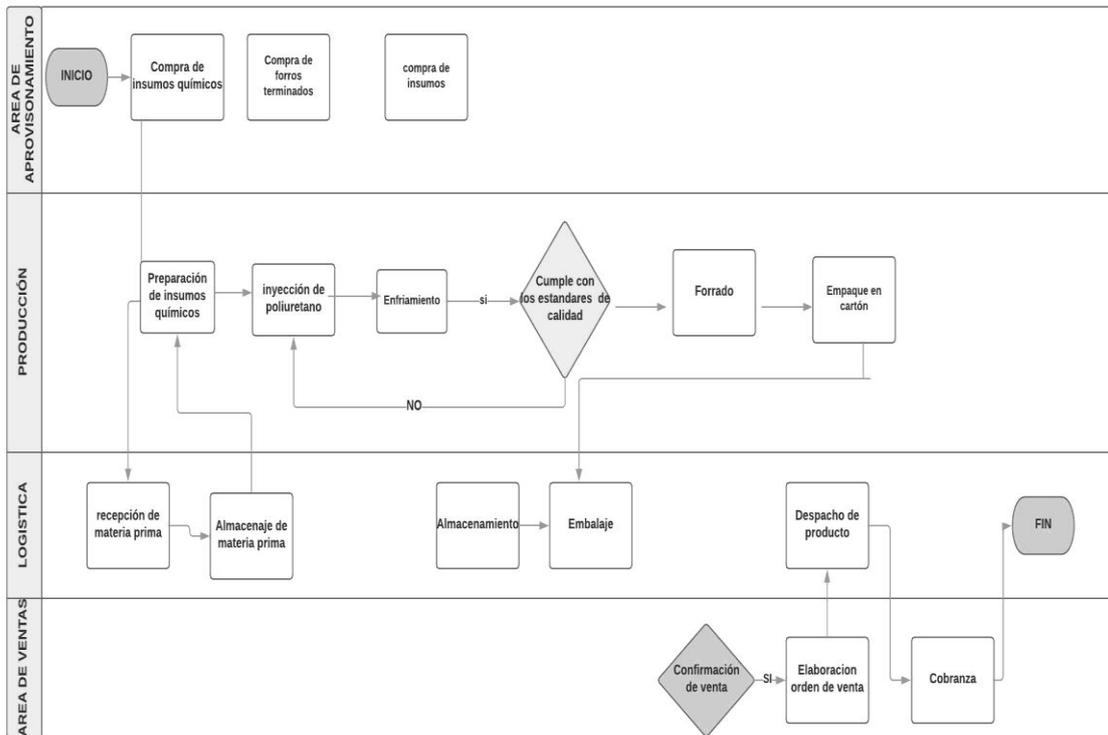


Figura 13 Flujograma de Procesos

Infraestructura, maquinaria y equipos necesarios en la producción.

Determinación de ubicación: La ubicación seleccionada para la planta de producción es Carcelén industrial, debido a la disponibilidad de espacio,

facilidad de acceso a vías principales cercanía a proveedores y clientes. El área disponible para el proyecto es 2000 m², distribuidos así: 1000 m² planta cubierta y 500 m² área externa para parqueadero de camiones. 200 m² Para el área administrativa: oficina y baños. El valor del alquiler del galpón es de \$ 5.000 y el costo de adecuaciones al local es de \$4.600.

Tabla 24 Adecuaciones a realizarse en galpón

Descripción	Cantidad (metros)	Precio unitario	Precio total
Obra civil	100	12	1200
Instalación eléctrica	300	5,5	1650
Instalación maquinaria	500	3,5	1750
Total			4600

La infraestructura en cuanto a maquinaria y equipos para la planta se detalla a continuación:

Tabla 25 Inversión en maquinaria

Descripción	Cantidad (metros)	Precio unitario	Precio total
Obra civil	100	12	1200
Instalación eléctrica	300	5,5	1650
Instalación maquinaria	500	3,5	1750
Total			4600

Capacidad de producción: para determinar la capacidad de producción se considera la producción diaria de equipos y maquinarias, para el proyecto se usará el 85,93% de la capacidad instalada de producción.

Tabla 26 Capacidad instalada

Actividad	Tiempo	# de Moldes
Inyección de poliuretano	5 minutos	6
Desmolde	5 minutos	
Enfriamiento	24 horas	
Empaque	5 minutos	
# de esponjas por hora		12
# esponjas por día		576
# esponjas por mes		11520
Almohadas completas mes		2880

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado (Chiavenato, 2009).

6.3.1 Estructura legal

La empresa se constituirá como compañía limitada por sus características (Derecho Ecuador, 2018) y por las ventajas de esta figura legal:

- Se forma entre tres o más personas que responden por las obligaciones en base al monto de su aporte
- En esta figura legal se puede ejercer toda clase de actos de comercio
- Máximo quince socios
- Se debe incluir a la razón social Compañía Limitada o Cía. Ltda.

La constitución de la compañía se realizará de acuerdo a la normativa de la Superintendencia de Compañías, para lo que se debe inscribir ante notario público la escritura de constitución y posteriormente en el Registro Mercantil, los demás requisitos para la apertura de la compañía son:

- Obtener el Registro único de contribuyentes en el SRI.
- Obtener el registro de empleados y número patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Tramitar la Licencia única de actividades económicas, esta licencia regula patente municipal, rotulación exterior, permiso sanitario y permiso de funcionamiento de bomberos
- Tramitar el permiso ambiental ante el Ministerio de Ambiente

6.3.2 Estructura organizacional

El organigrama propuesto para la empresa tiene una estructura horizontal como se muestra en la siguiente figura, a fin de simplificar los procesos y que la organización sea ágil y adaptable a los cambios.

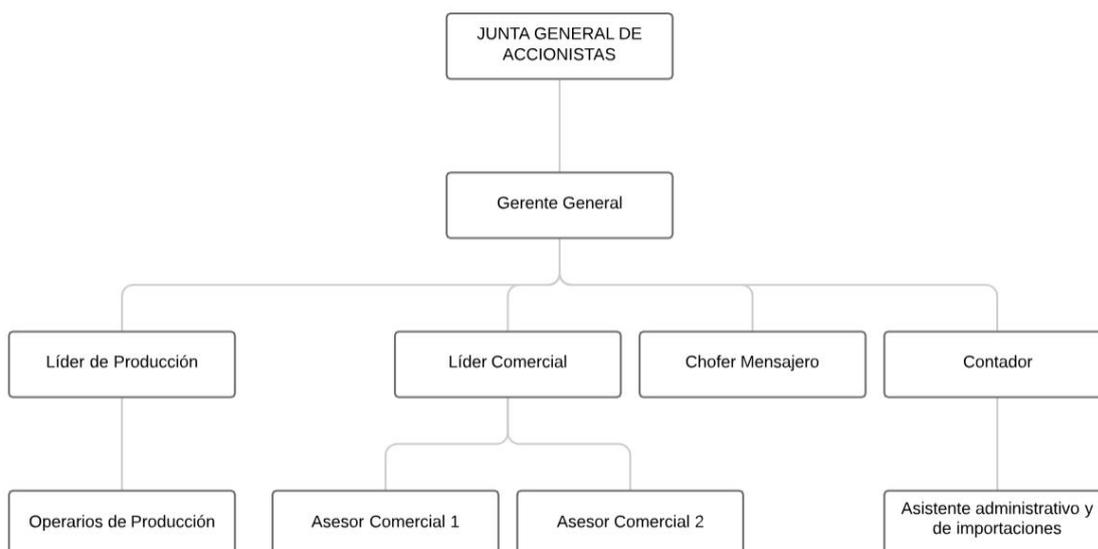


Figura 14 Organigrama

Los cargos para todo el personal de la empresa fueron asignados de acuerdo con un análisis buscando la optimización de los recursos y el bienestar del personal, lo cual se detalla en el descriptivo de funciones de anexo 13

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa se proyectan considerando las ventas, el crecimiento del sector, el precio de venta, y la capacidad instalada de la empresa. Los precios se proyectan considerando la inflación de los Estados Unidos. (1,43%).

Tabla 27 Proyección de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	21600	22272	22968	23737	24408
Precio	\$ 35,00	\$ 35,50	\$ 36,01	\$ 36,52	\$ 37,05

7.1.2 Proyección de costos

Los costos incluyen los costos del inventario y materia prima, se proyectó con la inflación americana (1,43%), considerando que las materias primas vienen de ese país y que en Ecuador ha existido deflación en los últimos meses.

Tabla 28 Proyección de Costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total materia prima	\$ 728.541,78	\$ 752.105,89	\$ 775.595,52	\$ 801.561,48	\$ 788.908,41

7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de gastos de personal y gastos generales se la realiza en base a la inflación americana. Gastos de depreciación y amortización se manejarán de acuerdo a la normativa legal sobre el tratamiento de activos fijos y activos diferidos e intangibles.

Tabla 29 Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 94.501,20	\$ 102.315,92	\$ 101.693,25	\$ 105.206,33	\$ 106.682,61
Gastos generales	\$ 80.610,00	\$ 75.224,37	\$ 77.488,40	\$ 83.836,31	\$ 82.348,47
Gastos de depreciación	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00	\$ 7.700,00
Gastos de amortización	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Gasto interés	\$ 7.264,58	\$ 5.970,64	\$ 4.519,80	\$ 2.893,03	\$ 1.069,00

Dentro de los gastos un rubro importante son los sueldos y salarios, los mismos que se detallan a continuación y se realiza un detalle

Tabla 30 Detalle de sueldos y salarios

Cargo	Sueldo (mensual)
Gerente General	2.800,00
Jefe Comercial	1.500,00
Jefe de Planta	1.500,00

Asistente Administrativo e Importaciones	700,00
Obreros Iniciales	394,00
Asesor Comercial	400,00
Contador	900,00
Chofer mensajero	500,00

Tabla 31 Resumen de Sueldos y Salarios

	1	2	3	4	5
Costo mano de obra directa	57.926,02	62.751,60	63.637,68	64.536,43	65.448,04
Costos indirectos de fabricación	22.081,00	22.233,63	22.386,26	22.538,89	22.691,52
Gastos Sueldos	94.501,20	95.152,43	95.803,65	96.454,88	97.106,11
TOTAL GASTOS SUELDOS	174.508,22	180.137,66	181.827,60	183.530,21	185.245,67
Cuentas por pagar sueldos	76.480,67	77.808,12	79.149,70	80.505,41	81.875,24

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial, estructura de capital y capital de trabajo

La inversión inicial requerida es de \$169.900, la estructura del capital es 60% propio y 40% financiado en la banca nacional con crédito Pymes con una tasa de interés del 11,50% anual, el financiamiento se solicitará a 5 años con pagos mensuales de \$1.494,62, lo que genera el gasto financiero que consta en la proyección de gastos. El capital de trabajo que requiere la empresa el arranque de sus operaciones es de **\$82.000**; es el valor que hace positivo el estado de flujo del efectivo. El capital de trabajo es el activo corriente con el que la empresa iniciará sus operaciones.

Tabla 32 Detalle de inversión inicial

Inversiones PPE	\$85.900,00
Inversiones Intangibles	\$2.000,00
Capital de Trabajo	\$82.000,00
TOTA INVERSIÓN INICIAL	\$169.900,00

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados de este proyecto con un escenario a 5 años, genera utilidades desde el primer año por \$46.753,98 hasta \$87.233,43 en el quinto año.

Tabla 33 Proyección Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 9.097,26	\$ 66.878,10	\$ 81.549,21	\$ 89.844,77	\$ 126.887,45
Utilidad Neta	\$ 46.753,98	\$ 51.786,85	\$ 67.419,43	\$ 77.405,21	\$ 89.110,57
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 15.890,00	\$ 15.890,00	\$ 15.890,00	\$ 15.890,00	\$ 15.890,00
+ Amortización	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
- Δ CxC	\$ (44.100,00)	\$ (2.022,25)	\$ (2.121,48)	\$ (3.757,82)	\$ (1.497,88)
- Δ Inventario PT	\$ (8.543,76)	\$ (305,20)	\$ (197,01)	\$ (235,15)	\$ 9.281,11
- Δ Inventario MP	\$ (825,58)	\$ (855,07)	\$ (869,81)	\$ (899,30)	\$ 29.986,37
- Δ Inventario SF	\$ (3.897,60)	\$ (239,40)	\$ (245,70)	\$ (380,10)	\$ 4.271,40
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 471,59	\$ 488,43	\$ 496,86	\$ 513,70	\$ (17.128,88)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 1.313,33	\$ 394,00	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ 1.635,29	\$ 1.340,74	\$ 776,93	\$ 908,23	\$ (3.425,23)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.900,00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.900,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (10.670,83)	\$ (11.964,77)	\$ (13.415,61)	\$ (15.042,38)	\$ (16.866,41)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (10.670,83)	\$ (11.964,77)	\$ (13.415,61)	\$ (15.042,38)	\$ (16.866,41)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (1.573,58)	\$ 54.913,33	\$ 68.133,60	\$ 67.902,39	\$ 110.021,04
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 66.841,70	\$ 65.268,12	\$ 120.181,45	\$ 188.315,06	\$ 256.217,45
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 65.268,12	\$ 120.181,45	\$ 188.315,06	\$ 256.217,45	\$ 366.238,49

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera de una empresa muestra a una fecha determinada todos los derechos, obligaciones con terceros y obligaciones con sus accionistas.

La empresa desde el inicio de sus actividades aplica las siguientes políticas financieras:

- La empresa otorgará créditos a 30 días por el 70 % de las ventas, el 30% restante será al contado.
- El 20% de productos terminados quedarán para las ventas del mes próximo.
- El total de las compras mensuales de materias primas servirán para la producción del mes siguiente.

- El 50% de las compras será al contado, el 50% restante se cancelará a 30 días.
- Las utilidades generadas no serán distribuidas entre los socios, sino que servirán para reinvertir.

Tabla 34 Proyección de Estado de Situación Financiera

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 224.561,67	\$ 266.606,91	\$ 321.884,52	\$ 385.669,28	\$ 437.359,32
Corrientes	\$ 152.951,67	\$ 211.286,91	\$ 282.854,52	\$ 356.029,28	\$ 424.009,32
Efectivo	\$ 65.268,12	\$ 120.181,45	\$ 188.315,06	\$ 256.217,45	\$ 366.238,49
Cuentas por Cobrar	\$ 44.100,00	\$ 46.122,25	\$ 48.243,73	\$ 52.001,55	\$ 53.499,43
Inventarios Prod. Terminados	\$ 8.543,76	\$ 8.848,95	\$ 9.045,96	\$ 9.281,11	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 27.362,19	\$ 28.217,26	\$ 29.087,07	\$ 29.986,37	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 7.677,60	\$ 7.917,00	\$ 8.162,70	\$ 8.542,80	\$ 4.271,40
No Corrientes	\$ 71.610,00	\$ 55.320,00	\$ 39.030,00	\$ 29.640,00	\$ 13.350,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 85.900,00	\$ 85.900,00	\$ 85.900,00	\$ 85.900,00	\$ 85.900,00
Depreciación acumulada	\$ 15.890,00	\$ 31.780,00	\$ 47.670,00	\$ 56.660,00	\$ 72.550,00
Intangibles	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Amortización acumulada	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 1.200,00	\$ 1.600,00	\$ 2.000,00
PASIVOS	\$ 75.867,69	\$ 66.126,09	\$ 53.984,26	\$ 40.363,81	\$ 2.943,29
Corrientes	\$ 18.578,52	\$ 20.801,69	\$ 22.075,48	\$ 23.497,41	\$ 2.943,29
Cuentas por pagar proveedores	\$ 15.629,90	\$ 16.118,33	\$ 16.615,19	\$ 17.128,88	\$ -
Sueldos por pagar	\$ 1.313,33	\$ 1.707,33	\$ 1.707,33	\$ 1.707,33	\$ 1.707,33
Impuestos por pagar	\$ 1.635,29	\$ 2.976,03	\$ 3.752,96	\$ 4.661,19	\$ 1.235,96
No Corrientes	\$ 57.289,17	\$ 45.324,40	\$ 31.908,79	\$ 16.866,41	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 57.289,17	\$ 45.324,40	\$ 31.908,79	\$ 16.866,41	\$ -
PATRIMONIO	\$ 148.693,98	\$ 200.480,82	\$ 267.900,25	\$ 345.305,46	\$ 434.416,03
Capital	\$ 101.940,00	\$ 101.940,00	\$ 101.940,00	\$ 101.940,00	\$ 101.940,00
Utilidades retenidas	\$ 46.753,98	\$ 98.540,82	\$ 165.960,25	\$ 243.365,46	\$ 332.476,03

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Refleja los usos, fuentes, variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes. El emprendimiento genera flujos positivos desde el primer año, lo que permite cubrir el crédito contraído al inicio de las actividades, proveedores y empleados.

Tabla 35 Proyección Estado de Flujo del Efectivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ 9.097,26	\$ 66.878,10	\$ 81.549,21	\$ 89.844,77	\$ 126.887,45
Utilidad Neta	\$ 46.753,98	\$ 51.786,85	\$ 67.419,43	\$ 77.405,21	\$ 89.110,57
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 15.890,00	\$ 15.890,00	\$ 15.890,00	\$ 15.890,00	\$ 15.890,00
+ Amortización	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
- Δ CxC	\$ (44.100,00)	\$ (2.022,25)	\$ (2.121,48)	\$ (3.757,82)	\$ (1.497,88)
- Δ Inventario PT	\$ (8.543,76)	\$ (305,20)	\$ (197,01)	\$ (235,15)	\$ 9.281,11
- Δ Inventario MP	\$ (825,58)	\$ (855,07)	\$ (869,81)	\$ (899,30)	\$ 29.986,37
- Δ Inventario SF	\$ (3.897,60)	\$ (239,40)	\$ (245,70)	\$ (380,10)	\$ 4.271,40
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 471,59	\$ 488,43	\$ 496,86	\$ 513,70	\$ (17.128,88)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 1.313,33	\$ 394,00	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ 1.635,29	\$ 1.340,74	\$ 776,93	\$ 908,23	\$ (3.425,23)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.900,00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6.900,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (10.670,83)	\$ (11.964,77)	\$ (13.415,61)	\$ (15.042,38)	\$ (16.866,41)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (10.670,83)	\$ (11.964,77)	\$ (13.415,61)	\$ (15.042,38)	\$ (16.866,41)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (1.573,58)	\$ 54.913,33	\$ 68.133,60	\$ 67.902,39	\$ 110.021,04
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 66.841,70	\$ 65.268,12	\$ 120.181,45	\$ 188.315,06	\$ 256.217,45
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 65.268,12	\$ 120.181,45	\$ 188.315,06	\$ 256.217,45	\$ 366.238,49

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto es positivo desde el primer año, este flujo se calcula con la utilidad antes de impuestos, la variación del capital de trabajo neto y el gasto de capital.

Tabla 36 Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(154.741,70)	80.570,12	70.684,39	84.430,59	84.789,08	210.920,76

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista considera el financiamiento del proyecto, resta el valor del préstamo del saldo de flujo de caja del proyecto, se incluye el escudo fiscal

Tabla 37 Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(86.781,70)	65.268,12	54.913,33	68.133,60	67.902,39	193.372,86

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es el rendimiento mínimo que se espera obtener como retorno por la inversión efectuada, para el calcula con los siguientes datos:

Tasa libre de riesgo	2,95%	Precio S&P 500	
Rendimiento del Mercado	7,33%	Hace 5	
Beta	0,86	Hoy	2.633,08
Beta Apalancada	0,91	Años	1.848,36
Riesgo País	7,63%	TASAS DE DESCUENTO	
Tasa de Impuestos	25,00%	WACC	13,30%
Participación Trabajadores	15%	CAPM	17,28%
Escudo Fiscal	36,25%		
Razón Deuda/Capital	0,67		
Costo Deuda Actual	11,50%		

Figura 15 Datos para cálculo de tasa de descuento

La tasa WACC fue 13.30 % para la valuación del flujo del proyecto y la tasa CAPM 17,28% para la valuación del flujo del inversionista.

7.4.3 Criterios de valoración

La valoración del proyecto se realizó analizando valor actual neto, índice de rentabilidad, tasa interna de retorno, periodo de recuperación. Los resultados de la evaluación se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 38 Criterios de valoración

	EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA
VAN	\$193.929,59	\$174.101,56
IR	2,25	3,01
TIR	49,97%	75,16%
PRI	3.21	3,12

El valor actual neto es positivo para el proyecto y para el inversionista, la TIR ratifica que se acepte el proyecto debido a que en ambos casos es mayor a la tasa de descuento (WACC 13,30%), que es el costo de invertir en el proyecto. El tiempo de recuperación del capital es durante el tercer año.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros analizados se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 39 Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
<u>Razones de liquidez</u>						
Razón circulante	8,23	10,16	12,81	15,15	144,06	38,08
<u>Razones de apalancamiento</u>						
Razón de deuda a capital	51,02%	32,98%	20,15%	11,69%	0,68%	23,30%
Cobertura del efectivo	11,16	14,90	25,10	44,63	137,96	46,75
<u>Razones de actividad</u>						
Período de cuentas por cobrar	21,29	21,29	21,29	21,89	21,57	21,47
Período de cuentas por pagar	11,59	11,36	11,45	11,46		11,47
Período de inventario	6,34	6,24	6,24	6,21		6,25
Ciclo operativo	27,63	27,53	27,53	28,10	21,57	26,47
Ciclo del efectivo	16,04	16,17	16,07	16,64	21,57	17,30
<u>Razones de rentabilidad</u>						
Margen de utilidad	6,18%	6,55%	8,15%	8,93%	9,84%	7,93%
ROA	20,82%	19,42%	20,95%	20,07%	20,37%	20,33%
ROE	31,44%	25,83%	25,17%	22,42%	20,51%	25,07%

Se analizaron índices de liquidez, de apalancamiento, actividad y rentabilidad, a fin de identificar las fortalezas y debilidades financieras de la empresa.

Liquidez: la razón circulante promedio es de 38.81, lo que indica la empresa tiene una alta liquidez para cumplir con sus obligaciones de corto y largo.

Endeudamiento: evaluado con la razón deuda /capital que inicialmente representa el 51,02% en el año uno hasta llegar al 0,66% en el año cinco.

Actividad: el ciclo operativo es el tiempo promedio que transcurre entre la compra de la materia prima, la producción, comercialización y el retorno del dinero a la caja de la empresa en este proyecto el tiempo promedio es 26,47 días.

Rentabilidad: Se analiza los porcentajes promedio de: rentabilidad de la inversión 20,26% y margen de utilidad 7,89%, por lo que el negocio es rentable.

Con los datos y la información financiera analizada se puede concluir que el proyecto es viable financieramente.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Según lo analizado en el entorno externo se puede concluir que existen oportunidades para el negocio de fabricación y comercialización de almohadas modulares lavables en el norte de Quito y Valles, debido a que existen políticas que incentivan la producción local y los nuevos emprendimientos, sin embargo, también existen amenazas como la legislación laboral, ambiental y la alta dependencia de proveedores que se puede incrementar los costos del producto en determinadas temporadas.

En la investigación de mercados se determinó que los principales atributos en una almohada modular lavable son: comodidad, adaptabilidad, ergonomía, higiene. Además, se valora como una característica importante que el producto sea 100% lavable. Sobre la comercialización se determinó que el más canal adecuado son los distribuidores de colchones, los mismos que manifiestan interés en comercializar un producto nuevo, siempre que genere márgenes de ganancia y rotación del producto. Es importante el apoyo promocional en

puntos de venta, su experiencia y negocios establecidos hacen posible acceder al consumidor objetivo.

El producto no existe en el mercado ecuatoriano y genera interés en consumidor final y también en el distribuidor (intermediario) por lo que se considera que se debería fabricar y comercializar en el mercado del norte de la ciudad de Quito y valles.

La estrategia de marketing seleccionada es diferenciación, para ofertar al mercado un producto innovador y diferente al de la competencia. En este caso las características diferenciadoras son que el producto es 100% lavable, con núcleo modular que permite variar la altura y firmeza de la almohada. La promoción y publicidad se centra en medios digitales, activaciones en puntos de venta y exhibiciones.

La estructura legal de la empresa es una compañía limitada, con mayor énfasis en el área productiva, con manejo de procesos y procedimientos, para lograr una ejecución oportuna y eficiente.

En la parte de evaluación financiera, se determinó que el negocio es viable, ya que genera utilidad desde el primer año, genera un valor actual neto positivo. La tasa interna de retorno del emprendimiento es mayor a la rentabilidad del mercado, la ejecución genera resultados positivos para el inversionista y una rentabilidad atractiva para una evaluación en un horizonte de 5 años.

Como conclusión se puede afirmar que el proyecto almohada modular lavable es viable, rentable e innovador.

Referencias

Aduana del Ecuador. (20 de 10 de 2018). *Administración de nomenclatura y administración de mercaderías*. Obtenido de Aduana del Ecuador: http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp

AITE. (2018). *Indicadores de la Industria Textil*. Quito: Publicaciones AITE. Recuperado el 11 de 04 de 2018

Alibaba. (23 de 10 de 2018). *Consulta de proveedores de almohadas memory foam*. Obtenido de Alibaba: https://www.alibaba.com/trade/search?fsb=y&IndexArea=product_en&CategoryId=&SearchText=almohadas+memory+foam&viewtype=

American Chemistry Council. (31 de 12 de 2016). *Growth*. Recuperado el 24 de 04 de 2018, de American Chemistry Council: <https://www.americanchemistry.com/Trade/Growth-Overview/>

Asamblea Nacional. (05 de 08 de 2011). *Ley orgánica de regulación y control del poder del mercado*. Recuperado el 13 de 04 de 2017, de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>

Banco Central del Ecuador. (01 de 12 de 2017). *Tasas de interes activas vigentes diciembre 2017*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres/TasasVigentes122017.htm>

Banco Central del Ecuador. (23 de 10 de 2018). *Encuesta Nacional de Empleo, desempleo y subempleo*. Recuperado el 04 de 04 de 2018, de Banco Central del Ecuador: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf

Banco Central del Ecuador. (01 de 04 de 2018). *Estadística macroeconómicas presentación coyuntural abril 2018*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de Banco Central del Ecuador : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Banco Central del Ecuador. (16 de 04 de 2018). *Indicadores coyunturales del Ecuador*. Recuperado el 20 de 04 de 2016, de CESLA: <https://www.cesla.com/informe-economia-ecuador.php>

Banco Central del Ecuador. (15 de 12 de 2018). *Indicadores coyunturales del Ecuador*. Recuperado el 20 de 04 de 2016, de CESLA: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco Central del Ecuador. (01 de 2018). *Producto Interno Bruto Anual*. Recuperado el 01 de 04 de 2018, de Banco Central del Ecuador: <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>

Banecuator. (01 de 12 de 2018). *Circular de tasas de interés*. Recuperado el 15 de 12 de 2018, de Banecuator: <https://www.banecuator.fin.ec/tasas-de-interes/>

Basf. (01 de 01 de 2004). *Poliuretano*. Recuperado el 31 de 10 de 2018, de Basf: <http://www.polyurethanes.basf.de/pu/solutions/esa/es/function/conversions:/publish/content/esa/Calidad/eliminacion.pdf>

Basf Spain. (22 de 05 de 2017). *Productos químicos*. Obtenido de Basf Spain: <https://industries.basf.com/es/es/Productos-qui%CC%81micos.html>

Campoverde, J. (10 de 05 de 2018). Entrevista a Experto. (V. Llumiquinga, Entrevistador)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 20 de 11 de 2018

COMEX. (04 de 03 de 2015). *Resolución 011- 2015*. Recuperado el 26 de 04 de 2018, de Ministerio de Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-20151.pdf>

Corporación Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador. (2017). Encuesta Consumo en Ecuador. *Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador*, 16-21. Recuperado el 30 de 04 de 2018

David, F. (2013). *Administración Estratégica* (Décimocuarta ed.). México: Pearson. Recuperado el 17 de 11 de 2018

Empresa de Manifiestos. (2016). *Importaciones Almohadas y Textiles 2016*. Guayaquil. Recuperado el 20 de 04 de 2018

Enviromental Protection Departamental. (01 de 10 de 2018). *Problemática ambiental de la industria petroquímica*. Obtenido de Enviromental Protection Departamental: https://www.epd.gov.hk/epd/english/environmentinhk/air/air_maincontent.html

Galindo, J. (01 de 10 de 2018). Entrevista a Distribuidor de Colchones. (V. Llumiquinga, Entrevistador)

Gazzo, J. (2013). Estados Unidos y Medio Oriente dominarán el negocio petroquímico mundial. *Revista petroquímica, petróleo, gas, química & energía*. Recuperado el 16 de 04 de 2018, de <https://www.revistapetroquimica.com/estados-unidos-y-medio-oriente-dominaran-el-negocio-petroquimico-mundial/>

Hair, J. F. (2010). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.

Inec. (2012). Recuperado el 27 de 06 de 2018, de [\http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=98

- INEC. (30 de 10 de 2012). *Encuesta Estratificación Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (31 de 12 de 2017). *Índice de precios al consumidor 2017*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf
- INEC. (09 de 10 de 2017). *Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020*. Recuperado el 24 de 04 de 2018, de Instituto nacional de estadísticas y censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (15 de 12 de 2018). *Índice de Precios al consumidor*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-noviembre-2018/>
- Ipsos. (2016). *Mercado de Almohadas y Ropa de Cama*. Quito. Recuperado el 20 de 04 de 2018
- KantarIbopMedia. (06 de 11 de 2017). *El nuevo consumidor ecuatoriano*. Obtenido de KantarIbopMedia: <https://www.kantaribopmedia.com/el-nuevo-consumidor-ecuatoriano-oportunidades-de-crecimiento-en-tiempos-de-recuperacion-del-consumo/>
- Kaplan, R. (2009). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. Barcelona: Gestión. Recuperado el 18 de 11 de 2018
- Kotler & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). México: Person. Recuperado el 12 de 11 de 2018

- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. Recuperado el 14 de 11 de 2018
- Lambin, J. J. (2009). *Dirección de Marketing* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 13 de 11 de 2018
- Lexis. (2017). *Derechos y Obligaciones del empleador*. Quito. Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Lexis .
- Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados* (Sexta ed.). México: Pearson. Recuperado el 18 de 10 de 2018
- Martínez, P. J. y Vidal, V. J.M. (2016). *Economía Mundial*. Madrid: McGraw Hill.
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (06 de 10 de 2018). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones: <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>
- Ministerio del Ambiente. (14 de 08 de 2012). *Texto unificado de legislación secundaria*. Recuperado el 09 de 04 de 2018, de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Texto-Unificado-de-Legislacion-Secundaria-del-Ministerio-del-Ambiente.pdf>
- Oficina de estadísticas de la ONU. (11 de 08 de 2008). *Clasificación industrial internacional*. Recuperado el 24 de 04 de 2017, de Superintendencia de Compañías: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIIU4_SUPERINTENDENCIA.pdf
- Ordonez, M. (2016). Los dos lados de la tela. *Gestión*, 52-60. Recuperado el 27 de 10 de 2018
- Osterwalder, A. (2016). *Generación de modelos de negocios: un manual para visionarios*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
Recuperado el 08 de 10 de 2018

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Pirámide. Recuperado el 18 de
11 de 2018

Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente. (01 de 10 de 2015).
Producción más limpia. Recuperado el 08 de 10 de 2018, de Programa
de las Naciones Unidas para el medio ambiente:
<http://www.cprac.org/es/sostenible/produccion/mas-limpia>

Repsol. (18 de 02 de 2016). *Innovación los polímeros del futuro*. Recuperado el
06 de 10 de 2018, de Repsol:
<http://blogs.repsol.com/innovacion/poliolos-con-co2-los-polimeros-del-futuro/>

Sanchez, J. (2007). Los tejidos inteligentes y el desarrollo tecnológico de la
industria textil. *Técnica industrial n° 268*. Recuperado el 24 de 04 de
2018, de <http://bejar.biz/tejidos-inteligentes-desarrollo-tecnologico-indust>

SENAE. (01 de 04 de 2017). *Para Importar*. Recuperado el 24 de 04 de 2018,
de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador:
<https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Servicio de Rentas Internas. (29 de 12 de 2016). *Impuesto a la salida de
divisas ISD*. Recuperado el 06 de 04 de 2018, de Servicio de Rentas
Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd>

Servicio de Rentas Internas. (30 de 08 de 2018). *Ley Orgánica para el Fomento
Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y
Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Obtenido de
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>

Servicio de Rentas Internas. (18 de 01 de 2018). *Ley Orgánica para la
Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y*

Modernización de la Gestión Financiera. Recuperado el 30 de 04 de 2018, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>

Sukasa. (s.f). *Ropa de Cama*. Recuperado el 24 de 04 de 2018, de Sukasa: <http://www.sukasa.com/dormitorio-y-bano/dormitorio/ropa-de-cama/edredones-y-cubre-camas.html>

Superintendencia de Compañías. (23 de 10 de 2018). *Consulta de Compañías por Actividad Económica*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías. (18 de 04 de 2018). *Portal de información. Compañías por actividad económica*. Recuperado el 24 de 04 de 2018, de Superintendencia de Compañías: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economicas%27%5d

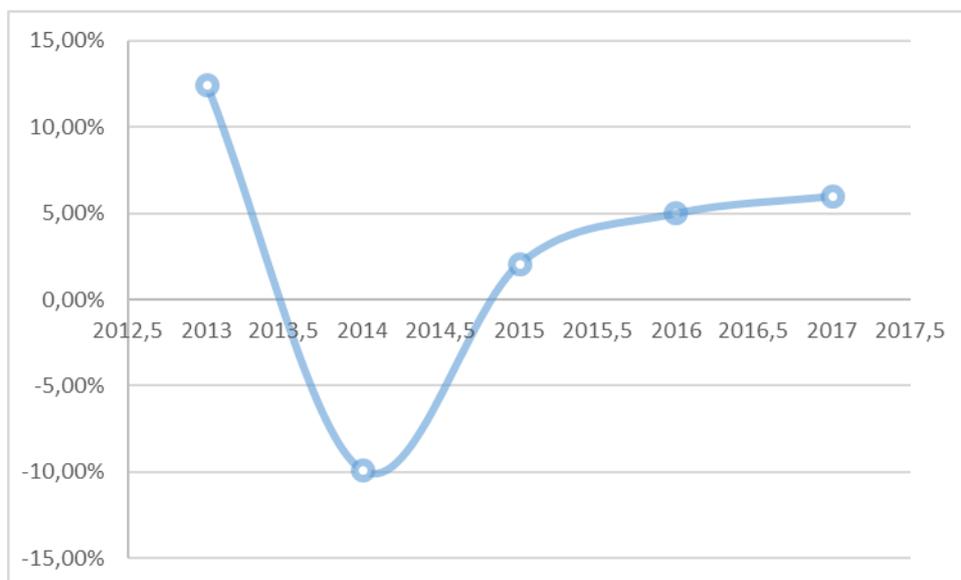
Universidad de La Laguna. (01 de 01 de 2017). *Normas de higiene postural y ergonomía*. Recuperado el 08 de 10 de 2018, de Universidad de La Laguna: <file:///C:/Users/VANESSA/Downloads/Normas%20de%20Higiene%20Postural%20y%20Ergonom%C3%ADa1.pdf>

Vicepresidencia de la República. (08 de 08 de 2016). *Política industrial del Ecuador 2016-2025*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de Ministerio de

Industrias y Competitividad: <http://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador/>

ANEXOS

Anexo 1 Producto interno bruto textil 2013 – 2017



Anexo 2 Análisis de competidores

EMPRESA	CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO	POLÍTICAS DE PRECIOS	PVP.	CANALES	PUBLICIDAD Y PROMOCIONES
Chaide	Fabricación de colchones y almohadas <i>memory foam</i>	Precios por canal, volumen y pago	\$35	Cadenas Distribuidores Tiendas propias	Fuerte inversión publicitaria. Líder de la industria.
Paraíso	Fabricación de colchones y almohadas <i>memory foam</i>	Precios por volumen y pago	\$40	Cadenas y Distribuidores	No realiza inversiones publicitarias importantes
Tempur	Fabricación de colchones y almohadas <i>memory foam</i>	Precios altos, no aplican descuentos	\$110	Tiendas propias y Franquiciados	Publicidad en punto de venta
Simmons	Fabricación de colchones y almohadas <i>memory foam</i>	Políticas de precios por canal, volumen y pago	\$85	Cadenas y Distribuidores	No realiza inversiones publicitarias importantes

Anexo 3 Guía de moderación de Grupo Focal

Parte 1 Introducción y normas

Saludo, gracias por aceptar la invitación a este grupo focal Mi nombre es Vanessa, estudiante de la Universidad de las Américas.

El grupo focal es tipo de entrevista grupal que busca obtener información del mercado, se usa para probar productos, servicios, ideas, embalajes, fijación de precios, publicidad o conceptos. El objetivo de este grupo focal, es indagar sobre sus gustos, preferencias, opiniones sobre el camarón ecuatoriano

Yo dirigiré la discusión, realizando una serie de preguntas a las que ustedes deben responder en base a su experiencia y en base a su criterio, todos las opiniones y comentarios son muy valiosos para nuestra investigación y no existen respuestas correctas ni incorrectas, esta investigación tiene objetivo exclusivamente académico. Les informo que se grabará la reunión en audio y video. Les voy a solicitar que cada uno de ustedes se presenten (edad, nombre, sector donde vive, ocupación)

Parte 2 Desarrollo

Temas
¿Conoce las almohadas <i>memory foam</i> ?
Qué tipo de almohada usa en la actualidad
¿Ha tenido dolores de cuello por una mala postura al dormir?
Conocimiento de productos viscoelásticos o <i>memory foam</i> ¿Qué es?, lo conoce? ¿Ha probado?
¿Ha escuchado de este tipo de productos?
¿Cómo debe ser la presentación y empaque del producto?
¿Qué es lo más importante para usted en la almohada modular <i>memory foam</i> lavable?
¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por la almohada modular viscoelástica modular lavable en que rango de precios?
¿Dónde compra actualmente productos textiles para el hogar?
¿Dónde le gustaría adquirir este tipo de productos?
¿Qué es lo más importante para usted del lugar donde compra productos para su hogar?
¿Qué medio de comunicación considera es el más adecuado para este tipo de producto?
¿Cómo debe ser su almohada ideal?
De las características que si debe escoger una cual seria
¿Con qué frecuencia renueva las almohadas en su hogar?
¿Cuál es la razón para que usted renueve o compre almohadas?

Parte 3 Agradecimiento y cierre

Anexo 4 Codificación y construcción de conceptos de grupo focal

Tema	Subtema			
Almohadas Memory foam	Beneficios que proyecta	Relax	Despierta en las mañanas relajado.	
		Descanso	Permite descansar y dormir mejor	
		Salud	cuidado de la salud ortopédica, permite una buena postura, cuida la columna vertebral	
	Características del producto	Comodidad	Se hunde, muy blanda	Incomodidad
		Forma	Demasiado alta, muy gruesa, muy delgada, Tamaño no adecuado	Incomodidad
		Firmeza	Demasiado suave, la cabeza se hunde	
		Marca	Líder: Chaide,	
		Uso	dormir, descanso, Ver Tv	
		Comprador	Compra femenina: madre, esposa	
	Limpieza de las almohadas	Ácaros	Frecuencia	No lavan, porque se dañan Cada 3 meses
			Forma de lavado	Lavado en máquinas, secado al ambiente a veces se deforma Lavado a mano, se demora en secarse
		Motivo de compra	Motivo	Limpieza, desgaste
	Frecuencia de compra	# de compras	1 anual, 2 anuales	
	Lugar para adquirirlo	Supermercado	Supermaxi, Mi Comisariato	
		Minoristas	Locales de colchones	porque se puede

				tocar, sentir el producto
		Internet	Páginas web	Moderno, todo se compra en internet
Producto propuesto	Impresiones	Consumiría o compraría	Beneficioso, interesante, saludable	
		Escepticismo	Probar para creer, preferencia por almohada de plumón	
		Personas	Con problemas en espalda y cuello por malas posturas y alérgicos	
		Salud	Validación de diseño con médico	
	Atributos para cumplir	Forma	Dimensiones de altura, ancho y largo adecuadas,	
		Forro	Telas con algodón, blancas o beige	
		Olores	Puede incorporar olores suaves: manzanilla, lavanda	
		Anti-ácaros	Obligatoriamente	
		Firmeza	Ni muy suave ni muy dura, que no se hunda	
		Confort	Que permita un adecuado descanso	
		Modular	Que sea de varios tamaños de acuerdo con el usuario	
		Empaque	Caja, funda de tela	
	Promoción	Medio	Medios masivos, y redes sociales	
	Mensaje que proyecta	Precio	Rango aprobado entre \$30 - \$50	
		Salud	Vida sana	
Bienestar		El descanso, el buen sueño genera bienestar		
Estilo de vida	Dolencias	Cervicales	Cuellos, hombros por mala postura al dormir	
		Cabeza	Dolor de cabeza por postura	
		Alergias	Por ácaros	
		Cuidado de salud	Algo importante, no tomado en cuenta en el país.	

Anexo 5 Extracto de entrevista a experto # 1

Entrevistado: Ing. Juan Carlos Campoverde / Ingeniero en Gestión de procesos, especialista en desarrollo de área poliuretanos.

Fase 1. Presentación

Buenas tardes, mi nombre es Vanessa Llumiquinga, estudiante de la Universidad de las Américas, quiero agradecerle su buena disposición para atender esta entrevista. Decidí contactarlo por su experiencia en el área de poliuretanos y en la industria

Fase 2. Preparación y explicación de la dinámica de la entrevista

Solicitó a usted autorización para poder grabar la conversación que vamos a tener, con el fin de documentar mi investigación.

Esta entrevista es parte de un trabajo académico, con el objetivo de conocer el proceso de elaboración de almohadas *memory foam*, los elementos esenciales del proceso productivo y las tecnologías e innovaciones disponibles en esta industria.

Fase 3: Desarrollo

1. ¿Qué maquinaria y qué equipos se requiere para producir almohadas *memory foam*?

Para hacer almohadas se deben utilizar inyectoras de alta presión 130 y 150 bares en el fluido, estas inyectoras tienen capacidad de dosificación y permiten realizar mezcla de los componentes químicos, pero si no se tiene el capital para adquirir este tipo de maquinaria también se puede producir en espumado libre o artesanal y después sumarle un proceso de corte, pero ese proceso no lo recomiendo para producción de almohadas

2. ¿Cuál es el proceso para elaborar almohadas *memory foam* convencionales?

1. Limpieza del molde
2. Colocación de desmoldante
3. Colocación de componentes (láminas de gel o aditivos)

Anexo 6 Extracto de entrevista a experto # 2

Entrevistado: Sr. Jorge Galindo/ Empresario, propietario de Almacenes Imperial

Fase 1. Presentación

Buenas tardes, mi nombre es Vanessa Llumiquinga, estudiante de la Universidad de las Américas, quiero agradecerle su buena disposición para atender esta entrevista y el tiempo que me brinda.

Decidí contactarlo por su experiencia en el negocio de colchones, y accesorios para el descanso, y porque Almacenes Imperial tiene 40 años en la ciudad

Fase 2. Preparación y explicación de la dinámica de la entrevista

Solicitó a usted autorización para poder grabar la conversación que vamos a tener, con el fin de documentar mi investigación.

Esta entrevista es parte de un trabajo académico, con el objetivo de conocer el negocio y los factores relevantes en la comercialización de almohadas *memory foam*.

Fase 3: Desarrollo

1. Cuénteme un poco de su trayectoria empresarial

Bueno yo llegue al país hace 45 años y tenemos el negocio de distribución de colchones desde hace 40 años.

Inició con dos locales en Quito uno ubicado en la Av. De La Prensa y otro en la Av. 6 de Diciembre

Actualmente tengo 12 locales: 4 en Quito, 2 Valles, 1 Ibarra, 1 Cuenca, 3 Guayaquil, 1 Ambato.

2. ¿Qué productos comercializa en su negocio?

Siempre hemos vendidos productos de descanso como: colchones de esponja, colchones de resortes, almohadas de plumón, almohadas de esponja y almohadas *memory foam*

En lo textil: sábanas, protectores de colchón, cobijas.

También comercializamos bases para colchones

Anexo 7 Encuesta consumidor final

#	Preguntas	Opciones
1	Edad	
2	Género	Femenino Masculino
3	Ocupación	Dependiente Independiente Jubilado Otro
4	Sector donde vive	Centro Norte Valle Sur
5	Sector donde trabaja	Centro Norte Valle Sur
6	¿Conoce o ha usado almohadas memory foam?	Sí No
7	¿Usted tiene almohadas memory foam en su hogar?	Sí No
	¿Qué tipo de almohada prefiere usar?	almohada de plumón almohada memory foam almohada de esponja almohada de plumas naturales almohada de fibras naturales
9	¿Ha tenido dolores en cuello, hombros o espalda debido a una mala postura al dormir?	Sí No
10	¿Cuál de los siguientes factores considera que es el más importante en su vida?	Cuidado del aspecto personal Cuidado de la salud Energía diaria
11	¿Qué tipo de trabajo realiza regularmente?	Oficina Campo Otro
12	¿De los siguientes atributos cuál considera usted que es lo más importante para usted cuando adquiere una almohada?	Tamaño Telas del producto Forma Suavidad Firmeza Comodidad características anti ácaros
13	¿Cree usted que es importante que las almohadas memory foam sean lavables?	Sí No
14	¿Le gustaría a usted que las almohadas memory foam incorporen geles para regular la temperatura de la almohada y se adapten a la temperatura corporal del usuario?	Sí No
15	¿Le gustaría a usted que las almohadas memory foam incluyan geles aromatizados?	Sí No

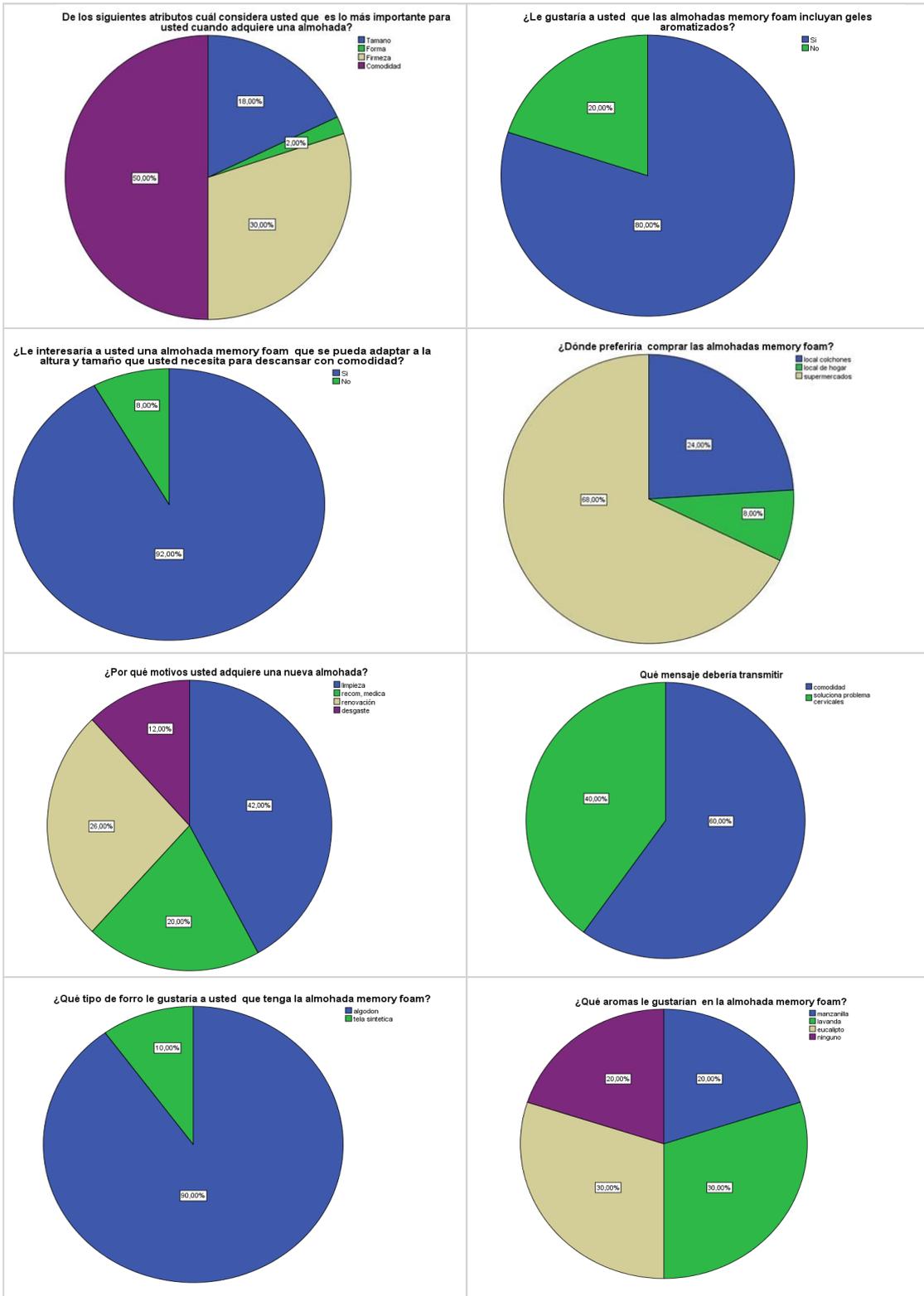
16	¿Qué aromas le gustarían en la almohada memory foam?	Manzanilla Lavanda Eucalipto Ninguno
17	¿Qué tipo de forro le gustaría a usted que tenga la almohada memory foam?	Telas de algodón Telas sintéticas
18	¿Dónde preferiría comprar las almohadas memory foam?	Local de Colchones Local de productos para el hogar Supermercado Otro
19	¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de este producto?	Radio Televisión Periódico Redes sociales
21	¿Qué tipo de promoción le atrae más?	Descuento en Precio Prueba Gratis de producto 3X2 Otros
22	¿Qué mensaje debe transmitir la publicidad de este producto?	Comodidad Solucionar problemas cervicales Producto personalizado
23	¿Le interesaría a usted una almohada memory foam que se pueda adaptar a la altura y tamaño que usted necesita para descansar con comodidad?	Sí No
24	¿Por qué motivos usted adquiere una nueva almohada?	Por limpieza Por recomendación médica Por renovación Por desgaste del producto
25	¿Con qué frecuencia compra almohadas?	3 veces al año 2 veces al año 1 vez al año
26	¿A qué precio entre 28 dólares y 75 dólares consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?	
27	¿A qué precio entre 28 dólares y 75 dólares consideraría este producto como barato y aún así lo compraría?	
28	¿A qué precio entre 28 dólares y 75 dólares consideraría este producto como caro y aún así lo compraría?	
29	¿A qué precio entre 28 dólares y 75 dólares consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?	
30	¿A qué precio entre 28 dólares y 75 dólares consideraría este producto como un precio justo?	

Anexo 8 Encuesta a Distribuidor

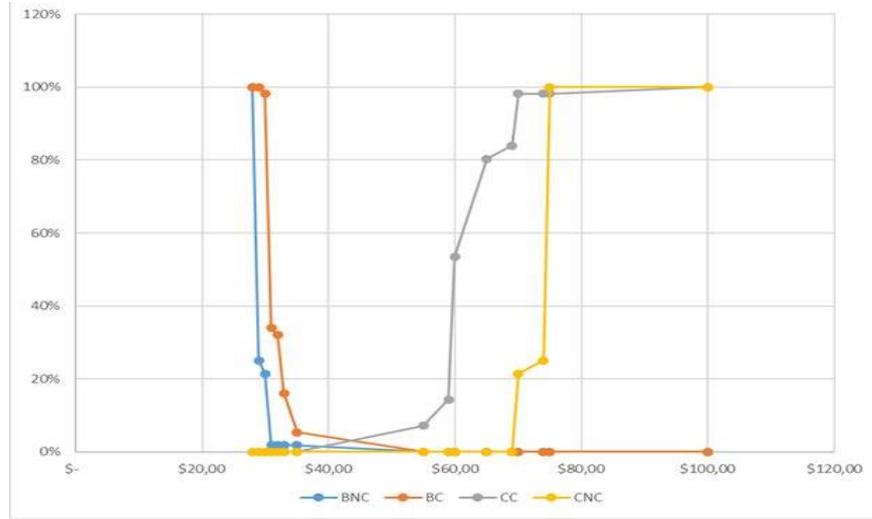
Preguntas		Opciones
1	Edad	Menos de 30 Entre 30 y 40 Más de 40 años
2	Género	Femenino Masculino
3	Instrucción	Secundaria Técnica Superior incompleta Superior completa Posgrado
4	Tipo de Negocio	Almacén de Colchones Almacén de Productos para el hogar Almacén de Artículos de lencería para el hogar
5	Ubicación del negocio	Norte de Quito Tumbaco Cumbayá Chillos
6	Facturación mensual estimada	Menos de \$10.000 Entre \$10.000 y \$15.000 Más de \$20.000
7	Qué porcentaje de sus ingresos provienen de la venta de almohadas o accesorios	Menor al 5% Entre el 5% y 8% Entre el 10% y 15% Mayor al 15%
8	# de empleados que trabajan en el negocio	Menos de 5 Entre 5 y 10 Más de 10
9	En su negocio comercializa almohadas memory foam	Sí No
10	Qué tipo de embalaje considera adecuado para el producto, para facilitar el manejo, transporte y carga del mismo. Considerar que el empaque primario que recibe el consumidor final es una caja de cartón impresa full color.	Caja de cartón corrugado Embalaje con film plástico Funda plástica de gran tamaño
11	Cómo prefiere que se realice la entrega del producto	Entrega directa en su punto de distribución Retiro de mercadería de Fábrica internet - directo en página
12	Cómo prefiere realizar los pedidos del producto	Telefono Pedido firmado en visita de agente vendedor Prensa escrita
13	¿Por qué medio de comunicación recibe usted información de productos para su empresa?	Televisión Medios electrónicos: redes sociales, correo electrónico
14	Cuál de estas actividades prefiere realizar en su negocio	Demostraciones en el negocio

		Exhibiciones
		Rebajas
15	Su empresa tiene presencia activa en redes sociales	Si No
16	Considera importante la presencia de una persona para impulsar las almohadas memory foam modulares en su negocio	Muy importante Importante Poco Importante Nada Importante
17	Cómo prefiere interactuar con sus proveedores	Correo electrónico Llamada telefónica Visita personal
18	Cuál de los siguientes incentivos prefiere	Descuento directo en la factura Bonificaciones en producto Notas de Crédito
19	¿Le interesaría a usted comercializar una almohada memory foam que se pueda adaptar a la altura y tamaño que necesita para descansar con comodidad, con núcleo 100% lavable y genere rentabilidad para su negocio?	Muy interesado Interesado Poco interesado Nada interesado
20	¿Con qué frecuencia realiza usted pedidos de abastecimiento a sus proveedores?	Semanalmente Quincenalmente Cada mes Cada dos meses
21	Cuántas almohadas memory foam vende al mes	Menor a 80 unidades Entre 100 y 150 unidades Entre 150 y 200 unidades Más de 200 unidades
22	Qué margen de utilidad es usual en almohadas y accesorios	Entre el 5% y 10% Entre el 10% y 15% Entre el 15% y 20% Entre el 25% y 30%
23	Cuál es la forma de pago usada en las transacciones con sus proveedores	Contado Crédito
24	Qué tan importante es para su empresa que reciba crédito por parte de sus proveedores	Muy importante Importante Poco Importante Nada Importante

Anexo 9 Análisis univariado principales resultados



Anexo 10 Modelo de precios de Van Westendorp



USD	BNC	BC	CC	CNC
\$ 28,00	100%	100%	0%	0%
\$ 29,00	25%	100%	0%	0%
\$ 30,00	21%	98%	0%	0%
\$ 31,00	2%	34%	0%	0%
\$ 32,00	2%	32%	0%	0%
\$ 33,00	2%	16%	0%	0%
\$ 35,00	2%	5%	0%	0%
\$ 55,00	0%	0%	7%	0%
\$ 59,00	0%	0%	14%	0%
\$ 60,00	0%	0%	54%	0%
\$ 65,00	0%	0%	80%	0%
\$ 69,00	0%	0%	84%	0%
\$ 70,00	0%	0%	98%	21%
\$ 74,00	0%	0%	98%	25%
\$ 75,00	0%	0%	98%	100%
\$ 100,00	0%	0%	100%	100%

Anexo 11 Tablas cruzadas principales

Tabla cruzada ¿Le interesaría a usted una almohada memory foam que se pueda adaptar a la altura y tamaño que usted necesita para descansar con comodidad? * ¿Con qué frecuencia compra almohadas ?

Recuento

		¿Con qué frecuencia compra almohadas ?			Total
		3 veces al año	2 veces al año	1 vez al año	
¿Le interesaría a usted una almohada memory foam que se pueda adaptar a la altura y tamaño que usted necesita para descansar con comodidad?	Si	6	32	8	46
	No	0	3	1	4
Total		6	35	9	50

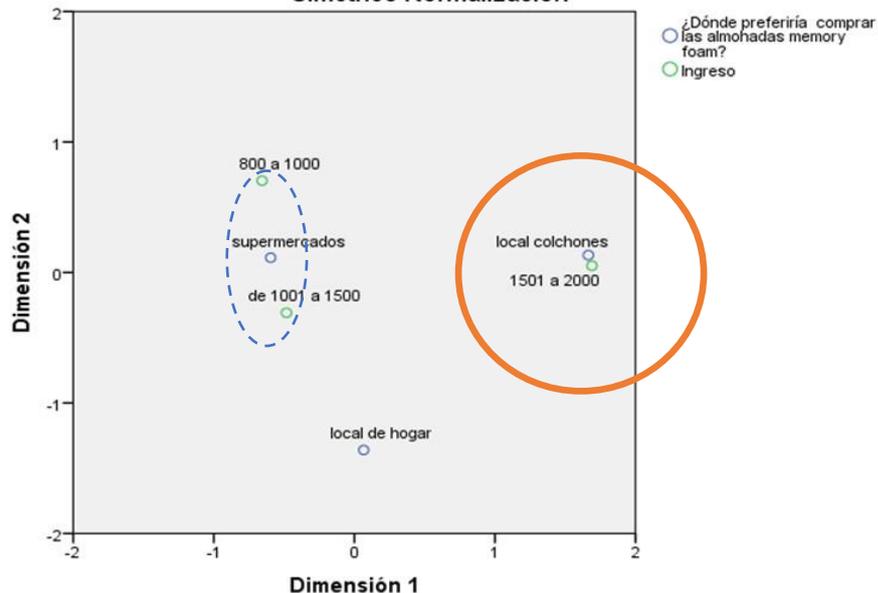
Tabla cruzada De los siguientes atributos cuál considera usted que es lo más importante para usted cuando adquiere una almohada? * ¿Le interesaría a usted una almohada memory foam que se pueda adaptar a la altura y tamaño que usted necesita para descansar con comodidad?

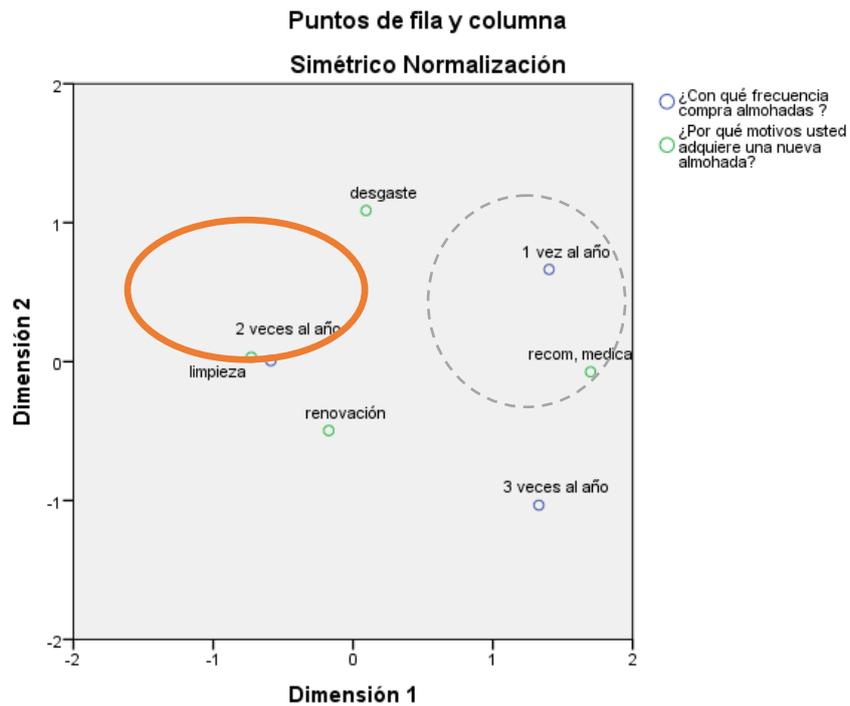
Recuento

De los siguientes atributos cuál considera usted que es lo más importante para usted cuando adquiere una almohada?		¿Le interesaría a usted una almohada memory foam que se pueda adaptar a la altura y tamaño que usted necesita para descansar con comodidad?		Total
		Si	No	
Tamaño		9	0	9
Forma		1	0	1
Firmeza		11	4	15
Comodidad		25	0	25
Total		46	4	50

Puntos de fila y columna

Simétrico Normalización





Anexo 12 Matrices de Correlación

Matriz de Correlación Usuario Final

<https://drive.google.com/file/d/1jCKPjAUHWh8KVKFYosn3Tj68NErcgnf5/view?usp=sharing>

Matriz de Correlación Distribuidor

<https://drive.google.com/file/d/1jCKPjAUHWh8KVKFYosn3Tj68NErcgnf5/view?usp=sharing>

Anexo 13 Descriptivo de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil requerido
Gerente General	Junta de accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la empresa. • Planificación estratégica de la compañía. • Organizar la estructura actual y proyectada de la empresa con sus respectivas funciones. • Establecer una excelente planificación estratégica. • Realizar las negociaciones de compra de materia prima 	Profesional en administración de empresas. Experiencia mínimo 5 años dirigiendo empresas industriales o comerciales
Líder de producción	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar plan de producción • Manejo de inventarios de materias primas • Planificar mantenimientos preventivos de maquinaria. • Elaborar reportes de producción. • Coordinar el proceso de despacho de producto al cliente final • Realizar procesos de gestión de calidad 	Profesional en Ingeniería Química o Industrial. Experiencia mínima 5 años en empresas industriales
Líder comercial	Gerente General	Elaboración y Ejecución de plan comercial y de marketing. Manejo y control de fuerza de ventas	Profesional en Administración de Empresas, Ventas, Mercadeo o afines. Experiencia mínima 5 años dirigiendo equipos comerciales
Asesor Comercial	Líder comercial	Ejecutar el plan de ventas de la empresa. Gestión de venta y gestión de cobro	Estudios superiores inconclusos en administración de empresas. Con experiencia de mínimo 5 años en canal distribución
Mercaderista	Líder comercial	Ejecutar actividades de promoción y publicidad de la compañía, entre sus principales funciones están: <ul style="list-style-type: none"> • Visita para activaciones de marca y validación de cumplimiento de percha 	Bachiller, buena presencia, con habilidades comunicacionales
Contador	Gerente General	Elaboración de informes y balance	Ingeniero en Finanzas, con experiencia de 4 años
Asistente administrativo e importaciones	Gerente General	<p>Coordinar la importación de materias primas y la compra de insumos locales. Realizar los pedidos de forma oportuna y cumplir con los tiempos de entrega a la línea de producción.</p> <p>Registro de transacciones contables. Cumplir con los requerimientos de información</p> <p>Realizar planillas y contabilización de roles de pago</p>	Cursando estudios superiores en Comercio Exterior o Contabilidad. Experiencia mínimo 3 años en funciones similares

Operarios de producción	Líder de producción	Proceso de elaboración de las almohadas <i>memory foam</i> <ul style="list-style-type: none"> • Encendido y apagado de maquinaria. • Revisión de temperatura de tableros de control. • Elaborar informe de posibles daños en maquinaria, estos reportes se realizarán semanalmente. • Ejecutar el plan de producción planificado 	Bachiller, Experiencia en áreas de producción en industrias textiles o de químicos
Chofer mensajero	Líder de producción	Entrega de mercadería. Labores de mensajería empresarial varias	Chofer profesional, con experiencia de mínimo 3 años en funciones de similares

