



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración y Economía**

**Estudio de Factibilidad de una Fábrica de Sillones Tipo Puff que se  
Convierten en Cama**

**Enrique Nicolás Estrella García**

**José Francisco Torres Rodríguez**

**Carlo Caltagirone Larizza, Dr. Ing., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, abril de 2015

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio Administración y Economía**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Estudio de factibilidad de una fábrica de sillones tipo puff que se  
convierten en cama**

Enrique Nicolás Estrella García

José Francisco Torres Rodríguez

Carlo Caltagirone Larizza, Dr. Ing.,  
Director de la tesis

---

Arturo Paredes, M.Sc.,  
Miembro del Comité de Tesis

---

Thomas Gura, Ph.D.,  
Decano del Colegio  
de Administración  
y Economía

---

**Quito, abril de 2015**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Enrique Nicolás Estrella García

Nombre: José Francisco Torres Rodríguez

C. I.: 1719812610

C. I.: 1716047574

Lugar: Quito, Ecuador

Fecha: 29 de abril de 2015

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, es gracias a su esfuerzo durante todos estos años que puedo culminar esta etapa de mi vida.

Nicolás.

A mi hermano, por trazar mi camino tan pronto y para siempre.

José.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida en todos los proyectos y sueños que he tenido. A mis padres, por ser quienes a pesar de todo me han empujado a seguir adelante, gracias a su esfuerzo y dedicación he podido llegar hasta donde estoy. A mis dos hermanas por ser siempre las que me impulsan a soñar alto. A mi abuelita por haber sido una segunda madre para mí. A José, por haber sido un apoyo incondicional a lo largo de este proyecto, a Carlo por haberme brindado su conocimiento y experiencia para la elaboración de esta tesis. Y sobretodo a Dios, por ser el motor fundamental de mi vida, proyectos y sueños.

Nicolás.

A la USFQ y todo su cuerpo docente, por formar parte de nuestra formación personal y profesional; a mis padres, Danilo y Rocío por creer en mí a todo momento y enseñarme a ser mejor; a mis hermanos, Juan Pablo y Cristina por inspirarme día a día. Agradezco también a Carlo, por ser un apoyo durante este proceso fundamental en nuestras vidas; a Nicolás por ser un gran compañero de tesis y amigo y a todos aquellos que han estado involucrados en mi vida durante mi carrera universitaria.

José.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como finalidad analizar si es factible financieramente el establecimiento de la empresa “Sacks” en el mercado ecuatoriano; y elaborar estrategias que puedan generar un crecimiento sostenido de la empresa. Sacks será una empresa que fabricará y comercializará sillones tipo puff que se convierten en cama y productos afines cuyos diseños están enfocados en brindar comodidad al usuario y al mismo que los usuarios puedan darles a los productos diferentes usabilidades.

## **ABSTRACT**

The present work has the purpose to analyze if it is financially feasible the establishment of the company “Sacks” in the Ecuadorian market; and to elaborate strategies that would generate a sustained growth to the company. Sacks will be a company that will manufacture and sell beanbag chairs that turn into beds and related products whose designs will be focused on bringing comfort to the customers while at the same time having different usabilities.

## TABLA DE CONTENIDO

© DERECHOS DE AUTOR .....	8
DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
TABLA DE CONTENIDO .....	9
TABLAS .....	16
GRÁFICOS.....	17
RESUMEN EJECUTIVO.....	18
1. CAPÍTULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO – INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	20
1.1 Objetivos de la investigación de mercado .....	20
1.2 Diseño de la investigación de mercados .....	20
1.3 Información y fuentes necesarias.....	21
1.4 Determinación y diseño de instrumentos de medición. ....	21
1.5 Recolección de datos y análisis. ....	22
1.6 Limitaciones del estudio. ....	23
1.7 Resultados.....	23
1.8 Prueba estadística.....	32
1.9 Conclusiones de la investigación de mercado de los consumidores.....	35
2. CAPÍTULO 2 - PLAN DE MARKETING.....	35

2.1	Objetivo Principal .....	35
2.2	Objetivos Secundarios .....	35
2.3	Mercado Meta .....	36
2.4	Mercados Secundarios .....	36
2.5	Mix de Marketing .....	36
2.5.1	Producto .....	36
2.5.2	Precio .....	38
2.5.3	Distribución .....	39
2.5.4	Promoción .....	40
3.	CAPÍTULO 3 - PLAN ESTRATÉGICO SACKS .....	41
3.1	Escenario Esperado 2015 .....	41
3.2	Visión de la Empresa .....	42
3.3	Misión de la Empresa .....	42
3.4	Evaluación Externa .....	43
3.5	Fuerzas económicas .....	43
3.5.1	Incremento PIB .....	43
3.5.2	Contribución PIB Construcción .....	43
3.5.3	Inflación .....	43

3.5.4	Desempleo .....	43
3.5.5	Disponibilidad de créditos .....	43
3.5.6	Patrones de Consumo .....	44
3.6	Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.....	44
3.6.1	Estructura Población .....	44
3.6.2	Jóvenes Directivos .....	44
3.6.3	Enfoque Costo-Beneficio.....	44
3.6.4	Uso del Tiempo.....	45
3.6.5	Sectores y Viviendas.....	45
3.6.6	Pirámide Poblacional .....	45
3.6.7	Estructura Gastos .....	45
3.6.8	Forma de Pago .....	46
3.7	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	46
3.7.1	Propiedad Intelectual .....	46
3.7.2	Aranceles especiales .....	46
3.7.3	Condiciones contractuales .....	46
3.8	Fuerzas Tecnológicas.....	47

3.8.1	Compras por Internet .....	47
3.8.2	Uso smartphones.....	47
3.9	Matriz EFE.....	47
3.10	Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	49
3.10.1	Amenazas de Posibles Entrantes .....	49
3.10.2	Poder de negociación de los consumidores .....	50
3.10.3	Amenazas de Posibles Sustitutos.....	50
3.10.4	Poder de Negociación de los Proveedores.....	51
3.10.5	Rivalidad entre competidores existentes .....	51
3.10.6	Evaluación global de la industria.....	52
3.11	Análisis de la Competencia .....	53
3.11.1	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	53
3.12	Análisis Interno de la Compañía.....	55
3.12.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	55
3.13	Estrategias de Integración.....	56
3.14	ESTRATEGIAS INTENSIVAS .....	57
3.15	Estrategia del Océano Azul .....	57

3.15.1	Matriz ERIC.....	58
3.15.2	Análisis detallado de los factores de competitividad.....	60
3.15.3	Calidad de producto (Materiales) .....	60
3.15.4	Nombre de marca.....	60
3.15.5	Lealtad del cliente.....	60
3.15.6	Competitividad en precios .....	61
3.15.7	Participación de mercado.....	61
3.15.8	Usabilidad del producto .....	61
3.15.9	Diseño .....	62
3.15.10	Canales de distribución.....	62
3.15.11	Empaquetado .....	62
3.16	Matriz FODA.....	64
4.	CAPÍTULO 4 - PLAN OPERATIVO SACKS.....	66
4.1	Objetivos de Operaciones .....	66
4.2	Aspectos técnicos del producto .....	66
4.3	Requerimientos técnicos .....	67
4.4	Capacidad Instalada Fábrica Sacks.....	69
4.5	Lista de Materiales.....	70

4.6	Distribución instalación por procesos.....	72
5.	CAPÍTULO 5 - PLAN FINANCIERO .....	73
5.1	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....	73
5.1.1	Datos relevantes.....	73
5.2	Precio de Venta.....	76
5.3	Costos Generales .....	76
5.3.1	Costos de Fabricación Directos .....	76
5.3.2	Costos Administrativos.....	78
5.3.3	Costos de Comercialización .....	78
5.4	Supuestos .....	80
5.5	Políticas.....	80
5.6	Análisis de Costos.....	81
5.7	Punto de Equilibrio .....	82
5.8	Inversión Inicial .....	83
5.9	Capital de Trabajo.....	84
5.10	Fuentes de Financiamiento .....	84
5.11	Proyección del Flujo de Caja.....	85
5.12	Indicadores Financieros .....	86

6. CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
7. REFERENCIAS.....	90

**TABLAS**

Tabla 1. Tamaño del Mercado Potencial .....	21
Tabla 2. Estrategia de Precios.....	38
Tabla 3. Factores Externos Clave .....	48
Tabla 4. Amenazas Posibles Entrantes .....	49
Tabla 5. Poder de Negociación de los Consumidores .....	50
Tabla 6. Amenazas de Posibles Sustitutos.....	50
Tabla 7. Poder de Negociación de los Proveedores.....	51
Tabla 8. Rivalidad entre competidores existentes .....	51
Tabla 9. Evaluación Global de la Industria .....	52
Tabla 10. Escala factor crítico de competitividad .....	53
Tabla 11. Factores críticos de competitividad .....	54
Tabla 12. Matriz EFI .....	55
Tabla 13. Calificación Competidores .....	63
Tabla 14. Estrategias FODA.....	65
Tabla 15. Bill of Materials.....	70
Tabla 17. Crecimiento ventas .....	75

Tabla 18. Costos Directos.....	79
Tabla 19. Costos Indirectos .....	79
Tabla 20. Costo de Administración .....	79
Tabla 21. Costos de Comercialización .....	79
Tabla 22. Costos Fijos .....	81
Tabla 23. Costos Variables.....	81
Tabla 25. Proyección Flujo de Caja.....	86

## **GRÁFICOS**

Gráfico 1. Competidores y Variables .....	63
Gráfico 2. Flujo Elaboración Sacks .....	68
Gráfico 3. Árbol de Estructura de Producto .....	71
Gráfico 4. Distribución fábrica.....	72

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene como objetivo evaluar la factibilidad financiera de establecer una fábrica de Sillones tipo “Puff” en el mercado ecuatoriano, elaborando estrategias que puedan generar un crecimiento sostenido de la empresa. La empresa, denominada “Sacks” será una empresa que fabricará y comercializará sillones tipo puff con la característica única de que estos se convierten en cama, como también se desarrollarán productos afines cuyos diseños están enfocados a brindar una nueva experiencia de comodidad y confort al usuario, y que este pueda darle una distinta usabilidad al mismo.

Inicialmente, se evalúan los resultados de la investigación de mercados, tanto cualitativa como cuantitativamente con una prueba estadística, donde se determinan los precios, competencia y perfil del usuario final del producto; posteriormente se desarrolla un plan de marketing en función de los resultados de la investigación de mercado, donde se define el mercado meta del producto, y se desarrolla el mix de marketing que incluyen las características del producto, precio, distribución y promoción, además de las estrategias requeridas para obtener la penetración de mercado deseada.

Después, mediante un plan estratégico se realiza un análisis interno y externo del entorno de la compañía, usando las matrices EFE, EFI y las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter. De este modo, se desarrollan estrategias que aprovechan el análisis del entorno y también se desarrolla la propuesta de valor mediante la Estrategia del Océano Azul.

Una vez desarrolladas las estrategias se determinan las metodologías operacionales que determinaran el funcionamiento de la compañía, para esto se detallan los materiales

requeridos, el árbol de estructura del producto, y la utilización de la capacidad instalada de la fábrica.

Finalmente, se elabora un plan financiero detallando los costos, y las proyecciones tanto de estado de pérdidas y ganancias como del flujo de caja. Con estas proyecciones y estimaciones se obtienen los indicadores de VAN y TIR para evaluar la factibilidad financiera del proyecto.

# **1 CAPÍTULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO – INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

## **1.1 Objetivos de la investigación de mercado**

- Identificar el perfil de los potenciales consumidores.
- Identificar la percepción sobre los puff, productos competidores y sustitutivos.
- Encontrar los canales de compra más apropiados para que el cliente realice la compra.
- Identificar los atributos del producto que resultan más atractivos para los clientes.
- Determinar el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto.
- Determinar el tamaño del mercado potencial.

## **1.2 Diseño de la investigación de mercados**

Se diseñó una investigación cuantitativa y cualitativa para hacer un relevamiento de información de los consumidores utilizando como instrumento una encuesta que contiene preguntas cerradas y abiertas. Se determinó en primera instancia que la población objetivo de Sacks son hombres y mujeres entre 18 y 35 años, habitantes de las zonas urbanas del país, principalmente de Quito, Guayaquil y Cuenca.

### 1.3 Información y fuentes necesarias

Se requirió el levantamiento de información primaria para poder alcanzar los objetivos propuestos de tener un conocimiento más amplio del perfil de nuestro cliente, sus percepciones y preferencias. Se requirió el uso de los datos provistos por el INEC para conocer el tamaño del mercado potencial en el Ecuador.

### 1.4 Determinación y diseño de instrumentos de medición.

Según las características del producto, se determinó que el mercado potencial son personas entre 18 y 35 años, que sean considerados como jefe o jefa del hogar y que su estado de tenencia de su vivienda sea propia o totalmente pagada, propia y la está pagando o arrendada. Según el INEC, la cantidad de personas que tienen estas características es 899.913 (ver Tabla 1). Se ha calculado que la muestra necesaria para alcanzar un 95% de confianza, con un margen de error del 14% es de 49 encuestas válidas.

**Tabla 1. Tamaño del Mercado Potencial**

Relacion de parentesco con el jefe(a) del hogar	Tenencia o propiedad de la vivienda				Total
	Propia y totalmente pagada	Propia y la está pagando	Propia (regalada, donada, heredada o por posesión)	Arrendada	
Jefe o jefa de hogar	323.966	71.513	123.435	380.999	<b>899.913</b>
Cónyuge o conviviente	275.341	65.800	104.754	274.078	923.518
Hijo o hija	914.463	105.165	152.762	202.324	1.504.765
Yerno o nuera	97.286	8.833	15.866	14.226	146.871
Nieto o nieta	61.754	2.927	8.264	5.881	84.936
Padres o suegros	404	63	114	212	963
Otro Pariente	147.217	24.619	36.162	103.150	363.320
Otro no pariente	30.522	4.940	6.405	23.675	76.409
Empleado(a) doméstico(a)	4.480	1.016	454	1.582	8.573
Total	1.855.433	284.876	448.216	1.006.127	4.255.425

**Fuente: Censo de Población y Vivienda (CPV) 2010  
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos**

### **1.5 Recolección de datos y análisis.**

Las encuestas fueron realizadas a través de una herramienta de encuestas online debido a la facilidad que una herramienta de estas características ofrece para llegar de una manera rápida y específica a las personas que cumplen con las características del mercado potencial. Las encuestas fueron realizadas entre el 1 y el 15 de febrero de 2015.

La encuesta se estructuró de la siguiente manera:

Primero, se preguntó la edad y el género del entrevistado para poder segmentar las respuestas en base a la edad y analizar si el género puede influir en la compra del producto.

Segundo, se preguntó si alguna vez ha usado un puff para poder observar el reconocimiento del producto previo del producto sustitutivo de Sacks y también cuál fue la satisfacción al usar un puff, ya que en caso de encontrar que existe insatisfacción puede representar oportunidad para Sacks.

Tercero, se preguntó si alguna vez ha usado un colchón inflable y el nivel de satisfacción del mismo ya que uno de los usos de los productos de Sacks puede reemplazar el uso de un colchón inflable.

Cuarto, se indagó acerca del “Top of Mind” del cliente al preguntarle si recuerda alguna marca de puffs.

Quinto, se preguntó dónde duermen las visitas cuando se quedan a dormir en su casa para poder analizar cómo las personas del mercado potencial están solucionando el problema actualmente.

Sexto, se preguntó cuanto estaría dispuesto a pagar por un producto que sea un híbrido entre un colchón inflable y un puff, ya que este será un valor referencial al momento de establecer un precio para el producto.

Por último, se realizaron preguntas en cuanto a si ha realizado compras por internet, su grado de satisfacción al comprar por internet y el nivel de uso de redes sociales, para poder conocer un poco más acerca de los hábitos de compra de nuestros clientes potenciales.

### **1.6 Limitaciones del estudio.**

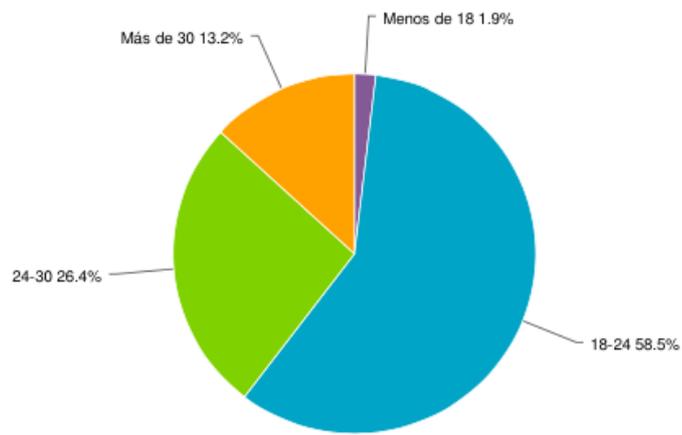
El tipo de muestreo fue de conveniencia. La principal limitación del estudio fue que debido a que el producto es nuevo, la mayoría de personas entrevistadas nunca ha visto un producto similar y lo más probable es que no hayan podido visualizar un híbrido entre un puff y una cama inflable.

### **1.7 Resultados.**

Para el estudio de mercado, se realizaron encuestas a 53 potenciales consumidores, la demografía de estos es hombres y mujeres entre 18 a 45 años, de un nivel socioeconómico A y B.

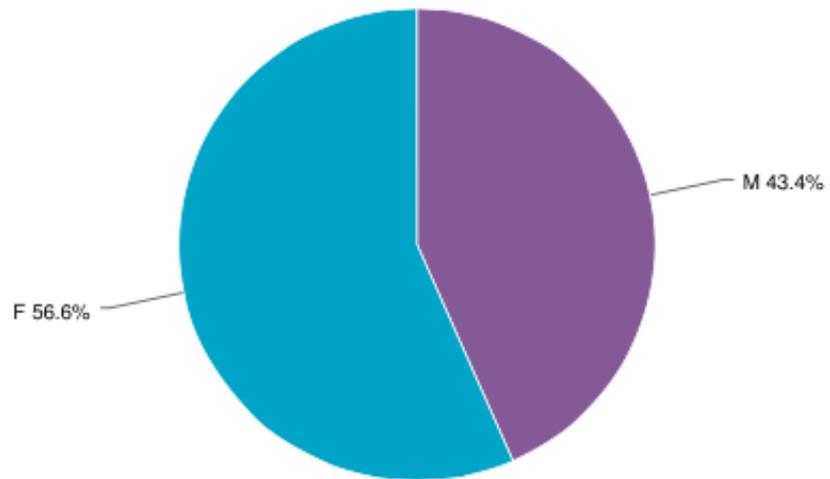
Las preguntas y respuestas que se obtuvieron de la encuesta fueron las siguientes:

#### **1. Edad**



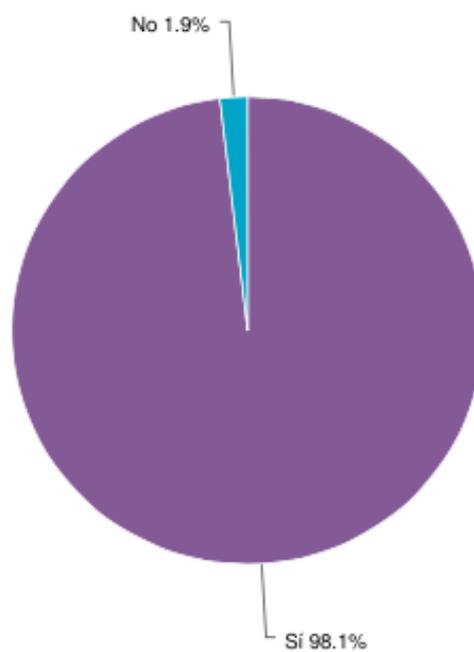
**Ilustración 1**

2. Género



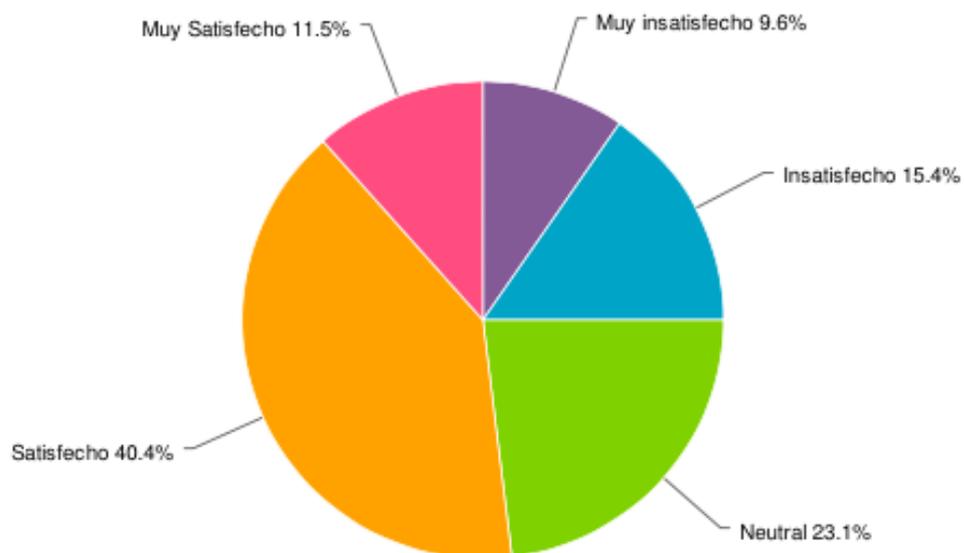
**Ilustración 2**

3. ¿Alguna vez ha usado un sillón tipo puff?



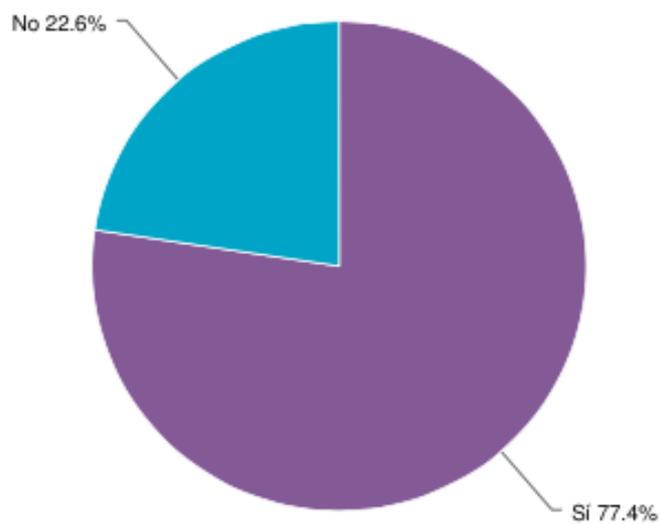
**Ilustración 3**

4. Grado de satisfacción con ese tipo de producto



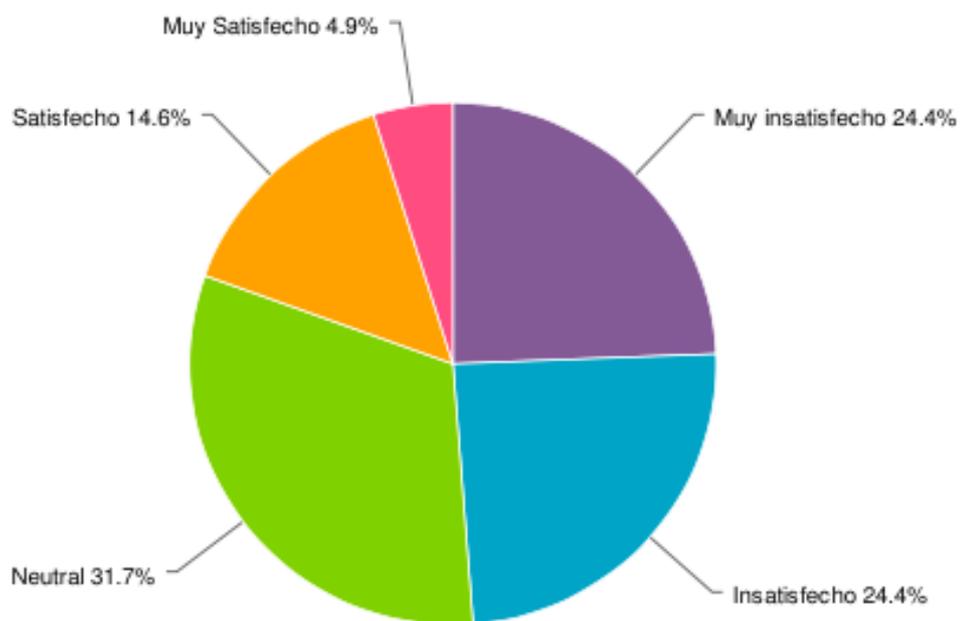
**Ilustración 4**

5. ¿Alguna vez ha usado un colchón inflable?



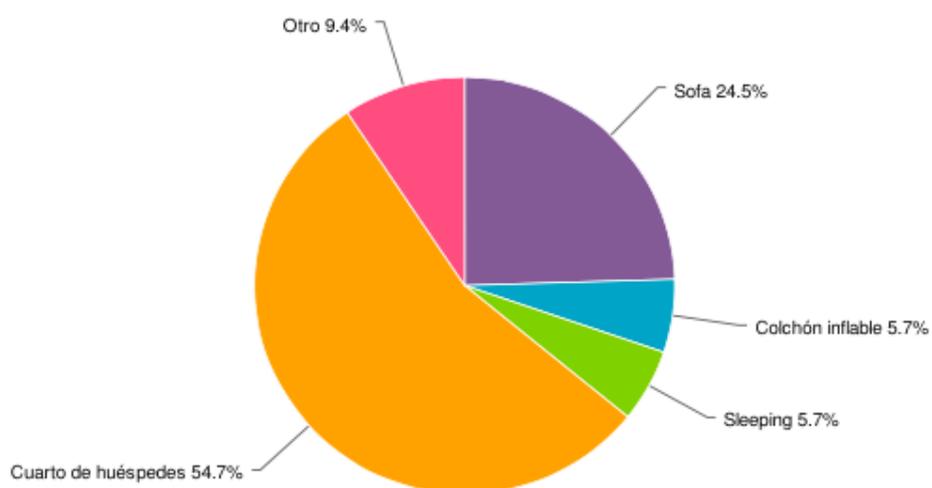
**Ilustración 5**

6. Grado de Satisfacción con ese producto



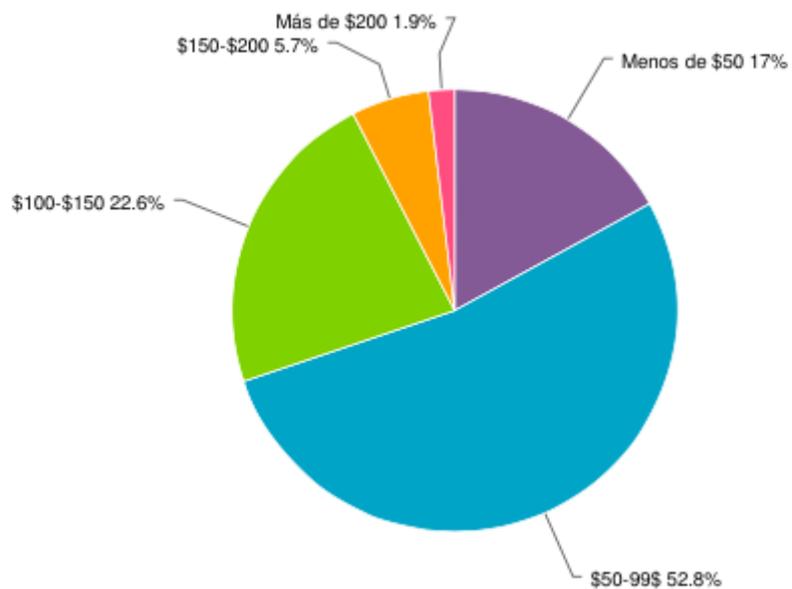
**Ilustración 6**

7. ¿Dónde duermen las visitas cuando llegan a su casa?



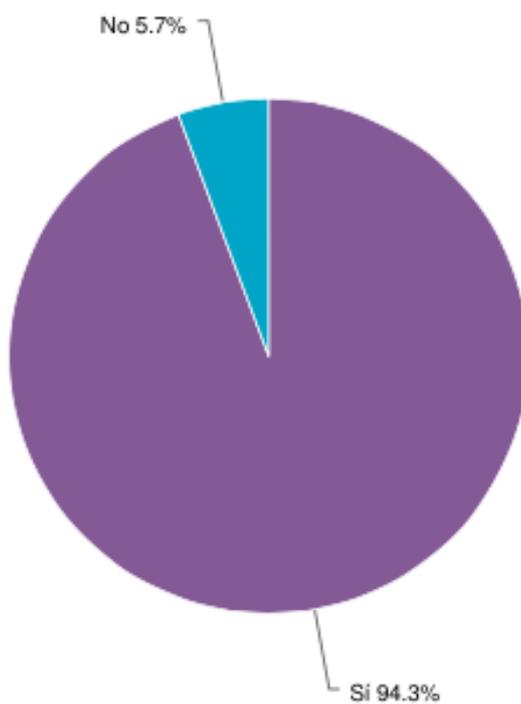
**Ilustración 7**

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sofá-cama/colchón inflable?



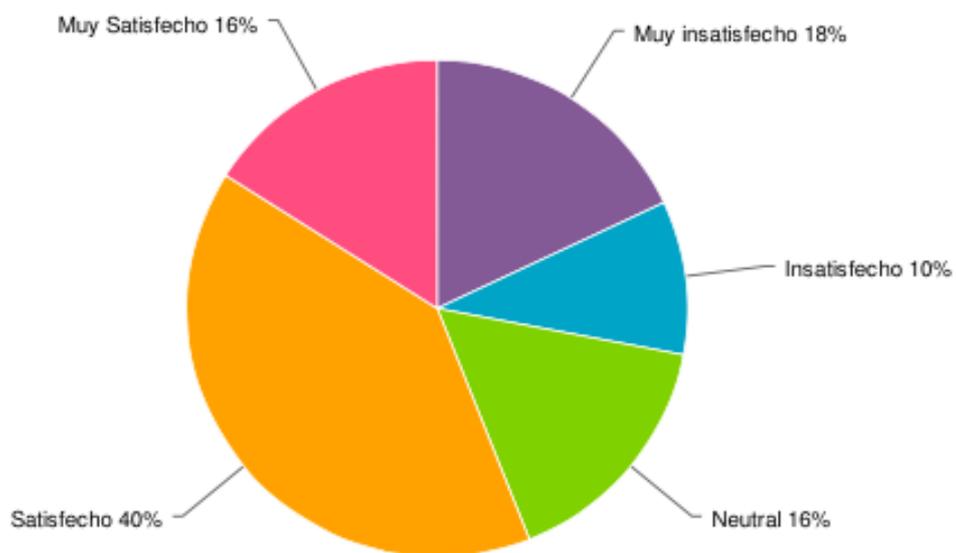
**Ilustración 8**

9. ¿Ha realizado compras por internet?



**Ilustración 9**

10. Grado de satisfacción con su compra por internet

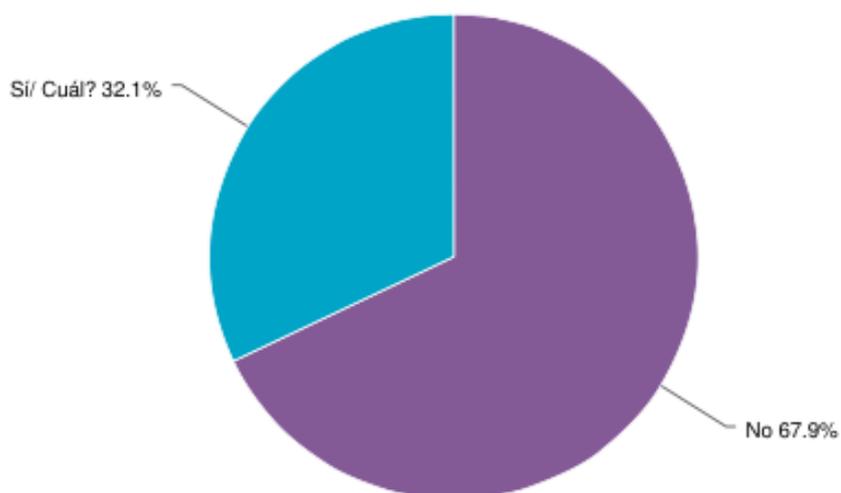


**Ilustración 10**

11. ¿Recuerda de alguna marca que comercialice puffs/sofá cama o productos relacionados?



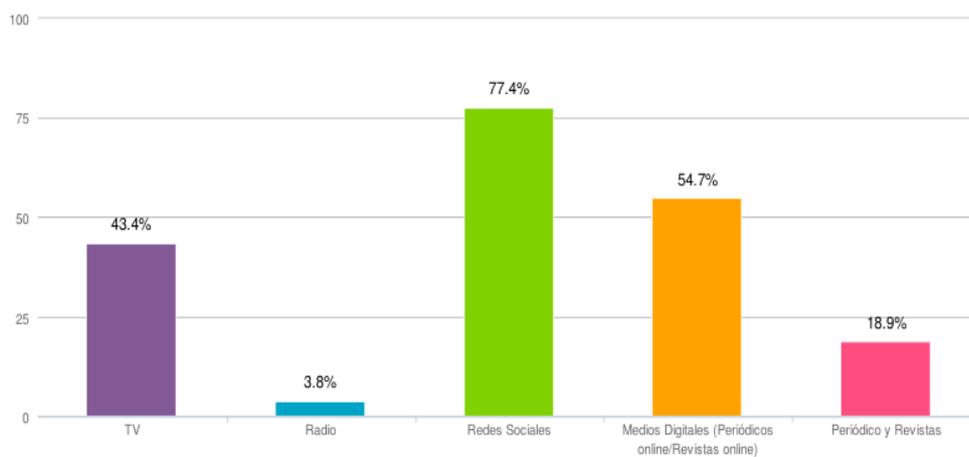
12. ¿Recuerda algún local físico que comercialice puffs/sofá-camas o productos relacionados?



**Ilustración 11**

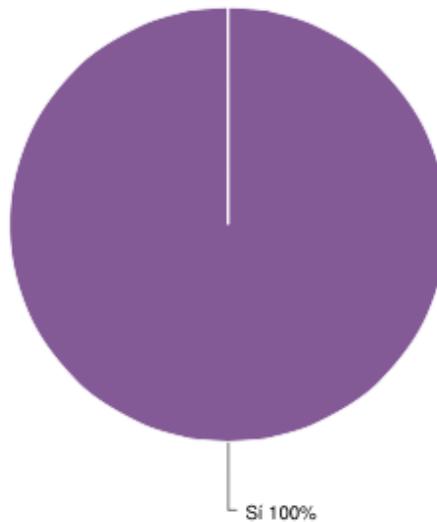
Si/¿Cuál?	Decopuff (América)	Local Coruña
Cantidad	6	3

13. ¿Cuál es su medio principal de obtención de noticias e información?



**Ilustración 12**

14. ¿Usa redes sociales al menos una vez por día?



**Ilustración 13**

Si bien es cierto, varias de las preguntas nos proporcionan un insight cualitativo, que nos va permitir desarrollar estrategias, y promocionarnos también contamos con ciertas respuestas que nos permiten hacer una evaluación estadística para validar el proyecto.

## **1.8 Prueba estadística**

Bajo este diseño estadístico, vamos a usar una prueba estadística, para determinar si existe una relación directa entre la edad de las personas y la satisfacción con el producto.

Nuestra hipótesis estadística es la siguiente: El grado de satisfacción del producto es mayor en personas menores de 24 años.

$$H_0 = x_1 - x_2 \geq 0$$

$$H_a = x_1 - x_2 < 0$$

Poblaciones u1: Población menor a 24 años

Población u2: Población mayor a 24 años

Tamaño muestra

$$n_1 = 25$$

$$n_2 = 16$$

Medias muestrales

$$x_1 = 2,56$$

$$x_2 = 2,43$$

Desviaciones estándares muestrales

$$s_1 = 1,16$$

$$s_2 = 1,19$$

Estadístico de prueba para pruebas de hipótesis con desviaciones desconocidas

$$t = \frac{(x_1 - x_2) - D_0}{\sqrt{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}\right)}}$$

$$t = \frac{(2,56 - 2,43) - 0}{\sqrt{\left(\frac{1,16^2}{25} + \frac{1,19^2}{16}\right)}}$$

$$t = 0,34$$

Los grados de libertad se calculan de la siguiente manera:

Con un intervalo de 95% de confianza.

$$gl = \frac{((s_1)^2/n_1 + (s_2)^2/n_2)}{(1/(n_1-1) ((S_1)^2/n_1) + 1/(n_2-1) ((S_2)^2/n_2))}^2$$

$$gl = \frac{((1,16)^2/25 + (1,19)^2/16)}{(1/(25-1) ((1,16)^2/25) + 1/(16-1) ((1,19)^2/16))}^2$$

$$gl = 31,96$$

Calculando en Excel obtenemos que el valor crítico  $-p$  de  $t$  es 0,4164.

Como este valor es  $>$  a 0,05 no se rechaza  $H_0$

Lo que nos indica esta prueba estadística, es que no rechazamos que la diferencia entre el nivel de satisfacción de población menor de 24 años es mayor, por lo tanto el grado de satisfacción de los encuestados, tiene una relación directa con su edad. En este caso, donde se determino que los encuestados con menos de 24 años, tienen un nivel de satisfacción mayor que la población con una edad de más de 24 años. Esto significa que en nuestra segmentación, podremos obtener una respuesta mejor si segmentamos nuestro producto a todo aquel con una edad inferior a esta.

Por demás, el resto de información obtenida por medio de la encuesta servirá para analizar a la competencia, determinar los precios aceptados por los clientes y evaluar canales de distribución y medios publicitarios.

## **1.9 Conclusiones de la investigación de mercado de los consumidores.**

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas indican que la mayoría de gente ha usado alguna vez puffs y su experiencia no fue tan favorable, y además la mayoría no conoce ninguna marca de puffs en el mercado ecuatoriano. Se puede decir que las características del mercado potencial fueron escogidas correctamente, sin embargo son las personas por debajo de los 24 años las que presentan las mejores características para ser nuestros clientes. Se determinó también que casi todas las persona ya han realizado compras por internet y se sienten satisfechos, por lo que el canal de ventas online si puede fucionar.

## **2 CAPÍTULO 2 - PLAN DE MARKETING**

### **2.1 Objetivo Principal**

Hacer conocer al consumidor ecuatoriano sobre este nuevo producto, y alcanzar el 1% de market-share de nuestro mercado meta, con una venta de 1000 unidades durante los primeros 12 meses de operaciones.

### **2.2 Objetivos Secundarios**

- Diversificar al menos a 3 líneas de producto diferentes durante el primer año.
- Obtener un nivel de satisfacción de los clientes de más del 95%
- Obtener una ubicación en la percepción del consumidor (medible mediante mapa perceptual) de ser una empresa con un alto nivel de calidad y a su vez con una posición media en cuanto a posibilidad de adquisición.

## 2.3 Mercado Meta

El mercado meta de Sacks, se compone principalmente de hombres y mujeres que viven en la zona urbana de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; cuyas edades oscilan entre los 18 y 40 años de edad, de ambos sexos. En gran mayoría que sean parejas, que se encuentren dentro de los niveles socioeconómicos A y B, según la segmentación del INEC. Este segmento es comúnmente denominado como la generación del milenio.

En sus productos buscan beneficios de calidad, y estatus; tienen una alta lealtad hacia sus marcas predilectas. Personalidades orientadas a la cultura contemporánea, con una actitud positiva hacia innovar y realizar nuevas compras.

Este segmento, podría ser definido como los “Yuppies”, que hace referencia a Jóvenes Urbanos Profesionales, ya que cumplen con varios de los requerimientos previamente mencionados.

## 2.4 Mercados Secundarios

- Empresas y todo tipo de organizaciones, con un enfoque innovador hacia el nuevo management, sin importar el tamaño, que cuenten con áreas de descanso o interacción en sus oficinas.
- Instituciones educativas de todo tipo, que quieran implementar el uso de este innovador producto en sus áreas comunales.

## 2.5 Mix de Marketing

### 2.5.1 Producto

El producto, “Sacks”, cuyo nombre hace alusión al término inglés para “Bolsa” o “funda” es un sillón tipo puff, de la más alta calidad, cuenta con un exterior, cuyo material

es microfibra importada, y un interior compuesto por espuma de distintas densidades, que sin embargo no es espuma desechada, ni espuma flex, algo muy común en los productos que se encuentran en el mercado.

La diferenciación del producto, se basa principalmente, en la doble funcionalidad del producto, ya que, se puede extraer el forro exterior, y se obtiene un colchón, como se puede ver en las imágenes. Por este motivo, otra diferenciación implica la posibilidad de poder lavar el forro exterior, alargando la vida y sobre todo la imagen del producto.

En cuanto al empaque, se encuentra otro factor clave de Sacks, ya que la gran mayoría de los productos que implican una competencia, cuentan con un alto nivel de dificultad en el transporte, por su forma y gran tamaño. Sin embargo, para enfocarse en la comodidad del cliente, Sacks, ha implementado la metodología de empaque al vacío en sus productos, lo que permite mayor comodidad en el transporte y entrega del producto.



### 2.5.2 Precio

Como se mencionará, más adelante en el Plan Financiero, los costos que implican la producción unitaria de Sacks, son de USD 80.

Tomando esto en cuenta, se quiere obtener una utilidad bruta de USD 50, para cubrir los distintos costos que implican el funcionamiento, de la empresa, por lo cual el precio de venta que consideramos que va a ser aceptado por el mercado es de USD 130.

Según, las estrategias de precio que se pueden adoptar, la estrategia de precio adoptada por Sacks, implica una estrategia de calidad alta, en conjunto con una estrategia de recompensa.

**Tabla 2. Estrategia de Precios**

<b>Precio</b>	<b>Calidad alta</b>	<b>Calidad media</b>	<b>Calidad baja</b>
<b>Precio alto</b>	<i>Estrategia de recompensa</i>	<i>Estrategia de margen excesivo</i>	<i>Estrategia de Robo</i>
<b>Precio medio</b>	<i>Estrategia de calidad alta</i>	<i>Estrategia de valor medio</i>	<i>Estrategia de falsa economía</i>
<b>Precio bajo</b>	<i>Estrategia de súper valor</i>	<i>Estrategia de buen valor</i>	<i>Estrategia de economía</i>

Kotler et al, 2000

Para esto, es importante señalar que en la encuesta realizada en el estudio de mercado, se denotó que el precio que los consumidores están dispuestos a pagar, varía entre los USD 50 y USD 100, por lo tanto, se pretende que el excedente que existe en el precio impuesto, sea aceptado por los consumidores debido a los beneficios adicionales que incluye el producto, adicionales a los sillones pufs tradicionales que se pueden encontrar en el mercado.

Dicho esto, queda claro que el establecimiento del precio, hace una sinergia, entre el precio necesario por los costos, y el precio aceptado por el mercado.

### 2.5.3 Distribución

La distribución del producto será intensiva, pues se pretende que existan distintos canales para poder llegar al consumidor.

En primera instancia, y siguiendo una metodología de “bootstrapping”, se venderá el producto directo al consumidor, por medio de la página web ([www.sacks.com.ec](http://www.sacks.com.ec)), donde el consumidor podrá comprar directamente el producto, con la pasarela de pagos que se encuentra integrada en la página, y la empresa se encargará de la logística para realizar la entrega al consumidor final.

### Venta en página web



Ilustración 14

Una vez que la marca se encuentre establecida, y se tenga poder de negociación ante los distribuidores, se pretende vender el producto a varios retailers, cuyos compradores regulares, se alineen con el mercado meta pretendido con Sacks.

### Venta con retailer



Ilustración 15

#### 2.5.4 Promoción

Para promocionar el producto, debido a la segmentación, se desarrollará una estrategia agresiva de marketing digital, es decir con un alto enfoque a la penetración en redes sociales y buscadores en internet. Es decir, se buscará que los consumidores puedan encontrar el producto en todas las plataformas online posibles.

De igual manera, se buscará promocionar el producto en revistas relacionadas con la decoración y remodelación del hogar.

Otro punto para la promoción, es la presencia en ferias de muebles, ya que ahí se pueden encontrar potenciales consumidores, pero también potenciales clientes retailers, que se alinean con la estrategia de distribución que también se ha planteado.

Asimismo, se desarrollará en un inicio, una estrategia de promociones mediante cupones, entrega gratuita.

Posteriormente, la estrategia será de RRPP, ya que se buscarán socios y potenciales retailers donde se pueda exhibir el producto, y las líneas de productos que surgan.

Queda claro, que en cuanto a las comunicaciones de marketing, en un inicio será un marketing directo, es decir se intentará cerrar la venta de todos los consumidores que lleguen a nuestra página web, sea por redes sociales o sea por buscadores de internet.

---

### **3 CAPÍTULO 3 - PLAN ESTRATÉGICO SACKS**

#### **3.1 Escenario Esperado 2015**

Sacks se encuentra posicionada en el mercado de hogar, muebles y descanso como innovadora, acaparando el 20% del mercado de los sillones rellenos de espuma. El producto es la identificación de descanso innovador para el segmento de mercado de los YUPPIES, además el desarrollo de portafolio de la marca permitió ingresar en mercados como el de mascotas, escuelas, cines y otros medios alternos. La empresa se encuentra promediando las 250 unidades vendidas por mes, y la calidad tanto en el producto como el servicio posventa ha generado una amplia cobertura publicitaria, que permitió que la

empresa obtenga acceso a financiamiento para internalizar sus procesos de manufactura y distribución. Actualmente, los productos de Sacks, pueden ser encontrados en su tienda online, en la cual el cliente puede elegir el diseño, tamaño y materiales del producto; de igual manera sus productos se encuentran en varios retailers online, como también en más de veinte retailers físicos en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Imbabura y Manabí.

### **3.2 Visión de la Empresa**

La Visión de Sacks es ser pioneros y líderes en el rediseño del mercado de los muebles de descanso, mediante la innovación en sus productos adaptados a las necesidades de nuestros clientes.

### **3.3 Misión de la Empresa**

La misión de Sacks es introducir exitosamente en el mercado ecuatoriano sillones y colchones rellenos de espuma de la más alta calidad y con diseños innovadores, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes, socios y empleados; además de contribuir activamente en el desarrollo productivo del país.

### **3.4 Evaluación Externa**

### **3.5 Fuerzas económicas**

#### **3.5.1 Incremento PIB**

Incremento PIB en 4%, el factor que compone el PIB que denotan mayor crecimiento son Consumo en los Hogares. Por lo tanto es una OPORTUNIDAD. (BCE, 2014)

#### **3.5.2 Contribución PIB Construcción**

OPORTUNIDAD. El sector construcción fue el sector que contribuyó en mayor medida al crecimiento del PIB, por lo tanto aumenta indirectamente el mercado objetivo de nuestro negocio, ya que gran parte de este crecimiento es en el área urbana. (BCE, 2014)

#### **3.5.3 Inflación**

Desaceleración en inflación. Promedio 2.7. Tomando en cuenta que nuestros mayores gastos son los de compra de insumos de producción. Se considera una OPORTUNIDAD. (BCE, 2014)

#### **3.5.4 Desempleo**

OPORTUNIDAD. 4% de desempleo en PEA. (BCE, 2014)

#### **3.5.5 Disponibilidad de créditos**

OPORTUNIDAD. Nuestro proyecto se encuentra dentro de los sectores estratégicos de inversión del gobierno. Precisamente, calificamos para los créditos proporcionados por la CFN para Crédito de Capital de Trabajo de Primer Piso. Más

exactamente, calificamos en la categoría D, división 17, grupo 1.7.2, clase 1.7.2.1

Fabricación de artículos confeccionados con materiales textiles, excepto prendas de vestir.

(CFN, 2014)

### **3.5.6 Patrones de Consumo**

AMENAZA. El consumo del ecuatoriano en el rubro que incluye muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar es únicamente del 6% y representa un promedio mensual en el sector urbano de USD 42. Por lo tanto nos indica que se debe financiar el producto, además se debe crear “consumption awareness”.

(Telégrafo, 2013)

## **3.6 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales**

### **3.6.1 Estructura Población**

### **3.6.2 Jóvenes Directivos**

Es creciente el porcentaje de jóvenes profesionales (Nuestro segmento de mercado), ocupen cargos directivos tanto en instituciones públicas como privadas, lo cual aumenta su nivel de consumo. OPORTUNIDAD

### **3.6.3 Enfoque Costo-Beneficio**

El ecuatoriano promedio, es un comprador de regateo y de descuentos, por lo tanto en promedio se inclina hacia los productos según el Precio de Venta. AMENAZA (EKOS, 2011)

### **3.6.4 Uso del Tiempo**

Es una AMENAZA, tomando en cuenta, que el ecuatoriano promedio únicamente ocupa 4:34 horas a la semana para tiempo propio (meditación y descanso) y 91 horas en total dedica a actividades no productivas, que también incluyen lectura, y necesidades personales. (INEC, 2012)

### **3.6.5 Sectores y Viviendas**

OPORTUNIDAD. Existen 4'000.000 de hogares en el Ecuador. De los cuales el 50% son vivienda propia. Nuestro mercado objetivo por el nivel socioeconómico representa el 10% del total. Por lo tanto nuestro segmento objetivo es de  $2'000.000 \times 10\% = 200.000$  viviendas. (INEC, 2010)

### **3.6.6 Pirámide Poblacional**

Es una OPORTUNIDAD, debido a que la edad promedio del país es 28 años, según el INEC, por lo tanto se ajusta con nuestro mercado objetivo. Es decir, gran parte de la población tiene una edad apta para la compra de nuestro producto. (INEC, 2010)

### **3.6.7 Estructura Gastos**

Los ecuatorianos gastan un promedio del 6% de sus ingresos en el rubro de Muebles y artículos para el hogar. Esto es una AMENAZA, tomando en cuenta que representa una cifra inferior en comparación con otros rubros como Transporte, o Bienes diversos. (EKOS, 2011)

### **3.6.8 Forma de Pago**

OPORTUNIDAD, ya que el 80% de las compras son realizadas de contado, significando que esto le proporciona salud financiera a la empresa. (World, 2012)

## **3.7 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

### **3.7.1 Propiedad Intelectual**

AMENAZA, la solicitud de Patentes en el Ecuador es una cifra relativamente baja, durante 2013, únicamente se registraron 13 patentes. Esto indica que no existe un respaldo por parte de las Instituciones Gubernamentales para fomentar la Innovación y Desarrollo. Es necesario tomar en cuenta que los términos innovación y propiedad intelectual siempre van de la mano, en este propósito. (Zambrano, 2014)

### **3.7.2 Aranceles especiales**

AMENAZA. Las Salvaguardias, recientemente impuestas por el gobierno representan un incremento arancelario del 5% telas, que representa un componente fundamental en la elaboración del producto final de Sacks. (El Telégrafo, 2015)

### **3.7.3 Condiciones contractuales**

AMENAZA. En el país, la ley es protectivista, por lo tanto se incurre en un alto costo de contratación (incluyendo despidos), por lo tanto la estructura de la organización requiere ser tan ligera como sea posible.

### **3.8 Fuerzas Tecnológicas**

#### **3.8.1 Compras por Internet**

OPORTUNIDAD. Según la encuesta realizada en la investigación de mercado, el 94% de los consumidores del mercado meta realizan compras por internet, lo que proporciona la oportunidad de vender directamente por internet, reduciendo costos de intermediarios (retailers).

#### **3.8.2 Uso smartphones**

Un 16% de la población cuenta con un Smartphone, lo que nos brinda la oportunidad de ofrecer nuestros servicios por estas plataformas, o más aún promocionarnos por este medio. OPORTUNIDAD (INEC, 2013)

### **3.9 Matriz EFE**

Mediante el uso de la Matriz EFE, podemos evaluar la respuesta de la empresa según las estrategias empleadas a cada uno de los Factores Externos Claves del entorno externo, identificados previamente en la evaluación externa.

Inicialmente, la matriz nos permite calificar la relevancia de cada uno de los factores, según su importancia e influencia en el negocio. La suma total de todos los factores deberá ser igual a 1.

Posteriormente, se asigna un valor del 1 al 4 a cada factor, esto representará la respuesta de las estrategias ante cada factor externo de la siguiente manera: 1 = *debajo del promedio*; 2 = *promedio*; 3 = *la respuesta está por encima del promedio*; 4 = *la respuesta es superior*. (Thompson, 2012)

Tabla 3. Factores Externos Clave

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Incremento PIB	0,02	2	0,04
Contribución PIB Construcción	0,04	2	0,08
Inflación	0,03	1	0,03
Desempleo	0,06	2	0,12
Disponibilidad de créditos	0,02	2	0,04
Jóvenes Directivos	0,08	4	0,32
Sectores y Viviendas	0,05	3	0,15
Pirámide Poblacional	0,08	4	0,32
Formas de pago	0,05	4	0,2
Compras por internet	0,10	4	0,4
Uso smartphones	0,06	4	0,24
<b>Amenazas</b>			
Patrones de Consumo	0,08	2	0,16
Enfoque costo-beneficio	0,05	1	0,05
Uso del tiempo	0,03	1	0,03
Estructura gastos población	0,06	2	0,12
Propiedad Intelectual	0,06	1	0,06
Aranceles especiales	0,07	1	0,07
Condiciones contractuales	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

Mediante este análisis de la Matriz EFE, identificamos que la respuesta promedio de las estrategias de la empresa es 2,55. Esto significa que las estrategias de la empresa responden ante los factores ligeramente por sobre el promedio; esto significa que la empresa tiene estrategias que están aprovechando las oportunidades del mercado, y a la vez previniendo las amenazas que pueden existir.

Es necesario considerar que la puntuación máxima es 4, lo cual indicaría que la empresa está haciendo todo lo necesario para maximizar sus oportunidades y minimizar sus amenazas. El promedio se halla en 2,5 ligeramente por debajo de lo que muestra la

empresa, por lo tanto a pesar de que no se está realizando una gestión perfecta, es está manejando por sobre el promedio.

### 3.10 Análisis 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas competitivas del Prof. Michael Porter, es una herramienta estratégica que permite la evaluación del sector en el que el cual la compañía se desempeña. (Porter, 2008)

Las fuerzas consideradas son: Amenazas de Posibles Entrantes; Poder de Negociación de los Consumidores; Amenazas de Posibles Sustitutos; Poder de Negociación de los Proveedores y Rivalidad entre los Competidores Existentes.

Las calificaciones para la evaluación van del 1 al 3, siendo 1 = *desfavorable* 2 = *moderada*; 3 = *favorable*.

#### 3.10.1 Amenazas de Posibles Entrantes

Tabla 4. Amenazas Posibles Entrantes

<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>
¿Las grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño?	1
¿Hay diferencias en patentes en los productos de la industria?	1
¿Hay identidades establecidas de marca en su industria?	1
¿Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores?	1
¿Es necesario mucho capital para entrar a la industria?	1
¿Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?	2
¿Hay curva de aprendizaje?	2
¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?	2
¿Su producto o servicio tiene características únicas que le den costos más bajos?	1
¿Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener?	2
¿Enfrenta el nuevo entrante la posibilidad de contraataque por parte de las empresas establecidas?	1
<b>Promedio</b>	<b>1,36</b>

### 3.10.2 Poder de negociación de los consumidores

Tabla 5. Poder de Negociación de los Consumidores

<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>
¿Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio?	3
¿Usted tiene una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas?	2
¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?	1
¿El comprador necesita mucha información importante?	2
¿Puede el cliente integrarse hacia atrás?	2
¿Sus clientes no son muy sensibles al precio?	1
¿Su producto es único en un cierto grado o tiene marca?	3
¿Son los negocios de sus clientes lucrativos?	2
<b>Promedio</b>	<b>2</b>

### 3.10.3 Amenazas de Posibles Sustitutos

Tabla 6. Amenazas de Posibles Sustitutos

<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>
Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo. O, su funcionamiento no es justificado por su alto precio	3
El cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto	1
Su cliente no tiene un sustituto verdadero	1
No es probable que su cliente cambie a un sustituto	1
<b>Promedio</b>	<b>1,5</b>

### 3.10.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Tabla 7. Poder de Negociación de los Proveedores

<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>
Mis insumos son estándares más que únicos o diferenciados	3
Es barato y rápido cambiar entre proveedores	2
Mis proveedores encuentran difícil entrar en mi negocio	1
Puedo cambiar los insumos realmente	2
Tengo muchos proveedores potenciales	2
Mi negocio es importante para mis proveedores	1
Mis costos de insumos no tienen influencia significativa en mis costos totales	1
<b>Promedio</b>	<b>1,71</b>

### 3.10.5 Rivalidad entre competidores existentes

Tabla 8. Rivalidad entre competidores existentes

<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>
La industria está creciendo rápidamente	2
La industria no es cíclica con capacidad excesiva intermitente	2
Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total	2
Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores	2
Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto	3

No es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo	3
Mis clientes incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor	1
Mis producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente	3
Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa	2
<b>Promedio</b>	<b>2,22</b>

### 3.10.6 Evaluación global de la industria

**Tabla 9. Evaluación Global de la Industria**

Amenazas de entrantes potenciales	1,36
Poder de negociación de los compradores	2
Amenaza de los sustitutos	1,5
Poder de negociación de los proveedores	1,71
Intensidad de la rivalidad entre los competidores	2,22
<b>Promedio</b>	<b>1,76</b>

La evaluación de la industria muestra que la industria no resulta ser muy atractiva, debido a que es muy fácil para nuevos competidores ingresar a la industria, el poder de negociación de los compradores es muy alto debido a la gran cantidad de competidores que existen. Ante el producto, existen varios sustitutos, que de hecho tienen acceso a un precio para los consumidores inferiores. En cuanto al poder de negociación de proveedores, tienen un gran poder, debido a que por la situación gubernamental en cuanto a importaciones, y por el material requerido existen pocos proveedores, cuyo precio se

reduce al existir economías de escala. Finalmente existe una intensa rivalidad entre competidores, ya que existe una gran cantidad de ellos.

### 3.11 Análisis de la Competencia

#### 3.11.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo, nos permite evaluar los principales competidores que se encuentran en el mismo mercado que la compañía. Adicionalmente, la Matriz de Perfil Competitivo, identifica los *factores críticos de competitividad que hay en la industria*. (David, 2013)

La calificación que se da a cada factor crítico de competitividad maneja la siguiente escala:

**Tabla 10. Escala factor crítico de competitividad**

Valor	Descripción
1	Debilidad Principal
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza principal

Evaluamos la MPC de Sacks, de la siguiente manera:

**Tabla 11. Factores críticos de competitividad**

Factores Críticos de Competitividad	Ponderación factores	Decopuff		Local Coruña		Sacks	
		Calif.	Tot.	Calif.	Tot.	Calif.	Tot.
Calidad del Producto (Materiales)	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Nombre de Marca	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Lealtad del cliente	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
Competitividad en precios	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Participación de mercado	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Usabilidad del producto	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4
Diseño	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Canales de distribución	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Empaquetado	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Publicidad	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>		<b>1,95</b>		<b>2,7</b>

El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo, nos permite observar que Sacks se encuentra cerca de llegar a tener una fortaleza moderada en la industria, solamente superada por uno de sus competidores directos.

Sin embargo, existen factores de competitividad donde Sacks cuenta con una debilidad como son, el nombre de marca, la participación de mercado; por lo tanto es necesario tomar en cuenta que al ser un emprendimiento, estas serán las principales debilidades sobre las cuales se desarrollarán estrategias al ingresar a competir.

### 3.12 Análisis Interno de la Compañía

#### 3.12.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI, según (David, 2013) recolecta información de una auditoría interna de la empresa, donde el objetivo principal es identificar las debilidades y fortalezas internas de la empresa y como han evolucionado durante los últimos años.

Es importante tomar en cuenta que este es un proyecto, por lo tanto se tomarán en cuenta los alcances internos en función del proyecto ha desarrollarse.

La metodología es similar a la de la matriz EFE, con la única diferencia de que se evalúan criterios internos de la empresa, o en este caso del proyecto.

Valor	Descripción
1	Debilidad Principal
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza principal

Tabla 12. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calif.	Punt. Ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Empleados motivados	0,05	3	0,15
Gastos en marketing bajos (inbound)	0,15	3	0,45
Estrategias digitales (know how)	0,2	4	0,8

Bajos costos fijos por tercerización	0,1	3	0,3
Maquinaria importada (operaciones eficientes)	0,1	4	0,4
<b>Debilidades</b>			
Economías de escala (costos más altos)	0,15	1	0,15
Nuevo en el mercado	0,15	2	0,3
Sin locales propios	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

Sacks, tiene una matriz EFI con un valor de 2,75; esto indica que internamente la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades. Sin embargo, no queda duda de la gran oportunidad de mejora que presenta la matriz. Es necesario considerar, que las debilidades de economías de escala se pueden combatir una vez que se tenga un nivel de producción lo suficientemente competitivo para que estas se conviertan en una fortaleza; por otro lado, ser nuevo en el mercado es una debilidad que también se debe combatir con el paso del tiempo. Para la debilidad de no poseer inicialmente locales propios, se debe desarrollar una estrategia de distribución a través de retailers (como se detalló en el plan de Marketing), de este modo la empresa puede apalancarse de sus fortalezas para ganar mercado.

Tampoco se debe dejar de lado, que una vez que la empresa inicie operaciones y tenga resultados operativos (KPIs), estos deberán ser incluidos en la Matriz EFI, para que se pueda evaluar si los indicadores internos están siendo una fortaleza o una debilidad, estos conjuntamente con los ratios financieros deberán ser evaluados constantemente.

### 3.13 Estrategias de Integración

La estrategia de integración que utiliza Sacks, consiste en una estrategia de integración hacia atrás. Esto implica que, Sacks busca aumentar el control que se tienen

sobre los proveedores, o como se da en este caso, tener control sobre la fabricación de los productos que se encontrarán en stock.

Según el texto de (David, 2013) los factores que permiten las condiciones apropiadas para la integración hacia atrás son los siguientes:

- Proveedores costosos, poco confiables y no cumplen necesidades.
- Número de proveedores pequeño
- Industria de crecimiento rápido
- La empresa puede administrar los recursos correctamente
- La integración permite tener una ventaja en precios
- La materia prima que entrega el proveedor tiene mucho margen
- La organización necesita contar rápidamente con la materia prima.

### **3.14 ESTRATEGIAS INTENSIVAS**

La estrategia intensiva de Sacks, es principalmente una estrategia de Penetración de Mercado, es decir una estrategia que requiere una intensificación en esfuerzos de marketing, con el fin de poder obtener un branding del producto. Esta medida, implica una elevación de esfuerzos de marketing. Como se menciona en el plan de marketing, Sacks usará fuertemente estrategias de inbound marketing y marketing digital, para penetrar en el mercado; esto debido a que su segmento de clientes implica usuarios de internet, acostumbrados a este tipo de estrategias. (Thompson, 2012)

### **3.15 Estrategia del Océano Azul**

Con la finalidad de definir el cuadro estratégico de la empresa, es necesario reutilizar los factores críticos de competitividad, identificados previamente en la Matriz de

Perfil Competitivo, para determinar la incidencia de cada una de las empresas. Vamos a usar la metodología propuesta por (W. Chan Kim, 2005) para crear esta estrategia.

De nuevo, a cada empresa de la competencia, se le otorgará un puntaje para cada factor de competitividad.

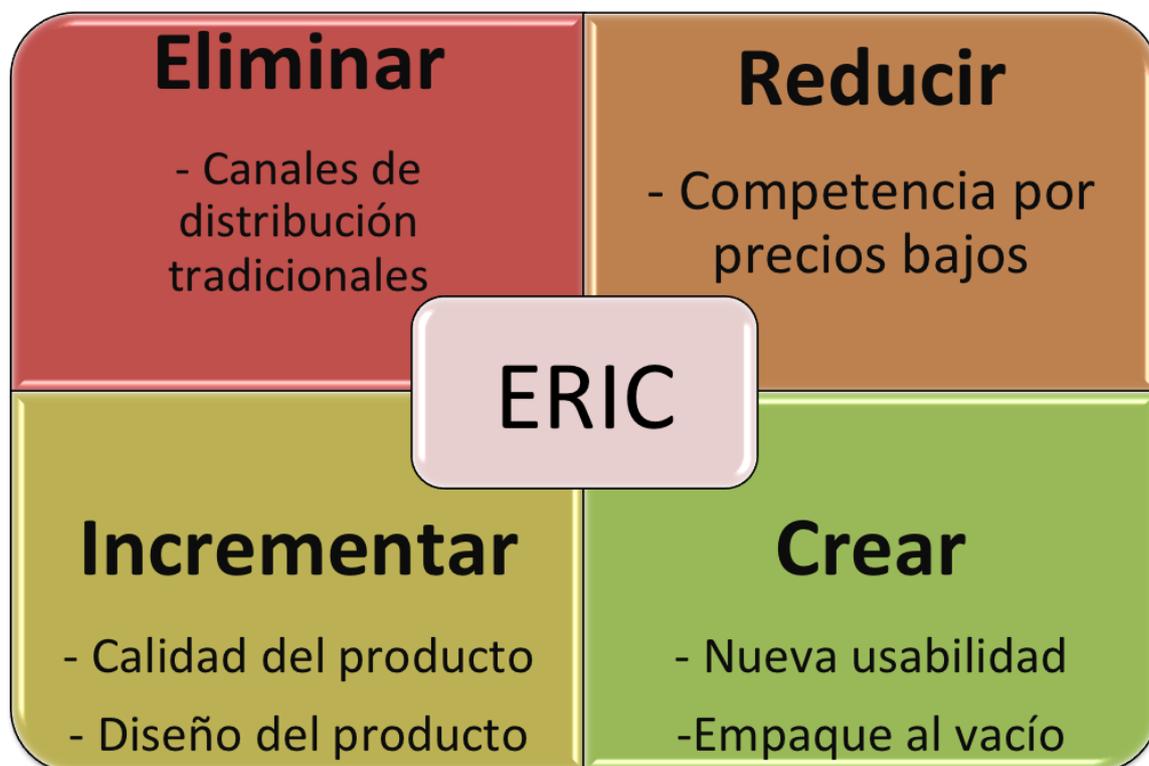
Los factores de competitividad definidos habían sido los siguientes:

- Calidad del Producto (Materiales)
- Nombre de Marca
- Lealtad del cliente
- Competitividad en precios
- Participación de mercado
- Usabilidad del producto
- Diseño
- Canales de distribución
- Empaquetado
- Publicidad

### **3.15.1 Matriz ERIC**

La matriz ERIC, es la herramienta que permite elaborar la propuesta de Océano Azul, ya que evalúa los factores de competitividad para determinar cuales deberán ser eliminados por su alto costo y bajo valor agregado, aquellos no se pueden eliminar pero deberán ser reducidos en medida que sea posible; los que se deben incrementar por su valor agregado y posibilidades, y los que se deberán crear para determinar una ventaja competitiva ante las otras empresas.

Los factores, que se consideran claves en la propuesta de océano azul de Sacks son los siguientes:



Una vez elaborada la Matriz ERIC, podemos evaluar a cada una de las compañías bajo los factores indicados, y a Sacks mediante el uso de las estrategias determinadas en la matriz ERIC.

El puntaje que obtendrá cada una de las empresas, por factor de competitividad, se presenta en la siguiente escala:

Descripción	Calificación
Bajo	1
Moderado	2
Alto	3

### **3.15.2 Análisis detallado de los factores de competitividad**

#### **3.15.3 Calidad de producto (Materiales)**

Este factor representa la calidad que presenta cada uno de los materiales que se usan para la elaboración del sillón tipo puff. En este caso se consideran, la calidad del forro, de la espuma con la cual se rellena el puff; y en el caso particular de Sacks, el forro del colchón en el cual se convierte. Este factor es fundamental, ya que determinará la experiencia del usuario con el producto, y su durabilidad. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que la noción de la calidad del producto, influye bajo una modelo de marketing de experiencia, más no a través de imágenes y videos.

#### **3.15.4 Nombre de marca**

El nombre de marca indica el “Branding” que ha desarrollado cada una de las compañías durante el periodo de operación. Es decir, si la marca es conocida por los consumidores, sobre todo por aquellos potenciales que aún no han realizado la compra, esto se considera una ventaja competitiva de alta importancia. La empresa que no haya desarrollado su nombre de marca, tendrá dificultad al momento de comercializar el producto, no solo con el consumidor final, sino también con los intermediarios. Además, será complicado establecer precios tomando en cuenta el valor de la marca.

#### **3.15.5 Lealtad del cliente**

La lealtad del cliente implica factores como son la recompra, o la evangelización de los productos. Una medida primordial para evaluar la lealtad del cliente es el Net Promoter Score, que mediante una serie de preguntas, determina si los anteriores usuarios del producto se categorizan como Promotores, Pasivos o Detractores. Es importante tomar en

cuenta que, la lealtad de clientes permite disminuir costos de publicidad, aumentar ventas cruzadas con otros productos, y obtener referencias para establecer nuevos negocios.

### **3.15.6 Competitividad en precios**

Como se había identificado en la matriz EFE, los consumidores ecuatorianos tienden a no establecer una relación correcta entre precio y calidad, significando que es muy probable que sean más sensibles ante un precio bajo que ante un buen nivel de calidad. La empresa que logra desarrollar sus productos a costos bajos, y por lo tanto comercializarlos a un precio inferior, logrará obtener una gran penetración de mercado. Además de poder aumentar su rotación de inventario con más facilidad.

### **3.15.7 Participación de mercado**

La Participación de mercado actual, determinará quién es el líder del mercado hoy por hoy, esto es particularmente importante al considerar que en gran parte de las industrias, las estrategias, precios y demás son fijadas por el líder, y el resto de empresas no pueden hacer nada más que seguir las reglas del líder. El liderazgo en participación de mercado otorga una gran ventaja competitiva a las empresas.

### **3.15.8 Usabilidad del producto**

La usabilidad del producto hace referencia a los distintos usos que se le puede dar a un producto en particular, este es una estrategia de creación de océano azul de sacks, ya que intentará innovar el mercado con una nueva usabilidad de su producto, ya que este además de ser un puff, como el de los competidores, también se convierte en un colchón, lo cual ofrece una alternativa ante distintos productos, de mayor precio, como el sofá cama o de inferior calidad, como la cama inflable.

### **3.15.9 Diseño**

El diseño de cada producto, siempre determinará el trabajo que se ha invertido en la cadena de valor para desarrollarlo. Es importante entregar un producto que no solo cumpla con las funciones que se esperan, sino que se atractivo a la vista. Productos con un diseño superior, y funcionalidad similar a otros, han demostrado ser más atractivos ante el mercado.

### **3.15.10 Canales de distribución**

Los canales de distribución, son el medio por el cual las empresas hacen llegar el producto final al cliente. Estos pueden implicar tener tiendas propias, o acuerdos con intermediarios mayoristas. Mientras mayor sea el canal de distribución de una compañía, será más fácil llegar al consumidor final, y por lo tanto obtener un mayor porcentaje del mercado.

### **3.15.11 Empaquetado**

Si bien es cierto, son los canales de distribución los que permiten entregar el producto al cliente, o facilitar su compra; es el empaquetado el que permite el traslado del producto hasta su destino final, donde será usado. Debido al tamaño del producto, el empaquetado al vacío presenta una opción fantástica para la entrega del producto, ya que puede reducir el tamaño del puff durante el tiempo de traslado del producto, lo cual facilita el transporte al cliente, además de ser una ventaja al momento de almacenar los productos que se encuentran en inventario, al ocupar menor espacio.

Bajo este concepto, la calificación de los competidores es la siguiente:

Tabla 13. Calificación Competidores

Factores Críticos de Competitividad	Empresa		
	Decopuff	Local Coruña	Sacks
Calidad del Producto (Materiales)	2	2	3
Nombre de Marca	2	1	2
Lealtad del cliente	2	1	2
Competitividad en precios	3	3	1
Participación de mercado	3	3	1
Usabilidad del producto	0	0	3
Diseño	1	2	3
Canales de distribución	3	3	0
Empaquetado	0	0	3
Publicidad	2	1	2

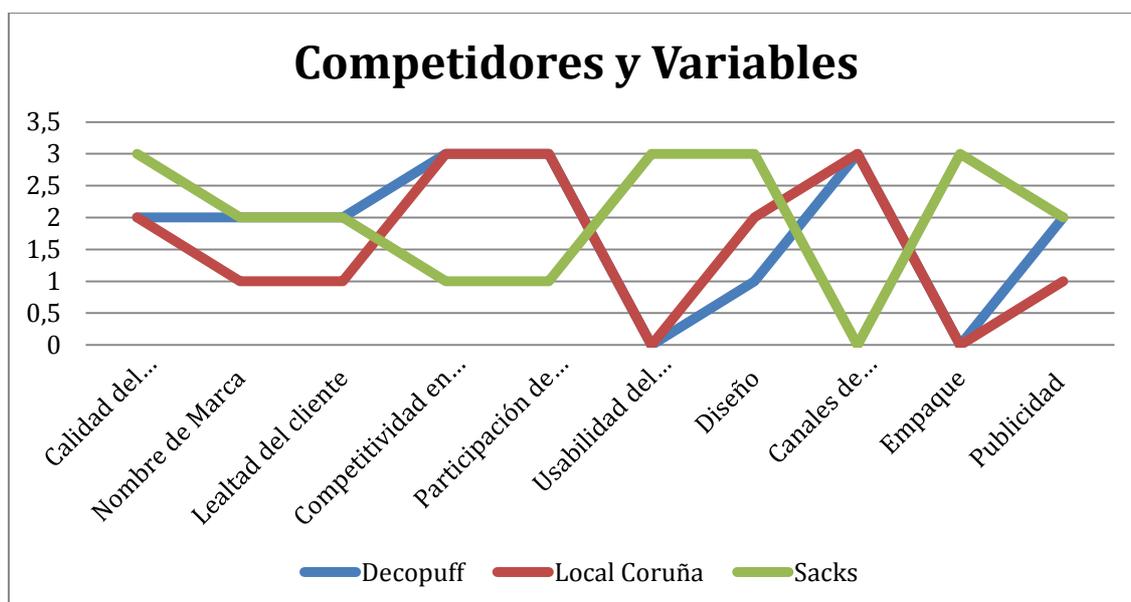


Gráfico 1. Competidores y Variables

El cuadro anterior permite observar la diferenciación de Sacks con el resto de compañías. La curva de valor de Sacks es claramente distinta a la de las otras compañías, ya que ha desarrollado una nueva usabilidad y una nueva metodología de empaque; enfocándose en calidad al producto y diseño. Mientras que, por el otro lado, ha disminuido su competitividad en cuanto a precio, y ha eliminado los canales de distribución tradicionales.

### **3.16 Matriz FODA**

Según (David, 2013) La matriz FODA, nos permite iniciar la formulación de estrategias en función de los factores identificados en los análisis previos, de este modo es posible desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas y oportunidades), estrategias DO (debilidades y oportunidades), estrategias FA (fortalezas y amenazas) y estrategias DA (debilidades y amenazas).

Las estrategias FO, son las que emplean las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las condiciones externas del mercado, cuando estas han sido identificadas favorables.

Las estrategias DO, son las que pretenden superar las debilidades, gracias a las oportunidades externas que está presentando el mercado en ese momento.

Las estrategias FA, son aquellas que utilizan las fortalezas internas de la compañía, para combatir el impacto de las amenazas que presenta el mercado externo.

Las estrategias DA, menciona David, representan tácticas defensivas que buscan reducir debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En muchos casos, si las condiciones se presentan así, estas son estrategias de supervivencia.

**Tabla 14. Estrategias FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. Empleados motivados	1. Economías de escala (costos más altos)
	2. Gastos en marketing bajos (inbound)	2. Nuevo en el mercado
	3. Estrategias digitales (know how)	3. Sin locales propios
	4. Bajos costos fijos por tercerización	
	5. Maquinaria importada (operaciones eficientes)	
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Incremento PIB	1. Uso de estrategias de inbound mkt y mkt digital para aprovechar crecimiento construcción y créditos	1. Vender por internet para abaratar el costo del local
2. Contribución PIB Construcción	2. Mkt digital e inbound mkt para smartphones y compras por internet	2. Utilizar ventas por internet y smartphones para bajar los costos de la economía de escalas
3. Inflación	3. Destinar inbound mkt a jóvenes directivos	3. Aprovechar el crecimiento en construcción para penetrar ese mercado a pesar de ser nuevos
4. Desempleo	4. Acceso a créditos para importación maquinaria	
5. Disponibilidad de créditos		
6. Jóvenes Directivos		
7. Sectores y Viviendas		
8. Pirámide Poblacional		
9. Formas de pago		
10. Compras por internet		
11. Uso smartphones		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Patrones de Consumo	1. Mkt para cambiar patrón de consumo	1. Utilizar el internet y esa publicidad para ganar reconocimiento del producto, ofrecer beneficios y posicionarse.
2. Enfoque costo-beneficio	2. Inbound MKT (Contenidos) para enfocar el beneficio real del producto	
3. Uso del tiempo	3. Publicitar para usos variados (mascotas) (oficinas)	
4. Estructura gastos población	4. Buscar integración hacia atrás de la producción en provincias	
5. Propiedad Intelectual	5. Hacer outsourcing de la producción para no tener inconvenientes contractuales	
6. Aranceles especiales		

## 4 CAPÍTULO 4 - PLAN OPERATIVO SACKS

### 4.1 Objetivos de Operaciones

- Obtener una capacidad instalada mínima según las proyecciones de ventas de 10 unidades diarias.
- Mantener un nivel de materia prima (espuma) y forros elaborados mínimo de 20 unidades, momento en el que se realizará la recompra, tanto de espuma como de telas (mismas que se enviarán a coser para tener los forros listos)
- Mantener un nivel de productividad mínimo de 10 unidades por día
- Obtener un nivel de satisfacción del cliente de más del 95%
- Atender al 100% de los clientes dentro de la semana de la realización de su pedido.
- Realizar un buen manejo de residuos, sobre todo de excedentes en telas, ya que la espuma irá íntegramente a nuevos productos.

### 4.2 Aspectos técnicos del producto

Cobertor exterior: Tela microfibra 100% poliéster

Cobertor interior: Tela bramante 100% poliéster.

Espuma interna: Espuma de poliuretano de distintos espesores (primer uso, no es de residuo)



**Ilustración 16.**

### **4.3 Requerimientos técnicos**

Para la elaboración de sacks, es fundamental por procesos internos, contar con una máquina trituradora, que posteriormente traslade la espuma triturada al cobertor interno del producto, las especificaciones de esa máquina son las siguientes:

Producción: Desplaza 0.33 mts<sup>3</sup> de triturado por minuto

Operarios: Uno solo

Demanda Eléctrica: Corriente trifásica 220 volts.

Motor de inducción de 10 h.p. 1750 rpm. Amperaje de 25 a 36

Velocidad del rotor de corte: 3500 rpm

Peso: 250 kgs.

Área de ocupación: 1.40 x 1.15 mts

Altura: 0.90 mts

Para poder fabricar un Sack, el proceso es el siguiente:

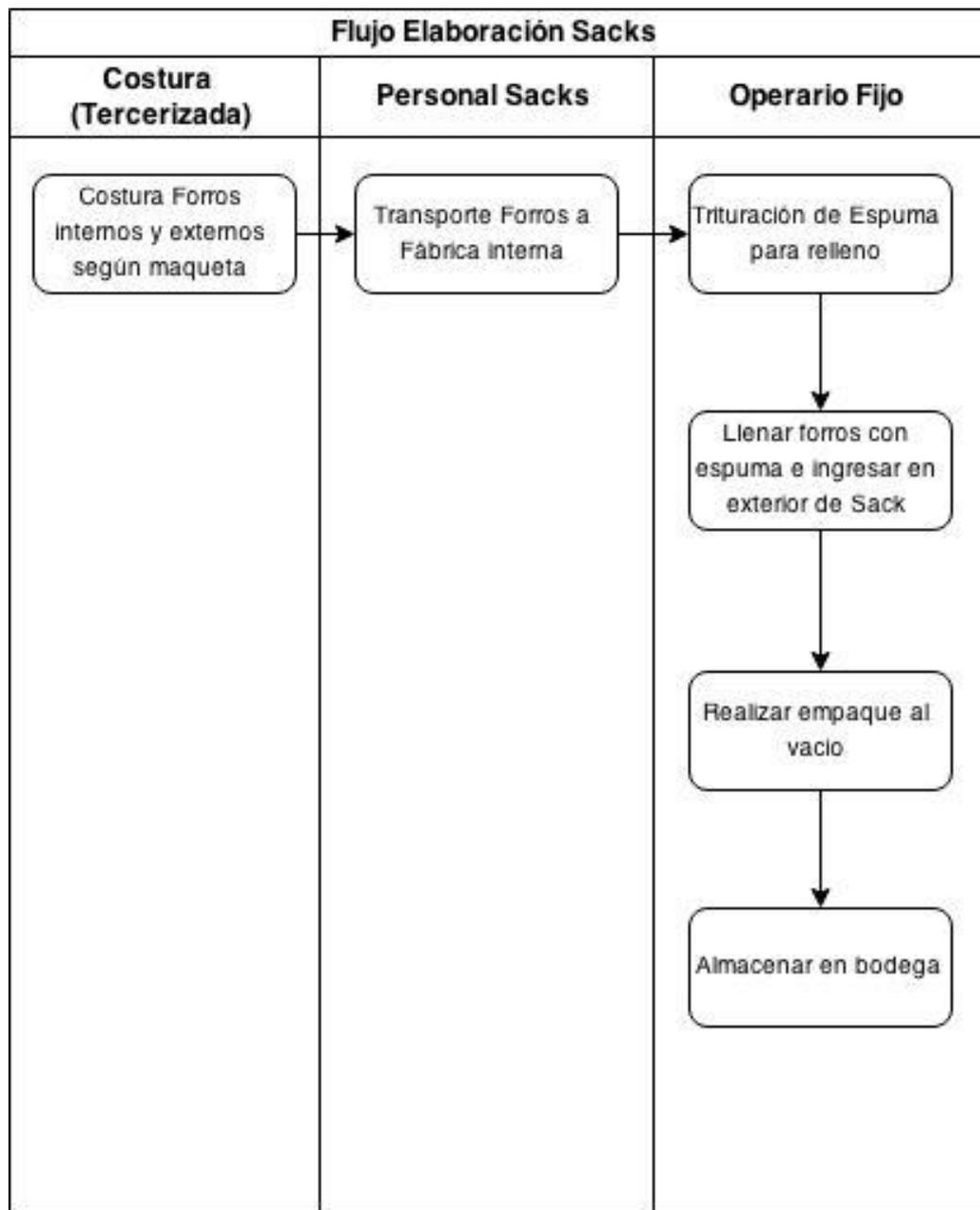


Gráfico 2. Flujo Elaboración Sacks

#### 4.4 Capacidad Instalada Fábrica Sacks

Para la elaboración de Sacks, los requerimientos son, como se indica en el proceso, la costura de los exteriores, que será realizado por costureros externos. Asimismo, tenemos un operario interno que será el encargado de las operaciones internas, sobre todo de la trituración de la espuma y el llenado de los pufs.

La producción planificada en función de la capacidad instalada es de la siguiente manera como expone (Richard B. Chase, 2011)

$$\text{Índice de utilización de la capacidad instalada} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Mejor nivel de operación}}$$

$$\text{Índice de utilización de la capacidad instalada} = \frac{10}{48}$$

$$\text{Índice de utilización de la capacidad instalada} = 0,21$$

Esto nos indica, que según los requerimientos que existirán de demanda de Sacks, tomados del estudio de mercado únicamente se utilizará el 21% de la capacidad instalada. Sin embargo, la máquina es altamente necesaria para la efectividad del funcionamiento de Sacks, y no es recomendable recurrir a una máquina de inferiores especificaciones.

Debido a esta sub-utilización de la capacidad instalada, podemos inferir que por ser nuevos en el mercado, se tiene una desventaja debido a las economías de escala que representa la adquisición de la máquina en función de la demanda del producto. Sin embargo, por la efectividad de la máquina, únicamente se necesitará un operario para todas las operaciones de Sacks, que sean netamente realizadas en la fábrica.

#### 4.5 Lista de Materiales

La lista de materiales, o BOM de Sacks implica la descripción de todos los productos involucrados en la producción de una unidad, los que fueron mencionados previamente y algunos adicionales, se mencionan a continuación:

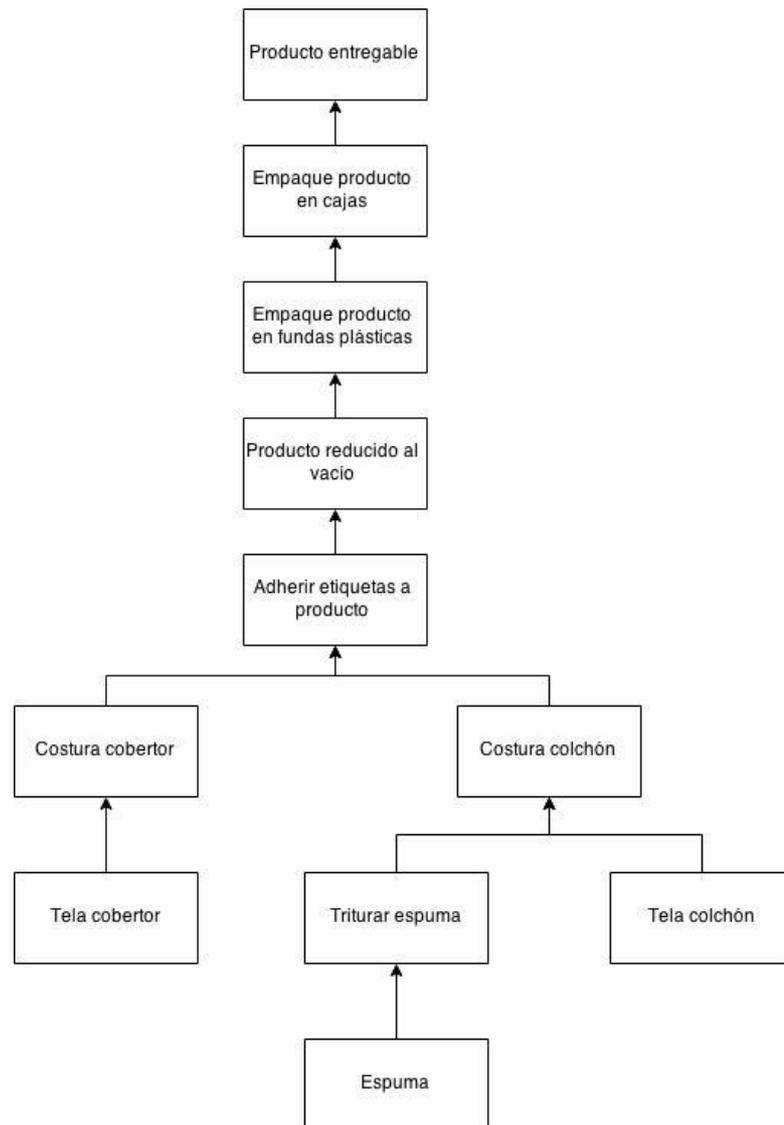
Tabla 15. Bill of Materials

<b>Bill of Materials</b>	
<b>Pieza</b>	<b>Uso</b>
Tela microfibra	3 mts
Tela bramante	3 mts
Tela etiqueta	21 cmts <sup>2</sup>
Funda plástica	6 mts <sup>2</sup>
Caja cartón	50 cms <sup>3</sup>
Espuma de poliuretano	7 kgs

Cada uno de estos materiales, se considera su uso para la elaboración de un Sack, por lo tanto se debe tomar en cuenta para la producción mínima se deberá tener esa cantidad de materiales x 10, el inventario del Bill of Materials, o lista de materiales como

indica (Richard B. Chase, 2011) , que nos sirve para identificar las compras que debemos realizar para elaborar nuestro producto.

Dado esto, obtenemos el árbol de la estructura del producto, con la participación de todos los materiales (piezas)



**Gráfico 3. Árbol de Estructura de Producto**

Aquí se indican todos los procesos y materiales involucrados.

#### 4.6 Distribución instalación por procesos

Para la elaboración de Sacks, en función de la distribución de la fábrica, es necesario tomar en cuenta la instalación por procesos, ya que la producción se realiza de una manera secuencial, así que es necesario que la distribución de la fábrica facilite el proceso de producción.

Debería lucir de la siguiente manera:

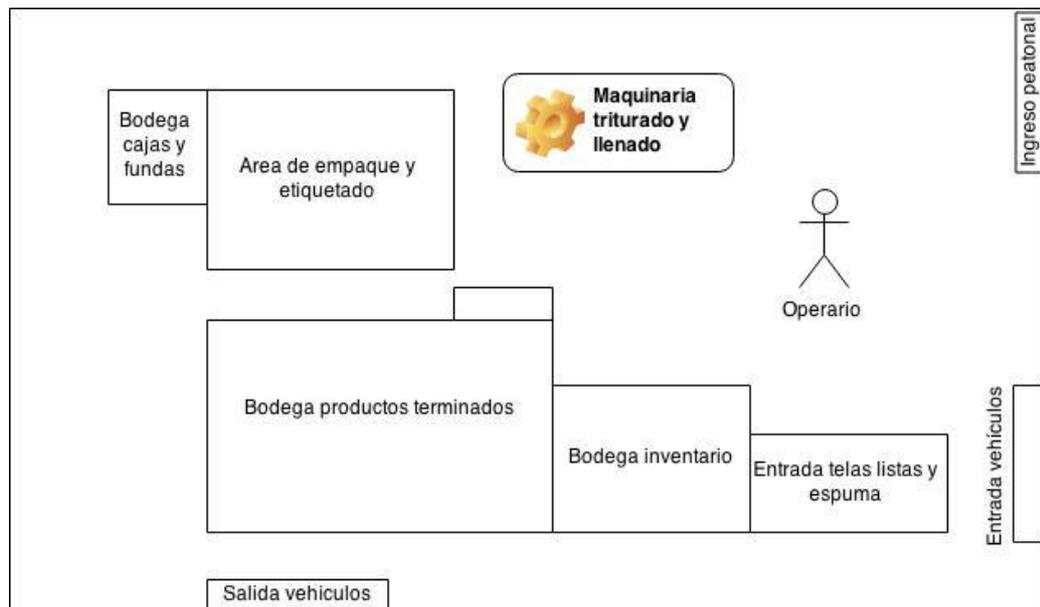


Gráfico 4. Distribución fábrica

De este modo, como podemos ver, todos los ingresos se hacen por una zona, se almacena en inventario la materia prima y posteriormente el operario puede moverse con tranquilidad. Así, puede tomar la materia prima, ir al área de triturado y llenado, pasar por el área de empaque y etiquetado y terminar en la bodega de productos terminados;

posteriormente puede entrar directamente a la bodega de inventario nuevamente y continuar con el proceso de producción durante las horas requeridas de trabajo.

También, en este plan operativo podemos analizar la escalabilidad del proyecto, tanto en el proceso, como la capacidad instalada y la distribución y estructura de la fábrica; por lo tanto la planeación operativa tiene una escalabilidad bastante beneficiosa, de modo que el crecimiento se puede alinear fácilmente con la planificación estratégica que se tenga sin tener que incurrir en ninguna inversión demasiado alta.

## **5 CAPÍTULO 5 - PLAN FINANCIERO**

### **5.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.**

Para poder realizar las proyecciones financieras de este proyecto, se están tomando en cuenta los siguientes datos, supuestos y políticas económicas y financieras:

#### **5.1.1 Datos relevantes.**

##### **5.1.1.1 Volumen de ventas estimado.**

Según el estudio de mercado realizado, se ha determinado que el tamaño del mercado potencial en el Ecuador es de 899.913 personas, que corresponde al número de personas entre 18 y 35 años, que sean considerados como jefe o jefa del hogar y que su estado de tenencia de su vivienda sea propia o totalmente pagada, propia y la está pagando o arrendada.

Tabla 16. Tamaño mercado potencial

Relacion de parentesco con el jefe(a) del hogar	Propia y totalmente pagada	Propia y la está pagando	Propia (regalada, donada, heredada o por posesión)	Arrendada	Total
Jefe o jefa de hogar	323.966	71.513	123.435	380.999	899.913
Cónyuge o conviviente	275.341	65.800	104.754	274.078	923.518
Hijo o hija	914.463	105.165	152.762	202.324	1.504.765
Yerno o nuera	97.286	8.833	15.866	14.226	146.871
Nieto o nieta	61.754	2.927	8.264	5.881	84.936
Padres o suegros	404	63	114	212	963
Otro Pariente	147.217	24.619	36.162	103.150	363.320
Otro no pariente	30.522	4.940	6.405	23.675	76.409
Empleado(a) doméstico(a)	4.480	1.016	454	1.582	8.573
Total	1.855.433	284.876	448.216	1.006.127	4.255.425

Fuente: Censo de Población y vivienda (CPV) 2010  
Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Con los esfuerzos de marketing realizados, se espera que durante los 5 años en los que se ha proyectado este emprendimiento se logren alcanzar 9.000 ventas, es decir, alcanzar el 1% del tamaño del mercado potencial.

Se espera que el primer año se logre vender 525 unidades, de los cuáles los primeros 6 meses se realizarán solamente ventas directas a través de nuestro portal web para que el producto comience a ser reconocido y alcanzar un nivel de ventas lo suficientemente atractivo para poder negociar con retailers intermediarios que vendan nuestros productos en sus tiendas a cambio de un porcentaje de las ventas. Se espera que durante el primer mes se comience vendiendo solamente 10 unidades, debido a que el producto es aún desconocido, pero con los esfuerzos de marketing se espera un crecimiento mensual promedio del 7%, alcanzando a vender en el año directamente desde nuestro portal web 40 unidades mensuales en promedio. A partir del sexto mes, se ha planificado que las negociaciones con los retailers intermediarios ya estén finalizadas y se comience a vender por ese canal también, comenzando con 15 ventas mensuales, con un crecimiento mensual promedio del 6%, es decir, 34 ventas mensuales promedio.

A partir del segundo año, se espera un crecimiento más sostenido de las ventas ya que el producto va a ser más conocido en el mercado ecuatoriano y se espera hacer más negociaciones con diferentes retailers intermediarios. Se espera que el crecimiento mensual promedio del segundo año sea del 3%, es decir, cada mes se espera que las ventas directas y a través de un intermediario en conjunto crezcan en 4 unidades. Del total de las ventas se espera que el 51% provengan de los retailers intermediarios y el 49% sean ventas directas de nuestro portal web.

Con estas proyecciones, podemos observar en las tablas de anexos que el segundo año tiene un crecimiento insual del 138% en comparación al primer año, debido a que las ventas de los primeros 6 meses en el primer año fueron muy bajas y no se vende aún a través de intermediarios. Pero a partir del 3 año, el crecimiento de las ventas se mantiene constante en un promedio de 34%. De esta manera, al final del 5to año, las ventas habrán alcanzado la meta de 9.000 unidades.

**Tabla 17. Crecimiento ventas**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Crecimiento Anual		138%	46%	32%	25%
<b>Ventas anuales totales</b>	<b>525</b>	<b>1248</b>	<b>1824</b>	<b>2400</b>	<b>3003</b>
Ventas anuales directas	340	636	924	1212	1527
	65%	51%	51%	51%	51%
Ventas anuales intermediario	185	612	900	1188	1476
	35%	49%	49%	50%	49%

## 5.2 Precio de Venta.

Se ha fijado un precio de venta al público de USD \$150,00. Debido a que los retailers intermediarios deben vender al mismo precio de venta, el precio al que Sacks vende a los retailers es de USD \$120,00 por el margen que cada intermediario gana.

## 5.3 Costos Generales

En esta sección se presenta la información general de los costos en los que se incurre para la fabricación de Sacks.

### 5.3.1 Costos de Fabricación Directos

#### a. Costos de insumos (materia prima):

- Relleno de Espuma de Poliuretano: se necesitan 7kg de espuma que es comprada a un distribuidor previamente triturada. El costo de los 7kg es de USD \$20.00.
- Tela cobertor exterior (microfibra): se necesitan 3 metros de esta tela para fabricar un Sack. El costo de los 3m es de USD\$15.00
- Tela cobertor interior (Bramante): se necesitan 3 metros de esta tela para fabricar un Sack. El costo de los 3m es de USD\$10.00
- Cierres: Los cierres son comprados en paquetes de 500 cierres. El paquete de 500 cierres tiene un costo de USD\$50.00

#### b. Costura y envío:

Las telas son enviadas desde Quito a Otavalo para que la costura sea realizada y luego las telas ya cosidas son enviadas de vuelta a Quito para que sean ensamblados los Sacks en nuestro taller de ensamblado. Estos son los costos unitarios de la costura y el envío:

- Costura por Unidad: USD \$8.00

- Costos de envío de tela: USD \$1.00

**c. Etiquetado:**

Las etiquetas lavables (cobertor interior) y las etiquetas de tela que tienen el logo, se compran por rollos. Se ha decidido comprar rollos en los que alcanzan 2000 etiquetas.

Estos son los costos de los rollos por clase de etiquetas:

- Etiquetas de tela con Logo (2000 unidades): USD \$95.00
- Etiquetas lavables cobertor interior (2000 unidades): USD \$40.00

**d. Empaque:**

Para el empaque de cada Sack se utiliza una funda de plástico natural de 3 metros por 2 metros, y también se usa una caja cúbica de cartón corrugado de 50 centímetros. La compra de las fundas se realiza por rollos de fundas plásticas que contienen 1200 fundas.

La compra de las cajas se realiza por 1000 cajas. Estos son los costos respectivos:

- Fundas plásticas (1200 unidades): USD \$1,254.40
- Cajas de cartón (1000 unidades): USD\$ 1,568.00

5.3.1.1.1 Costos de Fabricación Indirectos

**a. Agua, luz teléfono (mensual):** USD \$150.00

**b. Uniforme operario, mascarillas, guantes:** este es un gasto que se tiene previsto hacer cada 6 meses por un monto de USD \$100.00

**c. Refrigerio a operario (mensual):** USD \$70.00

### 5.3.2 Costos Administrativos

- a. **Costo de financiamiento:** en una sección posterior se mostrará con más detalle los terminos del préstamo realizado. Sin embargo, cabe exponer aquí que el pago mensual del préstamo realizado al banco entra dentro de los costos administrativos.
- b. **Seguro:** El pago de la prima mensual del seguro de la maquinaria y los equipos de oficina es de USD \$200.00
- c. **Arriendo:** Se va a arrendar una oficina que tenga una bodega amplia y un lugar que se pueda adecuar como el taller de ensablaje. En un sector comercial el arriendo de un local con estas características es de USD \$1,000 mensuales.
- d. **Hosting de página web (mensual):** USD \$25.00
- e. **Varios:** dentro de los costos varios están los impletmentos de oficina como esferos, hojas, insumos para los baños, etc. Se planea que estos gastos no pasen de los USD \$100.00 mensuales.

### 5.3.3 Costos de Comercialización

Los costos de comercialización están conformados por los gastos de distribución del producto y los costos de Marketing realizados. Estos costos se componen de la siguiente manera:

- a. **Costos de distribución:** El envío a domicilio se realizará a través de Correos del Ecuador. El envío de cada unidad tiene un costo de USD\$3,50 para cualquier parte del país en un período de 5-7 días laborables.
- b. **Publicidad Online:** se planea invertir USD \$750.00 mensuales en publicidad de redes sociales y Adwords.

- c. **Publicidad Convencional:** se planea invertir USD \$750.00 mensuales en publicidad de revistas especializadas de muebles.
- d. **Software de automatización de marketing:** se planea invertir en una herramienta de automatización de marketing que funciona también como un CRM. El costo mensual de esta herramienta es de USD\$200.00.

Tabla 18. Costos Directos

Costos Directos de Fabricación	
Materiales (insumos)	USD
Espuma de Relleno	\$20,00
Tela cobertor exterior	\$15,00
Tela cobertor interior	\$10,00
500 Cierres	\$50,00
Costura por unidad	\$8,00
Costo envío tela cosida al taller	\$1,00
Etiquetas	
2000 etiquetas con marca	\$95,00
2000 etiquetas lavables	\$40,00
Empaque	
1200 fundas	\$1254,40
1000 cajas	\$1568,00

Tabla 19. Costos Indirectos

Costos Indirectos de Fabricación	
Agua, luz teléfono	\$150,00
Uniforme, mascarillas, guantes	\$100,00
Refrigerio a operario	\$70,00

Tabla 20. Costo de Administración

Costo de Administración	
Financiamiento (mensual)	\$656,95
Seguro	\$200,00
Arriendo	\$1.000,00
Hosting Página Web	\$25,00
Varios	\$100,00

Tabla 21. Costos de Comercialización

Costos de Comercialización	
Distribución producto	\$3,50
Publicidad redes sociales	\$750,00
Publicidad revistas	\$750,00
Software Autom. MKT	\$200,00

#### 5.4 Supuestos

- Inflación anual: se espera que la inflación anual se mantenga en un promedio de 3.67%, que fue la inflación del 2014 (El Universo, 2015).
- Incremento salarial: el incremento salarial de inicios del 2015 fue del 4,15% (El Universo, 2015). Se espera que el incremento salarial anual se mantenga en 4,15% en promedio.
- Incremento anual del precio de venta: debido a la inflación, el precio de venta al público va a subir anualmente al mismo ritmo de la inflación (3,67%)
- Venta con tarjeta de crédito: se espera que el 80% de las ventas totales se hagan con tarjeta de crédito a tres meses sin intereses. El costo por realizar el cobro con tarjeta de crédito es del 2,54% (fuente archivo Dinners Club).

#### 5.5 Políticas

- Crédito a clientes: los clientes pueden hacer sus compras con tarjeta de crédito.
- Descuentos a clientes: se van a ofrecer descuentos de hasta el 5% con cupones especiales publicados en revistas especializadas de muebles.
- Pago a proveedores: el pago a proveedores se realizará con transferencia bancaria o cheque los días viernes de 9h00 a 11h00.
- Manejo de inventario insumos de producción: la empresa no va a tener inventario de productos debido al alto costo que eso representaría y también porque la capacidad de producción diaria máxima es muy alta por lo que no se necesitaría tener en inventario. Se van a producir los productos bajo demanda.

## 5.6 Análisis de Costos

Los costos están vizualizados de la siguiente manera:

$$\text{Costo Total} = \text{Total Costos Fijos} +$$

$$\text{Total Costos Variables}$$

Estos costos están compuestos por los siguientes rubros:

**Tabla 22. Costos Fijos**

<b>Costos fijos</b>	
Personal Administrativo	\$1.400,00
Financiamiento (Interés deuda)	\$656,95
Seguro	\$200,00
Arriendo	\$1.000,00
Hosting Página Web	\$25,00
Varios	\$100,00
Agua, luz teléfono	\$150,00
Uniforme, mascarillas, guantes	\$100,00
Refrigerio a operario	\$70,00
Publicidad redes sociales	\$750,00
Publicidad revistas	\$750,00
Software Auto. MKT	\$200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$5.401,95</b>

**Tabla 23. Costos Variables.**

<b>Costos variables</b>	
Sueldo Ensamblador	\$8,84
Relleno	\$20,00
Tela cobertor exterior	\$15,00
Tela cobertor interior	\$10,00
500 Cierres	\$0,10
Costura	\$8,00
Costo envío tela desde taller	\$1,00
2000 etiquetas con marca	\$0,05
2000 etiquetas lavables	\$0,02
1200 fundas	\$1,05
1000 cajas	\$1,00
Costo cobro con tarjeta de crédito	\$3,05
Distribución producto	\$3,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$71,60</b>

## 5.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio está calculado en base a unidades producidas. Para poder definir el punto de equilibrio, se ha determinado primero el margen de contribución que está definido como:

$$\text{Margen de contribución} = \text{precio de venta promedio} - \text{costo variable unitario}$$

$$\text{Margen de contribución} = \$140 - \$71,60 = \$76,39$$

El punto de equilibrio se encuentra resolviendo:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Total de costos fijos del período} / \text{Margen de Contribución}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$5.401,95 / \$76,39 = 71 \text{ unidades}$$

Se espera llegar al punto de equilibrio en el mes 10 del primer año de producción. Este es el punto de equilibrio que se espera llegar mientras está trabajando solamente el gerente general, una asistente general y el ensamblador. Sin embargo, necesita tener también un gerente de ventas y un gerente de producción para que el negocio pueda seguir creciendo al ritmo esperado. Debido a que no se quiere tener un costo de capital muy elevado necesario en la inversión inicial, se ha planificado contratar a los nuevos gerentes cuando se alcance un nivel de ventas que alcance el punto de equilibrio con los salarios de los nuevos gerentes que

es de \$2.000. Por lo tanto, se necesitaría generar mensualmente \$2.000 de utilidades adicionales. Se puede realizar este cálculo con la siguiente fórmula:

$$\text{Unidad de Ventas Necesarias} = (\text{CF} + \text{UE}) / (\text{PV} - \text{CU})$$

Siendo:

CF: Costos Fijos

UE: Utilidad Esperada

PV: Precio de Venta

CU: Costo Unitario

$$\text{Unidad de Ventas Necesarias} = (\$5.401,95 + 2000) / (140 - 71,60) = 97 \text{ unidades}$$

Entonces, se podrá contratar a los nuevos gerentes cuando se alcance un nivel de 97 unidades vendidas mensualmente.

## 5.8 Inversión Inicial

Se calculó el presupuesto de inversión inicial en base a la maquinaria necesaria para poder producir a los niveles requeridos y el diseño de la página web y los videos promocionales que deben estar subidos en la página web.

- Maquinaria: la máquina requerida es una trituradora de hule espuma y tela modelo TEC-T2007/ST2007. Es una máquina que venden en México. El costo de la máquina juntamente con el costo de importación es de USD \$23.700.

- Página web: El diseño de una página web que tenga las características necesarias de lo que la empresa necesita es de USD \$2.000
- Videos promocionales: La realización de los videos tiene un costo de USD \$1.000

El total de la inversión inicial requerida es de **USD \$27.700**

## 5.9 Capital de Trabajo

Se ha calculado el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de la empresa en base a las proyecciones del flujo de caja. Podemos ver el resumen del capital de trabajo requerido en la siguiente tabla:

**Tabla 24. Capital de Trabajo**

Detalle	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 1.500	\$ 3.000	\$ 3.300	\$ 3.600	\$ 3.900	\$ 4.200	\$ 6.300	\$8.400	\$8.940	\$9.480	\$10.020	\$10.560
Egresos	\$ 7.603	\$ 5.110	\$ 5.233	\$ 5.356	\$ 5.478	\$ 6.371	\$ 7.315	\$8.359	\$8.604	\$9.650	\$ 9.845	\$10.091
Flujo de fondos netos	\$ -6.103	\$ -2.110	\$ -1.933	\$ -1.756	\$ -1.578	\$ -2.171	\$ -1.015	\$ 41	\$ 336	\$ -170	\$ 175	\$ 469
Déficit acumulado	\$ -6.103	\$ -2.110	\$ -1.933	\$ -1.756	\$ -1.578	\$ -2.171	\$ -1.015	\$ -	\$ -	\$ -170	\$ -	\$ -
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$16.836</b>											

Como podemos observar, el déficit acumulado en el primer año es de USD \$16.836; este es el capital de trabajo necesario para que la empresa pueda operar durante los primeros 10 meses.

## 5.10 Fuentes de Financiamiento

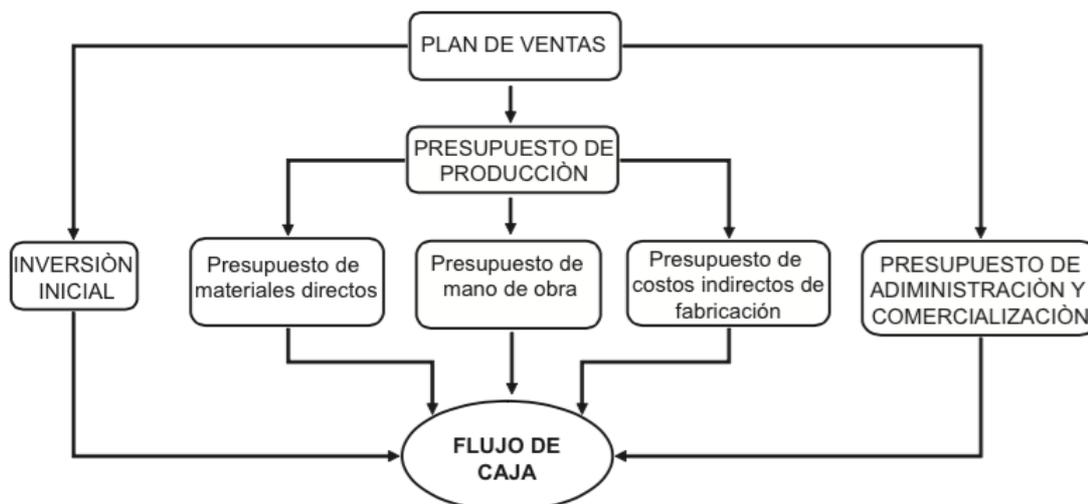
Según el análisis de la inversión inicial necesaria y el capital requerido para que la empresa pueda operar, se puede observar que se requiere financiamiento por USD

\$43.535,51. Se ha decidido que se va a buscar el financiamiento por dos diferentes vías: aporte de capital de los socios y un préstamo bancario.

- **Préstamo Bancario:** Se espera obtener un Crédito Comercial para Pequeña empresa por un monto de USD \$20.000 a pagarse en 36 meses. Este préstamo tiene una tasa efectiva del 11,83%. El valor total a pagar por los intereses va a ser de USD \$3.653,39. Se realizarán pagos mensuales de USD \$656,95.
- **Aporte de Capital de Socios:** Se va a buscar que el monto restante de USD \$ \$23.535,51; provenga del aporte de capital de los 3 socios por partes iguales. Cada socio debe aportar el total de USD \$ 7.845.

### 5.11 Proyección del Flujo de Caja

El flujo de caja se realizó en base a los presupuestos de ventas, de producción, de materiales directos, de mano de obra directa, de costos indirectos de fabricación, del presupuesto de costos administrativos y de comercialización, de la inversión inicial y de la tabla de amortización de precios. Podemos ver las fuentes del flujo de caja en el siguiente gráfico:



El flujo de caja fue calculado en períodos mensuales proyectados a 5 años. Los impuestos que se tomaron en cuenta para realizar el flujo de caja fueron el 15% que se reparte de utilidad para los trabajadores, y el 25% de impuesto a la renta que se paga al estado. En los anexos se encuentra el flujo de caja detallado.

En el siguiente cuadro podemos ver el resumen por años del flujo de caja:

Tabla 25. Proyección Flujo de Caja

Resumen en años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	\$ 16.835,00	\$ 1.020,25	\$ 4.776,38	\$ 30.468,66	\$ 80.242,69
Ingresos por ventas	\$ 73.200,00	\$ 175.255,92	\$ 265.697,69	\$ 362.759,97	\$ 471.516,89
Total Costos Fijos	\$ 40.519,65	\$ 63.018,14	\$ 76.616,46	\$ 72.067,93	\$ 75.588,47
Total Costos Variables	\$ 31.407,40	\$ 76.108,03	\$ 111.215,28	\$ 154.899,04	\$ 198.585,96
Total Costos de Ventas	\$ 17.087,70	\$ 29.657,64	\$ 34.848,37	\$ 40.390,77	\$ 46.509,31
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 89.014,75</b>	<b>\$ 168.783,81</b>	<b>\$ 222.680,10</b>	<b>\$ 267.357,73</b>	<b>\$ 320.683,74</b>
Utilidad Antes de Participación	\$ 1.020,25	\$ 7.492,36	\$ 47.793,97	\$ 125.870,89	\$ 231.075,85
15% Participación	\$ -	\$ 1.123,85	\$ 7.169,10	\$ 18.880,63	\$ 34.661,38
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 6.368,51	\$ 40.624,88	\$ 106.990,25	\$ 196.414,47
25% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 1.592,13	\$ 10.156,22	\$ 26.747,56	\$ 49.103,62
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 1.020,25</b>	<b>\$ 4.776,38</b>	<b>\$ 30.468,66</b>	<b>\$ 80.242,69</b>	<b>\$ 147.310,85</b>

## 5.12 Indicadores Financieros

Flujo de Caja		\$ 1.020,25	\$ 4.776,38	\$ 30.468,66	\$ 80.242,69	\$ 147.310,85
<b>Inversión Inicial</b>						
Maquinaria	\$ 23.700,00					
Diseño página web	\$ 2.000,00					
Videos promocionales	\$ 1.000,00					
<b>VAN</b>	<b>\$ -26.700,00</b>	<b>\$ 1.020,25</b>	<b>\$ 4.776,38</b>	<b>\$ 30.468,66</b>	<b>\$ 80.242,69</b>	<b>\$ 147.310,85</b>
	<b>\$ 173.982,69</b>					

**a. Valor Actual Neto (VAN)**

Para poder calcular el VAN, se tomó como tasa de descuento el 5,35%. La razón de tomar esta tasa, es que esta es la mayor tasa de interés que un banco en Ecuador paga a las inversiones de ahorro de sus clientes. En otras palabras, este sería el interés que se ganaría si es que el dinero usado en la inversión se guardase en el banco como ahorro para ganar ese interés.

Según los valores obtenidos en el flujo de caja se obtuvo el siguiente resultado:

$$\text{VAN} = \$87.419,66$$

Usando el análisis del Valor Actual Neto, se puede decir que sí se debería realizar la inversión porque el VAN es positivo.

**b. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

De igual manera, para saber si la tasa de retorno es buena o mala, se ha comparado con la misma tasa de 5,35% que es la tasa de retorno de una inversión con un riesgo muy bajo como lo es depositar como ahorro en el banco. La tasa interna de retorno es:

$$\text{TIR} = 34\%$$

La tasa interna de retorno es mucho mayor a la tasa del banco de 5,35%; por esta razón podemos afirmar también que realizar la inversión es una buena decisión.

## 6 CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como hemos podido evaluar, el proyecto tiene un nivel de aceptación más alto del promedio dentro de los potenciales consumidores, adicionalmente el rango de precios en el cual podría comercializarse tiene una sinergia considerable con nivel de precios que sería aceptado por los consumidores.

Desde el punto de vista estratégico, existe una gran oportunidad ya que solo existen dos locales que podrían representar competencia, sin embargo, según nuestra encuesta estos locales están posicionados únicamente como locales y no como marcas, y adicionalmente los niveles de publicidad o de “engagement” con el público de estos locales son muy limitados, por lo cual se desarrollaron estrategias que pretenden crear “awareness” del producto dentro de los potenciales consumidores mediante estrategias de marketing digital, mismas que parecen estar adecuadas a las necesidades de los consumidores.

De todos modos, a pesar de la baja cantidad de competidores, identificamos mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas, que las barreras de entrada son muy bajas y por lo tanto sería relativamente fácil la entrada de nuevos competidores, al no contar con ningún diferenciador complejo en el mercado, por lo cual se recomienda obtener una patente sobre la usabilidad del producto, ya que se determino que esta es una fortaleza y una ventaja competitiva de la compañía por sobre las otras.

En cuanto a las operaciones, denotamos una potencial debilidad ya que la demanda que se espera generar, no es compatible con la capacidad instalada del proyecto, ya que la demanda esperada es considerablemente inferior, al tener únicamente un uso de la capacidad instalada del 21% durante los primeros cinco años, por lo tanto se recomienda estrategias intensivas de penetración de mercado para que no exista una sub-utilización de la maquinaria

empleada en el proyecto. Por otro lado, la instalación de la fábrica y manejo del recurso humano resulta eficiente, ya que permite la escalabilidad del proyecto.

Financieramente, el proyecto alcanza su punto de equilibrio en el décimo mes del primer año, es decir cuando se alcanza un total de 71 unidades vendidas manteniendo la estructura organizacional que se ha planteado inicialmente que precisamente, es la que se recomienda, como se menciona en el plan financiero, para contratar nuevo personal, es decir incluir a los otros accionistas como gerentes, será necesario alcanzar una venta de 97 unidades. Asimismo, recomendamos, con el fin de reducir costos no mantener inventario terminado, sin embargo es necesario mantener un inventario de seguridad de materia prima para elaborar veinte unidades, refiriéndonos en cuanto a espuma, telas y demás materiales.

Para la inversión inicial, se recomienda una estructura de financiamiento de 46% préstamo bancario y 54% aporte de accionistas.

Con estos antecedentes y resultados, se obtiene un VAN de USD 87 419,66 y una Tasa Interna de Retorno del 34%, muy superior al 5,35% de tasa fija que ofrecen las instituciones bancarias.

De este modo, se concluye y se recomienda continuar con el proyecto de la misma manera que se ha venido haciendo, tomando en cuenta la estructura necesaria, tanto organizacional como operativa y ejecutar correctamente las estrategias empresariales propuestas e identificadas en el presente trabajo.

## 7 REFERENCIAS

- BCE. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas - Presentación estructural 2014*. Banco Central del Ecuador, Dirección de Estadística Económica.
- David, F. R. (2013). *TRATEGIC MANAGEMENT: A COMPETITIVE ADVANTAGE APPROACH CONCEPTS* (14th ed.). México: Pearson Education.
- Richard B. Chase, F. R. (2011). *Operations and Supply Chain Management*. McGraw-Hill.
- El Universo. (08 de 01 de 2015). *Ecuador cierra el 2014 con inflación de 3,67%*. Retrieved 20 de 04 de 2015 from El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/08/nota/4409796/ecuador-cierra-2014-inflacion-367>
- INEC. (2012). *Uso del tiempo en Ecuador*. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Dirección Nacional de Estudios Estadísticos.
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE*. Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos.
- CFN. (2014). *Normativa Operaciones CFN*. Corporación Financiera Nacional.
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- EKOS. (2011). *NUEVA RUTA DE CONSUMO EN ECUADOR*. Revista EKOS.
- El Telégrafo. (marzo de 2015). *Salvaguardias impulsan a industriales a invertir (Infografía)*. *El Telégrafo*.
- Zambrano, L. (julio de 2014). *Sequía de inventos y patentes en Ecuador*. *Diario Expreso*.
- Telégrafo, E. (2013). *El 24,34% de los ingresos de los ecuatorianos se destina para alimentación*. *Telégrafo*.
- World, L. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR)*.
- INEC. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones TICs*. Instituto Nacional de Estadística y Censo.
- Porter, M. (enero de 2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. *Harvard Business Review*.
- Thompson, A. (2012). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases* (18th edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- W. Chan Kim, R. M. (2005). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Massachusetts, Boston, US: Harvard Business School Press.
- El Universo. (30 de 12 de 2014). *Salario Básico Unificado del 2015 será de \$354; un alza de \$14*. From El Universo.
- EL Universo. (08 de 01 de 2015). *Ecuador cierra el 2014 con inflación de 3,67%*. From EL Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/08/nota/4409796/ecuador-cierra-2014-inflacion-367>