



UNIVERSIDAD DE CUENCA



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Modelo de negocios para la empresa textil “Konforthogar”.
Periodo 2018-2020**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial

AUTORAS:

Johanna Maricela Méndez Zhuin

C.I. 0104932876

Ana Gabriela Sarmiento Molina

C.I. 0105201735

DIRECTOR:

Ing. Pedro Pablo Campoverde Jiménez

C.I. 0102283835

CUENCA – ECUADOR

2018



RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo principal diseñar un modelo de negocios, estableciendo estrategias que mejoren los procesos internos de la empresa textil Konforthogar Cía. Ltda., dicha empresa está dedicada a la producción y comercialización de productos de lencería para el hogar como sábanas, edredones, cobijas, cojines, entre otros. En el capítulo 1 se describirá el negocio como la misión, visión y productos, así como la situación actual de la empresa a través del análisis FODA. En el capítulo 2 se realizará el plan de marketing según los resultados obtenidos en la encuesta, además se detallaron estudios más avanzados como la matriz FODA con sus estrategias FO-FA-DO-DA, matriz EFE y EFI, matriz del Boston Consultan Group, matriz ABC y Diagrama de Pareto. En el capítulo 3 se describen los procesos de producción de la empresa, maquinaria y equipos, la economía de escala, capacidad de producción y terminando con el modelo CANVAS aplicado a la empresa. Para el capítulo 4 se hablara de las proyecciones financieras a 5 años esperadas con la ayuda del modelo de negocios, a su vez se realizó el análisis vertical y horizontal donde se puede visualizar los problemas económicos de la empresa y a través de los ratios financieros evaluar la situación actual del negocio. Una vez revisada la información financiera se propusieron planes para revisar los indicadores de la empresa para posteriormente analizarlos, evaluarlos y darles una medida de acción, por lo que se realiza el plan de monitoreo y evaluación donde se analizarán los resultados propuestos y sus consecuencias.

Palabras Claves: Modelo de Negocio, Cadena de Valor, Lencería para el Hogar, Marca Blanca, Plan Estratégico.



ABSTRACT

The main objective of this project is to design a business model establishing strategies that improve the internal processes of the textile industry company Konforthogar Cía. Ltda. This company is dedicated to the production and marketing of lingerie products for the home, such as sheets, comforters, blankets, cushions, among others. In Chapter I will be describe the business as the mission, vision, and products, as well as the current situation of the company through the FODA the analysis. In chapter II, the marketing plan will be carried out according to the results obtained in the survey, and more advanced studies such as the FODA matrix with its FO-FA-DO-DA strategies, EFE matrix and EFI, matrix of the Boston Consulting Group, will be detailed. ABC matrix and Pareto diagram. In Chapter III describes the production processes of the company, machinery and equipment, the economy of scale, production capacity and ending with the CANVAS model applied to the company. For Chapter IIII will talk of financial projections expected 5 years with the help of the business model, at the same time it has been made the vertical and horizontal analyzes where the economic problems of the company can be visualized and through the financial ratios to evaluate the current business situation. Once the financial information was reviewed, plans were proposed to review the indicators of the company to later analyze, evaluate and give them a measure of action, so the monitoring and evaluation plan is made where the proposed results and their consequences will be analyzed.

Keywords: Business Model, Value Chain, Household Line, White Brand, Strategic Plan.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	xvii
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	xviii
AGRADECIMIENTOS	xxi
DEDICATORIA	xxii
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (PROBLEMATIZACIÓN)	3
LISTADO DE PROBLEMAS	4
OBJETIVOS	5
Objetivo general	5
Objetivo específicos	5
DISEÑO METODOLÓGICO	5
Capítulo I Descripción del negocio	7
1.1. Misión	7
1.2. Visión	7
1.3. Valores	7
1.4. Descripción de las líneas de productos y/o servicios	7
1.5. Cadena de valor	8



1.5.1.	Actividades primarias.	8
1.5.2.	Actividades de apoyo.	10
1.6.	Análisis FODA	12
1.7.	Análisis de la empresa	12
1.7.1.	Información histórica.	12
1.7.2.	Productos – Mercados.	13
1.7.2.1.	Descripción de los productos.	13
1.7.2.2.	Mercado.	14
1.7.3.	Clientes.	15
1.7.4.	Posición tecnológica.	15
1.7.5.	Relaciones hacia arriba y hacia abajo en los canales.	15
1.7.6.	Recursos operativos.	16
1.7.7.	Competidores.	16
1.7.8.	Factores claves del éxito.	20
1.7.9.	Base legal.	21
Capítulo II Plan de Marketing		22
2.1.	Análisis sectorial	22
2.1.1.	Estructura del sector.	22
2.1.2.	Las fuerzas competitivas	23
2.1.2.1.	Análisis de entrada de los competidores potenciales.	24
2.1.2.1.1.	Economías a escala.	25
2.1.2.1.2.	Diferenciación de productos.	25
2.1.2.1.3.	Política gubernamental.	25
2.1.2.1.4.	Acceso de canales de distribución.	26
2.1.2.2.	Rivalidad entre competidores.	26
2.1.2.3.	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.	30
2.1.2.4.	Poder de negociación de los compradores o clientes.	30



2.1.2.5. Amenaza de los productos sustitutos.	32
2.1.3. Acciones de los competidores.	32
2.1.4. Impulsores de los cambios.	33
2.1.5. Evaluación del atractivo del sector	33
2.2. Mercado meta. Posicionamiento	37
2.3. Estrategia de marketing	37
2.3.1. Objetivos de marketing y ventas. Marketshare.	37
2.3.2. Diseño de la investigación.	37
2.3.3. Población y muestra.	37
2.3.4. Métodos de la investigación.	38
2.3.5. Resumen de la encuesta.	39
2.3.5.1. ¿Con qué género se identifica?	40
2.3.5.2. ¿Qué edad tiene?	41
2.3.5.3. ¿Cuál de los siguientes productos de lencería de hogar compra con mayor frecuencia?	42
2.3.5.4. ¿Cuáles de las siguientes marcas de lencería de hogar usted conoce?	43
2.3.5.5. ¿Cuál de los siguientes atributos son importantes para usted al momento de elegir lencería de hogar?	44
2.3.5.6. Cuando compra lencería de hogar ¿a qué lugares usted acude?	45
2.3.5.7. ¿Qué ventajas encontró en su lugar de compra?	46
2.3.5.8. ¿Con qué frecuencia compra lencería de hogar?	47
2.3.5.9. Al momento de realizar el pago ¿cuál forma prefiere?	48
2.3.5.10. ¿En qué rango se encuentran sus ingresos mensuales?	49
2.3.5.11. ¿Cuánto gastó la última vez que adquirió lencería de hogar?	50



2.3.5.12. ¿Qué marca de producto adquirió la última vez que compró lencería de hogar?	51
2.3.5.13. La calidad del producto que adquirió fue:	52
2.3.5.14. ¿Recomendaría su producto a otros clientes?	53
2.3.6. Análisis de los resultados.	54
2.3.7. Análisis de la demanda.	55
2.3.8. Análisis de la oferta.	57
2.3.9. Políticas de precios: Precios de introducción, operación, mecanismos para fijar el precio de venta (costos, competencia o mercado), créditos, descuentos, planes.	58
2.3.10. Propuesta de Estrategias de ventas y comunicación: Imagen, logotipo, publicidad, medios, frecuencia.	60
2.3.11. Estrategia de distribución: Canales de distribución, PDV, ubicación y cobertura de la empresa.	63
2.3.12. Estudios y matrices.	65
2.3.13.1. Matriz FODA.	65
2.3.13.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	67
2.3.13.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	68
2.3.13.4. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).	69
2.3.13.5. Matriz ABC.	70
2.3.13.5.1. Materias primas y materiales.	70
2.3.13.5.2. Producto terminado.	71
2.3.13.6. Diagrama de Pareto de ventas.	71
Capítulo III Plan de producción	73
3.1. Materiales y materias primas	73
3.2. Fuentes de suministros y proveedores	74
3.3. Distribución de la planta	75
3.4. Métodos y tecnologías de producción	76



3.4.1.	Proceso de producción de sábanas.	77
3.4.2.	Proceso de producción de edredones.	79
3.5.	Capacidad operativa	80
3.6.	Economía de escala	81
3.7.	Equipamiento	82
3.8.	Riesgos críticos y planes de contingencia	83
3.9.	Modelo CANVAS	84
3.9.1.	Segmento de mercado.	86
3.9.2.	Propuesta de Valor	87
3.9.3.	Canales de distribución.	87
3.9.4.	Relaciones con los clientes.	88
3.9.5.	Fuentes de ingresos.	89
3.9.6.	Recursos clave.	90
3.9.7.	Actividades clave.	91
3.9.8.	Socios claves.	92
3.9.9.	Estructura de costos.	93
Capítulo IV Plan financiero		95
4.1.	Inversión fija	95
4.2.	Inversión en intangibles	96
4.3.	Inversión en capital de trabajo	97
4.4.	Costos	101
4.5.	Proyecciones Financieras	102
4.5.1.	Estado de Resultados	102
4.5.2.	Balance patrimonial	102
4.5.3.	Flujo de caja	103
4.6.	Indicadores económicos	105
4.6.1	Tasa de Descuento	105



4.6.2 Valor Actual Neto (VAN)	106
4.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)	106
4.7 Ratios Financieros	106
4.7.1 Ratio de liquidez severa o Prueba ácida.	107
4.7.2 Ratio de endeudamiento a corto plazo.	108
4.7.3 Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE).	108
4.7.4 Ratio de rotación de cuentas por cobrar.	109
4.7.5 Ratio de rotación de cuentas por pagar.	109
4.7.6. Ratio de rotación de inventarios.	110
4.8. Análisis vertical y horizontal	110
4.8.1 Análisis vertical.	111
4.8.2 Análisis horizontal.	114
4.9. Plan estratégico de acción	117
4.10. Indicadores de impacto esperados	118
4.11. Plan de monitoreo y evaluación	120
4.12. Gestión del riesgo	122
Conclusiones	125
Recomendaciones	127
Aporte académico	129
Bibliografía	130
Anexos	135



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. Análisis FODA.....	12
Tabla 1. 2. Productos.....	13
Tabla 1. 3. Empresas ecuatorianas dedicadas al sector textil.....	17
Tabla 2.1 Empresas líderes en productos de lencería para el hogar	27
Tabla 2. 2 Ventas del año 2016 de las empresas líderes en productos de lencería del hogar.	29
Tabla 2. 3 Principales empresas competidoras del sector	34
Tabla 2.4 Participación de las principales empresas competidoras del Sector	34
Tabla 2. 5 Ventas y Crecimiento de la Empresa Konforthogar Cía. Ltda. 2012 - 2017	35
Tabla 2. 6 Participación de Mercado Proyectada para la empresa Konforthogar Año 2018 - 2022.....	35
Tabla 2.7 Exportaciones ecuatorianas de la partida 6302 periodo 2012 – 2016	36
Tabla 2. 8 Número de hogares de la Zona Urbana de Cuenca Encuestados	40
Tabla 2. 9 Género.....	40
Tabla 2. 10 Edad	41
Tabla 2.11 Productos con mayor frecuencia de compra	42
Tabla 2.12 Marcas de lencería de hogar.....	43
Tabla 2. 13 Atributos.....	44
Tabla 2.14 Lugares de compra	45



Tabla 2.15 Ventajas del lugar de compra.....	46
Tabla 2.16 Frecuencia de compra	47
Tabla 2.17 Forma de pago.....	48
Tabla 2.18 Ingresos del cliente	49
Tabla 2.19 Monto de compra	50
Tabla 2.20 Última marca adquirida	51
Tabla 2.21 Calidad del producto	52
Tabla 2.22 Recomendación del producto.....	53
Tabla 2.23 Evolución de la población de Cuenca	56
Tabla 2. 24 Demanda potencial	57
Tabla 2.25 Demanda y Oferta proyectada del mercado de lencería del hogar.	58
Tabla 2.26 Precios de los productos	59
Tabla 2.27 Propuesta de Plan de descuentos.....	60
Tabla 2. 28 Matriz FODA	66
Tabla 2. 29 Matriz EFE	67
Tabla 2. 30 Matriz EFI	68
Tabla 2. 31 Matriz ABC de materiales y materia prima	70
Tabla 2. 32.....	71
Tabla 3. 1 Materiales y materias primas	73
Tabla 3. 2 Proveedores de la empresa Konforthogar	74
Tabla 3. 3. Capacidad operativa de la planta	81
Tabla 3. 4. Capacidad productiva tercerizada	81



Tabla 3. 5. Equipamiento	83
Tabla 3. 6. Riesgos críticos.....	83
Tabla 3. 7. Modelo CANVAS	85
Tabla 3. 8. Costos de producción fotográfica y elaboración de catálogo virtual	88
Tabla 3. 9. Costo de sublimación y bordado (tercerizado)	89
Tabla 3. 10. Señalética de la Empresa Konforthogar	92
Tabla 3. 11. Estructura de Costos propuesto	94
Tabla 4. 1. Inversión Valor Actual – 2017	95
Tabla 4. 2.	96
Tabla 4. 3. Inversión Actual en Activos intangibles	96
Tabla 4. 4.	97
Tabla 4. 5. Inversión en capital de trabajo	97
Tabla 4. 6. Resumen de inversión actual	100
Tabla 4. 7. Clasificación de costos año 2017	101
Tabla 4. 8. Estado de resultados	102
Tabla 4. 9. Balance patrimonial.....	103
Tabla 4. 10. Flujo de caja del proyecto	104
Tabla 4. 11. Indicadores Económicos	105
Tabla 4. 12. Tasa de Descuento	105
Tabla 4. 13 Datos financieros	106
Tabla 4. 14 Ratios financieros	107
Tabla 4. 15. Análisis vertical	111



Tabla 4. 16. Análisis horizontal	114
Tabla 4. 17. Plan estratégico de acción	118
Tabla 4. 18. Indicadores de impacto	119
Tabla 4. 19. Plan de monitoreo y evaluación	121
Tabla 4. 20. Criterios de probabilidad de ocurrencia	123
Tabla 4. 21. Criterios de impacto	123
Tabla 4. 22. Riesgo inherente	123
Tabla 4. 23. Niveles de riesgo inherente	124
Tabla 4. 24. Ejemplo evaluación de riesgos	124



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1. Cadena de valor	8
Figura 1. 2. Proceso de producción de Konforthogar	9
Figura 1. 3. Mapa de procesos	16
Figura 2.1. Las cinco fuerzas de Porter	23
Figura 2 2. Importaciones ecuatorianas de la partida 6302.....	24
Figura 2.3 Ventas de las principales empresas del mercado	29
Figura 2.4 Composición de las ventas de la empresa Konforthogar durante el periodo 2016.....	31
Figura 2.5 Exportaciones ecuatorianas de la partida 6302 periodo 2012 – 2016	36
Figura 2.6 Género.....	41
Figura 2.7. Edad	42
Figura 2.8 Productos con mayor frecuencia de compra	43
Figura 2.9 Marcas de lencería de hogar	44
Figura 2.10. Atributos	45
Figura 2.11. Lugares de compra	46
Figura 2.12. Ventajas del lugar de compra	47
Figura 2.13 Frecuencia de compra	48
Figura 2.14. Forma de pago	49
Figura 2.15. Ingresos del Cliente	50
Figura 2.16. Monto de compra	51



Figura 2.17. Última marca adquirido	52
Figura 2.18. Calidad del producto	53
Figura 2.19. Recomendación del producto	54
Figura 2.20. Evolución de la población de Cuenca	55
Figura 2.21. Página de Facebook de Kálido	61
Figura 2.22. Publicidad de descuentos	61
Figura 2. 23. Página web de Kálido	62
Figura 2. 24. Logotipo de Kálido	63
Figura 2. 25. Ubicación de Konforthogar.....	63
Figura 2. 26. Matriz BCG	69
Figura 2. 27. Diagrama de Pareto de ventas	72
Figura 3. 1. Layout de la planta Actual.....	75
Figura 3. 2. Proceso de producción	76
Figura 3. 3. Proceso de producción de sábanas y fundas de almohada	78
Figura 3. 4. Proceso de producción de edredones.....	79
Figura 3. 5. Economía de escala de las sábanas full	82
Figura 3. 6. Economía de escala de las sábanas queen	82



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. La encuesta	136
Anexo 2. Oficina principal	139
Anexo 3. Planta de producción	139
Anexo 4. Punto de venta Mall del Río	140
Anexo 5. Punto de venta C.C. Las Américas	140
Anexo 6. Organigrama estructural de la empresa Konforthogar	141
Anexo 7. Cotización de Señalización	142
Anexo 8. Cotización de Maquina de Sublimación	143
Anexo 9. Cotización de Catálogo Virtual	144
Anexo 10. Tabla de Amortización de Crédito en BanEcuador	145
Anexo 11. Protocolo	147



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Johanna Maricela Méndez Zhuin en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA TEXTIL "KONFORTHOGAR". PERIODO 2018-2020, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 28 de Mayo del 2018

Johanna Maricela Méndez Zhuin

C.I. 0104932876



CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Ana Gabriela Sarmiento Molina en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA TEXTIL "KONFORTHOGAR". PERIODO 2018-2020, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 28 de Mayo del 2018

Ana Gabriela Sarmiento Molina

C.I. 0105201735



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Johanna Maricela Méndez Zhuin, autora del trabajo de titulación MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA TEXTIL "KONFORTHOGAR". PERIODO 2018-2020, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 28 de Mayo del 2018.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Johanna Méndez", written over a horizontal line.

Johanna Maricela Méndez Zhuin

C.I. 010493287-6



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Ana Gabriela Sarmiento Molina, autora del trabajo de titulación MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA TEXTIL "KONFORTHOGAR". PERIODO 2018-2020, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 28 de Mayo del 2018.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ana Gabriela Sarmiento Molina", written over a horizontal line.

Ana Gabriela Sarmiento Molina

C.I. 010520173-5



AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por su infinito amor y por todas las pruebas que me ha puesto en mi camino durante mi periodo de estudio. Al pilar fundamental de mi vida mis padres que me han acompañado durante todo este trayecto de mi vida y estuvieron a lo largo de este camino. A mi tutor al Ing. Pedro Pablo Campoverde por toda su paciencia y enseñanzas durante todo este tiempo. Al Ing. Julio Cesar Benalcázar Gerente por toda la ayuda brindada durante la elaboración de mi trabajo de titulación. A mi gran amiga compañera de tesis Gaby gracias por la paciencia, experiencias, consejos que vivimos durante todo trayecto tan importante de nuestras vidas.

Johanna Méndez

Me gustaría agradecer en primer lugar a Dios por bendecirme para llegar hasta donde me encuentro hoy. A mis padres por haberme formado como la persona que soy ahora mediante sus consejos. A la universidad de Cuenca por darme la oportunidad de estudiar y llegar a ser un profesional. A mis profesores que durante toda mi carrera han aportado para mi formación, en especial a mi Director de trabajo de titulación el Ing. Pedro Pablo Campoverde por su esfuerzo y dedicación quien, con sus conocimientos, su paciencia ha logrado que pueda lograr culminar mis estudios académicos.

Gabriela Sarmiento



DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y haberme permitido llegar hasta este peldaño de mi vida, por estar conmigo en cada pasa que doy, por la fortaleza, sabiduría, e inteligencia que me ha brindado, y por el haber puesto personas maravillosas en mi camino durante mi carrera universitaria. A mis Padres John y Teresita por darme la vida por el apoyo incondicional día a día, por sus consejos, valores porque dejando de cumplir sus sueños han hecho realidad los míos, por toda su confianza puesta en mí, todo esto se los debo a ustedes. A mis hermanos Sebastián, John y Jessica por su paciencia por todo el apoyo y el amor incondicional que me han demostrado. A mi Sobrino Joaquín por ser la alegría de mi vida.

Johanna Méndez

A cada uno de mis familiares que por ellos soy lo que soy. A mis padres, por su gran sacrificio y esfuerzo para formarme como profesional y ayudarme con los recursos necesarios y enseñarme siempre el camino a la superación. A mis hermanos por estar siempre presentes acompañándome a poder realizar mis metas, a mi sobrino quien es mi motivación y felicidad. Este logro es gracias a ustedes el cual he podido realizarlo con éxito, un proyecto que al inicio parecía difícil, pero con dedicación y esfuerzo se lo pudo concluir y me llena de orgullo y satisfacción que sean parte de este gran logro.

Gabriela Sarmiento



INTRODUCCIÓN

La empresa Konforthogar Cía. Ltda., se dedica a la producción y comercialización de productos de lencería para el hogar como sábanas, edredones, cobijas, cojines, duvets, alfombras y entre otros productos del hogar. Posee diez años en el mercado atendiendo principalmente a la ciudad de Cuenca donde se encuentran sus oficinas principales, planta de producción y dos puntos de venta al público. Konforthogar comercializa productos de marca blanca y también bajo la marca comercial Kálido, su participación en el mercado con la marca no es alta por lo que uno de los principales objetivos de marketing de la empresa es crecer y obtener una mayor participación frente a sus competidores.

En el mercado de Industria Textil existen muchas empresas competidoras con mayor trayectoria, sin embargo, Konforthogar ha logrado tener aceptación en el mercado y en la actualidad la empresa comercializa productos a nivel nacional a grandes cadenas comerciales con marca blanca.

Uno de los principales problemas de la empresa es la falta de políticas claras y concisas al momento de establecer descuentos a los clientes. Los actuales clientes que posee la empresa en su mayoría son cadenas y casas comerciales seguidas de mayoristas y venta al público, los clientes de cadenas y casas comerciales representan el 75% de las ventas, sin embargo, la mayor parte de productos son de marca blanca por lo que es necesario incentivar la comercialización de los productos bajo la marca Kálido.



JUSTIFICACIÓN

(Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2016) El apoyo por parte de organismos estatales y privados al sector ha permitido que se produzcan varios productos de la industria textil en el país, principalmente los hilados, tejidos y con el tiempo la confección de textiles como las prendas de vestir y la ropa de hogar, que en los últimos años se han visto en constante crecimiento. Actualmente el sector textil es la tercera más grande en la industria manufacturera, contribuyendo más del 7% del PIB nacional.

La industria textil de Ecuador está en capacidad de elaborar todo tipo de productos, la oferta exportable ecuatoriana en este ámbito está dividida en las siguientes categorías:

- Hilos (Fibra natural, sintética y artificial)
- Telas
- Tejidos de punto
- Tejido plano
- Lencería de hogar (toallas, sábanas, cobijas, edredones, cortinas, entre otros)
- Lencería íntima (femenina y masculina)
- Artículos de decoración
- Ropa infantil
- Calzado (montaña, exclusivo de cuero e industrial)
- Marroquinería
- Confecciones en cuero
- Cuero procesado y semi-procesado

La industria textil cuenta con una importante producción para el hogar, hoteles y restaurant como: sábanas, cobertores, edredones, cortinas, mantelería, alfombras; producidos tanto con tecnología de punta, así como de forma artesanal.



(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016) El subsector de textiles y confecciones ha presentado en los últimos 5 años una variación promedio anual en valor FOB del 10% y en toneladas de -10%, también. En el año 2014, éste grupo registró un valor de exportaciones por USD137 millones y 29 mil toneladas.

(Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2016) El sector manufacturero es la segunda industria que más mano de obra utiliza después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 158 mil personas aproximadamente trabajan en empresas textiles y de confección de manera directa. Además de esto, existen 33 ramas productivas relacionadas al sector textil que también generan empleo.

(Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2016) Según un estudio realizado por la Asociación de Industrias del Ecuador en octubre de 2010 se estimaba que el contrabando textil se sitúa en 150 y 200 millones de dólares considerando lo que es defraudación aduanera, y los productos introducidos ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia. Otras modalidades utilizadas con frecuencia son la falsa clasificación arancelaria y de origen, además del ingreso de productos como equipaje de viajero ya sea por aeropuertos internacionales o por las mismas fronteras.

Sin embargo, la decisión del Gobierno Nacional de aplicar medidas de salvaguardia para restringir importaciones, ha provocado la proliferación de prácticas ilegales de comercio en productos textiles y sus confecciones afectando en una parte a la industria.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (PROBLEMATIZACIÓN)

Según el diagnóstico realizado a la empresa Konforthogar su principal problema interno es un alto costo de venta en comparación a su



competencia, ocasionando poca rentabilidad y problemas de liquidez y provocando un alto endeudamiento a corto plazo por préstamos bancarios para nivelar las finanzas de la compañía.

En los costos de producción la empresa posee un alto costo de venta, debido al ineficiente manejo de inventario ya que existen insumos y materiales en stock sin utilizar generando un costo de almacenamiento e inflando el costo de inventario, además de realizar la compra de nuevos insumos sin consumir los que se encuentran disponible.

Otros de los problemas de la empresa es el decrecimiento del sector ocasionando una disminución de las ventas, este decrecimiento puede ser provocado por el ingreso de mercancía ilegal por las fronteras, la importación de ropa de cama proveniente de China y Colombia a un menor precio y el ingreso de nuevos competidores en el mercado local como los productos artesanales, además la falta de estrategias comerciales y de marketing para posicionarse en el mercado.

La falta de estrategias, políticas de ventas y de un modelo de negocios que dirija los esfuerzos de la compañía han ocasionado una falta de coordinación entre sus colaboradores internos, provocando no sacar a flote a la empresa dentro de la crisis donde esta se ve sumergida.

LISTADO DE PROBLEMAS

- Alto costo de venta
- Poca rentabilidad
- Baja participación de mercado
- Falta de estrategias comerciales y de marketing
- Mal manejo de inventario
- Falta de un modelo de negocios



OBJETIVOS

Objetivo general

- Diseñar un Modelo de Negocios estableciendo estrategias que mejoren los procesos internos de la empresa de industria textil “Konforthogar Cía. Ltda.”

Objetivo específicos

- Determinar la situación interna actual de la empresa Konforthogar Cía. Ltda., mediante la aplicación de la Matriz FODA.
- Realizar un análisis económico del sector que nos permita conocer las cualidades del mercado.
- Reconocer los factores externos que podrían influir tanto de forma positiva como negativa en el desarrollo del proyecto.
- Definir el plan estratégico que se propondrá para la empresa, con acciones claras y concisas

DISEÑO METODOLÓGICO

Con el objetivo de determinar las percepciones acerca de las características de los productos y perfiles de los potenciales consumidores, se utilizará la investigación descriptiva para describir los hechos reales de la empresa ya que esta investigación selecciona características principales, cualidades y atributos de la población objeto de estudio.

El presente estudio tendrá un enfoque mixto:

- Enfoque cuantitativo: Mediante este método se pretende llegar a medir y cuantificar el posicionamiento de marca y con los resultados



definir estrategias de penetración de mercado y muchas otras más. Para la recolección de estos datos se realizará encuestas en donde se plantearán diversas preguntas con el objetivo de obtener información a través de una muestra que ayudara al estudio.

- Enfoque cualitativo: Este enfoque es para datos sin medición numérica y permitirá conocer actividades, costumbres, preferencias y necesidades de los consumidores frente a los productos que ofrece el mercado y el que se desea ofrecer con el modelo de negocios, utilizando técnicas como la observación y entrevistas con el objetivo de establecer estrategias para las situaciones en los que se presenten inconvenientes.



Capítulo I Descripción del negocio

1.1. Misión

Somos una organización que diseña, produce y comercializa lencería para el hogar, brindando calidez y confort a tu espacio con diseños exclusivos, acabados perfectos y materiales garantizados con múltiples alternativas para un ambiente ideal de acuerdo a tendencias de moda y necesidades de los clientes.

1.2. Visión

Creer en un futuro como empresa y que el producto sea conocido en el mercado nacional e internacional.

1.3. Valores

Los valores que tiene Konforthogar son los siguientes:

- Compromiso, actitud y responsabilidad con sus clientes.
- Integridad, respeto, lealtad, transparencia y honestidad.
- Trabajo en equipo para cumplir las metas propuestas por la empresa.

1.4. Descripción de las líneas de productos y/o servicios

Konforthogar Cía. Ltda., cuenta con su marca “Kálido” la cual se especializa en la elaboración de edredones personalizados con diseños exclusivos, acabados perfectos y con materiales garantizados ofreciendo una gran variedad de textiles. Kálido en su variedad de productos también ofrece cortinas, puf, baúl, cojines, alfombras, pañaleras, sábanas, almohadas, protectores de colchón, caminos de mesa, ajuar para bebe, hampers, porta pañales, entre otros.

1.5. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico fundamental que permite analizar y organizar el desempeño de las actividades de los procesos que se ejecutan dentro de la empresa y la relación que se genera con los clientes y proveedores.

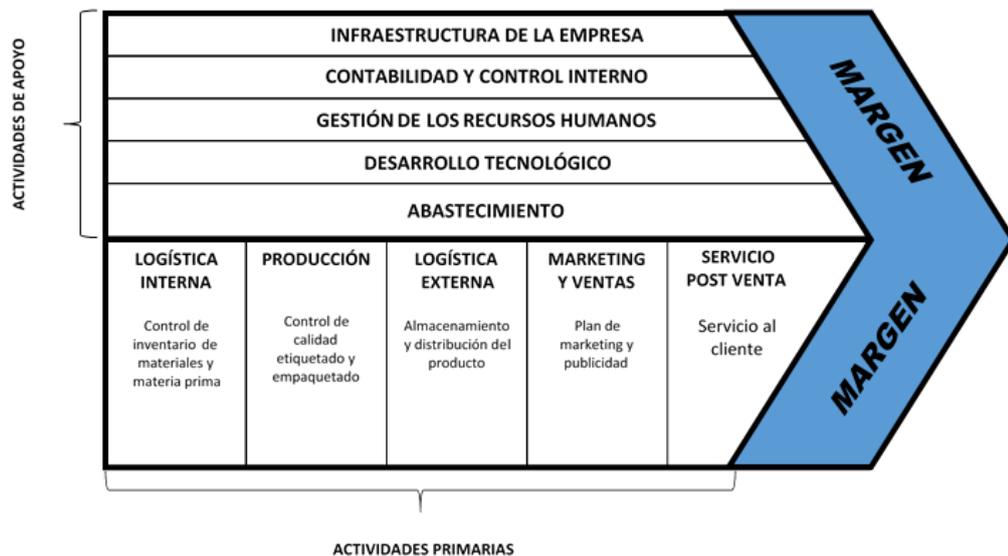


Figura 1. 1. Cadena de valor

Fuente: “Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior” de Michael E. Porter

Elaborado por: Las autoras

Michael Porter señala que existen dos tipos de actividades: las actividades primarias y secundarias.

1.5.1. Actividades primarias.

Estas actividades están relacionadas con la creación del producto, la venta, la entrega al consumidor final y la atención posterior después de la venta. Las actividades primarias se dividen en cinco categorías:

- La logística interna: Enfocada en gestionar y administrar la materia prima receptada y distribuida para la elaboración del producto final.

Konforthogar mantiene un proceso y políticas para la adquisición de materia prima, si no existe una orden de producción no se puede proceder a la compra de materia prima. Tener una relación directa con los proveedores de materia prima e insumos se ha convertido en una ventaja para la empresa, ayudando a optimizar los tiempos de entrega.

- Producción: Es el proceso en el que se adquiere la materia prima hasta la creación del producto. Al ser una empresa textil que se dedica a la producción y comercialización de lencería para el hogar realiza diferentes operaciones en los procesos de creación del producto que se explican a continuación:

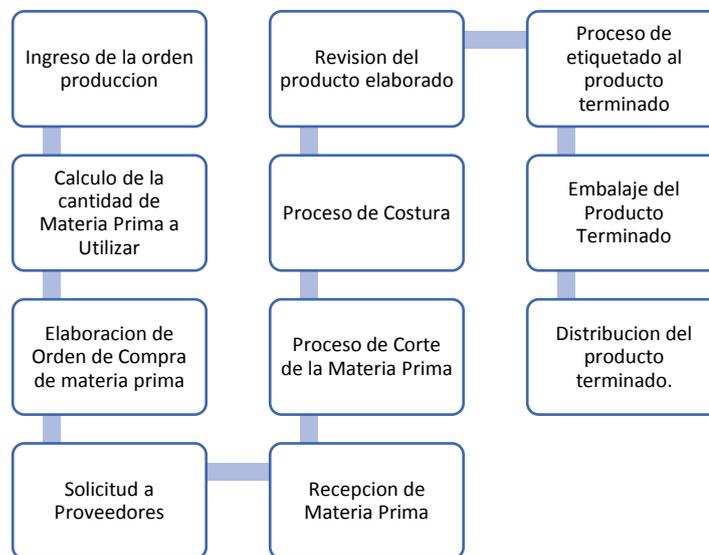


Figura 1. 2. Proceso de producción de Konforthogar

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

- Logística Externa: Es la logística de salida del producto terminado a sus diferentes clientes ubicados en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca. Konforthogar para realizar la entrega del producto terminado tiene convenios con diferentes empresas de transporte como: Transbuffalo, Transdyr, Atena Austro, para lo cual las cadenas establecen diferentes políticas para la recepción de la mercadería que



las empresas transportistas deben cumplir. Cuando la mercadería se distribuye a los locales comerciales de la ciudad de Cuenca se realiza una transferencia entre bodegas, ya sea al Mall del Río o Centro Comercial las Américas, este proceso se lo realiza para tener un mejor control de inventarios.

- Marketing y ventas: Son las áreas fundamentales de la empresa por lo que es recomendable tener un control de los gastos que se van a generar para la publicidad de la empresa y promoción de los productos. Como se ha explicado Konforthogar carece de un plan de marketing establecido de manera correcta, lo que se ha planteado elaborar uno donde se establezcan los objetivos y estrategias competitivas que fortalezcan y ayuden a desarrollarse de manera más competitiva en el mercado.
- Servicio postventa: Es la actividad final de la cadena de valor, abarca varias áreas desde la administración hasta el servicio post venta. El servicio que se ofrece al consumidor empieza por el asesoramiento directo a sus clientes minoristas y mayoristas, ofreciendo productos personalizados con diseños y colores exclusivos que se exigen en un mercado de moda para cumplir así las expectativas del cliente. Al tener un manejo en el área de servicio al cliente se genera que los mismos sientan el apoyo y confianza necesaria con la empresa.

1.5.2. Actividades de apoyo.

Son las actividades que apoyan a las actividades primarias, abarca todo lo que es insumos, tecnología, recursos humanos y las diferentes áreas establecidas en la empresa. Las actividades de apoyo se dividen en 4 categorías:

- Infraestructura de la empresa: Abarca las instalaciones físicas, la administración general, las políticas legales y gubernamentales de la



empresa. Konforthogar cuenta con diferentes áreas donde se maneja la administración, finanzas y compras.

- Contabilidad y Control Interno: Son las actividades relacionadas a la planificación financiera y contable, además de la administración de calidad de los procesos como el control interno de cada área.
- Recursos Humanos: Son las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación y entrenamiento de los diferentes tipos de personal. Konforthogar cuando selecciona el personal que va a formar parte de su equipo de trabajo toma en cuenta varios factores como la actitud, los conocimientos, la formación académica.
- Tecnología: Abarca los conocimientos y procedimientos que se desarrolla dentro de cada equipo tecnológico. En esta área Konforthogar cuenta con maquinaria grande y pequeña, entre las grandes maquinarias se encuentra la maquina acolchadora que realiza el proceso de leer y realizar diseños en los edredones a través de una computadora, la rellenadora cumple el proceso de ingresar el plumón a los cojines y la pupeadora realiza el proceso de colocar los botones en los cojines, todas estas maquinarias realizan una función importante y sobre todo ayuda en la optimización del tiempo. En la maquinaria pequeña se encuentran las maquinas coser y las máquinas de cortar. Se realiza un mantenimiento trimestral a la maquinaria.
- Abastecimiento: Son los insumos comprados como la materia prima, maquinaria y edificios. El abastecimiento de los insumos se realiza directamente con proveedores que se encuentran en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca.



1.6. Análisis FODA

Tabla 1. 1. Análisis FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Amplia variedad de la cartera de productos.	1	Mercado en constante crecimiento debido a la necesidad de decorar e innovar el hogar con diseños únicos.
2	Ser proveedor de grandes cadenas comerciales a nivel nacional.	2	Existe tecnología cada día más avanzada para mejorar capacidades y disminuir costos.
3	Mano de Obra calificada.	3	Orientación nacionalista en producción y consumo.
4	Valor agregado en sus productos como diseños personalizados, exclusivos y asesoramiento en tendencias actuales.	4	Tiempos de entrega demorados de la competencia extranjera hacia el país.
5	Producción de productos 30% marca propia y 70% marca blanca.	5	Poca competencia que trabaje con diseños personalizados con el cliente.
6	Productos elaborados con materiales de alta calidad y acabados perfectos.	6	Mayor oferta de profesionales con nuevos conocimientos en el áreas como producción, calidad y procesos.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Problemas en administrar inventarios por el exceso de materiales y materia prima.	1	Ingreso ilegal por las fronteras de mercancía textil.
2	Falta de control en áreas de producción, bodega y despacho.	2	Bajo poder adquisitivo del mercado debido a la recesion economica que a traviesa el país.
3	Poca promoción y publicidad.	3	Entrada de nuevos competidores internacionales al mercado.
4	No existe innovación en procesos productivos y administrativos.	4	Empresas con mayor existencia y posicionamiento en el mercado.
5	Falta de manejo de políticas comerciales.	5	Incremento de empresas y productos artesanales.
6	No es posible importar debido al poco volumen de compra de materiales y materia prima.	6	Oferta de productos sustitutos en el mercado.

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

Para la empresa Konforthogar Cía. Ltda., se va aplicar el análisis FODA, que es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información de la empresa para analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El objetivo de este análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa y poder establecer estrategias genéricas que más le convenga.

1.7. Análisis de la empresa

1.7.1. Información histórica.

La empresa Konforthogar Cía. Ltda., inicio sus actividades en Mayo del 2008, está constituida por el Ing. Julio César Benalcázar actual gerente de la empresa. La Empresa se caracteriza por fabricar productos de alta calidad y su constante innovación de diseños que lo realiza con la mezcla de

las diferentes texturas de tela y colores que no se acostumbra a ver hoy en día, convirtiéndose en su ventaja competitiva. En la parte operativa Konforthogar inició con 8 costureras y debido al incremento de la demanda a través del tiempo su planta de producción y administrativa ha ido incrementándose y actualmente cuenta con 50 empleados.

1.7.2. Productos – Mercados.

1.7.2.1. Descripción de los productos.

Los productos son diseños exclusivos de Kálido.

Tabla 1. 2. Productos

PRODUCTO	COLECCIÓN	FOTO	CARACTERÍSTICAS
Edredones	Línea Eleganza Edredón Village		Todos los productos llevan a la etiqueta Kalido, garantiza los materiales con los que fueron elaborados y las condiciones de su uso.
Edredones	Línea Tempo Edredón Greko		Ilumina el ambiente y lo transforma en un espacio Kalido, creando un ambiente sofisticado.
Edredones	Línea Urbano Edredón Ocean Blue		Estos productos se destacan por sus acabados perfectos, impecables y delicados.
Edredones	Línea Bfree Colección Sytle Edredón Sugar		Kalido elabora productos en tallas estándares como son: Twin: Una plaza y media Full: Dos plazas Queen: Dos plazas y media King: Tres plazas personalizados y al gusto de sus clientes.

Edredones	Línea Bfree Colección Fresh Edredón Garden		Le elección de su color y la textura harán que la decoración de su dormitorio tenga un estilo muy agradable que armonizara con la Kalidez de su hogar.
Edredones	Línea Bfree Colección Cool Edredón Casanova		La sencillez y la complejidad sutil, la textura y las líneas limpias con la que son elaborados ayudan a definir tu estilo.
Cubrecama	Línea Tendencia Cubrecama Diamonds		Cubrecama moderno elaborado en tonos café y plateado que brindan seguridad y armonía en un dormitorio.
Duvet	Línea Nordika Duvet Bombay		Duvet elaborado con algodón orgánico de 200 hilos color plata, brindando para tu espacio una sensación de frescura y confortabilidad.
Accesorios	Línea Accesorios		Refleja tus sueños marca tu estilo y vive tu mundo.
Varios	Línea Mia Cuna Colección Games Contiene edredón, cojín, protector, sabana y almohadas		Una habitación para tu bebe decorado con diseños tiernos y divertidos, es un producto altamente innovador y decorativo, un detalle que te brinda kalidez y proporciona konfort.

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

1.7.2.2. Mercado.

Las empresas dedicadas a la actividad textil en el país se encuentran ubicadas en Imbabura con el 45.99% de talleres textiles, seguido de Chimborazo con 15.02%, Azuay con 11.65% de talleres, Carchi 10.83%, Tungurahua 5.15% y demás talleres de alta calidad entre el 1.36% al 0.14% como la provincia de Bolívar.



1.7.3. Clientes.

El target objetivo de la empresa son los hogares de la ciudad de Cuenca que se encuentren localizados en la zona urbana y que pertenezcan a un estrato social medio, medio alto y alto.

1.7.4. Posición tecnológica.

En los últimos años el sector textil ha tenido como su aliado a la tecnología, provocando que la confección de lencería para el hogar este al progreso de la nuevas tendencias ecológicas y responsables, contribuyendo al cuidado ambiental y reducción de desechos textiles dando como resultado mejoras en los procesos de producción, reducción de costos y la innovación de diseños, garantizando productos elaborados con componentes que reduzcan posibilidades de alergias y daños a la piel.

1.7.5. Relaciones hacia arriba y hacia abajo en los canales.

La producción de la lencería de hogar inicia con la orden de pedido, seguido de la cotización que se realiza con los proveedores de la materia prima requerida, posteriormente se efectúa la compra a la mejor oferta y por último se procede a la producción de la orden de pedido donde el control de calidad se lo realiza en cada proceso establecido.

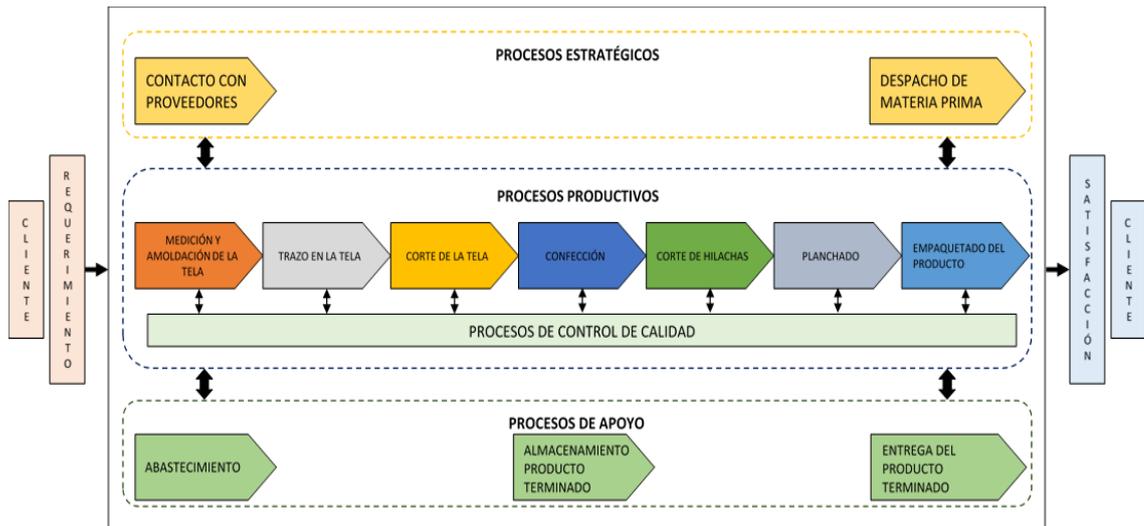


Figura 1. 3. Mapa de procesos

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

1.7.6. Recursos operativos.

La producción de lencería de Konforthogar requiere el uso de máquinas industriales para coser, los equipos que posee la empresa son máquinas rectas, overlock, acolchadora, rellenadora, pupeadora y una cortadora con su respectivo guante de acero, además de materiales como botones, cordones, afiches y cintas de los cuales se posee un pequeño inventario mínimo.

1.7.7. Competidores.

En el sector textil del país existen una gran cantidad de empresas textiles y de confección que se consideran competidores potenciales para Konforthogar y su marca comercial Kálido, a continuación se presenta las empresas se encuentran registradas en la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), institución que ayuda a la solución de problemas de esta rama industrial con el gobierno.



Tabla 1. 3. Empresas ecuatorianas dedicadas al sector textil

Empresa	Producto	Ciudad	Dirección
Alexa Tejido Cía. Ltda.	Elaboración de prendas tejidas de moda de damas y caballeros.	Quito	Carcelén alto-Vicente Duque L.t 2A y Juan de Selis
Aso Textil Cía. Ltda.	Servicio de apresto, calandrado, secado, vaporizado, encogimiento, perchado, remallado, sanforizado, mercerizado, plisado de textiles y artículos textiles.	Quito	Calle Cacha Lote # 5 y Geovanny Calles
Carlos Álvarez Saá, Agencias y Distribuciones S.A.	Elaboración de productos de algodón, hidrófilo y gasa quirúrgica.	Quito	Panamericana Sur, calle Susana Lector S-39 S38 y pasaje E3-210, lote 49 sector El Conde
Fibran Cía. Ltda.	Elaboración de ropa deportiva, camisetas en algodón y poli algodón.	Quito	Panamericana Norte Km. 5 1/2 N68-177- entrada Parque Norte
Cortinas y Visillos Cortyvis Cía. Ltda.	Elaboración de sábanas, edredones, manteles, cobijas, pijamas para mujer, toallas, tela para limpiónes llana y estampada, telas deportivas.	Quito	: Calderón-Duchicela 536 y 9 de Agosto (Frente al estadio de Calderón)
Delltex Industrial S.A.	Elaboración de cobijas, polar, telas de y tejido plano.	Quito	Calle Ricardo Chiriboga E2-168 y Juan Montalvo (Cumbayá)
Ecuacotton S.A.	Elaboración de productos body sice, ribb, cuellos y tirillas, biotex; en composiciones de poliéster, algodón, 100% algodón, 100% poliéster, microfibra.	Guayaquil	Km 16. 5 Vía a Daule
Empresas Pinto S.A.	Elaboración de ropa en algodón, camisetas, calcetines, ropa interior, pijamas, tejido de punto, 100% algodón.	Quito	Av. De la Prensa N70-121 y Pablo Picasso, C.C. Condado Shopping
Enkador S.A.	Hilados de filamento sintético, hilos de coser y bordar, hilos para calzado, hilos de marroquinería, línea de limpieza.	Quito	Barrio Selva Alegre km.1 vía a San Fernando-Sangolquí



Ennotex S.A.	Elaboración telas, algodón, gasa y dispositivos médicos.	Quito	Las Avellanas E6-39 y Av. Eloy Alfaro
Fabrilana S.A.	Elaboración de casimires de lana y mezclas, tela para camisería.	Durán	Km. 3.5 Vía a Durán-Tambo
Fabrinorte – Indunexta	Elaboración de tela de punto 100% poliéster / 100% algodón, tela térmica.	Otavalo	Calle Roca 436 y Mejía
Francelana S.A.	Elaboración de casimires de lana y mezclas (poliéster, acrílico y nylon), tela para uniformes corporativos, escolares y ropa formal.	Quito	Pasaje Manuel Herrera OE5-O5 y Av. de la Prensa (Frente a FAE)
Hilacril S.A.	Elaboración de hilo acrílico, sacos, chales, chalinas, ponchos, capas, bufandas.	Quito	Calle Río San Pedro E7-167 y Oswaldo Guayasamín
Hilanderías Unidas S.A.	Elaboración de hilos en poliéster y algodón.	Quito	Av. 6 de diciembre N41-245 y Tomás de Berlanga
Hiltexpoy S.A.	Servicios de perchado, esmerilado, termo fijado, guarniciones de percha	Quito	Panamericana Norte Km. 12 camino a Marianitas el Arenal S/N
Industria Piolera Ponte Selva S.A.	Hilos para la fabricación de tela, cordones, hilos de coser industriales, telas planas y de punto, estampados y llanos.	Quito	Calle De los Guarumos E 9-77 y Av. 6 de Diciembre
Industria Textilana S.A.	Elaboración de Telas, hilos acrílicos, cobijas	Quito	: Capitán Rafael Ramos E 5-84 y Gonzalo Zaldumbide
Industria Generales Ecuatorianas S.A. – Ingesa	Medias nylon y lycra, tecnología sin costuras, ropa interior, ropa deportiva, línea modeladora fajas y bodis	Quito	Av. General Enríquez S-824 y Francisco Barba



Insomet Cía. Ltda.	Elaboración yutes, gobelinos y tela.	Cuenca	Carlos Tosí y Paseo Machángara (Planta) Av. de las Américas 6-118 y Nicolás Rocha, sector sur, Edif. Coral Centro, piso 3
Nilotex Cía. Ltda.	Elaboración de elásticos, tela jersey, pique, fleece y reata.	Quito	Capri E6-200 y Av. Eloy Alfaro
Pasamanería S. A.	Elaboración de ropa interior de punto, hilos, cintas, brecas, ropa de bebe, pijamas.	Cuenca	Av. Huayna Cápac 1-97 y Pío Bravo (detrás del terminal terrestre)
Robot S.A.	Elaboración de cierres de cremallera, botones, reatas, artículos de neopreno.	Quito	Km. 28 vía a Tambillo, Miraflores bajo, tras la escuela de Policía la Remonta
S. J. Jersey ecuatoriano C. A.	Elaboración de tela de punto, jersey-fleece.	Quito	Cerezos OE1-321 y Real Audiencia
Sintofil C.A.	Fibras textiles, telas, hilos de algodón, tejidos planos, mezclas de algodón / poliéster. Línea médica, línea ropa de trabajo, línea casual, línea camisera, línea forros y toallas.	Quito	Cumbayá-Calle del Establo lote 50 y calle del Charro, Sta. Lucía Alta, edificio SITE CENTER Torre II oficina 109
Sudamericana de Fibras Ecuador S.A.	Producción de fibra acrílica.	Quito	República de El Salvador E9-10 y Shyris Ed. Onix, of. 4B
Tatoo Cía. Ltda.	Elaboración de ropa deportiva.	Quito	Mariano Cardenal N73-149 y Antonio Basantes (Carcelén Industrial)
Textiles Cotopaxi Xpotextil Cía. Ltda.	Elaboración de tejidos (interlock, acanalado, pique, ribb, fleece, jersey) y servicio de tinturación.	Latacunga	Parroquia Mulaló, Barrio Agua Clara, calle Principal S/N (dos cuadras al sur de la empresa Ecofroz)
Textil Ecuador S.A.	Elaboración lienzos, visillos, tejidos planos, estampación, textiles de hogar.	Quito	:Av. Gaspar de Villarroel E10-26 y Paris – Quito



Textil San Pedro S. A.	Elaboración hilos industriales, tejidos planos, gabardinas en poli algodón y 100% algodón, lonas lienzos, toallas y mantelería, tela ristop para policías y militares.	Quito	Vía Sangolquí Amaguaña Km.3 S/N
Textil Santa Rosa C.A.	Elaboración de hilados de 100% algodón.	Ambato	Parroquia Santa Rosa, calle Gonzales Suárez Barrio Chilcaloma – Ambato
Textiles Industriales Ambateños Teimsa S.A.	Elaboración de lonas, gabardinas, lienzos, hilo 100% algodón.	Ambato	Parroquia Santa Rosa
Textiles Gualilahua	Hilos de algodón y poly-algodón de diferentes títulos.	Quito	Panamericana Sur Km. 13 ½ Pedro Quiñones S51-07 y Río Congo
Textiles Gualilahua	Hilos de poli-algodón, algodón y poliéster, telas de tejido de punto, telas para sábanas.	Quito	Cotocollao - Gualaquiza N63-66 y Sabanilla
Textiles Mar y Sol	Toallas, franela, tela para limpiones, cubrecamas, lona, tela para bordar.	Quito	Calle Francisco Comote s/n-Guápulo
Textiles Texsa S.A.	Hilos acrílicos, telas, cobijas y cubrecamas.	Quito	Teodoro Gómez de la Torre 1057
Textiles Tornasol	Telas de punto jersey, pique y fleece.	Quito	Calle Cacha N5-102 y Av. Geovanny Calles (Calderón)

Fuente: Asociación de Industrias Textiles del Ecuador AITE, 2017.

Elaborado por: Las autoras

1.7.8. Factores claves del éxito.

- Créditos para financiamiento de proyectos otorgados por instituciones públicas como BanEcuador y Corporación Financiera Nacional.
- La implementación del portal web para ventas en línea.
- Diseños originales e innovadores a través del catálogo del portal web, donde el cliente puede solicitar su pedido.



- Mano de Obra Calificada para garantizar la calidad del producto.
- El uso de redes sociales para promocionar la marca y los productos.
- Crédito a 90 días con los principales proveedores de materiales y materias primas.
- Eliminación de aranceles y salvaguardias a los materiales y materias primas.

1.7.9. Base legal.

La empresa está constituida legalmente desde el 16 de abril del 2008 en la ciudad de Cuenca bajo la denominación de Konforthogar Cía. Ltda., se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas con RUC 0190346315001, tiene la duración de cincuenta años a partir de la inscripción del contrato en el Registro Mercantil. El domicilio actual de la empresa es en la ciudad de Cuenca, alcanzando establecer sucursales o agencias en otros lugares del país dentro del territorio nacional sujetándose para ello a la Ley de Compañías. La compañía se dedica principalmente a la elaboración de edredones, cortinas, sábanas, cobijas, almohadones, forros para muebles e implementos decorativos varios para el hogar, oficinas y locales en general; podrá así mismo realizar actividades en la rama de lencería para el hogar y todas aquellas afines al objeto social; así mismo prestar asesoramiento y gestión en general en la rama y en actividades complementarias de la decoración de locales, departamentos, oficinas y por lo mismo en servicios que se complementen.



Capítulo II Plan de Marketing

2.1. Análisis sectorial

2.1.1. Estructura del sector.

(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR, s.f.) El país inició su producción textil con el procesamiento de lana, hasta que a principios del siglo xx se introdujo el algodón el cual fue posesionándose hasta la década de los 50, momento en el que se dio la utilización comúnmente de esta fibra. En la actualidad la industria textil y de confección elabora todo tipo de productos realizados con diferentes fibras como algodón, nylon, poliéster, seda y lana. En los últimos 60 años Ecuador ha ganado un gran espacio en este mercado generando empleo a más de 46,240 artesanos ocupando el segundo lugar en el sector manufacturero.

(Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE, 2016) El 15% de la producción textil se exporta a más de 70 países, generando en los últimos 9 años ingreso de divisas al país superior a 860 millones de dólares. El aporte económico que hace el sector textil es muy amplio, primero el incremento de oferta laboral, el aporte al fisco a través del aporte al impuesto a la renta, impuesto al valor agregado y demás impuestos, tasas relacionados con el comercio exterior como aranceles, salvaguardias, etc.

(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR, 2015) Las exportaciones de lencería para el hogar ha incrementado la producción de productos textiles, provocando que los primeros cuatro meses del año 2014 se exporte 440 toneladas de textiles de hogar y 3 millones en términos de FOB. Los productos con más participación para ser exportados son las mantas sintéticas ocupando el 75.80%, ropa de tocador y cocina tipo toalla 11.88%, ropa de cama estampadas de fibras

sintéticas o artificiales 7.81%. El 65.68% de las exportaciones de productos ecuatorianos se dirigen principalmente a Brasil y 28.8% a Colombia.

La preocupación del medio ambiente es un tema que la industria textil toma en cuenta en la actualidad, haciendo que las empresas se preocupen e inviertan en el mejoramiento productivo y reciclaje, para que tanto el consumidor nacional e internacional cuente con productos a base de fibras recicladas y de excelente calidad.

2.1.2. Las fuerzas competitivas

El análisis externo de la industria se lo realizó mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de calcular la rentabilidad de la empresa para visualizar el valor actual y la proyección a futuro de la misma.



Figura 2.1. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Michael E. Porter

Elaborado por: Las autoras

2.1.2.1. Análisis de entrada de los competidores potenciales.

Es el ingreso de nuevas empresas textiles al sector el cual depende de varios factores como las barreras de entrada; éstas son medidas que impiden u obstaculizan el ingreso de nuevas empresas al sector, mientras más difícil sea entrar a la industria menor será la competencia y mayor serán los beneficios a largo plazo. El ingreso de competidores es posible debido a que la inversión para una empresa de lencería de hogar no es muy alto y los conocimientos son fáciles de obtener para la fabricación de productos.

Debido a la alta demanda de lencería para el hogar, existen productos extranjeros que están ingresando al país con un precio inferior al mercado nacional, esto se debe al uso de economías a escala que para reducir costos en la producción las empresas exportan sus productos hacia mercados internacionales llegando así a Ecuador y convirtiéndose en los competidores potenciales de la empresa Konforthogar. A continuación, se detallan los principales países que han exportado lencería de hogar bajo la partida 6302 hacia el mercado ecuatoriano:

Importaciones de la partida 6302
Periodo 2012 - 2016

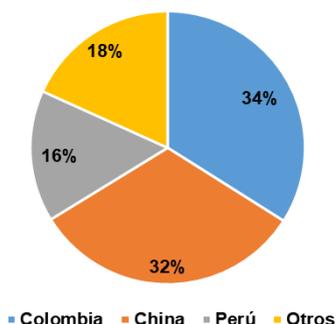


Figura 2 2. Importaciones ecuatorianas de la partida 6302

Fuente: Trade Map, 2017.

Elaborado por: Las autoras.

El 81.78% de las importaciones ecuatorianas de la partida 6302 durante el periodo 2012 – 2016, corresponden a Colombia, China y Perú, con un 34%, 32% y 16% respectivamente, por lo que los productos de



lencería para hogar colombianos son el principal competidor internacional de los productos ecuatorianos, el 18% restante de las importaciones corresponden a 27 países con poca participación en el mercado.

Se conocen siete barreras de entrada, pero las principales para el proyecto son:

2.1.2.1.1. Economías a escala.

Las empresas que se encuentran en la sector textil en la actualidad se benefician de sus grandes volúmenes de producción para disminuir el costo fijo por unidad producida, a esto se le llama economía a escala, que básicamente es reducir los costos por unidad aumentando las unidades producidas. La empresa Konforthogar posee economías de escala en la producción de sábanas por lo que el costo unitario va a depender de la orden de pedido y la cantidad de producto solicitado, ya que mientras mayor sea el pedido menor será el costo unitario. Este tipo de producción ha sido utilizado la competencia para lograr estandarizar sus productos, como es el caso de los productos importados de China y Colombia.

2.1.2.1.2. Diferenciación de productos.

Konforthogar Cía. Ltda. a diferencia de la competencia ofrece productos únicos y de alta calidad, con diseños actuales ofreciendo asesoría personalizada a sus clientes, por lo que no representa este aspecto una barrera de entrada para la empresa debido a que cuenta con lealtad de sus clientes y reconocimiento de los mismos.

2.1.2.1.3. Política gubernamental.

El gobierno impone algunas normativas y regulaciones que impiden o limitan la entrada al sector, las barreras de entrada son bajas para la



empresa Konforthogar, debido a que no existen riesgos ni contaminación en la elaboración de sus productos.

Una de las Normativas y Regulaciones es la etiqueta que se debe colocar en el producto fabricado, el cual debe contener la composición e instrucciones de lavado, así como los datos del fabricante que cumpla con la Normas Técnicas INEN, adicionalmente cumplir con las obligaciones del Servicio de Rentas Internas (SRI), obligaciones con trabajadores (IESS) y entre otros el permiso de funcionamiento del municipio y cuerpo de bomberos.

2.1.2.1.4. Acceso de canales de distribución.

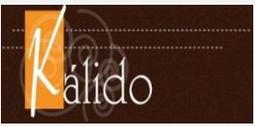
Los canales de distribución son barreras altas de entrada. La empresa Konforthogar además de fabricar y diseñar sus productos cuenta con propios puntos de venta y compradores con alto poder de negociación como las grandes cadenas comerciales donde se negocia la forma de pago, fechas de entrega y hasta devoluciones de productos, resultando complicado que nuevas empresas accedan a canales de distribución debido a que en el mercado existen empresas posesionadas y que mantienen negociaciones con estos grandes compradores. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que actualmente existe la compra mediante páginas Web y este puede ser el camino que elijan nuevas empresas.

2.1.2.2. Rivalidad entre competidores.

La competencia en el subsector de lencería para el hogar de Ecuador es amplia debido a que existen empresas ya posesionadas desde épocas pasadas. En la ciudad de Cuenca también se han desarrollado empresas o en su efecto han ido creciendo en el tiempo, convirtiéndose también en proveedores a Nivel Nacional.

Considerándose dentro de este subsector la fabricación de prendas como mantas de viaje, cubrecamas, cobijas, edredones, sábanas, toallas, artículos de cocina y mantelería etc., a continuación se detalla las empresas líderes en el mercado nacional y sus principales productos de lencería para el hogar.

Tabla 2.1 Empresas líderes en productos de lencería para el hogar

LOGO	EMPRESA	PRODUCTOS
	Noperti Cía. Ltda.	Sábanas Edredones
	Textil Ecuador S.A.	Edredones Manteles Menaje de cocina
	Pintex S.A.	Sábanas Edredones Cobertores Manteles
	Deltex S.A.	Cobijas
	Textil San Pedro	Toallas Mantelería
	Textiles Mar y Sol	Toallas Menajes de cocina
	Kálido	Edredones Cobijas Sábanas Cobertores Manteles Toallas

Fuente: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR, 2016.

Elaborado por: Las autoras

A continuación, se detalla la información de cada empresa:

- Noperti Cía. Ltda.: Localizado en la ciudad de Quito, es una de las empresas que lidera el sector debido a que cuenta con locales propios y con reconocimiento de marca. Inicia sus actividades de



fabricación para la línea de lencería de hogar en el año de 1975 y en 1980 diversifica su producción con líneas Industriales, cuenta con locales en las principales ciudades del país, llegando a exportar sus productos a Colombia, Costa Rica y Venezuela.

- Textil Ecuador S.A: Localizado en la ciudad de Quito, es una empresa que tiene gran participación en el mercado Ecuatoriano, inicia sus actividades en el año de 1942 y su fábrica está integrada en forma vertical, cuenta con su marca Casa Linda llegando al mercado a través de grandes cadenas de almacenes.
- Tejidos Pintex S.A: Localizado en la ciudad de Quito, se encuentra en el mercado nacional desde 1959, inicio la producción de tela para sabanas en bramante y a través del tiempo ha llegado a ampliar su portafolio de productos manteniendo una importante participación en el sector, su producto está presente en las grandes cadenas comerciales ubicados en Quito, Guayaquil y Manta.
- Delltex: Localizado en la ciudad de Quito, es una empresa con más de 50 años de experiencia en la confección de cobijas y producción de hilos y telas, los productos se comercializan a través de cadenas comerciales y están presentes en países internacionales como Colombia, Brasil y Bolivia. Posee un precio muy competitivo.
- Textil San Pedro S.A: Localizada en la ciudad de Sangolquí, es una empresa ecuatoriana con más de 68 años de experiencia y líder en la producción de toallas, sabanas, manteles para el hogar y hoteles, sus productos se encuentran en principales almacenes del país.
- Textiles Mar y Sol: Localizada en la ciudad de Quito, es una empresa con más de 60 años de experiencia en el mercado de toallas, ofrece también batas y toallas para cocina a nivel nacional e internacional debido a su excelente materia prima que es importada desde Estados Unidos.
- Konforthogar Cía. Ltda.: Localizada en la ciudad de Cuenca, la empresa inicio sus actividades en el año 2008, posee su marca comercial Kálido, es reconocida a nivel nacional por su especialización en prendas de lencería para el hogar, acabados

perfectos, diseños y calidad garantizada. Comercializa sus productos a cadenas o tiendas conocidas y también cuenta con sus propios locales comerciales.

Tabla 2. 2 Ventas del año 2016 de las empresas líderes en productos de lencería del hogar.

EMPRESA	VENTAS USD
Noperti	4, 426,439.25
Textil Ecuador S.A.	2, 621,097.29
Pintex S.A.	8,586,439.22
Delltex S.A.	9, 978,844.83
Textil San Pedro	7, 530,403.60
Konforthogar Cía. Ltda.	1, 200,397.62

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.3., la empresa Delltex es quien lidera las ventas de productos de lencería para el hogar con un 29%, seguido por la empresa Pintex con un 24% y Konforthogar la cual posee un 4% en ventas.

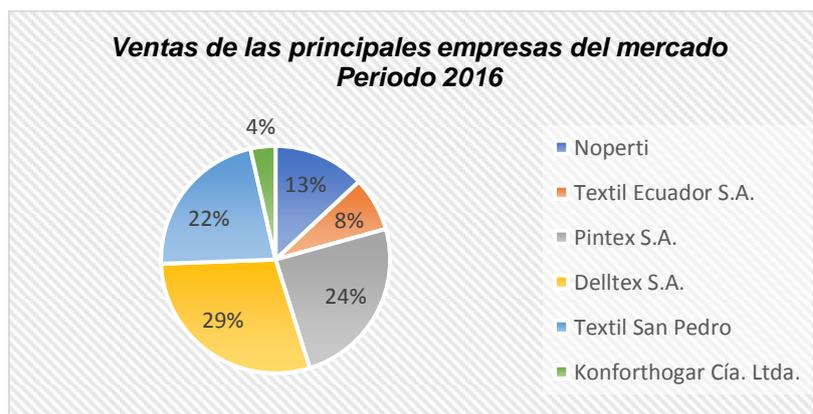


Figura 2.3 Ventas de las principales empresas del mercado

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017

Elaborado por: Las autoras



2.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Los proveedores constituyen una parte importante de la empresa debido a que son quienes proveen los insumos para la elaboración de las prendas. Los proveedores de telas en el Ecuador están ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca los cuales mantienen un stock para responder a las necesidades del sector debido a su alto nivel de inversión, otorgando el beneficio de negociar las facilidades de pago, plazos y cantidades de compras. Existen pocos los importadores de materia prima lo que los hace tener un alto poder de negociación y precios muy competitivos en el sector.

Konforthogar cuenta con un gran número de proveedores a nivel nacional como: almacenes Buen Hogar, Procorporation, Producsol, Globaltex, Primadecor, Manufacturas Buen Hogar y El Tuko etc., seleccionados cuidadosamente para garantizar la calidad de los productos, con el objetivo de satisfacer todos los gustos de los consumidores con una amplia variedad de productos.

2.1.2.4. Poder de negociación de los compradores o clientes.

Konforthogar Cía. Ltda., es una empresa dirigida a clientes que buscan prendas para decoración para el hogar. Los compradores se dividen en varias categorías:

- Cadenas o tiendas departamentales: Son empresas que tienen varios almacenes a nivel nacional y ofrecen una amplia variedad de productos, están organizados en diferentes departamentos y que entre uno ellos se encuentra la lencería para el hogar, estas tiendas o cadenas tiene un alto poder de negociación debido a los grandes volúmenes de productos que comercializa y miden sus ganancias por

cada producto o área de exhibición. Las cadenas o tiendas con la que cuenta la empresa son almacenes de Pratti, almacenes Pycca, Marcimex, Bebe Mundo, Mega Santa María, Muebles El Bosque y almacenes Boyacá.

- Clientes institucionales: Son los que poseen un bajo poder de negociación, debido a que su compra es en bajos volúmenes y de acuerdo a sus necesidades, son productos que se fabrican de manera personalizada a clínicas y hostales. Konforthogar vende sus productos a la clínica Latinoamérica, Santa Inés y a hostales como Anthealoft.
- Clientes finales: Son consumidores que compran productos para el hogar y tienen un poder de negociación bajo debido a que lo hacen en pequeñas cantidades para uso personal o familiar. Konforthogar ofrece sus productos a consumidores finales mediante sus locales propios en la ciudad de Cuenca en los centros comerciales Mall del Río y Plaza de las Américas.

**Composición de las ventas
Periodo 2016**

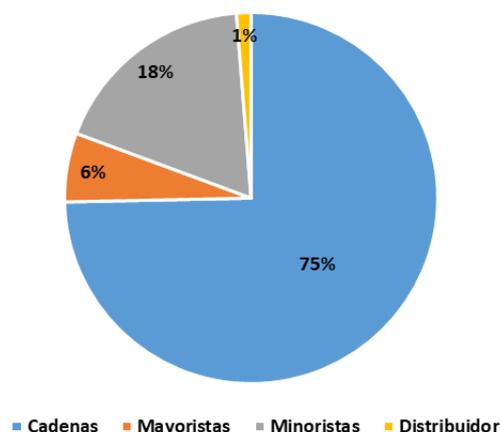


Figura 2.4 Composición de las ventas de la empresa Konforthogar durante el periodo 2016

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

Las cadenas representaron el 75% de las ventas totales de la empresa durante el periodo 2016, seguido por los clientes mayoristas en un



18% y en un 6% las ventas realizadas en sus locales comerciales. La empresa debe enfocarse en comercializar sus productos al por mayor para generar economías de escala y reducir costos, sin embargo, la empresa no posee una estrategia de precios y descuentos basadas en el monto y cantidad de compra para atraer a los mayoristas y distribuidores.

2.1.2.5. Amenaza de los productos sustitutos.

Los productos sustitutos son los que satisfacen de una manera similar la necesidad de los clientes, la empresa al ofertar lencería de hogar es muy complicado llegar a definir a sus productos sustitutos, por un lado se encuentran los cubrecamas debido a que no se lo fabrica con plumón haciéndolo un producto de menor precio y calidad confiable. Otro de los productos considerados sustitutos se encuentra los elaborados con materiales sintéticos o mezclados, perdiendo la calidad del producto pero reduciendo su precio de venta y de esta manera atraer la atención del cliente.

También es importante destacar como producto sustituto a los provenientes del exterior que se importan desde otro país, poniéndolos a nivel nacional a un precio relativamente menor debido a que el costo de materiales en grandes volúmenes disminuye.

2.1.3. Acciones de los competidores.

- La competencia tratará de lanzar sus propios diseños con algún otro atractivo para captar clientes.
- Rematarán su mercancía antigua para aumentar sus ventas y darse a conocer en el mercado.
- La estrategia más común a tomar es disminuir precios para ampliar su participación en el mercado.



- La competencia podría realizar más publicidad por redes sociales para incursionar en el público joven.
- Los competidores también pueden crear su sitio web para compras en línea.
- Apertura de nuevos locales y almacenes para incrementar la oferta.

2.1.4. Impulsores de los cambios.

- La creación de nuevos diseños de lencería para el hogar.
- Implementación de nueva tecnología de producción.
- Apertura de nuevo canales de distribución a través de las casas comerciales y supermercados.
- Restricciones al comercio exterior para la entrada de lencería para el hogar importada.
- Cambios en los gustos y preferencias del mercado como la personalización de los productos.

2.1.5. Evaluación del atractivo del sector

En el sector de lencería para el hogar del país existen cinco empresas que son las principales competidoras de Konforthogar, según los datos publicados en la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, durante los periodos 2012 – 2016, estas empresas del sector obtuvieron ingresos totales por ventas locales de USD 251´175.384,31, los cuales se detalla a continuación:



Tabla 2. 3 Principales empresas competidoras del sector

NOMBRE	2012	2013	2014	2015	2016
DELLTEX INDUSTRIAL SA	\$ 23,149,724.60	\$ 23,812,587.47	\$ 13,230,068.70	\$ 10,709,300.10	\$ 9,978,844.83
TEJIDOS PINTEX SA	\$ 18,746,008.53	\$ 16,312,335.51	\$ 15,717,462.50	\$ 11,560,586.89	\$ 8,586,439.22
TEXTIL SAN PEDRO SA	\$ 9,171,750.13	\$ 10,109,947.93	\$ 10,409,386.20	\$ 8,769,094.58	\$ 7,530,403.60
NOPERTI CIA LTDA NC	\$ 6,502,013.68	\$ 7,476,908.84	\$ 7,192,128.12	\$ 7,207,198.27	\$ 4,426,439.25
TEXTILES MAR Y SOL SA	\$ 3,430,520.36	\$ 3,006,299.39	\$ 2,906,422.24	\$ 2,678,603.83	\$ 2,621,097.29
KONFORTHOGAR CIA. LTDA.	\$ 927,851.93	\$ 1,212,076.74	\$ 1,389,567.99	\$ 1,203,917.97	\$ 1,200,397.62
TOTAL	\$ 61,927,869.23	\$ 61,930,155.88	\$ 50,845,035.75	\$ 42,128,701.64	\$ 34,343,621.81

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores, 2017.

Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la tabla 2.3., las ventas anuales de las empresas han ido disminuyendo en el transcurso del tiempo esto debido a la recesión económica del país, lo que da como resultado un decrecimiento en el sector textil. A continuación se realizó un análisis para poder observar y conocer la participación de cada una de las empresas en el mercado:

Tabla 2.4 Participación de las principales empresas competidoras del Sector

NOMBRE	2012	2013	2014	2015	2016
DELLTEX INDUSTRIAL SA	37,38%	38,45%	26,02%	25,42%	29,06%
TEJIDOS PINTEX SA	30,27%	26,34%	30,91%	27,44%	25,00%
TEXTIL SAN PEDRO SA	14,81%	16,32%	20,47%	20,82%	21,93%
NOPERTI CIA LTDA NC	10,50%	12,07%	14,15%	17,11%	12,89%
TEXTILES MAR Y SOL SA	5,54%	4,85%	5,72%	6,36%	7,63%
KONFORTHOGAR CIA. LTDA.	1,50%	1,96%	2,73%	2,86%	3,50%
	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores.

Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la tabla 2.4 la empresa Delltex es líder en el mercado con una participación del 29.06% en el año 2016, cabe recalcar que la participación de dicha empresa ha disminuido en los años 2014 – 2015, mientras tanto Konforthogar ha presentado una participación mínima del 3.50%, pero tomando en cuenta que es la única empresa del sector que ha presentado un constante crecimiento.

Se realizó una proyección de la participación del mercado para la empresa Konforthogar para los próximos cinco años, datos que fueron



obtenidos a través de un análisis histórico de las ventas de la empresa, como se detalla a continuación.

Tabla 2. 5 Ventas y Crecimiento de la Empresa Konforthogar Cía. Ltda. 2012 - 2017

AÑO	VENTAS	CRECIMIENTO %
2012	927.851,93	
2013	1.212.076,74	30,63%
2014	1.389.567,99	14,64%
2015	1.203.917,97	-13,36%
2016	1.200.397,62	-0,29%
2017	1.546.130,63	28,80%
	CRECIMIENTO PROMEDIO	12%

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores, 2017.

Elaborado por: Las autoras

La tabla 2.5., presenta un histórico de las ventas de la empresa presentando un mayor crecimiento en el año 2013 con un porcentaje del 30,63% y un mayor decrecimiento en el año 2015 con un porcentaje del 13,36%, esto debido a la crisis económica que atravesó el país en ese año. Se realizó un promedio de las ventas de Konforthogar y se obtuvo que la empresa presenta un crecimiento promedio del 12%.

Tabla 2. 6 Participación de Mercado Proyectada para la empresa Konforthogar Año 2018 - 2022

AÑO	PARTICIPACIÓN
2018	3,93%
2019	4,40%
2020	4,93%
2021	5,52%
2022	6,18%

Fuente: Superintendencia de Compañías y Valores, 2017.

Elaborado por: Las autoras

Como se muestra en la tabla 2.6., la participación de mercado proyectada para el 2018 es de 3,93%, esto se realizó en base al crecimiento promedio histórico de las ventas que dio como resultado el 12% y teniendo como base la última participación del 3,50% para el año 2016.

En el ámbito de las exportaciones algunas empresas competidoras de Konforthogar han expandido sus ventas al exterior como lo es Delltex, aprovechando así las economías de escala para expandirse hacia mercados internacionales. A continuación se presenta como están compuestas las exportaciones ecuatorianas de la partida 6302 lo cual corresponde a la ropa de cama:

Tabla 2.7 Exportaciones ecuatorianas de la partida 6302 periodo 2012 – 2016

Importadores	TOTAL USD MILES
Colombia	\$ 7.803
Perú	\$ 542
Venezuela	\$ 227
Otros	\$ 329
TOTAL	\$ 8.901

Fuente: Trade Map, 2017.

Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la tabla 2.7., durante el periodo 2012 – 2016 Ecuador exportó USD8, 901,000 de ropa de cama principalmente a los países vecinos de la región Sudamericana, siendo Colombia el principal destino con un 88%.

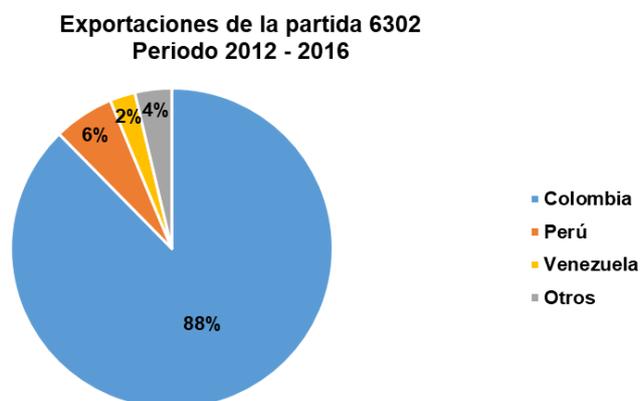


Figura 2.5 Exportaciones ecuatorianas de la partida 6302 periodo 2012 – 2016

Fuente: Trade Map, 2017.

Elaborado por: Las autoras



2.2. Mercado meta. Posicionamiento

El mercado meta seleccionado son las familias que se encuentran en la zona urbana de la ciudad de Cuenca y pertenezcan a un estrato social medio, medio alto y alto.

2.3. Estrategia de marketing

2.3.1. Objetivos de marketing y ventas. Marketshare.

- Obtener un 5% de participación en el mercado de lencería para el hogar en la ciudad de Cuenca, para los próximos cinco años.
- Obtener un crecimiento de ventas anual mínimo del 8% durante los próximos cinco años.
- Expandir la venta de productos hacia mercados internacionales a partir del año 2018.

2.3.2. Diseño de la investigación.

Con el objetivo de determinar las percepciones de las características de los productos y perfil de los potenciales de consumidores se utilizará la investigación descriptiva, para describir los hechos reales de la empresa y seleccionar las características principales, cualidades y atributos de la población objeto de estudio.

2.3.3. Población y muestra.

Se ha tomado como referencia los datos proporcionados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2010, en el que se establece que el número de habitantes de la ciudad de Cuenca de acuerdo al último Censo de Población es de 265.939 de la zona urbana y que forman parte del estrato medio, medio alto y alto de la ciudad de Cuenca objeto de estudio.



Este número de habitantes representa 73.872 hogares, tomando en cuenta que 3.6 es el promedio de personas por hogar según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Para la obtención de la muestra se empleará la siguiente formula:

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

- N (Tamaño de la Población): 73.872 hogares de la ciudad de Cuenca que forman parte del estrato medio, medio alto y alto.
- P (Probabilidad de Éxito): 0.5 se utilizará ese porcentaje debido a que es la primera investigación para la empresa “Konforthogar Cía. Ltda.”
- Q (Probabilidad de Fracaso): 0.5 es la diferencia de la probabilidad P, y quiere decir que tan probable es que la investigación fracase.
- Z (Nivel de Confianza): 95% que es igual a 1.96, se utilizara ese número para que la investigación tenga un buen porcentaje de seguridad.
- E (Nivel de Error): es igual a 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)x(73872)}{(73872 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 382$$

De acuerdo a la fórmula empleada el total de la muestra será de 382 familias a las cuales se les aplicará el cuestionario.

2.3.4. Métodos de la investigación.

El presente estudio tendrá un enfoque mixto:

- Enfoque cuantitativo: Mediante este método se pretende llegar a medir y cuantificar el posicionamiento de marca y con los resultados



definir estrategias de penetración de mercado y muchas otras más. Para la recolección de estos datos se realizará encuestas en donde se plantearán diversas preguntas, con el objetivo de obtener información a través de una muestra que será de gran ayuda al estudio.

- Enfoque cualitativo: Este enfoque es para datos sin medición numérica, y permitirá conocer actividades, costumbres, preferencias y necesidades de los consumidores frente a los productos que ofrece el mercado y el que se desea ofrecer con el modelo de negocios, utilizando técnicas como la observación y entrevistas con el objetivo de establecer estrategias para las situaciones en los que se presenten inconvenientes.

Teniendo claro los objetivos de la investigación de campo a efectuarse se diseñará un cuestionario que contendrán diversas preguntas, entre ellas cerradas para obtener respuestas concretas por parte de las personas encuestadas.

2.3.5. Resumen de la encuesta.

La encuesta fue realizada en la ciudad de Cuenca a 382 familias que se encuentran en la zona urbana, dichas familias fueron seleccionadas de acuerdo al número de habitantes en cada parroquia, calculando con un intervalo de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. La encuesta se la realizó a un integrante por familia, siendo esta la persona que tiene la decisión de compra en el hogar. A continuación en la Tabla 2.7., se detalló el número de familias encuestadas por cada parroquia y que sean parte de un estrato social, medio, medio alto y alto.



Tabla 2. 8 Número de hogares de la Zona Urbana de Cuenca Encuestados

PARROQUIAS	TOTAL	N° HOGARES POR
	HOGARES	SELECCIONADOS
BELLAVISTA	7096	30
CAÑARIBAMBA	3353	14
EL BATAN	6524	28
EL SAGRARIO	2152	9
EL VECINO	8145	35
GIL RAMIREZ DAVALOS	2187	9
HUAYNACAPAC	4625	20
MACHANGARA	5626	24
MONAY	5653	24
SAN BLAS	2932	13
SAN SEBASTIAN	10858	47
SUCRE	4972	21
TOTORACocha	6889	30
YANUNCAY	13759	59
HERMANO MIGUEL	4358	19

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2010.

Elaborado por: Las autoras

2.3.5.1. ¿Con qué género se identifica?

Tabla 2. 9 Género

1. ¿Con qué género se identifica?			
Opción	No.	%	
Masculino	55	14,4%	
Femenino	327	85,6%	
TOTAL	382	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

1. ¿Con qué género se identifica?

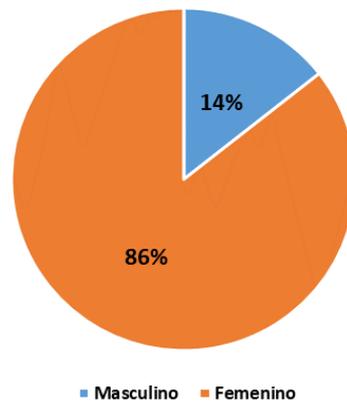


Figura 2.6 Género

Fuente: Encuesta
Elaborador por: Las autoras

Como se puede observar en la figura 2.6., el mercado está compuesto en su mayoría por personas de género femenino con un 86%, esto puede ser a que las mujeres son las encargadas de la organización y decoración del hogar dentro de sus familias y la que también tiene el poder de comprar de estos productos.

2.3.5.2. ¿Qué edad tiene?

Tabla 2. 10 Edad

2. ¿Qué edad tiene?			
Opción	No.	%	
20 - 30 años	51	13,3%	
31 - 40 años	112	29,3%	
41 - 50 años	126	33,0%	
51 - 60 años	67	17,5%	
Más de 60 años	26	6,8%	
TOTAL	382	100%	

Fuente: Encuesta
Elaborador por: Las autoras

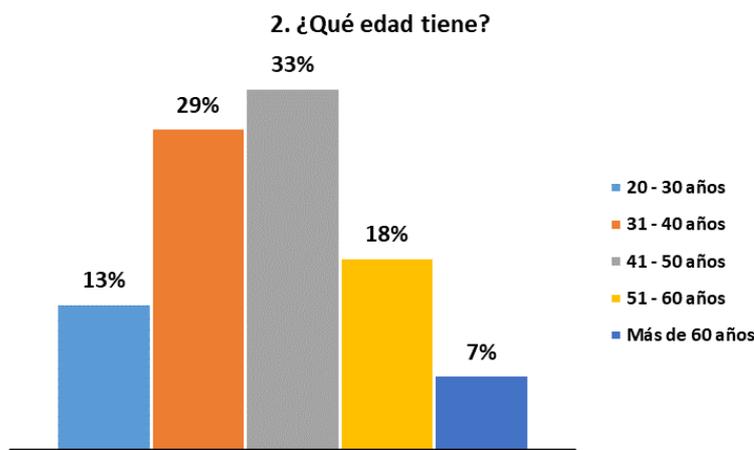


Figura 2.7. Edad

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.7., el mercado está compuesto por personas con edades que comprenden entre 41 a 50 años en un 33%, seguido de personas con edades entre 31 a 40 años, esta tendencia puede ser debido a que en estas se posee mayor solvencia económica y se adquieren responsabilidades con el hogar y la familia.

2.3.5.3. ¿Cuál de los siguientes productos de lencería de hogar compra con mayor frecuencia?

Tabla 2.11 Productos con mayor frecuencia de compra

3. ¿Cuál de los siguientes productos de lencería de hogar compra con mayor frecuencia?		
Opción	No.	%
Edredones	156	40,8%
Sábanas	185	48,4%
Cobertores	50	13,1%
Cobijas	87	22,8%
Cojines	28	7,3%
Otros	4	1,0%
TOTAL	510	133%

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

3. ¿Cuál de los siguientes productos de lencería de hogar compra con mayor frecuencia?

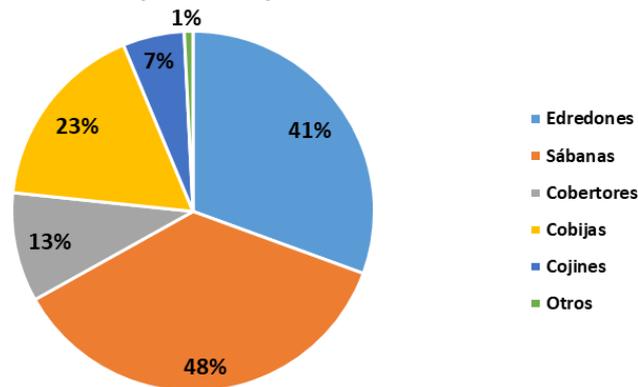


Figura 2.8 Productos con mayor frecuencia de compra

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

El principal producto adquirido con mayor frecuencia en el mercado son las sábanas con un 48% como se muestra en la figura 2.8., seguido a esto están los edredones en un 41% y las cobijas un 23%, estos tres productos poseen relación con las principales ventas de la empresa Konforthogar ya que son los más solicitados por el mercado.

2.3.5.4. ¿Cuáles de las siguientes marcas de lencería de hogar usted conoce?

Tabla 2.12 Marcas de lencería de hogar

4. ¿Cuáles de las siguientes marcas de lencería de hogar usted conoce?			
Opción	No.	%	
Noperti	134	35,1%	
Pintex	79	20,7%	
Deltex	26	6,8%	
Kálido	86	22,5%	
Eden	42	11,0%	
Trazos	47	12,3%	
Otros	31	8,1%	
TOTAL	445	116%	

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

4. ¿Cuáles de las siguientes marcas de lencería de hogar usted conoce?

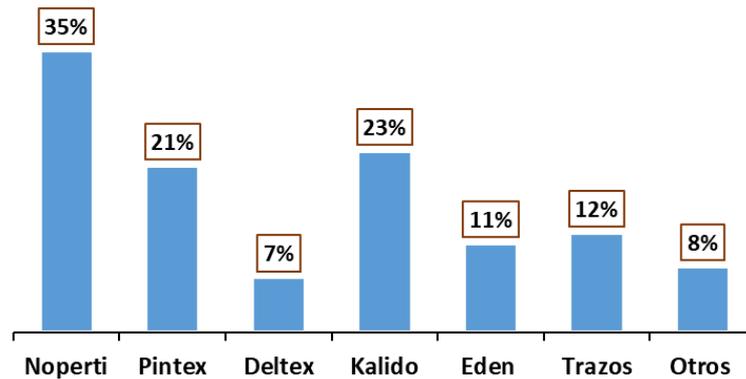


Figura 2.9 Marcas de lencería de hogar

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

Las principales marcas reconocidas son Noperti en un 35%, por lo que es líder en el mercado de lencería para el hogar, seguido por Kálido en un 23% y Pintex en un 21% tal como se observa en la figura 2.9.

2.3.5.5. *¿Cuál de los siguientes atributos son importantes para usted al momento de elegir lencería de hogar?*

Tabla 2. 13 Atributos

5. ¿Cuál de los siguientes atributos son importantes para usted al momento de elegir lencería de hogar?			
Opción	No.	%	
Diseño	80	20,9%	
Calidad	100	26,2%	
Duración	90	23,5%	
Marca	37	9,7%	
Precio	75	19,6%	
Otros	0	0,0%	
TOTAL	382	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

5. ¿Cuál de los siguientes atributos son importantes para usted al momento de elegir lencería de hogar?

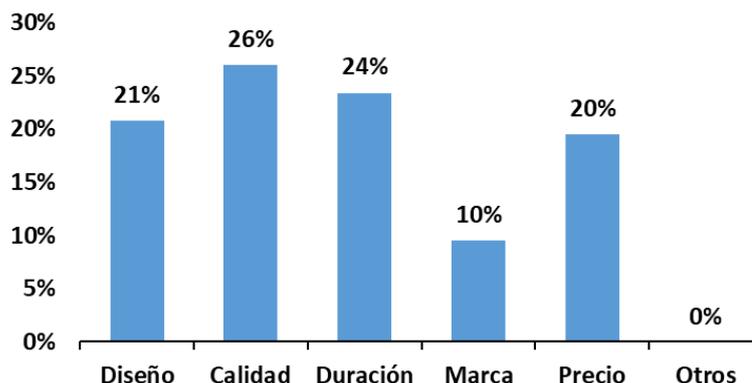


Figura 2.10. Atributos

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

Los principales atributos que toma en consideración el cliente al momento de seleccionar un producto de lencería para el hogar son la calidad en un 26%, seguido de la duración del producto en un 24% y su diseño en un 21%, el factor precio está en un 20% por lo que el cliente estaría dispuesto a pagar un poco más si el producto cumple estos tres principales atributos.

2.3.5.6. **Quando compra lencería de hogar ¿a qué lugares usted acude?**

Tabla 2.14 Lugares de compra

6. Cuando compra lencería de hogar ¿a qué lugares usted acude?		
Opción	No.	%
Centros comerciales	230	60,2%
Lugares especializados	79	20,7%
Puntos de fábrica	61	16,0%
Internet	8	2,1%
Catálogos	4	1,0%
Otros	0	0,0%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

6. Cuando compra lencería de hogar ¿a qué lugares usted acude?

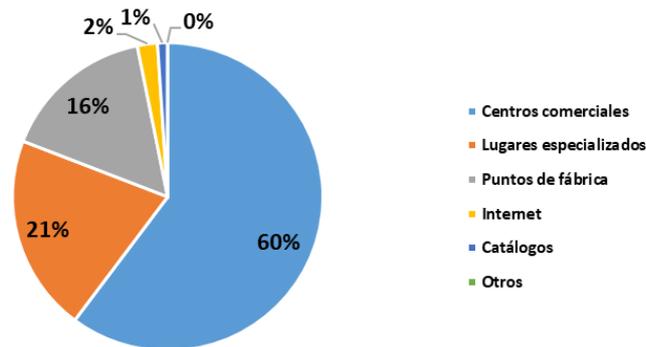


Figura 2.11. Lugares de compra

Fuente: Encuesta
Elaborador por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.11., los centros comerciales son los lugares más visitados por el cliente para adquirir artículos de lencería de hogar con un 60%, los lugares especializados son los menos concurridos por los clientes en un 21%, seguido por los puntos de fábrica en un 16% ya que no son muy frecuentes las compras directo de fábrica por el consumidor final.

2.3.5.7. ¿Qué ventajas encontró en su lugar de compra?

Tabla 2.15 Ventajas del lugar de compra

7. ¿Qué ventajas encontró en su lugar de compra?		
Opción	No.	%
Atención	54	14,1%
Promociones	131	34,3%
Variedad de stock	135	35,3%
Fácil acceso a puntos de venta	29	7,6%
Garantía	33	8,6%
Otros	0	0,0%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta
Elaborador por: Las autoras

7. ¿Qué ventajas encontró en su lugar de compra?

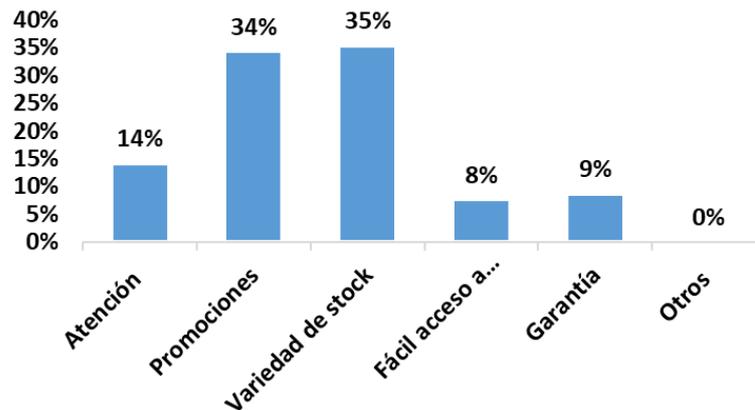


Figura 2.12. Ventajas del lugar de compra

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

La principal ventaja que encontraron los clientes en su lugar de compra fue la variedad de stock en un 35%, seguido por las promociones de las tiendas en un 34% y con menor frecuencia la atención recibida en un 14%, según se muestran los datos en la figura 2.12., por lo que el cliente prefiere mayoritariamente variedad y promociones en su lugar de compra.

2.3.5.8. ¿Con qué frecuencia compra lencería de hogar?

Tabla 2.16 Frecuencia de compra

8. ¿Con qué frecuencia compra lencería de hogar?			
Opción	No.	%	
Mensual	14	3,7%	
Bimensual	34	8,9%	
Trimestral	82	21,5%	
Semestral	123	32,2%	
Anual	129	33,8%	
TOTAL	382	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

9. Al momento de realizar el pago ¿cuál forma prefiere?

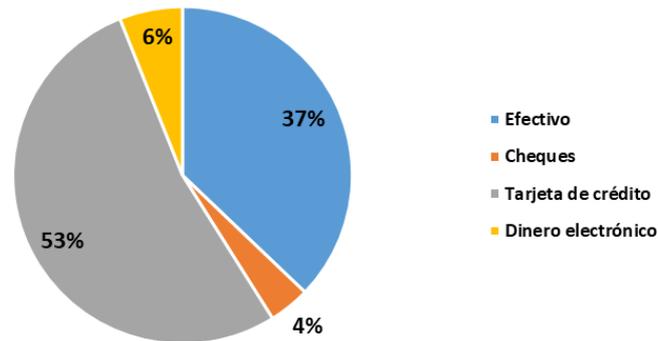


Figura 2.13 Frecuencia de compra

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.13., la mayor frecuencia de compra de los clientes es anual con el 34% y semestral con 32% por lo que se considera que un cliente adquiere productos de lencería para el hogar mínimo una vez al año, seguido por las compras semestrales y las compras trimestrales son considerables en un 21%.

2.3.5.9. Al momento de realizar el pago ¿cuál forma prefiere?

Tabla 2.17 Forma de pago

9. Al momento de realizar el pago ¿cuál forma prefiere?			
Opción	No.	%	
Efectivo	142	37,2%	
Cheques	15	3,9%	
Tarjeta de crédito	202	52,9%	
Dinero electrónico	23	6,0%	
TOTAL	382	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

9. Al momento de realizar el pago ¿cuál forma prefiere?

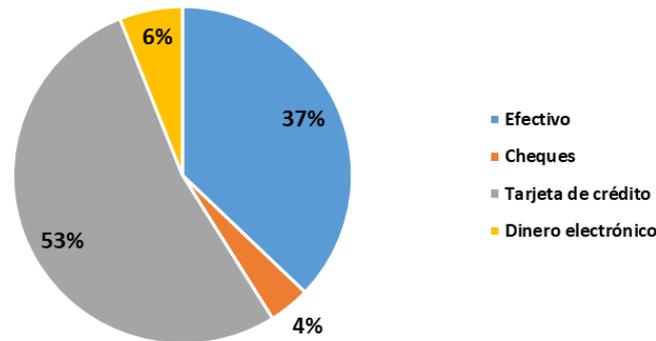


Figura 2.14. Forma de pago

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.14., la principal forma de pago de los clientes es con tarjeta de crédito en un 53%, seguido por el efectivo en un 37%, el dinero electrónico y los cheques ocupan el 6% y 4% respectivamente, siendo las tarjetas de crédito la forma de pago más utilizada en las compras de lencería de hogar, superando incluso al pago en efectivo.

2.3.5.10. ¿En qué rango se encuentran sus ingresos mensuales?

Tabla 2.18 Ingresos del cliente

10. ¿En qué rango se encuentran sus ingresos mensuales?			
Opción	No.	%	
0 - 500 USD	17	4,4%	
501 - 1000 USD	39	10,2%	
1001 - 1500 USD	66	17,3%	
1501 - 2000 USD	182	47,6%	
2001 - 2500 USD	63	16,5%	
Más de USD 2500	15	3,9%	
TOTAL	382	100%	

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

10. ¿En qué rango se encuentran sus ingresos mensuales?

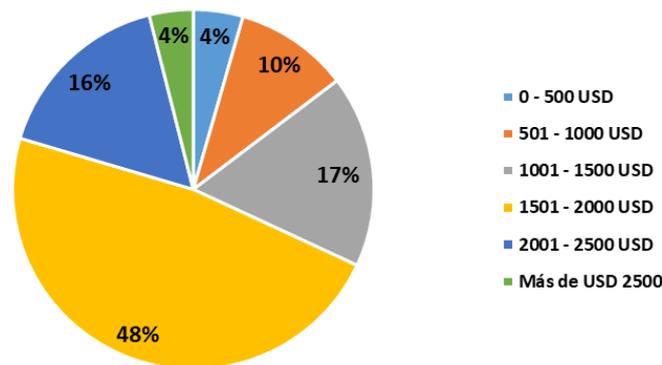


Figura 2.15. Ingresos del Cliente

Fuente: Encuesta
Elaborador por: Las autoras

Los ingresos mensuales de los clientes oscilan entre USD 1501 a USD 2000 en un 48%, por lo que existe solvencia en los ingresos mensuales de casi la mitad del mercado objeto de estudio, un 17% del mercado posee ingresos entre USD 1001 y USD 1500, y un 16% posee ingresos de USD 2001 a USD 2500.

2.3.5.11. ¿Cuánto gastó la última vez que adquirió lencería de hogar?

Tabla 2.19 Monto de compra

11. ¿Cuánto gastó la última vez que adquirió lencería de hogar?		
Opción	No.	%
0 - 100 USD	99	25,9%
101 - 200 USD	133	34,8%
201 - 300 USD	94	24,6%
301 - 400 USD	35	9,2%
USD 400 en adelante	21	5,5%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta
Elaborador por: Las autoras

11. ¿Cuánto gastó la última vez que adquirió lencería de hogar?

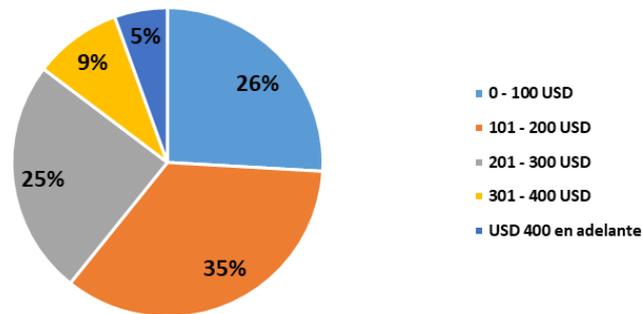


Figura 2.16. Monto de compra

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.16., el mercado ha gastado entre USD 101 a USD 200 en su última compra de artículos de lencería para el hogar en un 35% por lo que es el comportamiento más común en el monto de compra, seguido por el monto de USD 0 a USD 100 en un 26% y un 25% para el monto de USD 201 a USD 300.

2.3.5.12. ¿Qué marca de producto adquirió la última vez que compró lencería de hogar?

Tabla 2.20 Última marca adquirida

12. ¿Qué marca de producto adquirió la última vez que compró lencería de hogar?		
Opción	No.	%
Delltex	14	3,7%
Edén	30	7,8%
Kálido	54	14,1%
Noperti	50	13,1%
Pintex	31	8,1%
Trazos	41	10,7%
No recuerda	31	8,1%
Otras marcas	131	34,3%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

12. ¿Qué marca de producto adquirió la última vez que compró lencería de hogar?

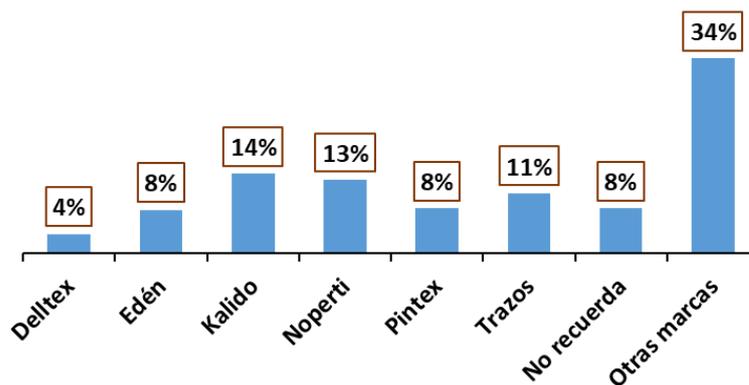


Figura 2.17. Última marca adquirido

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.17., los clientes han adquirido otras marcas diferentes a las de estudio en su última compra de productos de lencería de hogar en un 34%, dentro de las marcas objetos de estudio, Kálido posee un 14% y Noperti el 13% de las últimas compras.

2.3.5.13. La calidad del producto que adquirió fue:

Tabla 2.21 Calidad del producto

13. La calidad del producto que adquirió fue:		
Opción	No.	%
Excelente	153	40,0%
Muy buena	139	36,4%
Buena	57	14,9%
Regular	22	5,8%
Mala	11	2,9%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

14. ¿Recomendaría su producto a otros clientes?

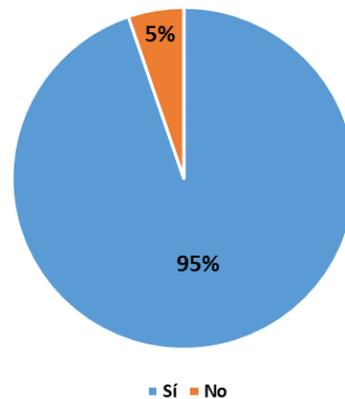


Figura 2.18. Calidad del producto

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

El mercado califica como excelente la calidad del producto adquirido ya que representa un 40%, seguido de muy buena en un 36% y en menor cantidad como buena en un 15%, siendo los productos ofrecidos en el mercado de lencería de hogar de excelente calidad según la percepción de los encuestados.

2.3.5.14. ¿Recomendaría su producto a otros clientes?

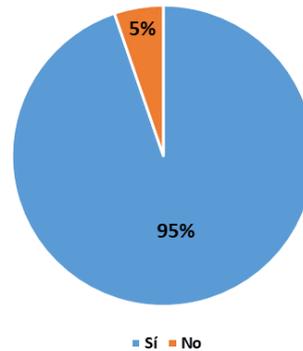
Tabla 2.22 Recomendación del producto

14. ¿Recomendaría su producto a otros clientes?		
Opción	No.	%
Sí	362	94,7%
No	20	5,2%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

14. ¿Recomendaría su producto a otros clientes?

*Figura 2.19. Recomendación del producto*

Fuente: Encuesta

Elaborador por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.19., el 95% de los encuestados recomendaría su producto a otros clientes, por lo que se considera que el mercado está satisfecho con el producto ofrecido por las marcas de lencería para el hogar.

2.3.6. Análisis de los resultados.

El mercado de lencería para el hogar está compuesto en su mayoría por personas del sexo femenino, cuyas edades son de 41 a 50 años de edad. El principal producto adquirido por el mercado son las sábanas seguido de los edredones, por lo que la empresa debe impulsar el posicionamiento de estos productos, la empresa Noperti es la mayor competidora del mercado seguida por Pintex debido a la trayectoria y antigüedad de estas empresas.

Los factores que debe cuidar la empresa son la calidad y duración del producto ya que estos atributos son los que más valora el cliente, los principales canales de distribución deben ser a través de casas comerciales en su mayoría ya que son los lugares más visitados por los consumidores en los cuales se debe de tener una gran variedad de productos para que el cliente pueda elegir, seguido de promociones para atraer nuevos clientes.

Normalmente un cliente promedio adquiere lencería para el hogar una vez al año, seguido por cada semestre y su principal forma de pago es a través de tarjetas de crédito y dinero en efectivo.

Casi la mitad de los encuestados posee ingresos mensuales entre USD 1501 a USD 2000 por lo que el mercado posee suficiente solvencia para adquirir los productos de Konforthogar, además el gasto realizado va desde los USD 101 a los USD 200. El cliente prefiere comprar otras marcas en lugar que las más reconocidas del mercado, esto puede ser al bajo precio que poseen otras empresas en sus productos, la calidad del producto por lo general es excelente según la experiencia de los encuestados los cuales casi en su totalidad recomendarían su marca preferida de lencería de hogar.

2.3.7. Análisis de la demanda.

Para realizar el análisis de la demanda primero es necesario conocer la evolución de la población de la ciudad de Cuenca, para ello se utilizó la información publicada en la página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), respecto a los resultados de las poblacionales de los censos realizados en el país, se detalla la información procesada en la siguiente figura:

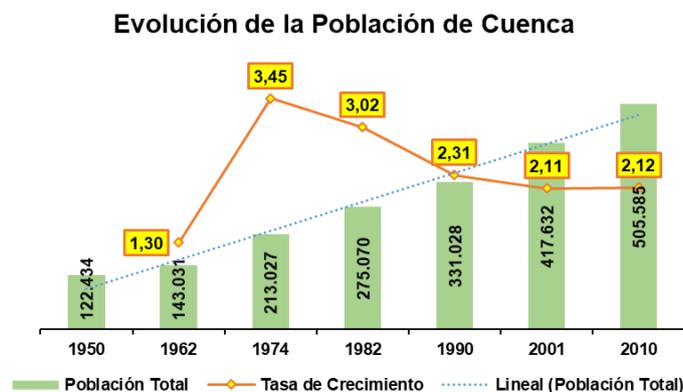


Figura 2.20. Evolución de la población de Cuenca

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC

Elaborador por: Las autoras



Como se muestra en la figura 2.20., la población de Cuenca durante el último censo en el año 2010 fue de 505,585 habitantes con una tasa de crecimiento de 2.12, la población de Cuenca posee una tendencia de un ligero crecimiento considerando las tasas de crecimiento de los censos desde el año 1950, esta ciudad posee una tasa promedio de crecimiento del 2.39%, este valor lo podemos ver reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 2.23 Evolución de la población de Cuenca

Año	Población Total	Tasa de Crecimiento
1950	122.434	
1962	143.031	1,30
1974	213.027	3,45
1982	275.070	3,02
1990	331.028	2,31
2001	417.632	2,11
2010	505.585	2,12
TASA PROMEDIO		2,39

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC

Elaborador por: Las autoras

Una vez obtenida la tasa promedio de crecimiento de la población de Cuenca se procede a calcular la demanda potencial para el sector de lencería de hogar para ello se solicitó al Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), el detalle por estrato social económico de la población de Cuenca, según la información otorgada por dicha institución pública para el periodo 2010 la población urbana estaba compuesta por 265.939 habitantes pertenecientes al estrato social medio, medio alto y alto. Esta población se la dividió por número de hogares, considerando que el promedio de integrantes por hogar es de 3.6 según información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), dando como resultado una demanda potencial de 73.872 hogares.

Como se muestra en la tabla 2.24., la demanda potencial para el año 2018 es de 73.872 hogares tal como se lo explico anteriormente, para el caso de la demanda proyecta para los próximos años, se tomó como



referencia la tasa promedio de crecimiento de Cuenca la cual es del 2.39% para la proyección de la demanda potencial de los siguientes años del proyecto.

Tabla 2. 24 Demanda potencial

AÑO	DEMANDA PROYECTADA POBLACIÓN CUENCA
2018	73,872
2019	75,638
2020	77,445
2021	79,296
2022	81,191
2023	83,132
2024	85,119
2025	87,153
2026	89,236
2027	91,369

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC, 2010.

Elaborador por: Las autoras

2.3.8. Análisis de la oferta.

Como se estableció en los objetivos de marketing, la empresa Konforthogar proyecta alcanzar el 5% de la participación del mercado en los próximos años, para calcular la oferta se tomó como valores referenciales la participación de mercado proyectada para los años 2018 – 2022 (véase tabla 2.6), según la demanda potencial para el año 2018 es de 73.872 hogares calculando la oferta del 3,93 de esta demanda es de 2.904 hogares, esto quiere decir que se proyecta vender productos de lencería de hogar a 2.904 hogares de la ciudad de Cuenca las cuales pertenezcan a la área urbana y sean de un estrato social medio, medio alto o alto, para los demás años se realiza el mismo procedimiento para calcular la oferta tal como se muestra en la tabla 2.25.



Tabla 2.25 Demanda y Oferta proyectada del mercado de lencería del hogar.

AÑO	HOGARES CUENCA	MERCADO META
2018	73.872	2.904
2019	75.638	3.330
2020	77.445	3.819
2021	79.296	4.380
2022	81.191	5.022

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC

Elaborador por: Las autoras

2.3.9. Políticas de precios: Precios de introducción, operación, mecanismos para fijar el precio de venta (costos, competencia o mercado), créditos, descuentos, planes.

Actualmente la empresa Konforthogar no posee una estrategia de precios y descuentos para cada tipo de clientes, por lo que ha presentado inconvenientes para generar un mayor margen de utilidad, ya que al no tener un plan de descuentos según el tipo de cliente, monto y fidelidad se otorga grandes descuentos a clientes en su primera compra y/o descuentos con montos pequeños de compra, que no ha resultado beneficioso en algunos de los casos. Para establecer una correcta estrategia de precios y un plan de descuento es necesario empezar por definir cada tipo de cliente, lo que se detalla a continuación:

- Minorista: Son los clientes que poseen un pequeño monto de compra por lo general es el consumidor final y la compra la realizan en los puntos de ventas propios de la empresa.
- Mayoristas: Adquieren los productos de la empresa tres veces al año en promedio, a este tipo de clientes pertenecen los hostales, clínicas, hoteles y mueblerías que deseen complementar sus productos e instalaciones con lencería del hogar y en ocasiones venderlos como las mueblerías. A este grupo también se incluye los colaboradores internos y externos como los empleados.



- Distribuidor: Son personas que adquieren los productos de la empresa para comercializarlos de forma independiente, por lo general este tipo de cliente realiza compras dos veces cada trimestre con un gran volumen de compra.
- Cadenas: A este grupo pertenecen las casas comerciales y supermercados, son los que poseen una gran participación en el mercado, comercializan los productos de la empresa en varias ciudades del país, llegando así a más consumidores finales por lo que representa la mayor cartera de clientes de Konforthogar.

Una vez definido los tipos de clientes se procede a establecer los precios de los productos de Konforthogar. De acuerdo a la gran variedad de diseños, tipo de tela y tamaños de los productos, se estableció un precio promedio de cada producto, a continuación se detallan los valores referenciales.

Tabla 2.26 Precios de los productos

PRODUCTO	P.V.P.
EDREDON	\$ 111,09
SABANAS	\$ 76,49
COBERTOR	\$ 100,49
DUVETS	\$ 96,71
COBIJA	\$ 73,79
CORTINA	\$ 49,50
COJIN	\$ 21,00
ALFOMBRA	\$ 181,50
PUFF	\$ 114,00
SET DE APLIQUE X3	\$ 29,99

Fuente: Konforthogar, 2017.

Elaborador por: Las autoras

Como se mencionó la empresa Konforthogar no posee un plan de descuento para cada tipo de clientes según el monto de compra que realice, por lo que se propone un nuevo enfoque a los descuentos que va a plantearse según el historial de compra, sin embargo, cabe recalcar que este plan de descuentos aplica a partir de la tercera compra. En el caso de la



primera y segunda compra en los mayoristas y distribuidores se les otorgará máximo un 10% de descuento, siempre y cuando cumpla los montos establecidos en el plan de descuentos, para el caso de los minoristas se mantendrá el plan de descuentos desde la primera compra ya que no es muy común que este tipo de clientes llegue a los monto definidos, en el caso de las cadenas tendrán un precio preferencial según el acuerdo al que se llegue, esto con el objetivo de distribuir en sus tiendas los productos de la empresa en el país, a continuación se presenta el plan de descuentos propuesto:

Tabla 2.27 Propuesta de Plan de descuentos

CLIENTE	MONTO	DESCUENTO
Minoristas	USD 600 - USD1500	5% - 8%
Mayoristas	USD 1501 - USD 4000	23% - 25%
Distribuidores	USD 4001 - USD 5000	30% - 32%
Cadenas	USD 3000 o más	Desde 35%

Fuente: Konforthogar

Elaborador por: Las autoras

La forma de pago para mayoristas y distribuidores será el 50% de anticipo y 50% a la fecha de entrega del producto solicitado, para el caso de los minoristas siempre será el pago al contado ya sea en efectivo o con tarjeta y solo para el caso de las cadenas se otorgará hasta 60 días de crédito según el caso, esto con el objetivo de ampliar nuestra cartera de clientes y así llegar a más ciudades del país.

2.3.10. Propuesta de Estrategias de ventas y comunicación: Imagen, logotipo, publicidad, medios, frecuencia.

Debido a que el público al que está dirigido la empresa Konforthogar son todas las familias y tomando en cuenta que dentro de ellas existe personas jóvenes es indispensable el uso del internet y redes sociales para indicar las promociones y ofertas de la marca, para lo cual se propone lanzar campañas de promoción a través de la red social Facebook y así también dar a conocer tanto a la marca Kálido y sus promociones del mes.

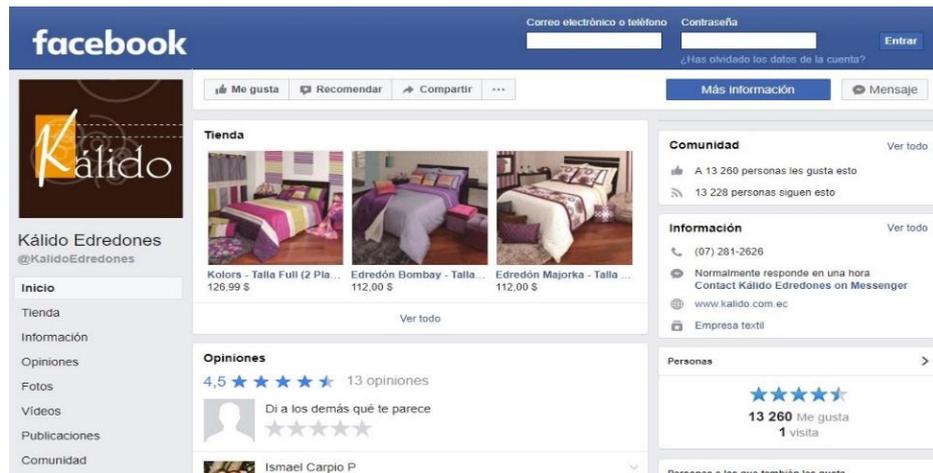


Figura 2.21. Página de Facebook de Kálido

Fuente: Facebook

Elaborado por: Konforthogar Cía. Ltda.

En las promociones que la empresa realizará en la red social Facebook se encontrara la publicidad para incentivar la compra de los productos tradicionales, así como los nuevos a través de descuentos.



Figura 2.22. Publicidad de descuentos

Fuente: Konforthogar

Elaborado por: Las Autoras

También se realizarán concursos y sorteos a través de la plataforma de Facebook a los usuarios que le den clic al botón Me gusta y comparta la información que se solicite en la página, con el objetivo de dar a conocer los

productos de la marca e incentivar su compra ganando de esta manera mayor participación del mercado.

Se incentivará la compra en línea a través de la página web de Kálido, donde se presentarán todas las líneas de producto bajo la marca de la empresa, aquí se podrá encontrar el catálogo de productos con los diseños originales de los mismos, se dispondrá de un carrito de compras para que el cliente pueda solicitar su pedido y al igual que en la página de Facebook se publicarán las promociones y descuentos del mes.



Figura 2. 23. Página web de Kálido

Fuente y Elaborado por: Konforthogar

Todas estas estrategias de comunicación están dirigidas a promocionar la marca Kálido de la empresa Konforthogar para incentivar la compra de productos bajo esta marca, ganando así mayor presencia, reconocimiento y participación en el mercado.

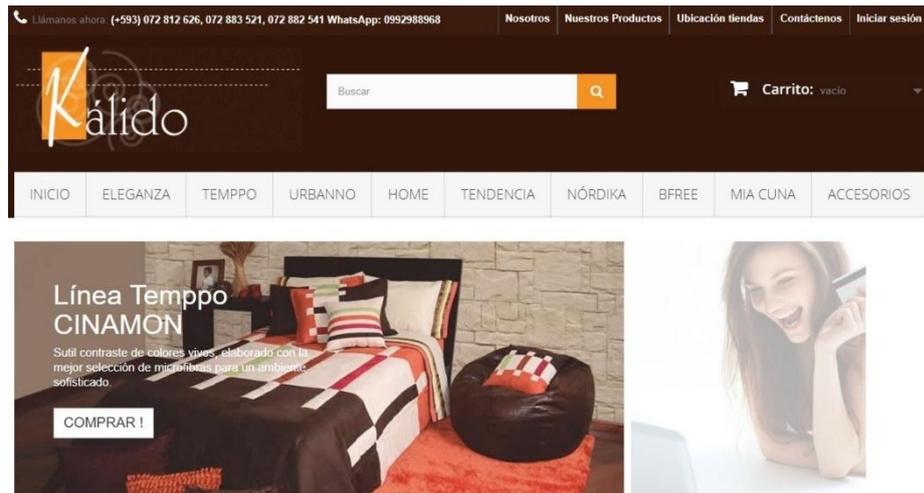


Figura 2. 24. Logotipo de Kálido

Fuente y Elaborado por: Konforthogar

2.3.11. Estrategia de distribución: Canales de distribución, PDV, ubicación y cobertura de la empresa.

La matriz de la empresa Konforthogar se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, entre las calles 27 de febrero S/N y Francisco Moscoso (junto a las bodegas de comercial Salvador Pacheco Mora), la empresa cuenta con un espacio de 650 metros cuadrados, en la matriz también se encuentra la planta de producción y desde ahí se realizan todas las operaciones de logística y administración del negocio.

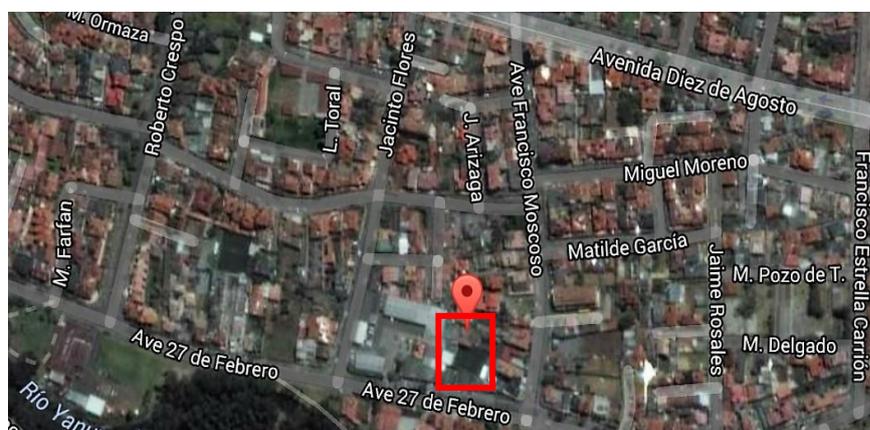


Figura 2. 25. Ubicación de Konforthogar

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Las autoras



Además de la matriz, la empresa posee dos puntos de venta ubicados en la ciudad de Cuenca, el primero está ubicado en la Av. de las Américas S/N y calle del Tejar en el Centro Comercial Las Américas local # 6, mientras que el segundo punto de venta está ubicado en la Av. Felipe II y Circunvalación Sur dentro del centro comercial Mall del Río en la zona bancaria. Cabe recalcar que estos dos puntos de ventas comercializan y promocionan los productos de la marca Kálido y están enfocados a atender directamente al consumidor final.

En la actualidad Konforthogar vende sus productos a más de quince cadenas comerciales como a Cuenca, Guayaquil y Quito, sin embargo, la gran mayoría de estas cadenas adquieren productos de marca blanca y/o productos bajo su marca, por lo que la marca Kálido no se distribuye bajo estas cadenas quedando rezagada a una baja participación en el mercado. En la ciudad de Cuenca la empresa Konforthogar comercializa lencería para el hogar de marca blanca a las cadenas Marcimex y Ecuamueble, mientras que en la ciudad de Guayaquil comercializa con almacenes De Pratti, Pycca, Muebles El Bosque, Almacenes Boyacá y Corporación El Rosado, además dentro de los clientes nuevos están Marriot y Etafashion, Zona Mueble también es un cliente tipo cadena dentro de la ciudad de Guayaquil, pero con la diferencia de que es la única que distribuye productos bajo la marca Kálido en sus tiendas. Dentro de la ciudad de Quito Konforthogar comercializa con Bebemundo y Mega Santa María, también posee nuevos clientes como Studio Noa y Ribmoon. Actualmente Konforthogar está en negociaciones con las empresas Sukasa, Chaide & Chaide y Corporación La Favorita para distribuir sus productos de marca blanca y ampliarse en el mercado. Sin embargo, para una mejor presencia en el mercado la empresa necesita comercializar a través de las cadenas productos bajo la marca Kálido, por lo que se propone conversar y negociar con las actuales cadenas para distribuir estos productos con precios preferenciales y mejores descuentos, esto con el objetivo de dar a conocer la marca Kálido en todo el país.



2.3.12. Estudios y matrices.

2.3.13.1. Matriz FODA.

Mediante esta matriz se pretende aprovechar todas las oportunidades externas a través de las fortalezas internas, así mismo se busca superar y convertir a las debilidades en fortalezas además de evitar las amenazas para concentrarse en las oportunidades, para lo cual se propusieron las estrategias FO-FA-DO-DA presentadas a continuación:

Tabla 2. 28 Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO (EMPRESA)			
MATRIZ FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ANÁLISIS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES
	F1 Amplia variedad de la cartera de productos.	D1 Problemas en administrar inventarios por el exceso de materiales y materia prima.	
	F2 Ser proveedor de grandes cadenas comerciales a nivel nacional.	D2 Falta de control en areas de producción, bodega y despacho.	
	F3 Mano de Obra calificada.	D3 Poca promocion y publicidad.	
	F4 Valor agregado en sus productos como diseños personalizados, exclusivos y asesoramiento en tendencias actuales.	D4 No existe innovacion en procesos productivos y administrativos.	
	F5 Producción de productos 30% marca propia y 70% marca blanca.	D5 Falta de manejo de políticas comerciales.	
	F6 Productos elaborados con materiales de alta calidad y acabados perfectos.	D6 No es posible importar debido al poco volumen de compra de materiales y materia prima.	
	O1 Mercado en constante crecimiento debido a la necesidad de decorar e innovar el hogar con diseños únicos.	FO-1 Ofrecer al mercado meta y potencial los productos con nuevos y atractivos diseños.	DO-1 Organizar y administrar el inventario a través de la metodología 5 S para comprar más materiales y materia prima con el objetivo de producir a escala y abastecer el mercado potencial.
	O2 Existe tecnología cada día más avanzada para mejorar capacidades y disminuir costos.	FO-2 Producir grandes volúmenes de productos para disminuir costo y posteriormente distribuirlos por las cadenas comerciales más reconocidas del país.	DO-2 Arpovechar las nuevas herramientas tecnológicas para mejorar controles y procesos.
	O3 Orientación nacionalista en produccion y consumo.	FO-3 Promocionar a los productos con la marca Hecho en Ecuador y que fueron elaborados por mano calificada textil por lo que el producto es de alta calidad.	DO-3 Utilizar la marca Hecho en Ecuador para alcanzar una mayor cuota del mercado interesado en consumir productos nacionales.
	O4 Tiempos de entrega demorados de la competencia extranjera hacia el país.	FO-4 Resaltar que el producto es elaborado a medida y con corto tiempo de entrega del producto final.	DO-4 Mejorar los procesos internos para optimizar tiempos de entrega de la mercadería.
	O5 Poca competencia que trabaje con diseños personalizados con el cliente.	FO-5 Personalizar los productos según las exigencias del cliente, ya sea con nuevos diseños o imágenes.	DO-5 Definir precios y descuentos según el valor de la compra, tipo de cliente y fidelidad de los mismos, especialmente en los productos de mayor demanda como los personalizados.
	O6 Mayor oferta de profesionales con nuevos conocimientos en el áreas como producción, calidad y procesos.	FO-6 Elaborar los productos mediante mano de obra calificada y mejores procesos de producción para garantizar la calidad de producto terminado.	DO-6 Adquirir mejores equipos para optimizar los materiales y materia prima y así disminuir las mermas y pérdidas.
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	A1 Ingreso ilegal por las fronteras de mercancía textil.	FA-1 Diferenciar y personalizar los productos con respecto a los extranjeros que ingresan por contrabando.	DA-1 Realizar promociones y descuentos de los productos elaborados con inventario antiguo, para liberar espacios físicos y atraer nuevos clientes, y competir con la mercancía ilegal que entra al país.
	A2 Bajo poder adquisitivo del mercado debido a la recesión económica que a traviesa el país.	FA-2 Disminuir los costos de distribución a través de las cadenas comerciales para ofrecer un producto con un precio atractivo.	DA-2 Mejorar los procesos de producción a través de nuevos controles para elaborar productos más baratos, a menos costos y ofrecer un mejor precio al cliente.
	A3 Entrada de nuevos competidores internacionales al mercado.	FA-3 Destacar que la empresa utiliza mano de obra calificada lo cual que el producto terminado sea igual o de superior calidad que el producto importado.	DA-3 Incrementar la publicidad de los productos a través de las redes sociales destacando sus diseños y calidad sobre los productos importados.
	A4 Empresas con mayor existencia y posicionamiento en el mercado.	FA-4 Promocionar a la empresa como una marca revolucionada e innovadora para destacarla de la competencia tradicional.	DA-4 Mejorar los procesos productivos y administrativos de la empresa para competir más eficientemente en el mercado.
	A5 Incremento de empresas y productos artesanales.	FA-5 Realizar producción a altas escalas para disminuir los costos y a su vez el precio de los productos de marca blanca para que puedan competir con los productos artesanales.	DA-5 Implementar estrategias de marketing basado en las 4 P especialmente definir estrategia de precios según los productos de la competencia como los productos artesanales actuales.
	A6 Oferta de productos sustitutos en el mercado.	FA-6 Destacar los originales diseños de los productos para hacerlos más atractivos que otros productos sustitutos.	DA-6 Ampliar la cartera de productos para competir con los productos sustitutos a través de la importación de nueva materia prima.

Fuente: Konforthogar
Elaborador por: Las autoras

2.3.13.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Tabla 2. 29. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
	FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CALIF.	POND.
OPORTUNIDADES	1 Mercado en constante crecimiento debido a la necesidad de decorar e innovar el hogar con diseños únicos.	0,14	3	0,42
	2 Existe tecnología cada día más avanzada para mejorar capacidades y disminuir costos.	0,10	2	0,2
	3 Orientación nacionalista en producción y consumo.	0,08	3	0,24
	4 Tiempos de entrega demorados de la competencia extranjera hacia el país.	0,12	3	0,36
	5 Poca competencia que trabaje con diseños personalizados con el cliente.	0,06	2	0,12
	6 Mayor oferta de profesionales con nuevos conocimientos en el áreas como producción, calidad y procesos.	0,05	2	0,10
AMENAZAS	1 Ingreso ilegal por las fronteras de mercancía textil.	0,12	4	0,48
	2 Bajo poder adquisitivo del mercado debido a la recesión económica que atraviesa el país.	0,08	3	0,24
	3 Entrada de nuevos competidores internacionales al mercado.	0,05	2	0,1
	4 Empresas con mayor existencia y posicionamiento en el mercado.	0,10	3	0,3
	5 Incremento de empresas y productos artesanales.	0,05	2	0,1
	6 Oferta de productos sustitutos en el mercado.	0,05	2	0,1
TOTAL		1		2,76

Elaborador por: Las autoras

Como se observa en la tabla 2.29., el total de la matriz EFE es de 2.76, por lo que su puntuación ponderada total está por encima del promedio, lo cual indica que la empresa Konforthogar responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas que existen en el sector y aprovecha de manera eficaz las oportunidades y minimiza los posibles efectos desfavorables de las amenazas externas. La empresa aprovecha bien “la creciente demanda de productos con diseños únicos” como indica su clasificación de 3, sin embargo, la empresa no responde bien ante “la existencia de tecnología para abaratar costos” y ante “la entrada de productos importados, legal o ilegalmente”, como lo indican la clasificación

de 2, el factor más importante del análisis es el de “la demanda creciente de diseños únicos” como indica la ponderación de 0.14 del estudio.

2.3.13.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Tabla 2. 30. Matriz EFI

MATRIZ EFI				
	FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CALIF.	POND.
FORTALEZAS	1 Amplia variedad de la cartera de productos.	0,07	4	0,28
	2 Ser proveedor de grandes cadenas comerciales a nivel nacional.	0,16	4	0,64
	3 Mano de Obra calificada.	0,05	3	0,15
	4 Valor agregado en sus productos como diseños personalizados, exclusivos y asesoramiento en tendencias actuales.	0,13	4	0,52
	5 Producción de productos 30% marca propia y 70% marca blanca.	0,09	3	0,27
	6 Productos elaborados con materiales de alta calidad y acabados perfectos.	0,10	3	0,30
DEBILIDADES	1 Problemas en administrar inventarios por el exceso de materiales y materia prima.	0,10	1	0,10
	2 Falta de control en areas de producción, bodega y despacho.	0,09	2	0,18
	3 Poca promocion y publicidad.	0,06	2	0,12
	4 No existe innovacion en procesos productivos y administrativos.	0,08	2	0,16
	5 Falta de manejo de políticas comerciales.	0,04	1	0,04
	6 No es posible importar debido al poco volumen de compra de materiales y materia prima.	0,03	1	0,03
TOTAL		1		2,79

Elaborador por: Las autoras

Como se observa en la tabla 2.30., el puntaje ponderado total es de 2.79 lo que indica que la empresa Konforthogar está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general, las mayores fortalezas de la empresa son su amplia variedad de productos, las cadenas comerciales a las que provee y sus diseños personalizados y exclusivos como indica su clasificación de 4, las debilidades más importantes son su deficiente administración de inventario, la falta de políticas comerciales y el poco

volumen de compra para importar. Se concluye que la empresa Konforthogar cuenta con una posición interna fuerte.

2.3.13.4. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

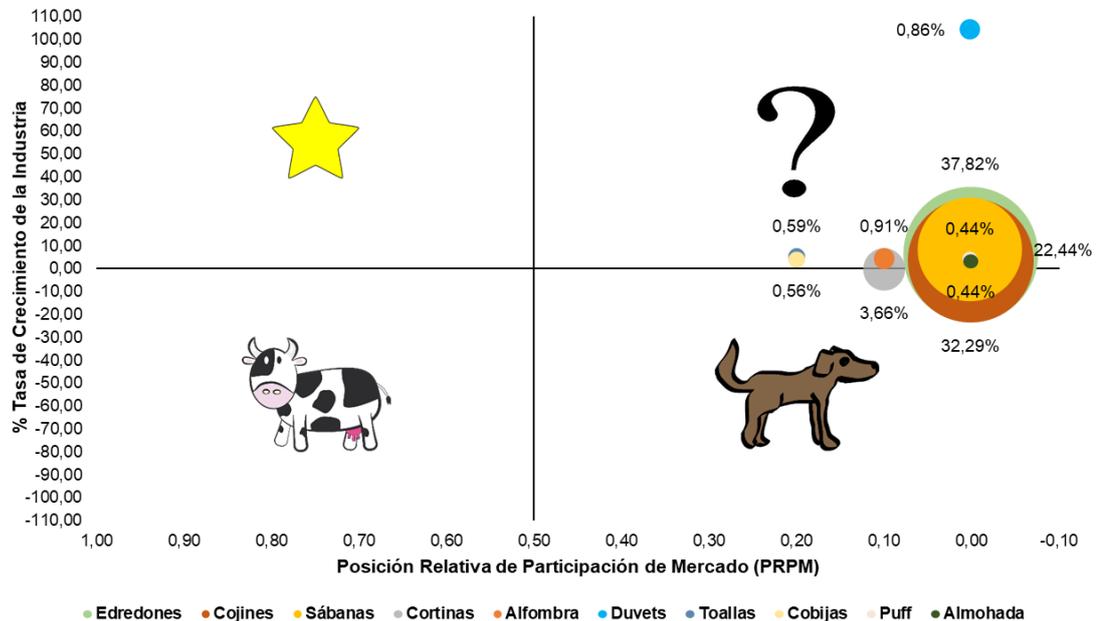


Figura 2. 26. Matriz BCG

Fuente: Konforthogar

Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.26., los 10 productos del estudio realizado pertenecen al grupo interrogante de la matriz BCG, esto quiere decir que estos productos poseen una baja participación de mercado; sin embargo, compiten en un sector de alto crecimiento. La necesidad de efectivo de la empresa Konforthogar es alta y la generación de efectivo de estos productos es baja, por lo que la empresa debe decidir con que productos debe consolidarse en el mercado a través de estrategias y campañas agresivas de penetración y desarrollo de mercado, esto en base a los productos que le generen más ingresos y utilidades. En este caso, los productos que le generan mayores ingresos son los edredones, las cobijas y las sábanas, con un 37.82%, 32.29% y 22.44% respectivamente generando así en conjunto el 92,54% de los ingresos de la empresa.



2.3.13.5. Matriz ABC.

Se realizaron los estudios cuantitativos sobre los productos terminados y materia prima que la empresa posee para determinar el 80/20 tanto de los productos como de los insumos, priorizando los que están dentro del grupo de los 80 para un mejor control interno y monitoreo.

2.3.13.5.1. Materias primas y materiales.

Para determinar el ABC del inventario de materiales y materia prima se consideró como variable el “Costo del inventario”, se ordenó la información de mayor a menor del Costo del Inventario para calcular el peso de cada producto respecto al valor del inventario total, posteriormente se realizó la frecuencia acumulada para realizar la clasificación ABC, los productos con frecuencia menor a 80% son de categoría A, los productos con frecuencia mayor al 80% y menor al 95% son de categoría B y los productos mayores al 95% y menores o igual al 100% son de categoría C.

Tabla 2. 31 Matriz ABC de materiales y materia prima

PRODUCTO	UNIDAD COMPRA	COSTO UNIDAD	GRUPO MATERIAL	STOCK	COSTO INV	%	% ACUM.	ABC
VELO ESTAMPADO 2.80 TERG115#18 RAMITAS CAFE	METRO	\$ 8,57	VELO	237.504,00	\$ 2.035.725,87	37,15%	37,15%	A
BROCADO CAMBRIA 019 CUADRITOS ALMENDRA HILO DORADO	METRO	\$ 8,50	BROCADO BROCADO	58.838,00	\$ 500.123,00	9,13%	46,28%	A
VELO ESTAMPADO 2.80 FANCY RAYAS BEIGE	METRO	\$ 6,60	VELO	27.400,00	\$ 180.872,61	3,30%	49,58%	A
MICRO ESTAMPADO 1.50 MICRO096#09 EMBOSSED LEOPARDO NEGRO	METRO	\$ 7,46	MICRO ESTAMPADO	14.808,00	\$ 110.512,86	2,02%	51,60%	A
POLAR LLANO 1.80 GLAMOUR G820 LADRILLO	METRO	\$ 5,27	POLAR ESTAMPADO	20.130,00	\$ 106.086,17	1,94%	53,53%	A

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda., 2017

Elaborado por: Las autoras

Debido a que los datos sobre los costos de los materiales y materia prima del inventario es información confidencial de la empresa, se tomó un extracto de la matriz ABC del inventario donde se puede observar que el 54% aproximadamente del valor total del inventario actual cae sobre cinco productos de los grupos como los velos, brocados, estampados y que el producto principal del inventario son los “Velos Estampados 2.80 Terg115#18 Ramitas Café” el cual ocupa del 37.15% del inventario total.



2.3.13.5.2. Producto terminado.

Tal y como se realizó la matriz ABC del inventario de materiales y materia prima se procedió a realizar el estudio de los nueve grupos de productos terminados que comercializa la empresa, en este caso la variable principal fue el valor facturado de las ventas durante el periodo 2016.

Tabla 2. 32 Matriz ABC de producto terminado

PRODUCTO	VENTAS	CANTIDAD	%	% ACUM.	ABC
Edredones	\$ 169.759,61	4.823	29,83%	29,83%	A
Sábanas	\$ 144.564,42	9.687	25,40%	55,23%	A
Cojines	\$ 138.595,53	20.227	24,35%	79,59%	A
Toallas	\$ 56.967,00	50.919	10,01%	89,60%	B
Cobijas	\$ 18.759,36	600	3,30%	92,89%	B
Duvets	\$ 16.510,69	345	2,90%	95,79%	C
Cobertor	\$ 12.303,57	169	2,16%	97,95%	C
Cortinas	\$ 6.668,09	356	1,17%	99,13%	C
Puff	\$ 4.973,01	86	0,87%	100,00%	C

Fuente: Konforthogar Cía. Ltda., 2017.

Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la tabla 2.32., los productos que ocupan el 79,59% de las ventas totales durante el año 2016 fueron los edredones, sábanas y cojines por lo que ocupan la categoría A, los productos dentro de la categoría B son las toallas, las cobijas ya que ocupan menos del 15% del inventario total, los productos dentro de la categoría C son los duvets, cobertor, cortinas y puff por lo que representan alrededor del 5% de las ventas totales de la empresa.

2.3.13.6. Diagrama de Pareto de ventas.

Una vez determinadas las categorías ABC de los productos comercializados por la empresa durante el periodo 2016, se procedió a graficarlos utilizando el diagrama de Pareto para una mejor visualización de los datos.

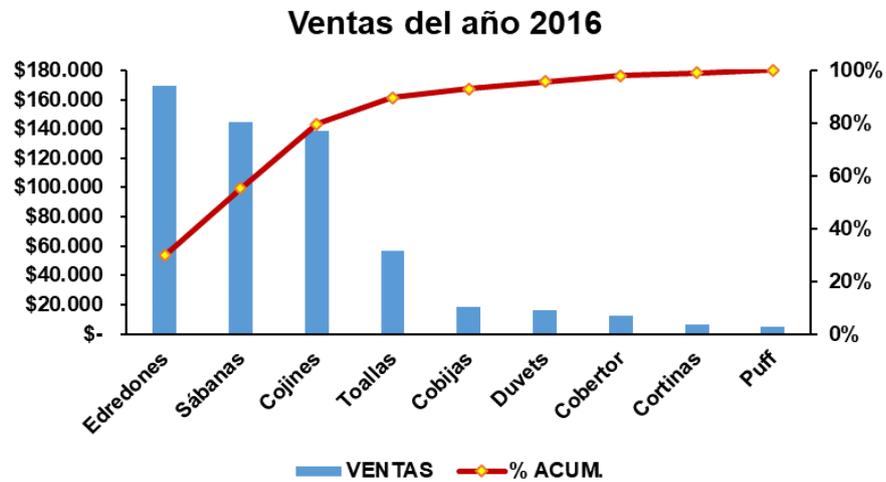


Figura 2. 27. Diagrama de Pareto de ventas

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la figura 2.27., el principal producto vendido por Konforthogar durante el periodo 2016 fueron los edredones, con unas ventas anuales por USD 169.759,61 ocupando el 29,83% de las ventas totales.

Capítulo III Plan de producción

3.1. Materiales y materias primas

Se detallan las materias primas y materiales que se utiliza para la producción de productos de lencería de hogar:

Tabla 3. 1. Materiales y materias primas

Material	Unidad	Costo por unidad
Bramante Estampado Edredón	Metro	\$ 2,82
Bramante Llano Edredón	Metro	\$ 2,74
Polyester Llano Edredón	Metro	\$ 1,12
Polyester Estampado Edredón	Metro	\$ 1,34
Plumón 2 cm Edredón	Rollo	\$ 1,58
Empaque Edredón	Unidad	\$ 1,65
Bulto Edredón	Unidad	\$ 0,22
Bramante Estampado Sábanas	Metro	\$ 2,82
Bramante Llano Sábanas	Metro	\$ 2,74
Polyester Llano Sábanas	Metro	\$ 1,12
Polyester Estampado Sábanas	Metro	\$ 1,34
Empaque Sábanas	Unidad	\$ 0,60
Bulto Sábanas	Unidad	\$ 0,11
Bramante Estampado Cobertor	Metro	\$ 2,82
Bramante Llano Cobertor	Metro	\$ 2,74
Polyester Llano Cobertor	Metro	\$ 1,12
Polyester Estampado Cobertor	Metro	\$ 1,34
Empaque Cobertor	Unidad	\$ 1,25
Bulto Cobertor	Unidad	\$ 0,16
Empaque Duvets	Unidad	\$ 0,65
Bulto Duvets	Unidad	\$ 0,21
Glamour	Metro	\$ 6,22
Borrego	Metro	\$ 6,38
Empaque Cobija	Unidad	\$ 1,65
Cinta	Unidad	\$ 0,15
Bulto Cobija	Unidad	\$ 0,18
Vicillo	Metro	\$ 7,28
Empaque Cortina	Unidad	\$ 0,62
Afiche 0.9x0.16	Unidad	\$ 0,05
Bulto Cortina	Unidad	\$ 0,05
Yute	Metro	\$ 4,37
Plumón (relleno)	Kilo	\$ 2,08



Bulto Cojín	Unidad	\$	0,09
Alfombras	Unidad	\$	22,00
Estructura 40x40	Unidad	\$	28,00
Bramante Llano Set	Metro	\$	2,74
Polyester Llano Set	Metro	\$	1,12
Bordados (3 bordados)	Bordado	\$	0,90
Hilo	Tubo	\$	4,13
Funda plástica	Kilo	\$	3,36
Plástico stretch	Rollo	\$	7,12
Afiche 23x23	Unidad	\$	0,15
Afiche 13x13	Unidad	\$	0,07
Etiqueta (doble cara) 0.38x0.45	Unidad	\$	0,03
Etiqueta (una cara) 0.38x0.45	Unidad	\$	0,02
Plumón 1 cm	Rollo	\$	0,78
Microfibra	Metro	\$	6,72
Tarjetas 7x7	Unidad	\$	0,05

Fuente: Konforthogar

Elaborado por: Las autoras

3.2. Fuentes de suministros y proveedores

La empresa Konforthogar Cía. Ltda., cuenta con una alta gama de proveedores como son:

Tabla 3. 2. Proveedores de la empresa Konforthogar

Empresa	Ciudad
Globaltex	Guayaquil
Corporación Saab	Guayaquil
Corporación Carolina Granda	Guayaquil
Procorporation	Guayaquil
Producsol	Guayaquil
Kinor	Guayaquil
Almacenes Buen Hogar	Guayaquil
Manufacturas Buen Hogar	Guayaquil
Comertex	Guayaquil
Primadecor	Quito
Textil San Pedro	Quito
Textiles Mar y Sol	Quito
Reimpconex	Quito
Sofitex	Quito
Eduardo Cid	Quito
Saajador	Quito

Europort	Quito
Intex	Cuenca
Tapitex	Cuenca
Dintex	Cuenca
Bordenim	Cuenca
Centro de Diseño	Cuenca
Imark	Cuenca
Serigraf	Cuenca
Texticolsa	Cuenca
Impex KBS	Cuenca

Fuente: Konforthogar
Elaborado por: Las autoras

3.3. Distribución de la planta

Se detalla a continuación la distribución de planta para la producción de lencería de hogar mediante la aplicación del layout de producción de la empresa Konforthogar:

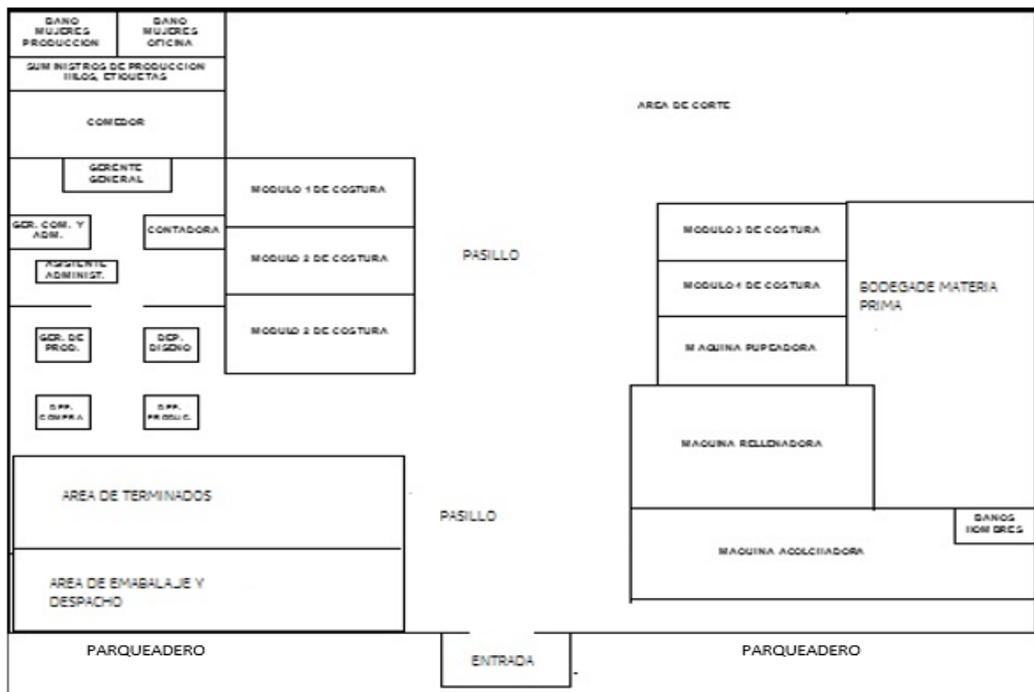


Figura 3. 1. Layout de la planta Actual

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.
Elaborado por: Las autoras

3.4. Métodos y tecnologías de producción

Realizada la orden de pedido se procede en la planta a iniciar el diseño y producción según las especificaciones del cliente, para la producción de lencería de hogar primero se debe tomar en consideración el diseño y las medidas del producto que se va a elaborar, luego se debe medir, trazar y realizar el corte de las piezas que van a formar el producto, finalmente estas piezas se deben coser y elaborar los detalles finales del trabajo como los bordados. Es importante realizar una supervisión en el corte de hilachas, planchado y enfundado ya que de esta manera se le ofrecerá al cliente un producto final de alta calidad.

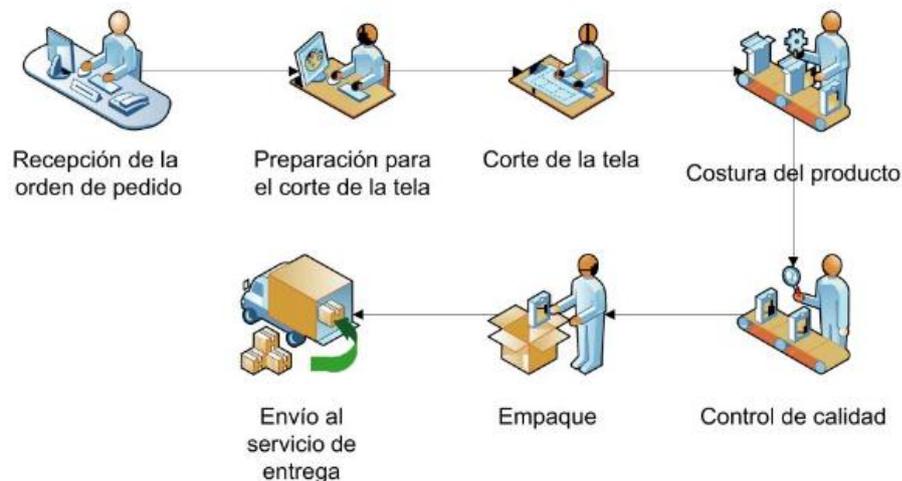


Figura 3. 2. Proceso de producción

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

Como se muestra en la figura 3.2., los procesos para la elaboración de lencería de hogar son básicamente los mismos, la diferencia está en el número de cortes que se realizan para cada tipo de producto, por ejemplo, para la elaboración de edredones y cobertores se requiere de una sola pieza, mientras que para los juegos de sábanas se realizan cortes de 2 piezas las cuales se deben ajustar según las especificaciones del pedido. Las mermas de las telas se emplearán para confeccionar los cobertores y/o fundas de almohadas de esta manera se busca aprovechar las mermas de



las piezas de tela que no pueden ser utilizadas en la elaboración de juegos de sábanas.

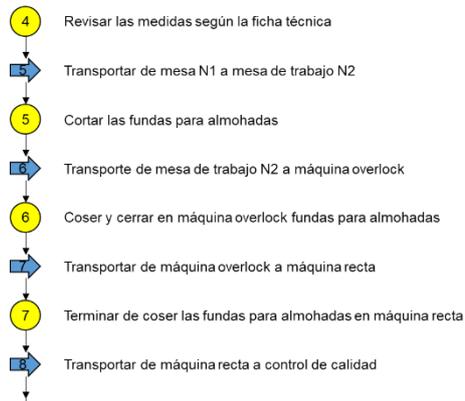
Debido a que la producción de la planta se realiza únicamente bajo pedido, la materia prima y materiales se solicitan a los proveedores en su mayoría al instante de haber cerrado los pedidos, por lo que el costo de almacenamiento de inventario es mínimo. El plumón es el único recurso que se mantiene en los inventarios de materia prima y que tiene un costo de almacenamiento mínimo, sin embargo, se mantiene un stock mínimo de productos terminados para los locales que posee la empresa.

El gerente de producción debe ejecutar una supervisión de calidad en cada paso del proceso de fabricación, esto es muy importante para la elaboración de lencería de hogar ya que de esta manera se garantiza un producto realizado según las especificaciones del cliente.

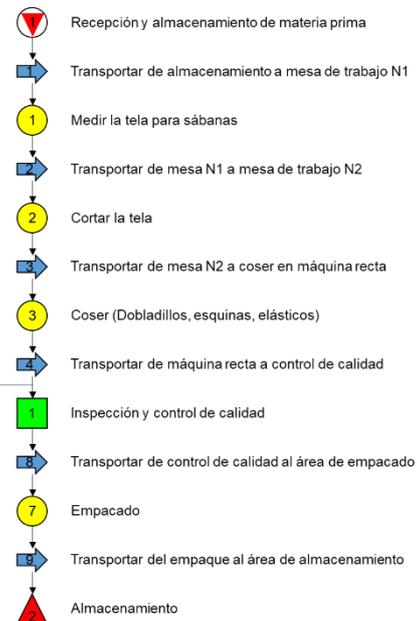
3.4.1. Proceso de producción de sábanas.

En el proceso de producción de las sábanas también se elaboran las fundas de almohadas del respectivo juego, a continuación, se detalla el proceso de producción de este producto:

ELABORACIÓN DE FUNDAS DE ALMOHADA



ELABORACIÓN DE SÁBANAS



3.4.2. Proceso de producción de edredones.

ELABORACIÓN DE EDREDONES



Figura 3. 4. Proceso de producción de edredones

Fuente: Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

1. Se recibe y almacena la materia prima en bodega, se extrae de bodega la materia prima solicitada hasta la mesa de trabajo para iniciar el proceso de la medición de tela.
2. Se transporta la tela medida de la mesa N1 a la mesa N2 para cortar la tela.



3. Se realiza el trabajo de igualar la tela y se la transporta enseguida hacia la maquina recta.
4. Ejecutar el trabajo del cerrado del edredón.
5. Dar la vuelta el edredón y cerrar la boca del mismo.
6. Se procede a acolchar en la maquina recta.
7. Transportar hacia el proceso de inspección de control de calidad.
8. Realizar el trabajo de empackado.
9. Se almacena el producto o se distribuye a su respectiva tienda.

3.5. Capacidad operativa

Le empresa Konforthogar elabora dentro de su planta de producción sus principales productos como edredones, sábanas, cobertores y cojines, debido a que representan mayor rentabilidad y son los más vendidos por la empresa, la cual debe cuidar minuciosamente la producción y la calidad de los mismos, mientras que los productos como los douvets, cobijas, cortinas, alfombras, puff y set de apliques son producidos en menor volumen. Konforthogar posee relaciones con pequeños talleres pilotos o también llamadas tercerizadoras con las cuales mantiene alianzas para la elaboración de los productos, el objetivo es mantener a las tercerizadoras siempre con trabajo para lograr que la planta de producción solo labore las 8 horas diarias y de esta manera reducir costos como horas extras a los trabajadores, transporte, alimentación, entre otros. La empresa terceriza la producción de los siguientes productos: sabanas, cortinas y duvets, exigiendo la debida calidad en su fabricación. Actualmente la empresa trabaja con 11 tercerizadoras.

*Tabla 3. 3. Capacidad operativa de la planta*

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	PERIODO
Sábanas	8.800	Unidades	Mensual
Edredones	3.200	Unidades	Mensual
Cojines	20.000	Unidades	Mensual
Cortinas	8.800	Unidades	Mensual
Cobertores	6.500	Unidades	Mensual
Apliques	12.000	Unidades	Mensual
Alfombras	1.500	Unidades	Mensual
Puff	500	Unidades	Mensual
Duvets	10.400	Unidades	Mensual

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3. 4. Capacidad productiva tercerizada

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	PERIODO
Sábanas	7.200	Unidades	Mensual
Cortinas	3.500	Unidades	Mensual
Duvets	4.400	Unidades	Mensual

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

3.6. Economía de escala

Con la respectiva orden de pedido se procede a realizar la cotización y compra de materiales e insumos a utilizar para la elaboración del producto, mientras mayor sea el pedido los costos de producción unitario se van a reducir y de este modo se le puede ofrecer al cliente un menor precio de venta, y de la misma forma mientras más grande sea el pedido se pueden obtener mejores precios de negociación con los proveedores. A continuación, se muestra la economía de escala de la producción de las sábanas full y queen:

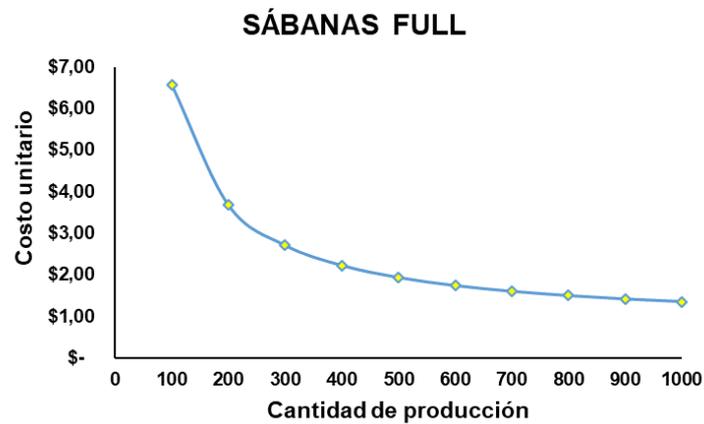


Figura 3. 5. Economía de escala de las sábanas full

Fuente: Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

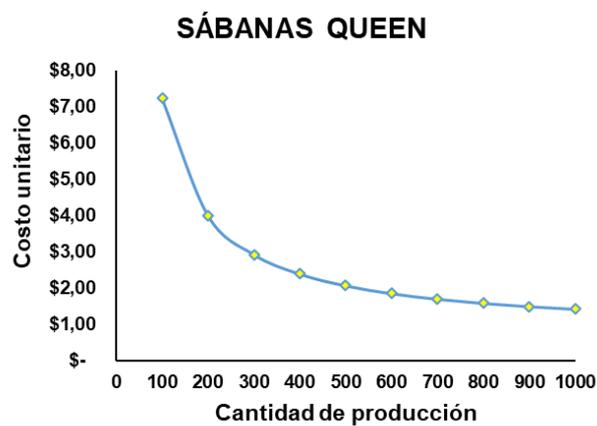


Figura 3. 6. Economía de escala de las sábanas queen

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras

3.7. Equipamiento

Se detallan a continuación los equipos y maquinarias requeridos para la producción de productos de lencería de hogar:



DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL
Máquinas de Coser Recta Normal	20	\$ 490,00	\$ 9.800,00
Máquinas de Coser Recta Electrónica	2	\$ 650,00	\$ 1.300,00
Máquina Overlock	1	\$ 980,00	\$ 980,00
Máquina Overlock	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Máquina Estampadora	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Pupeadora	1	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00
Máquina Rellenadora	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Máquina Acolchadora	1	\$ 29.350,00	\$ 29.350,00
Máquina de Pesar	1	\$ 250,45	\$ 250,45
Máquina Cortadora de Tijeras	1	\$ 1.650,35	\$ 1.650,35
Cortadora Vertical	1	\$ 209,82	\$ 209,82
Cortadora Cuchilla Circular	2	\$ 198,47	\$ 396,94

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.
 Elaborado por: Las autoras

3.8. Riesgos críticos y planes de contingencia

DIFICULTADES Y RIESGOS	
Dificultades y riesgos críticos	Plan de contingencia
Falta de materia prima por parte de los proveedores para cumplir con grandes pedidos.	Realizar alianzas estratégicas con otros proveedores para mantener 3 proveedores mínimos por materia prima, uno principal y dos sustitutos.
Contratación de personal que podría convertirse en competencia.	Mantener una línea cerrada de contacto clientes-colaboradores, de esta manera no se permite conocer los datos de los clientes actuales de la empresa.
Desconocimiento del modo de operación de nueva maquinaria.	Capacitación por parte de los proveedores especializados sobre el manejo de la maquinaria adquirida.
Robo de la planta	Debido al aumento en los índices de delincuencia en los últimos años la empresa se ve obligada a contar con un sistema de alarmas para el monitoreo de la seguridad.
Robo durante el traslado de la mercadería al cliente.	Solicitar a los proveedores de transporte utilizar gps para realizar un monitoreo constante de la mercadería hasta su lugar de destino, además se contratará un seguro que cubra completamente la mercadería.
Accidentes laborales por manejo inadecuado de la maquinaria	Los incidentes con la maquinaria se deben principalmente al desconocimiento de la operatividad, especialmente con las máquinas que realizan cortes. El exceso de confianza en el manejo de algunos equipos aumenta el riesgo de sufrir accidentes de trabajo por lo que se solicitará a los proveedores de las máquinas una capacitación para las operarias y el manual de funcionamiento de los equipos.
Cortes de energía eléctrica	Los cortes de energía eléctrica no programados ocasionan una pérdida de productividad pues es imperativo realizar una pausa en las labores además existe la posibilidad de un daño en la maquinaria. Se realizará la adquisición de un generador eléctrico de diesel.
Mantenimiento de la maquinaria	Para mantener el funcionamiento de la maquinaria en óptimas condiciones se necesitan revisiones periódicas de estas por ende se detiene la producción, por lo que se realizarán los debidos mantenimientos preventivos los fines de semana para no afectar a la producción en días ordinarios.
Incendio en la planta	Los artefactos que producen calor podrán presentar un mal funcionamiento y con el alto contenido de material inflamable como es el plumón o la tela existiría peligro de combustión dentro de la planta, por lo que se dispondrá de extintores y un sistema de alarmas contra incendios, además de la contratación de un seguro.

Fuente: Konforthogar Cía. Ltda.



Elaborado por: Las autoras

3.9. Modelo CANVAS

Una vez realizado los estudios de marketing y de producción, se procede a consolidar la información de la propuesta a través del modelo CANVAS, este modelo nos ayuda a resumir las estrategias a adoptar para el correcto funcionamiento del negocio.



Tabla 3. 7. Modelo CANVAS

<p>SOCIOS CLAVES</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Casas comerciales - Cadenas comerciales - Instituciones financieras - Proveedores - Teciarizadoras - Transportistas 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de moda - Personalización de productos - Promocionar la página web - Promocionar las redes sociales <hr/> <p>RECURSOS CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Personal calificado - Equipos y máquinas - Materiales e insumos - Marca propia 	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p>  <p>Desarrollo y personalización de productos con diseños exclusivos elaborados con altos estándares de calidad brindando al cliente calidez, elegancia y konfort</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personalizada y automatizada con los clientes. - Descuentos según el nivel de compra de cada cliente. <hr/> <p>CANALES</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Página web - Puntos de venta - Contactos corporativos - Redes sociales oficiales 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Hogares del país pertenecientes a un estrato social medio, medio alto y alto. - Hoteles y clínicas - Casas y cadenas comerciales
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción bajo economía de escala - Administración de inventario de materiales e insumos - Parte de la producción terciarizada - Optiización del capital humano mediante capicity plan 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos de línea blanca - Venta de productos de marca propia - Contado - Crédito - Cheque - Transferencias 		

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Las autoras



3.9.1. Segmento de mercado.

El segmento de mercado que se ha identificado para el Modelo de Negocios está dirigido a los hogares que habitan en la zona urbana y pertenecen a un estrato social medio, medio alto y alto. Los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas indican que el 86% son mujeres las que adquieren los productos de lencería del hogar (véase figura 2.6), es decir las que toman la decisión de compra en estos artículos son las mujeres y la mayoría se encuentran en un rango de edad entre los 41 y 50 años (véase figura 2.7).

El segmento de mercado a la que se enfocara también la empresa es a las casas y cadenas comerciales, que en su mayoría están ubicados en los centros comerciales, según los resultados obtenidos de las encuestas (véase figura 2.11), el 60% prefiere asistir a los centros comerciales donde el acceso a estos productos es de manera más fácil y rápida.

Entre otros consumidores se pretende enfocar también a los hoteles, hostales, clínicas y mueblerías, que podrían utilizar los productos de lencería para el hogar para complementar ya sea sus productos e instalaciones.

Por otra parte con el modelo de negocios se pretende ampliar el mercado de lencería para el hogar hacia el exterior, según datos proporcionados por el Trade Map 2017, las Exportaciones de la partida 6302 (véase figura 2.5), los principales destinos de exportación son 88% a Colombia, seguido de Perú con un 6% y Venezuela con un 4% entre otros, países en los cuales la empresa no ha logrado tener mercado.



3.9.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor que se propondrá mediante el modelo de negocios para que la empresa incremente su participación en el mercado y sea más competitiva, se realizara mediante:

- Una diversificación amplia de la cartera de productos que contengan diseños exclusivos, variedad de colores y una excelente calidad así como duración. De acuerdo a la investigación de campo realizada, los aspectos que más toman en cuenta los clientes al momento de la compra son calidad con el 26%, duración con el 24% y diseño con el 21% (véase figura 2.10).
- Implementar la atención pre y post venta, es decir seguir atendiendo al cliente después de la compra para saber cuál fue su experiencia con el producto adquirido. Con este servicio se pretende la fidelización de los clientes y poder lograr una comunicación continua para tener la oportunidad de dar a conocer las ofertas y promociones.
- Implementar nuevas tecnologías que permita mejorar los diferentes procesos de producción y la eficiencia del personal.

3.9.3. Canales de distribución.

Se puede identificar varios canales de distribución de la empresa Konforthogar, entre ellos tenemos:

- Puntos de ventas de locales propios donde los clientes pueden visitarlos para conocer los productos que ofrece la empresa.
- Contactos Corporativos donde la empresa posee su propia base de datos de las cadenas y casas comerciales ubicadas en las distintas Ciudades del país como Quito, Cuenca y Guayaquil.
- Página Web y Redes Sociales.



Mediante el modelo de negocios se pretende fortalecer los canales de distribución como la página web y redes sociales debido a que no se tiene una actualización constante de los productos y esto se ve reflejado a un nivel bajo de ventas mediante este canal, por lo que se propone que se realice la actualización de estos medios de manera mensual.

Dado a las tendencias de comercio electrónico actuales se propone la creación de un catálogo virtual con fotografías que reflejen la versatilidad de tendencias y calidad de los productos de la empresa Konforthogar, estas imágenes son importantes para generar posicionamiento de marca y comunicar un estilo de vida a través de la Marca Kálido. Se buscó información de empresas que se dediquen a la producción fotográfica y creación de catálogos virtual, siendo la mejor opción la siguiente.

Tabla 3. 8. Costos de producción fotográfica y elaboración de catálogo virtual

Descripción	Valor
100 fotografías del producto con fondo blanco.	2500
60 fotografías de bodegones con productos varios y ambientación.	2100
Creación del catálogo virtual	800
TOTAL	5400

Fuente: Empresa Imagine, 2017

Elaborado por: Las autoras

3.9.4. Relaciones con los clientes.

La atención con los clientes es personalizada y vía online, a través de visitas, llamadas telefónicas, chats o por medio de las redes sociales con el objetivo de estar siempre pendientes de los clientes y de sus necesidades en cada momento.

Como se mencionó la empresa Konforthogar no dispone de una política comercial donde se establezcan descuentos para cada tipo de



cliente ya sea minoristas, mayoristas, distribuidores y cadenas por lo que se propuso un plan de descuentos (véase tabla 2.27), con el objetivo de ampliar la cartera de clientes y llegar a más ciudades del país.

Por otro lado se desea de reducir los tiempos de entrega para los clientes minoristas en un 20%, debido a que actualmente la empresa tiene establecido la entrega del producto en 10 días laborables, este tiempo de entrega se debe a que los productos en su mayoría son personalizados es decir llevan detalles minuciosos y se requiere de trabajos por parte de terceros como sublimación y bordados, lo que ha generado altos costos para la empresa. A continuación se presenta los costos incurridos por bordado y sublimación, mensual y anual actual:

Tabla 3. 9. Costo de sublimación y bordado (tercerizado)

Trabajo realizado	Costo mensual	Costo anual
Bordado	\$600,00	\$7200,00
Sublimación	\$2300,00	\$27600,00

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda. 2017

Elaborado por: Las autoras

Como se observa en la tabla 3.9., el que más costo genera es el trabajo de sublimación, lo que se propone la adquisición de esta máquina cuyo precio es de \$48000.00.

3.9.5. Fuentes de ingresos.

La principal fuente de ingresos de la empresa Konforthogar es la venta de productos de marca blanca a las cadenas y casas comerciales, seguido de la venta de productos bajo la marca Kálido, la cual se la puede encontrar en los puntos de venta de la compañía, página web y redes sociales. Los cobros de las ventas se realizan a través de tarjetas de crédito, al contado, cheques y transferencias.



3.9.6. Recursos clave.

Entre los recursos claves de la empresa tenemos:

Físicos: Entre ellos se encuentran sus equipos como maquinarias operativas, inventario de materiales, materia prima, su nave donde se encuentra la planta de producción, los puntos de ventas ubicados en la ciudad de Cuenca y dos vehículos.

Se sugiere que la empresa adquiera una maquina sublimadora, ya que los costos incurridos en trabajos de sublimación son elevados (véase tabla 3.9), su inversión está alrededor de \$48.000 mil dólares americanos.

Tecnológicos: Cuenta con su marca propia de lencería para el hogar “Kálido”, además de sus redes sociales y pagina web.

Una herramienta tecnológica a utilizar es el catalogo virtual que se propuso y el fortalecimiento de sus redes sociales con la actualización mensual de sus productos.

Humano: Es el principal recurso de la empresa, cuenta con una nómina de 50 empleados entre ellos personal calificado y no calificado, el área administrativa está compuesta por 8 empleados, el área de producción 36 y el área de ventas 6. Como se puede observar el 72% de los empleados se concentra en la planta de producción donde su personal no es calificado, generando resultados ineficientes en los procesos de producción y generando problemas a nivel interno, por lo que se propone que la empresa realice capacitaciones continuas a los empleados especialmente en las áreas de ventas y producción.



3.9.7. Actividades clave.

Dentro de las actividades claves que posee actualmente la empresa está el diseño de modas de la lencería de hogar, innovando y creando constantemente nuevos modelos, así como también la personalización de los productos según los requisitos del cliente

Con relación al estudio de campo realizado se obtuvo que los clientes consideran que en el lugar donde realicen sus compras debe disponer; de una variedad de stock en un 35%, promociones un 34%, atención al cliente 14%, garantía del producto un 9% y fácil acceso a los puntos de venta un 8%. (Véase figura 2.12)

Entre las nuevas actividades estará:

- Establecer políticas comerciales de descuentos para sus clientes en épocas de navidad, día de la madre, padre y día del niño.
- Mejorar y fortalecer la publicidad, de los productos a través de redes sociales y pagina Web, como se propuso en el literal 2.3.11. del Capítulo 2.
- Implementar la señalización en las diferentes áreas de la empresa para protección y seguridad del personal con el objetivo de evitar catástrofes laborales, el costo a incurrir es de \$700.00

Para la implementación de la señalización, se realizó un esquema de como ira distribuido y colocado la señalización en la empresa.

Tabla 3. 10. Señalética de la Empresa Konforthogar

ÁREAS DE PRODUCCIÓN	ROTULACIÓN	TAMAÑO	COLOR	CANTIDAD	
Corte	texto	50 x 20 cms.	café + naranja	1	
Costura	texto	50 x 20 cms.	café + naranja	1	
Terminados	texto	50 x 20 cms.	café + naranja	1	
Bodega	texto	50 x 20 cms.	café + naranja	1	
Acolchadora	texto	50 x 20 cms.	café + naranja	1	
Administración	texto	30 x 12 cms.	café + naranja	1	
Comedor	picto	30 x 12 cms.	café + naranja	1	
Baños Administración	picto	15 x 15 cms.	café + naranja	1	
Baños Mujeres Producción	picto	15 x 15 cms.	café + naranja	2	
Baños Hombres Producción	picto	15 x 15 cms.	café + naranja	1	
Casilleros	picto + texto	A4	café + naranja	1	
Prohibido Alimentos	picto + texto	A4	rojo	4	■
Prohibido Celular	picto + texto	A4	rojo	4	■
Prohibido Fumar	picto + texto	A4	rojo	4	■
Extintor	picto + texto	A4	rojo	4	■
Alarma	picto + texto	A4	rojo	1	■
Breaker	picto + texto	A5	amarillo	1	■
Salida Flecha Derecha	flecha + salida	50 x 20 cms.	verde	4	■
Salida Flecha Izquierda	flecha + salida	50 x 20 cms.	verde	2	■
Botiquín	picto + texto	A5	verde	1	■
Guantes	picto + texto	A4	azul	2	■
Mascarilla	picto + texto	A4	azul	5	■
Seguridad Auditiva	picto + texto	A4	azul	2	■
			TOTAL	46	
			PROHIBICIÓN/ SEG.INCENDIO		■
			ADVERTENCIA		■
			SEGURIDAD		■
			OBLIGACIÓN		■

Fuente: Plastiluz, 2017

Elaborado por: Las autoras

3.9.8. Socios claves.

Debido a la dinámica del negocio, la empresa Konforthogar debe de mantener alianzas estratégicas y duraderas para solventar las actividades propias del giro del negocio, entre estos socios están:



- Las casas y cadenas comerciales para distribuir productos tanto de marca blanca y marca Kálido.
- Las tercerizadoras o talleres pilotos son importantes como socio estratégico para complementar las operaciones de producción en épocas donde la producción es elevada.
- Las empresas transportistas encargadas de hacer llegar el producto a su punto de destino. Una actividad clave que debe realizar la empresa es el seguimiento o rastreo del transporte para verificar que la mercadería sea entregada a tiempo.
- Las instituciones financieras como bancos y cooperativas que son importantes al momento de financiar nuevos proyectos, para la adquisición de equipos y maquinaria.
- Los proveedores son totalmente estratégicos ya que suministran los materiales necesarios para las operaciones de la empresa, por lo que es necesario mantener una comunicación constante con estos socios y solicitar crédito para financiar grandes volúmenes de producción.
- Las alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que ayuden a mejorar a la empresa a través de capacitaciones o visitas técnicas.

3.9.9. Estructura de costos.

Los costos propuestos que va a incurrir la empresa Konforthogar para el desarrollo del modelo de negocios se muestran en la tabla 3.11, estos costos se verán reflejados en el flujo neto del proyecto y para cubrir estos costos se realizara un préstamo.

El préstamo se realizara a la entidad Financiera BanEcuador por un monto de \$55.500, 00 con un plazo de 5 años y con una tasa de interés del 11,96% (véase anexo 10)



Tabla 3. 11. Estructura de Costos propuesto

DESCRIPCION	TOTAL
Catalogo Virtual	\$5.400,00
Máquina de Sublimación	\$48.000,00
Capacitaciones	\$1.400,00
Señalización	\$700,00
TOTAL	\$55.500,00

Elaborado por: Las autoras



Capítulo IV Plan financiero

4.1. Inversión fija

Tabla 4. 1. Inversión Valor Actual – 2017

1.1 EQUIPO Y MAQUINARIA	Monto (U.S. Dólares)
Maquinaria de taller	60.683,05
1.2 VEHÍCULOS	Monto (U.S. Dólares)
Vehículos	22.164,24
1.3 EQUIPO DE OFICINA	Monto (U.S. Dólares)
Muebles y enseres	7.880
Equipos de Computación	10.835
TOTAL	18.715
TOTAL	101.562,22
1.4 EQUIPO Y MAQUINARIA	Monto (U.S)
Máquina de Sublimación	48.000,00
Total	48.000,00

Fuente: Konforthogar, 2017

Elaborado por: Las autoras

La empresa Konforthogar no posee terrenos y edificios propios, sus locales y matriz son alquilados, sin embargo, posee maquinaria valorada en USD 60,683.05, vehículos con un valor de USD 22,164.24, muebles y enseres por USD 7,880.00 y equipos de computación por un valor de USD 10,835, teniendo un valor total de inversión fija por 101,562.22. Como se mencionó anteriormente se va a realizar una adquisición de una máquina sublimadora por un valor de \$ 48,000.00

Tabla 4. 2. Depreciación del Activo Fijo

ACTIVO FIJO	VALOR (U.S.\$)	2	2	2	2	2	2
		0	0	0	0	0	0
		1	1	1	2	2	2
		7	8	9	0	1	2
1. EQUIPO Y MAQUINARIA	60.683	6.068	6.068	6.068	6.068	6.068	6.068
2. VEHÍCULOS	22.164	11.082	11.082	0,00	0,00	0,00	0,00
3. EQUIPO DE OFICINA	18.715	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
4. SUBLIMADORA	48.000		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
TOTAL	149.562	19.022	23.822	12.740	12.740	12.740	12.740

Fuente: Konforthogar, 2017
Elaborado por: Las autoras

El equipo y maquinaria se depreciará en diez años, los vehículos fueron adquiridos en el 2013 por tal tan razón la depreciación se realizará solo hasta el año 2018, mientras que los equipos de oficina se depreciarán en diez años, es importante tomar en cuenta que en los valores de depreciación se está tomando en cuenta los activos fijos que se sugiere implementar con el modelo de negocios.

4.2. Inversión en intangibles

Tabla 4. 3. Inversión Actual en Activos intangibles

2.1 GASTOS DE GESTIÓN	Monto (U.S. Dólares)
Instalación y montaje	4.285
Asistencia Técnica	2.000
TOTAL	6.285
2.2 GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	Monto (U.S. Dólares)
Asesoría, registros, registro de marca, otros.	3.000
TOTAL	3.000
TOTAL ESTUDIO PRE-INVERSIÓN	9.285

Fuente: Konforthogar, 2017.
Elaborado por: Las autoras



Para los respectivos gastos de asesoría, registros, permisos, instalaciones y demás inversiones en servicios y trámites la empresa invirtió un valor de USD 9,285.

Tabla 4. 4. Amortización de la inversión en intangibles

INVERSIÓN DIFERIDA	VALOR	2018	2019	2020	2021	2022
ESTUDIO PRE-INVERSIÓN	9.285	1.857	1.857	1.857	1.857	1.857
TOTAL		1.857	1.857	1.857	1.857	1.857

Fuente: Konforthogar, 2017

Elaborado por: Las autoras

Para la inversión actual de intangibles la amortización es de cinco años y será de USD 1,857 anual.

4.3. Inversión en capital de trabajo

Tabla 4. 5. Inversión en capital de trabajo

SUELDOS Y SALARIOS				
Cargo	Cantidad	Monto/ mes (USD)	Total/mes (USD)	Total/Año (USD)
GERENTE GENERAL	1	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 42.000,00
GERENTE DE PRODUCCIÓN	1	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 42.000,00
GERENTE COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 22.500,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVA / CONTABLE	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 10.500,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVA / COMPRAS	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 10.500,00
DISEÑADORA	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 10.500,00
VENEDORES	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00	\$ 37.500,00
ASISTENTE DE OPERACIONES	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 15.000,00
COSTURERAS	21	\$ 500,00	\$ 10.500,00	\$ 157.500,00
CORTADORAS	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00	\$ 45.000,00
TERMINADOS	8	\$ 500,00	\$ 4.000,00	\$ 60.000,00
CHOFER/BODEGUERO	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 7.500,00
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS			30.700	460.500



MATERIA PRIMA					
Material	Unidad	Cantidad/mes	Precio (USD x unidad)	Total/mes (USD)	Total/Año (U.S. \$)
Bramante Estampado Edredón	Metro	1.070	\$ 2,82	\$ 3.017,05	\$ 36.204,57
Bramante Llano Edredón	Metro	1.070	\$ 2,74	\$ 2.931,46	\$ 35.177,49
Polyester Llano Edredón	Metro	1.070	\$ 1,12	\$ 1.198,26	\$ 14.379,12
Polyester Estampado Edredón	Metro	1.070	\$ 1,34	\$ 1.433,63	\$ 17.203,59
Plumón 2 cm Edredón	Rollo	1.759	\$ 1,58	\$ 2.779,77	\$ 33.357,28
Empaque Edredón	Unidad	793	\$ 1,65	\$ 1.307,63	\$ 15.691,50
Bulto Edredón	Unidad	793	\$ 0,22	\$ 174,35	\$ 2.092,20
Bramante Estampado Sábanas	Metro	1.092	\$ 2,82	\$ 3.080,77	\$ 36.969,25
Bramante Llano Sábanas	Metro	1.092	\$ 2,74	\$ 2.993,37	\$ 35.920,48
Polyester Llano Sábanas	Metro	1.092	\$ 1,12	\$ 1.223,57	\$ 14.682,82
Polyester Estampado Sábanas	Metro	1.092	\$ 1,34	\$ 1.463,91	\$ 17.566,95
Empaque Sábanas	Unidad	978	\$ 0,60	\$ 587,00	\$ 7.044,00
Bulto Sábanas	Unidad	978	\$ 0,11	\$ 107,62	\$ 1.291,40
Bramante Estampado Cobertor	Metro	85	\$ 2,82	\$ 241,11	\$ 2.893,28
Bramante Llano Cobertor	Metro	85	\$ 2,74	\$ 234,27	\$ 2.811,21
Polyester Llano Cobertor	Metro	85	\$ 1,12	\$ 95,76	\$ 1.149,11
Polyester Estampado Cobertor	Metro	85	\$ 1,34	\$ 114,57	\$ 1.374,82
Empaque Cobertor	Unidad	63	\$ 1,25	\$ 79,17	\$ 950,00
Bulto Cobertor	Unidad	63	\$ 0,16	\$ 10,13	\$ 121,60
Empaque Duvets	Unidad	89	\$ 0,65	\$ 57,55	\$ 690,63
Bulto Duvets	Unidad	89	\$ 0,21	\$ 18,59	\$ 223,13
Glamour	Metro	237	\$ 6,22	\$ 1.476,47	\$ 17.717,67
Borrogo	Metro	237	\$ 6,38	\$ 1.514,45	\$ 18.173,43
Empaque Cobija	Unidad	132	\$ 1,65	\$ 217,59	\$ 2.611,13
Cinta	Unidad	132	\$ 0,15	\$ 19,78	\$ 237,38
Bulto Cobija	Unidad	132	\$ 0,18	\$ 23,74	\$ 284,85
Vicillo	Metro	60	\$ 7,28	\$ 437,32	\$ 5.247,79
Empaque Cortina	Unidad	69	\$ 0,62	\$ 42,88	\$ 514,60
Afiche 0.9x0.16	Unidad	69	\$ 0,05	\$ 3,46	\$ 41,50
Bulto Cortina	Unidad	69	\$ 0,05	\$ 3,46	\$ 41,50
Yute	Metro	1.070	\$ 4,37	\$ 4.678,04	\$ 56.136,47
Plumón (relleno)	Kilo	1.537	\$ 2,08	\$ 3.197,83	\$ 38.373,92
Bulto Cojín	Unidad	3.416	\$ 0,09	\$ 307,48	\$ 3.689,78
Alfombras	Unidad	26	\$ 22,00	\$ 572,92	\$ 6.875,00
Estructura 40x40	Unidad	23	\$ 28,00	\$ 635,83	\$ 7.630,00
Bramante Llano Set	Metro	3	\$ 2,74	\$ 8,27	\$ 99,19
Polyester Llano Set	Metro	3	\$ 1,12	\$ 3,38	\$ 40,54
Bordados (3 bordados)	Bordado	113	\$ 0,90	\$ 101,81	\$ 1.221,75
Hilo	Tubo	10	\$ 4,13	\$ 40,44	\$ 485,28
Funda plástica	Kilo	2	\$ 3,36	\$ 5,60	\$ 67,20
Plástico stretch	Rollo	25	\$ 7,12	\$ 179,48	\$ 2.153,80
Afiche 23x23	Unidad	856	\$ 0,15	\$ 128,38	\$ 1.540,50
Afiche 13x13	Unidad	1.199	\$ 0,07	\$ 83,91	\$ 1.006,95
Etiqueta (doble cara) 0.38x0.45	Unidad	1.923	\$ 0,03	\$ 57,68	\$ 692,18
Etiqueta (una cara) 0.38x0.45	Unidad	3.655	\$ 0,02	\$ 73,10	\$ 877,25
Plumón 1 cm	Rollo	144	\$ 0,78	\$ 112,02	\$ 1.344,25
Microfibra	Metro	536	\$ 6,72	\$ 3.604,55	\$ 43.254,62
Tarjetas 7x7	Unidad	3.454	\$ 0,05	\$ 172,71	\$ 2.072,50
TOTAL MATERIA PRIMA INSUMOS				40.852,12	490.225,42

**SERVICIOS BÁSICOS**

Detalle	Monto/mes (USD)	Monto/Año (U.S. \$)
ENERGIA ELECTRICA	485	5.820
AGUA	50	600
TELÉFONO	155	1.860
INTERNET	130	1.560
PLAN CELULAR	45	540
TOTAL DESEMBOLSOS	865	8.280

ARRIENDOS

Detalle	Monto/mes (USD)	Monto/Año (U.S. \$)
ARRIENDOS	4.802	57.624
TOTAL DESEMBOLSOS	4.802	57.624

PUBLICIDAD

Detalle	Monto/mes (USD)	Monto/Año (U.S. \$)
Diseño de página w eb	58	700
Dominio y hosting	17	200
Diseño página Facebook	8	100
Pago a Facebook	25	300
Promoción de Página Web	25	300
TOTAL DESEMBOLSOS	133	1.600

COSTOS SUMINISTROS - OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

Detalle	Monto/mes (USD)	Monto/Año (U.S. \$)
SUMINISTROS	200	2.400
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.000	12.000
TOTAL DESEMBOLSOS	1.200	14.400

Fuente: Konforthogar

Elaborado por: Las autoras

La empresa Konforthogar tendrá a 50 personas dentro de su plantilla de trabajadores, por un valor de USD 30, 700.00 mensuales y USD 460, 500.00 anual, incluyendo valores por beneficios sociales. Dentro de la materia prima y materiales para cubrir la oferta del año 2018, la empresa requerirá un gasto total por este año de USD 490, 225.42 por concepto de



servicios básicos tendrá un gasto anual de USD 8,280.00 por concepto de arriendos de la planta principal más dos locales comerciales la empresa tendrá un gasto anual de USD 57, 624.00, un gasto de marketing y publicidad de USD 1,600.00 anual y de otros gastos administrativos un gasto anual de USD 14, 400.00 anual.

Tabla 4. 6. Resumen de inversión actual

INVERSIÓN FIJA	Monto (U.S. Dólares)
Equipo y maquinaria	60.683
Vehículos	22.164
Equipo de oficina	18.715
Sub-total	101.562
TOTAL	101.562
INVERSIÓN EN INTANGIBLES	Monto (U.S. Dólares)
Gastos de organización y constitución	3.000
Gastos de gestión	6.285
Sub-total	9.285
TOTAL	9.285
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	Monto (U.S. Dólares)
Materiales y materia prima	490.225
Servicios básicos	8.280
Arriendos	57.624
Varios	14.400
Sub-total	570.529
TOTAL	570.529

Fuente: Konforthogar, 2017

Elaborado por: Las autoras

La empresa Konforthogar posee una inversión total de USD 681,376.00 compuesta por una inversión fija total de USD 101, 562.00, una inversión en intangibles por USD 9,285.00 y una inversión en capital de trabajo de USD 570, 529.00.



4.4. Costos

Tabla 4. 7. Clasificación de costos año 2017

COSTOS FIJOS	Monto anual (U.S. \$)	%
Depreciación del activo fijo	19.022	1,23%
Sueldos y salarios fijos	198.000	12,81%
Servicios básicos	8.280	0,54%
Arriendos	57.624	3,73%
Gastos de publicidad	1.600	0,10%
Varios	14.400	0,93%
TOTAL COSTOS FIJOS	298.926	19,33%

COSTOS VARIABLES	Monto anual (U.S. \$)	
Materiales y materia prima	490.225	31,71%
Mano de obra directa	262.500	16,98%
TOTAL COSTOS VARIABLES	752.725	48,68%

VENTAS 2017 (AÑO CERO) (U.S. \$)	1.546.130,63	100,00%
----------------------------------	--------------	---------

Fuente: Konforthogar, 2017

Elaborado por: Las autoras

La empresa tendrá un total de costos fijos para el año 2017 por USD 298.926.00, entre estos costos están la depreciación del activo fijo, la mano de obra indirecta la cual es la que no está relacionada con la producción, las áreas administrativas, también están los costos por servicios básicos, arriendos, publicidad y algunos gastos varios. Los costos variables se estiman por un valor de USD 752,725.00 donde se encuentran los rubros de materia prima, materiales, y la mano de obra directa, esto quiere decir todos los trabajadores relacionados con la producción. Cabe recalcar que se realizó un análisis porcentual para poder conocer cuánto representa mis costos y gastos en relación a mis ventas para el año 2017, estos porcentajes nos servirán de referencia para las proyecciones futuras. Como se puede observar las ventas en el 2017 fueron de \$1, 546,130.63 que representa el 100%, los costos fijos representan el 19,33% y los costos variables el 48,68%.



4.5. Proyecciones Financieras

4.5.1. Estado de Resultados

Tabla 4. 8. Estado de resultados

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Brutos (Ventas)	\$ 1.732.980,49	\$ 1.940.938,15	\$ 2.173.850,72	\$ 2.434.712,81	\$ 2.726.878,35
Costos*	549.469,16	615.405,46	689.254,11	771.964,60	864.600,36
Utilidad Bruta	\$ 1.183.511,33	\$ 1.325.532,69	\$ 1.484.596,61	\$ 1.662.748,21	\$ 1.862.277,99
Gastos Operacionales					
Sueldos y Salarios**	\$ 492.223,12	\$ 527.529,89	\$ 567.073,48	\$ 611.362,30	\$ 660.965,78
Amortizacion	\$ 1.857,07	\$ 1.857,07	\$ 1.857,07	\$ 1.857,07	\$ 1.857,07
Depreciacion	\$ 23.821,92	\$ 12.739,80	\$ 12.739,80	\$ 12.739,80	\$ 12.739,80
Servicios Basicos	\$ 8.280,00	\$ 8.362,80	\$ 8.446,43	\$ 8.530,89	\$ 8.280,00
Arriendos	\$ 57.624,00	\$ 57.624,00	\$ 57.624,00	\$ 57.624,00	\$ 57.624,00
Publicidad	\$ 7.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Suministros y otros gastos Adm.	\$ 16.500,00	\$ 18.065,00	\$ 19.645,65	\$ 21.242,11	\$ 22.854,53
Intereses pagados	\$ 4.803,79	\$ 3.912,28	\$ 2.933,75	\$ 1.859,74	\$ 680,89
Total de Gastos Operacionales	\$ 612.109,89	\$ 632.090,84	\$ 672.320,17	\$ 717.215,90	\$ 767.002,06
Utilidad Operativa	\$ 571.401,44	\$ 693.441,85	\$ 812.276,44	\$ 945.532,30	\$ 1.095.275,93
15% Utilidad Trabajadores	\$ 85.710,22	\$ 104.016,28	\$ 121.841,47	\$ 141.829,85	\$ 164.291,39
Utilida antes de Impuesto	\$ 485.691,22	\$ 589.425,57	\$ 690.434,97	\$ 803.702,46	\$ 930.984,54
22% Impuesto a la Renta	\$ 106.852,07	\$ 129.673,63	\$ 151.895,69	\$ 176.814,54	\$ 204.816,60
Utilidad Neta	\$ 378.839,15	\$ 459.751,95	\$ 538.539,28	\$ 626.887,92	\$ 726.167,94
Reserva Legal 5%	\$ 18.941,96	\$ 22.987,60	\$ 26.926,96	\$ 31.344,40	\$ 36.308,40

Fuente: Konforthogar, 2017

Elaborado por: Las autoras

El estado de resultados nos indican los ingresos y gastos proyectados que va a tener la empresa durante los próximos cinco años, para el periodo 2018 se proyecta que se genere una utilidad neta de \$ 378,839.15.

4.5.2 Balance patrimonial



Tabla 4. 9. Balance patrimonial

	AÑO 1 2018	AÑO 2 2019	AÑO 3 2020	AÑO 4 2021	Año 5 2022
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA BANCOS	\$ 404.518,14	\$ 474.348,81	\$ 553.136,14	\$ 641.484,78	\$ 740.764,81
CTAS. POR COBRAR	\$ 360.286,64	\$ 403.521,04	\$ 451.943,57	\$ 506.176,79	\$ 566.918,01
MERCADERIA	\$ 530.985,22	\$ 594.703,45	\$ 666.067,86	\$ 745.996,01	\$ 835.515,53
TOTAL DE ACT. CORR.	\$ 1.295.790,00	\$ 1.472.573,30	\$ 1.671.147,57	\$ 1.893.657,58	\$ 2.143.198,34
ACTIVO FIJO					
EQUIPO Y MAQUINARIA	\$ 60.683,05	\$ 60.683,05	\$ 60.683,05	\$ 60.683,05	\$ 60.683,05
DEPRECIACION	\$ 6.068,31	\$ 6.068,31	\$ 6.068,31	\$ 6.068,31	\$ 6.068,31
SUBLIMADORA	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
DEPRECIACION	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
VEHICULOS	\$ 22.164,24	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
DEPRECIACION	\$ 11.082,12	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 18.714,93	\$ 18.714,93	\$ 18.714,93	\$ 18.714,93	\$ 18.714,93
DEPRECIACION	\$ 1.871,49	\$ 1.871,49	\$ 1.871,49	\$ 1.871,49	\$ 1.871,49
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 125.740,30	\$ 114.658,18	\$ 114.658,18	\$ 114.658,18	\$ 114.658,18
ACTIVO DIFERIDO					
GASTOS CONSTITUCION	\$ 9.285,33	\$ 9.285,33	\$ 9.285,33	\$ 9.285,33	\$ 9.285,33
AMORTIZACION	\$ 1.857,07	\$ 1.857,07	\$ 1.857,07	\$ 1.857,07	\$ 1.857,07
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 7.428,26				
TOTAL ACTIVOS	1.428.958,57	1.594.659,75	1.793.234,02	2.015.744,03	2.265.284,79
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
PRESTACIONES SOCIALES POR	\$ 492.223,12	\$ 527.529,89	\$ 567.073,48	\$ 611.362,30	\$ 660.965,78
CUENTAS POR PAGAR	277.587,89	288.759,95	333.311,30	382.926,34	438.066,61
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 55.500,00	\$ 47.159,80	\$ 37.211,49	\$ 26.292,23	\$ 14.307,24
15% PARTIC TRABAJA.	85.710,22	104.016,28	121.841,47	141.829,85	164.291,39
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	\$ 106.852,07	\$ 129.673,63	\$ 151.895,69	\$ 176.814,54	\$ 204.816,60
IVA POR PAGAR	\$ 12.304,16	\$ 13.780,66	\$ 15.434,34	\$ 17.286,46	\$ 19.360,84
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.030.177,46	\$ 1.110.920,21	\$ 1.226.767,77	\$ 1.356.511,72	\$ 1.501.808,45
PATRIMONIO					
CAPITAL	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERC	\$ 378.839,15	\$ 459.751,95	\$ 538.539,28	\$ 626.887,92	\$ 726.167,94
RESERVA LEGAL	\$ 18.941,96	\$ 22.987,60	\$ 26.926,96	\$ 31.344,40	\$ 36.308,40
TOTAL PATRIMONIO	\$ 398.781,11	\$ 483.739,55	\$ 566.466,24	\$ 659.232,31	\$ 763.476,34
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.428.958,57	\$ 1.594.659,75	\$ 1.793.234,02	\$ 2.015.744,03	\$ 2.265.284,79

Fuente: Konforthogar

Elaborado por: Las autoras

4.5.3. Flujo de caja

El flujo de caja representa los ingresos y egresos de efectivo que se puede generar con la realización del modelo de negocio. Para proyectar la ventas para los próximos años se realizó un estudio de las ventas históricas de la empresa (véase tabla 2.5), donde nos indica que obtuvo un crecimiento



promedio del 12%, porcentaje que nos servirá para el incremento anual de las ventas en los próximos años.

Tabla 4. 10. Flujo de caja del proyecto

DETALLE	0	1	2	3	4	5
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial		-				
Ingresos por Ventas	0.00	1,732,980.49	1,940,938.15	2,173,850.72	2,434,712.81	2,726,878.35
Ingresos Totales	0.00	1,732,980.49	1,940,938.15	2,173,850.72	2,434,712.81	2,726,878.35
Costos		549,469.16	615,405.46	689,254.11	771,964.60	864,600.36
Gastos Operacionales		612,109.89	632,090.84	672,320.17	717,215.90	767,002.06
Sueldos y Salarios**		492,223.12	527,529.89	567,073.48	611,362.30	660,965.78
Amortizacion		1,857.07	1,857.07	1,857.07	1,857.07	1,857.07
Depreciacion		23,821.92	12,739.80	12,739.80	12,739.80	12,739.80
Servicios Basicos		8,280.00	8,362.80	8,446.43	8,530.89	8,280.00
Arriendos		57,624.00	57,624.00	57,624.00	57,624.00	57,624.00
Publicidad		7,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Suministros y otros gastos Adm.		16,500.00	18,065.00	19,645.65	21,242.11	22,854.53
Intereses Prestamo		4,803.79	3,912.28	2,933.75	1,859.74	680.89
Egresos Totales	0	1,161,579.05	1,247,496.29	1,361,574.28	1,489,180.51	1,631,602.41
Utilidad operacional		571,401.44	693,441.85	812,276.44	945,532.30	1,095,275.93
15% utilidad trabajadores		85,710.22	104,016.28	121,841.47	141,829.85	164,291.39
Impuestos		106,852.07	129,673.63	151,895.69	176,814.54	204,816.60
Utilidad neta		378,839.15	459,751.95	538,539.28	626,887.92	726,167.94
Depreciacion		23,821.92	12,739.80	12,739.80	12,739.80	12,739.80
Amortizacion		1,857.07	1,857.07	1,857.07	1,857.07	1,857.07
Inversion Actual Capital de Trat	(681,376.97)					
Inversion	(55,500.00)					
Valor Residual						649,060.00
Flujo de Caja	(736,876.97)	404,518.14	474,348.81	553,136.14	641,484.78	1,389,824.81
Flujo de Caja Acumulado	(736,876.97)	-332,358.84	141,989.97	695,126	1,336,611	2726435.71

Fuente: Konforthogar, 2017
Elaborado por: Las Autoras



La inversión del proyecto será recuperada en su totalidad a partir del periodo 2019, desde este año el flujo de caja acumulado comienza a ser positivo, con un valor de USD 141,989.97.

4.6. Indicadores económicos

Una vez elaborado las proyecciones financieras del negocio, se procede a realizar la evaluación financiera y de rentabilidad del proyecto a través de los indicadores económicos VAN y TIR.

Tabla 4. 11. Indicadores Económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	
VAN	1.133.698,59
TIR	66%

Fuente: Konforthogar, 2017

Elaborado por: Las Autoras

4.6.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento se realizó tomando en cuenta diferentes parámetros como se muestra a continuación en la tabla 4.12.

Tabla 4. 12. Tasa de Descuento

Inflación Anual	-0.14%
Tasa Activa	7,98%
Tasa Riesgo País	11,84%
Total Tasa de Descuento	19,68%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2017

Elaborado por: Las Autoras



4.6.2 Valor Actual Neto (VAN)

Para que un proyecto sea rentable debe poseer un VAN mayor a cero, para calcular este indicador se debe considerar una tasa descuento como se muestra en la tabla 4.12, la cual para este proyecto es de 19,68%, considerando con esta tasa el VAN del proyecto es de USD 1, 133, 698.59 demostrando que este proyecto es rentable.

4.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa máxima de descuento que un proyecto posee, esta tasa debe de ser mayor a la tasa de descuento la cual es de 19,68% para que un proyecto sea considerado rentable, para este caso la empresa posee un TIR de 66%, demostrando de esta manera la rentabilidad del proyecto.

4.7 Ratios Financieros

Se elaboró el análisis de los principales ratios financieros, para ello fue necesario obtener los datos de los balances y estados de resultados de los periodos 2014, 2015 y 2016, por lo que se extrajo esta información de los libros internos de la empresa.

Tabla 4. 13. Datos financieros

CUENTA	2014	2015	2016
Activo Corriente	\$ 646.191,75	\$ 560.765,36	\$ 542.198,78
Cuentas por cobrar	\$ 251.853,79	\$ 141.188,00	\$ 203.137,36
Inventarios	\$ 265.739,79	\$ 299.735,82	\$ 295.999,13
Pasivo Corriente	\$ 603.055,02	\$ 492.797,01	\$ 472.021,06
Cuentas por pagar	\$ 336.048,96	\$ 238.580,62	\$ 229.022,46
Patrimonio Neto	\$ 146.870,69	\$ 155.797,22	\$ 141.906,73
Ventas a Crédito	\$ 1.042.801,39	\$ 904.386,47	\$ 904.511,17
Costo de Ventas	\$ 776.219,19	\$ 544.409,06	\$ 600.037,50
Utilidad Neta	\$ 23.432,28	\$ 15.325,46	\$ 6.602,49

Fuente: Konforthogar, 2017.

Elaborado por: Las autoras.



Una vez obtenido los datos necesarios, se procedió a calcular los ratios financieros como prueba ácida, endeudamiento a corto plazo, rentabilidad del patrimonio y la rotación de inventarios de los periodos 2014, 2015 y 2016.

Tabla 4. 14. Ratios financieros

RATIO	2014	2015	2016
Ratio de liquidez severa o Prueba ácida	0,63	0,53	0,52
Ratio de endeudamiento a corto plazo	410,60	316,31	332,63
Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE)	15,95	9,84	4,65
Ratio de rotación de cuentas por cobrar	4,14	6,41	4,45
Ratio de rotación de cuentas por pagar	2,31	2,28	2,62
Ratio de rotación de inventarios	2,92	1,82	2,03

Fuente: Konforthogar, 2017.

Elaborado por: Las autoras.

4.7.1 Ratio de liquidez severa o Prueba ácida.

Este indicador sirve para valorar la capacidad que posee la empresa para cubrir sus deudas corrientes a corto plazo, sin contar con el inventario, este indicador se lo calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Cómo se observa en la tabla 4.14 la prueba ácida para los años 2014, 2015 y 2016 son de 0.63, 0.53 y 0.52 respectivamente, lo que demuestra que la empresa pudo haber tenido problemas para cubrir sus deudas de corto plazo en estos tres años.



4.7.2 Ratio de endeudamiento a corto plazo.

Este ratio ayuda a valorar las deudas de corto plazo de la empresa en relación a los fondos propios para cubrir dicha deuda sin financiamiento externo, la fórmula para este indicador es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Para los años 2014, 2015 y 2016 este indicador fue de 410.60%, 316.31% y 332.63% por lo que se concluye que la empresa está fuertemente endeudada a corto plazo y que ha tenido que recurrir a financiamiento externo, sin embargo, considerando el periodo 2014 sus obligaciones disminuyeron considerablemente para el año 2015 con un leve incremento para el año 2016. La empresa financia sus activos con endeudamiento externo antes que con su propio patrimonio.

4.7.3 Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE).

Este indicador ayuda a medir la capacidad que posee la empresa para generar utilidades netas a partir de la inversión de los accionistas y el capital propio, para calcular este ratio se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Para el periodo 2014 el ratio de rentabilidad del patrimonio fue de 15.95%, esto quiere decir, que por cada dólar que inviertan los inversionistas, obtienen alrededor de dieciséis centavos de utilidad neta, sin embargo, para el 2015 esta rentabilidad cayó 6.12 puntos, siendo el ROE para este periodo de 9.84%, lo que quiere decir que, por cada dólar invertido por los accionistas, obtienen alrededor de diez centavos de ganancia, lo que evidencia una disminución de la rentabilidad del negocio, siendo aún baja



esta misma. Lo mismo ocurre para el año 2016 donde el ROE fue de 4.65% por lo que demuestra su tendencia a la baja.

4.7.4 Ratio de rotación de cuentas por cobrar.

Este indicador ayuda a medir cuantas veces al año se efectivizan las cuentas por cobrar y se vuelve a dar crédito, relacionando la adquisición de activo que proviene de las cuentas a crédito con las cuentas de futuros ingresos.

$$\text{Rentabilidad de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \text{veces}$$

Para el periodo 2014 este indicador fue de 4.14, lo que representa que las cuentas por cobrar rotaban cuatro veces al año o que se efectivizaban en este periodo de tiempo, para el año 2015 está rotación aumentó a 6.41 efectivizándose de esta manera las cuentas más rápido lo que significa una mayor liquidez para la empresa, sin embargo, este indicador cayó durante el periodo 2016 a 4.45, rotando nuevamente cuatro veces al año las cuentas por cobrar.

4.7.5 Ratio de rotación de cuentas por pagar.

Este ratio permite saber el número de veces que se cancelan las cuentas por pagar al año, relacionando el costo de la mercancía vendida que compone el inventario con las cuentas por pagar.

$$\text{Rentabilidad de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}} = \text{veces}$$

La rotación de cuentas por pagar no ha variado mucho durante los años 2014, 2015 y 2016 ya que este ratio ha sido de 2.31, 2.28 y 2.62



respectivamente, sin embargo, cabe destacar que el movimiento de cuentas por pagar es menor que el de las cuentas por cobrar, por lo que esto es una ventaja para la empresa ya que puede darle mejor movimiento al dinero efectivizado por las cuentas por cobrar, pagando sus deudas a un ritmo más ligero.

4.7.6. Ratio de rotación de inventarios.

Este ratio muestra la rapidez en que el inventario se convierte en efectivo y en cuentas por cobrar a través de las ventas al establecer el número de veces que rota el stock en el almacén durante el periodo. Para calcular este indicador se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Para el año 2014 la rotación de inventarios fue de 2.92 lo que quiere decir que el stock rota casi tres veces al año, mientras que en el año 2015 la rotación es de 1.82 por lo que hubo una disminución en la rotación del inventario, sin embargo, para el año 2016 esta rotación tuvo un ligero incremento siendo de 2,03, lo que significa que el inventario giraba dos veces al año.

4.8. Análisis vertical y horizontal

Con los datos históricos de los balances de la empresa Konforthogar de los periodos 2014, 2015 y 2016 se realizaron los respectivos análisis de las principales cuentas a considerar.

4.8.1 Análisis vertical.

Tabla 4. 15. Análisis vertical

CUENTA	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Activo	\$ 749.925,71	\$ 648.594,23	\$ 613.927,79			
Activo Corriente	\$ 646.191,75	\$ 560.765,36	\$ 542.198,78	86%	86%	88%
Activo No Corriente	\$ 103.733,96	\$ 87.828,87	\$ 71.729,01	14%	14%	12%
Pasivo y Patrimonio	\$ 749.925,71	\$ 648.594,23	\$ 613.927,79			
Pasivo	\$ 603.055,02	\$ 492.797,01	\$ 472.021,06	80%	76%	77%
Pasivo Corriente	\$ 603.055,02	\$ 492.797,01	\$ 472.021,06	80%	76%	77%
Patrimonio Neto	\$ 146.870,69	\$ 155.797,22	\$ 141.906,73	20%	24%	23%
Resultados Acumulados	\$ 84.284,47	\$ 128.553,81	\$ 117.663,32	11%	20%	19%
Ventas Netas	\$ 1.391.355,40	\$ 1.204.486,58	\$ 1.200.397,62			
Costo de Ventas	\$ 1.047.852,19	\$ 857.103,99	\$ 890.140,33	75%	71%	74%
Utilidad Bruta	\$ 343.503,21	\$ 347.382,59	\$ 310.257,29	25%	29%	26%
Gastos Administrativos	\$ 181.611,61	\$ 183.127,34	\$ 162.691,98	13%	15%	14%
Gastos de Ventas	\$ 107.515,97	\$ 112.063,87	\$ 113.929,44	8%	9%	9%
Gastos Financieros	\$ 19.032,82	\$ 29.076,06	\$ 23.677,36	1%	2%	2%
Utilidad Neta	\$ 35.342,81	\$ 23.115,32	\$ 9.958,51	3%	2%	1%

Fuente: Konforthogar, 2017.

Elaborado por: Las autoras

Durante los periodos de estudio no existieron cambios drásticos a considerar, sin embargo, cada año tuvo su peculiaridad. El activo corriente permaneció sin cambios durante los periodos 2014 y 2015 representando el 86% del activo, pero durante el año 2016 tuvo un ligero incremento pasando a representar el 88% del activo, esto se debió a un incremento de la liquidez de la empresa, así mismo el activo no corriente permaneció fijo durante los años 2014 y 2015 representando el 14% del activo total, mientras que durante el año 2016 disminuyó al 12% por lo que el activo total estaba mayormente concentrado en el activo corriente.

El pasivo corriente en todos los periodos representa el total de los pasivos, este a su vez representó durante el año 2014 el 80% de la sumatoria del pasivo y patrimonio, por lo que se determina que las deudas y obligaciones de la empresa se encuentran cubiertas mayoritariamente por endeudamiento a corto plazo, durante el periodo 2015 este endeudamiento disminuyó a 76% y subió un punto porcentual durante el año 2016. El 20%



de las deudas durante el periodo 2014 estuvo cubierto por el patrimonio de la empresa, el cual creció durante el año 2015 a 24% y posteriormente decreció un punto porcentual durante el 2016, por otra parte, los resultados anteriores representan más de la mitad durante el periodo 2014, siendo el 11% de la sumatoria del pasivo y el patrimonio, durante el año 2015 fue de 20%, por lo que se considera que el 4% de diferencia con el patrimonio fue por inversiones realizadas por los accionistas, mientras que para el año 2016 los resultados acumulados disminuyeron al 19%.

Durante el periodo 2014 el costo de venta representó el 75% de las ventas netas, mientras que para los años 2015 y 2016 fueron de 71% y 74% respectivamente, sin embargo, esta diferencia entre periodos no va conforme a la disminución de las ventas ya que esta variación es mínima, por lo que se puede concluir que la empresa no posee una correcta optimización de recursos en su producción. La utilidad bruta durante el año 2014 fue de 25%, para el año 2015 aumentó a 29% sin embargo, durante el periodo 2016 disminuyó a 14%. Los gastos administrativos durante el periodo 2014 representaron el 13%, para el año 2015 subieron a 15% y para el año 2016 tuvieron disminuyeron un punto porcentual, el gasto de ventas representó el 8% para el 2014 y posteriormente aumentó a 9% durante el año 2015 y se mantuvo así durante el 2016, de la misma manera ocurrieron con los gastos financieros los cuales representaron durante el periodo 2014 el 1% y posteriormente aumentaron a 2% en el año 2015 y se mantuvo así durante el año 2016.

Todos estas subidas y bajones de las cuentas analizadas, tuvieron un impacto en la utilidad antes de repartición de utilidades, la cual es muy baja, durante el periodo 2014 representó el 3%, en el año 2015 disminuyó a 2% y durante el año 2016 cerró en 1%, considerando las ventas netas, este resultado demuestra los serios problemas financieros que posee la empresa, por lo que la reestructuración de sus costos de ventas es su principal prioridad.



Como se puede visualizar en el año 2014 el 86% de la Inversión está dirigida al Activo corriente, es decir, que la empresa dispone de una gran capacidad de pago frente a sus obligaciones con una alta participación de efectivo, Bancos etc., y el 14% en Activos no corrientes notándose una baja representación en propiedad, planta y equipo de la empresa. Mientras que el 80% de los bienes de la empresa están adquiridos con un pasivo a Corto Plazo cuyas deudas con terceros son con pagos inferior a un año y con un Patrimonio que representa el 20% con el cual también es una fuente de financiamiento frente a sus deudas con lo cual se observa que Konforthogar al presentarse frente a una crisis en un plazo menor a un año se encuentra en capacidad de cubrir sus deudas ya que sus activos corrientes son mayores. El costo de Ventas con una participación del 75% indicando que la empresa destina un alto porcentaje de los Ingresos para la elaboración de sus productos, invirtiendo buena parte de sus ventas en destinación a Gastos Administrativos y la utilidad antes de repartición de utilidades representa un porcentaje bajo con el 3%.

El año 2015 tiene un comportamiento similar al año 2014 ya que los activos corrientes tienen una participación del 86% y lo que respecta a activos no corrientes corresponde el 14 % igual que el 2014. Konforthogar se financia el 76% con pasivos de corto plazo, y en el patrimonio se puede observar un considerable porcentaje al igual que en año 2015 representando el 24%. Es decir, la empresa está en la capacidad de cancelar sus obligaciones ya que su activo corriente es mayor que sus obligaciones a corto plazo, haciendo que la empresa no se encuentre en una situación difícil ni a largo debido a que no hay obligaciones.

El costo de venta disminuyó con una participación del 71% sobre el total de ingresos, pero genera un incremento en los gastos operacionales especialmente en los Administrativos con un 15% llevando a un decrecimiento de la utilidad antes de repartición de utilidades y llegando a un 2%.



Durante el periodo 2016, al igual que los anteriores años, la variación es mínima así que en el año 2016 tiene la capacidad de cancelar sus obligaciones a corto plazo ya que sus activos corrientes son el 88%, enfrentando una distribución de la financiación del 77% pasivos corrientes y el 23% de patrimonio con lo cual se observa que al enfrentarse con una crisis en un plazo menor a un año también está en la capacidad de cubrir sus deudas. También se puede observar que nuevamente sube la inversión en el costo de ventas a un 74% al igual que su utilidad antes de repartición de utilidades baja más aun con respecto al año 2015 representando el 1% de esta.

4.8.2 Análisis horizontal.

Tabla 4. 16. Análisis horizontal

CUENTA	2014	2015	2016	2014-2015		2015-2016	
				VARACIÓN	VARIACIÓN	VARACIÓN	VARIACIÓN
				ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Activo	\$ 749,925.71	\$ 648,594.23	\$ 613,927.79	-\$ 101,331.48	-14%	-\$ 34,666.44	-5%
Activo Corriente	\$ 646,191.75	\$ 560,765.36	\$ 542,198.78	-\$ 85,426.39	-13%	-\$ 18,566.58	-3%
Cuentas por Cobrar	\$ 251,853.79	\$ 141,188.00	\$ 203,137.36	-\$ 110,665.79	-44%	\$ 61,949.36	44%
Inventarios	\$ 265,739.79	\$ 299,735.82	\$ 295,999.13	\$ 33,996.03	13%	-\$ 3,736.69	-1%
Activo no Corriente	\$ 103,733.96	\$ 87,828.87	\$ 71,729.01	-\$ 15,905.09	-15%	-\$ 16,099.86	-18%
Maquinaria de taller	\$ 52,390.83	\$ 47,092.84	\$ 42,717.35	-\$ 5,297.99	-10%	-\$ 4,375.49	-9%
Pasivo y Patrimonio	\$ 749,925.71	\$ 648,594.23	\$ 613,927.79	-\$ 101,331.48	-14%	-\$ 34,666.44	-5%
Pasivo	\$ 603,055.02	\$ 492,797.01	\$ 472,021.06	-\$ 110,258.01	-18%	-\$ 20,775.95	-4%
Pasivo Corriente	\$ 603,055.02	\$ 492,797.01	\$ 472,021.06	-\$ 110,258.01	-18%	-\$ 20,775.95	-4%
Cuentas por Pagar	\$ 336,048.96	\$ 238,580.62	\$ 229,022.46	-\$ 97,468.34	-29%	-\$ 9,558.16	-4%
Patrimonio Neto	\$ 146,870.69	\$ 155,797.22	\$ 141,906.73	\$ 8,926.53	6%	-\$ 13,890.49	-9%
Resultados Acumulados	\$ 84,284.47	\$ 128,553.81	\$ 117,663.32	\$ 44,269.34	53%	-\$ 10,890.49	-8%
Ventas Netas	\$ 1,391,355.40	\$ 1,204,486.58	\$ 1,200,397.62	-\$ 186,868.82	-13%	-\$ 4,088.96	0%
Costo de Ventas	\$ 1,047,852.19	\$ 857,103.99	\$ 890,140.33	-\$ 190,748.20	-18%	\$ 33,036.34	4%
Utilidad Bruta	\$ 343,503.21	\$ 347,382.59	\$ 310,257.29	\$ 3,879.38	1%	-\$ 37,125.30	-11%
Gastos Administrativos	\$ 181,611.61	\$ 183,127.34	\$ 162,691.98	\$ 1,515.73	1%	-\$ 20,435.36	-11%
Gastos de Ventas	\$ 107,515.97	\$ 112,063.87	\$ 113,929.44	\$ 4,547.90	4%	\$ 1,865.57	2%
Gastos Financieros	\$ 19,032.82	\$ 29,076.06	\$ 23,677.36	\$ 10,043.24	53%	-\$ 5,398.70	-19%
Utilidad Neta	\$ 35,342.81	\$ 23,115.32	\$ 9,958.51	-\$ 12,227.49	-35%	-\$ 13,156.81	-57%

Fuente: Konforthogar

Elaborado por: Las autoras



El activo corriente presenta fluctuaciones importantes como, decrementos en todos los años en el 2015 disminuyó un 13% y en el año 2016 disminuye más aun en un 3% que quiere decir que el volumen de ventas ha decrecido cada año. El activo no corriente también presenta disminuciones en el año 2015 con el 15 % y 2016 con un 3% más respecto año anterior, esto se da por la depreciación de los activos fijos es decir el desgaste por su uso en el tiempo. Los pasivos Corrientes presentan decrementos del año 2014 al año 2015 con el 18% y 2015 a 2016 solo con el 4%, debido al pago por parte de la deuda por concepto de salarios, prestaciones sociales y por la división de servicios administrativos a sus accionistas. El patrimonio presenta una tendencia de crecimiento para el año 2015 debido que incrementó 6% con respecto al año 2014 puede ser que los socios hayan decidido invertir un poco más al ver que la empresa va por buen camino y en el año 2016 disminuyo en un 9% más. El costo de Ventas presento una variación considerable del año 2014 al año 2015 con un decremento en 30% debido a una disminución en las ventas, los gastos de ventas han incrementado en un 4% debido a que la empresa utilizo la estrategia de incentivar a sus vendedores, los gastos de administración permanecen sin mucha variación en el año 2015 es decir la renta los sueldos y demás gastos. Los Gastos financieros en el 2015 incrementan en un gran porcentaje tal cual es 53% a lo mejor debido al incremento de las tasas de los créditos bancarios. La utilidad en el año 2015 disminuye en un 35% esto quiere decir que no se está trabajando bien, las ventas han disminuido y los costos y gastos han incrementado es decir la empresa no está creciendo como los socios esperan. En el año 2016 se puede observar que con respecto al año 2015 incremento en un 4% el costo de ventas no muy significativo debido a que sus ventas permanecen iguales, pero si existe un decremento en Gastos administrativos en el año 2016 con respecto al año 2015 en un 11% es decir hubo una gran disminución de sueldos mientras que los demás servicios permanecen constantes. La utilidad antes de repartición de utilidades sigue disminuyendo aún más en el año 2016 en 57% quiere decir que la empresa no está funcionando bien.



Como se puede observar en la tabla 4.16., tanto en el periodo 2014-2015 como en el periodo 2015-2016 existieron decrecimientos en varias de las principales cuentas, en algunos casos esto es bueno y en su mayoría no. Durante el periodo 2014-2015 el activo tuvo un decrecimiento del 14% mientras que durante el periodo 2015-2016 fue de 5%, un decrecimiento menor que el anterior, por lo que las finanzas de las empresas se van recuperando poco a poco, asimismo se lo puede verificar en el activo corriente de estos mismos periodos, durante el primer periodo tuvo un decrecimiento del 14% mientras que el segundo fue de -3%. Las cuentas por cobrar durante el primer periodo tuvieron un decrecimiento del 44% y para el segundo periodo una recuperación del 44% mismo, esto puede deberse a la disminución de las ventas, las cuales disminuyeron un 13% en el primer periodo mientras que en el segundo periodo no tuvieron crecimientos ni decrecimientos ya que permanecieron casi estables. También se puede observar que el inventario creció un 13% en el primer periodo, por lo que los productos no tuvieron rotación, siendo otra razón más para la disminución de cuentas por cobrar y la liquidez de la empresa, para el segundo periodo el inventario disminuyó el 1%, sin embargo, esto no tiene mayor impacto en las finanzas de la empresa. El activo no corriente, compuesto principalmente por la maquinaria de la empresa, tuvo un decrecimiento durante el primero periodo del 15%, esto puede deberse a la depreciación de los equipos, para el segundo periodo este decrecimiento fue mayor, del 18%, por la acumulación de estas depreciaciones.

Analizando el pasivo de la empresa, se puede observar una disminución de las deudas de la empresa, de un periodo a otro, durante el primer periodo disminuyó el 18% mientras que en el segundo disminuyó 4%, lo que quiere decir que la empresa está pagando y disminuyendo sus obligaciones financieras. Las cuentas por pagar tuvieron la misma disminución, durante el periodo 2014-2015 fue del -29% y en el periodo 2015-2016 fue del -4%, lo que refleja el pago de las deudas de la empresa.



El patrimonio creció un 6% en el periodo 2014-2015, sin embargo, en el periodo 2015-2016 decreció un 9%, esto puede observarse en el comportamiento de los resultados acumulados, durante el primer periodo crecieron un 53%, esto se debe a las utilidades obtenidas en periodos anteriores, mientras que en el segundo periodo decrecieron un 8%, posiblemente por perdidas en el ejercicio anterior.

Como se lo mencionó anteriormente, las ventas netas durante el periodo 2014-2015 disminuyeron un 13%, mientras que en el periodo 2015-2016 no tuvieron un crecimiento significativo. El costo de ventas decreció un 18% durante el primer periodo, lo que va acorde al decrecimiento de las ventas, sin embargo, durante el segundo periodo creció un 4% mientras que las ventas no aumentaron, esto puede deberse a un exceso de inventario de materia e insumos los cuales no se utilizan para producir productos, ocasionando un aumento en los costos de ventas, afectando así a la rentabilidad de la empresa, lo cual se ve reflejado en la utilidad antes de repartición de utilidades, esta tuvo un decrecimiento del 35% durante el primer periodo y durante el segundo, su decrecimiento fue mayor siendo de 57%, cifras que deben de preocupar a la administración para mantener el negocio a lo largo del tiempo.

4.9. Plan estratégico de acción

Una vez determinado los principales problemas y sus causas de la empresa Konforthogar, y, además, luego de haber establecido un plan de negocios según el modelo CANVAS propuesto, se definieron las principales estrategias que la organización debe de tomar para su giro de negocio:

Tabla 4. 17. Plan estratégico de acción

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	META		
			2018	2019	2020
Aumentar la rentabilidad estimada	Incrementar las ventas netas	Porcentaje anual de incremento de ventas	3%	5%	7%
	Reducir el costo de venta	Porcentaje de reducción del costo de venta	4%	7%	10%
Desarrollar diseños innovadores de marca propia	Incrementar la capacidad de diseños propios bajo la marca Kálido	Cantidad de nuevos diseños vendidos de Kálido	200	400	600
		Ratio de diseños de Kálido vs marca blanca	30%	40%	50%
Fortalecer la participación en el mercado de la empresa	Incrementar el número de puntos de venta	Número de tiendas operativas	3	4	5
Sistematizar las operaciones críticas	Implementar herramientas informáticas	Número de herramientas en uso	1	3	5

Fuente: Konforthogar, 2017.

Elaborado por: Las autoras

Dentro de los objetivos estratégicos está aumentar la rentabilidad de la empresa a través del incremento de las ventas netas y la reducción del costo de venta. El siguiente objetivo estratégico es desarrollar diseños innovadores de marca propia mediante el incremento de la capacidad de diseños elaborados bajo la marca Kálido. Otro de los objetivos es fortalecer la participación en el mercado de la empresa incrementando el número de puntos de venta, por último, se tiene como objetivo sistematizar las operaciones críticas implementando herramientas informáticas dentro de los principales procesos de organización.

4.10. Indicadores de impacto esperados

Además de los indicadores económicos antes descritos como el VAN y el TIR, y los ratios financieros explicados previamente, se proponen nuevos indicadores a implementar para medir las operaciones de la empresa en el ámbito económico, de gestión, social y ambiental, por lo que se plantean los siguientes indicadores:



Tabla 4. 18. Indicadores de impacto

TIPO	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	OBJETIVOS DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	FÓRMULA MATEMÁTICA	META	UNID.	FREC.
Económico	Ventas netas	Monto facturado por concepto de ventas de productos.	Medir el monto facturado por concepto de ventas.	Sumatoria de todas las ventas	Sumatoria del monto de ventas	104.000	USD	Mensual
Económico	Unidades producidas	Cantidad de productos elaborados dentro de la planta.	Medir la producción de la planta.	Sumatoria de la producción por tipo de producto	Unidades producidas / Orden de producción	100%	%	Semanal
Gestión	Confiabilidad del inventario	Comprobación del inventario del sistema, este debe de estar de acuerdo a las cantidades físicas reales.	Medir la fidelidad del inventario en sistema según el inventario físico.	Realizar un inventario físico de los materiales y compararlo con el de sistema	Inventario en sistema / Inventario físico	98%	%	Semanal
Gestión	Cumplimiento de fechas de entrega de pedidos	Cumplimiento de entrega de los pedidos en las fechas establecidas y acordadas con el cliente.	Medir el índice de cumplimiento de los pedidos en las fechas solicitadas por el cliente.	Fecha solicitada vs fecha de entregada		90%	%	Mensual
Gestión	Cumplimiento de cantidades de entrega de pedido clientes	Cumplimiento de entrega de pedidos en las cantidades solicitadas por el cliente.	Medir el índice de cumplimiento de los pedidos en las cantidades solicitadas por el cliente.	Cantidad solicitada vs cantidad entregada		90%	%	Mensual
Social	Tiempos de ocio	Tiempo en el día que se les da a los trabajadores para distraerse y recrearse.	Medir el tiempo de ocio ocupado por los trabajadores por departamento.	Tiempo de ocio ocupado diario por departamento	Sumatoria del tiempo de ocio diario	30	Minutos	Diario
Ambiental	Consumo de electricidad	Consumo de energía eléctrica de la empresa	Medir el consumo de la energía eléctrica	Medir los kilovatios consumidos según medidor		300	kWh	Mensual

Fuente: Konforthogar
Elaborado por: Las autoras



Dentro del ámbito económico, se plantea medir las ventas netas obtenidas mensuales y las unidades producidas según la orden de producción, teniendo así un mejor control de lo que se produce y se comercializa, tomando estrategias a tiempo que ayuden a incrementar estos indicadores para una mejor rentabilidad. Para la parte de gestión se busca optimizar la administración de inventario en base a la fidelidad de la información del sistema la cual debe de ir acorde al inventario físico real, además de medir el cumplimiento de las fechas y cantidades de las órdenes de pedido para controlar las operaciones claves de la empresa, también se busca la productividad laboral a través de la implementación de tiempos de recreación de los empleados para disminuir sus niveles de estrés causados por su carga de trabajo, esto como indicador social, por último se pretende cuidar el medio ambiente a través del uso óptimo de la energía eléctrica lo cual también genera ahorros en el gasto de servicios básicos.

4.11. Plan de monitoreo y evaluación

Para un correcto seguimiento y evaluación del modelo de negocio planteado, se plantea un plan para el monitoreo de las actividades diseñadas para el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa, a continuación, se detalla un ejemplo de como el auditor interno de la empresa debe evaluar estas actividades:



Tabla 4. 19. Plan de monitoreo y evaluación

ÍTEM	MODELO	HERRAMIENTA ACTIVIDAD POLÍTICA DOCUMENTO INDICADOR	¿CÓMO Y QUÉ REVISAR?	DOCUMENTOS ASOCIADOS	FRECUENCIA	RESPONSABLE	A LLENAR POR AUDITOR					
							PUNTOS OBTENIDOS	PUNTOS MÁXIMA	CUMPLIMIENTO	CAUSA	EFECTO	NOTA
1 Modelo de Plan de Producción							2,3	4	58%			
1.1.	Plan de producción semanal	Documento	Se debe verificar que el plan de la semana se encuentre definido y validado por la Gerencia de Producción	Cronograma	Semanal	Jefe de Planta	1	1	100%			
1.2.	Orden de producción	Documento	Se debe verificar que las órdenes de producción se encuentren aprobadas por la Gerencia de Producción, para las siguientes semanas según la urgencia	Orden de producción	Diario	Gerente de producción	0,5	1	50%	En algunas ocasiones no se revisa la orde de pedido por el Gerente de producción dado la urgencia	No se dispone completamente de los materiales necesarios para la producción.	El jefe de planta es algunas ocasiones es quien revisa la orden de pedido y solicita la compra de materiales
1.3.	Requerimiento de materiales y materia prima para producción	Documento	Verificar que se realice la orden de compra de los materiales y materia prima de acuerdo a los niveles de producción deseados	Plan de producción,orden de producción y orden de compra	Diario	Jefe de Planta	0,5	1	50%	No se realiza a tiempo las órdenes de compra.	Pedidos erróneos, faltantes o sobrantes en los pedidos.	Los pedidos erróneos han generado un sobrestock de inventario.
1.4.	Saldos de inventarios	Sistema	Verificar que los saldos de inventarios de PT, MP y materiales se encuentren actualizados para obtener las estimaciones correctas	Sistema	Semanal	Jefe de compras y bodeguero	0,3	1	30%	No existe un sistema confiable que otorgue información actualizada del estado del inventario.	Mala administración de inventario, costos de almacenamiento innecesarios.	Se alquilar bodegas extras para almacenar el inventario sobrante, ocasionando costos extras.

Fuente: Konforthogar, 2017.
Elaborado por: Las autoras



Para iniciar con el plan de monitoreo, se debe de indicar el nombre del modelo o proceso objeto de evaluación, seguido de sus subprocesos, en el caso ejemplo se procedo a evaluar al modelo de plan de producción y se detallan a continuación los planes, procedimientos y actividades inmersos en este modelo, posteriormente se indica si es una herramienta, actividad, política, documento o indicador de cada ítem del modelo, posteriormente se detalla cómo y qué revisar en cada uno de estos, posteriormente se especifican los documentos relacionados, la frecuencia que se realiza esta actividad y el responsable. Una vez definido lo anterior, el auditor puede proceder a evaluar cada actividad, la cual dará automáticamente los resultados del modelo, cada actividad posee una puntuación máxima de uno que equivale al 100%, por lo que el auditor debe de indicar los puntos obtenidos de cada actividad del modelo según su criterio, lo que dará automáticamente como resultado el cumplimiento de la actividad, y, al finalizar de evaluar cada actividad, se calculará el resultado final del modelo. Por cada puntuación que no cumpla el uno, el auditor debe de indicar la causa de que no cumpla con el puntaje máximo y el efecto de esto, además podrá indicar en nota algún comentario de lo que ha encontrado en la evaluación de la actividad.

4.12. Gestión del riesgo

La valoración de riesgos se establece según los que necesitan tratamiento y la prioridad de implementación de controles, en concreto, se considera la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos, determinando así la evaluación del riesgo, la ejecución de controles, su eficacia y la valoración del riesgo residual.

Para medir la probabilidad de ocurrencia y la severidad del impacto, se determinaron las siguientes categorías con diferentes puntuaciones:



Tabla 4. 20. Criterios de probabilidad de ocurrencia

CATEGORÍA	PUNTUACIÓN	CRITERIO (OCURRENCIA)
Alta	3	El evento ocurre una vez por trimestre (4 veces al año).
Media	2	El evento ocurre una vez por semestre (2 veces al año).
Baja	1	El evento ocurre una vez en un periodo mayor al semestre (1 vez al año).

Fuente y Elaborado por: Las autoras

Tabla 4. 21. Criterios de impacto

CATEGORÍA	PUNTUACIÓN	CRITERIO (IMPACTO)
Catastrófico	20	Afectaciones en: Proyectos/ Procesos (objetivos primarios); Entes de control (multas, sanciones, demandas); Publicidad adversa (medios de comunicación – imagen negativa).
Moderado	10	Afectaciones en: Proyectos/ Procesos (objetivos secundarios); Quejas por mala gestión; Entes de control (observaciones producto de auditorías); Publicidad adversa (medios de comunicación – comentarios negativos).
Bajo	5	Afectaciones en: Proyectos/ Procesos (menor alcance en los objetivos); Quejas por demoras en la entrega de productos; Entes de control (recomendaciones producto de auditorías); Publicidad adversa (medios de comunicación – comentarios no favorables).

Fuente y Elaborado por: Las autoras

El riesgo inherente es el riesgo que es propio de la actividad o proceso y no puede ser eliminado; para su cuantificación se toma en cuenta la probabilidad de su ocurrencia y la severidad de su impacto, obteniendo su resultado de multiplicar probabilidad por impacto.

Tabla 4. 22. Riesgo inherente

CALIFICACIÓN		RESULTADO
Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente

Fuente y Elaborado por: Las autoras

Encontrando los siguientes niveles de riesgo inherente:



Tabla 4. 23. Niveles de riesgo inherente

NIVEL DEL RIESGO INHERENTE	CALIFICACIÓN
CRITICO	60
IMPORTANTE	30 – 40
MODERADO	15 – 20
TOLERABLE	6 – 10
ACEPTABLE	5

Fuente y Elaborado por: Las autoras

Para una mejor comprensión de la evaluación de riesgos, se propone el siguiente ejemplo práctico:

Tabla 4. 24. Ejemplo evaluación de riesgos

EVENTO	CALIFICACIÓN		RESULTADO	
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INHERENTE	NIVEL DE RIESGO INHERENTE
Incendio dentro de las bodegas	1	20	20	MODERADO

Fuente y Elaborado por: Las autoras

Para el caso ejemplo se plantea evaluar el evento de que ocurra un incendio en las bodegas de la empresa, dado a su nula ocurrencia, se lo califica con probabilidad “baja”, lo que cuantitativamente es equivalentemente a uno, luego se evalúa el impacto que tendría un evento como este, si ocurre un incendio en las bodegas, esto tendría grave consecuencias directamente en las finanzas de la empresa, ocasionaría multas por los organismos de control y la imagen de la empresa estaría comprometida ante los medios publicitarios, según lo expuesto anteriormente, el impacto de este evento sería “catastrófico” para la empresa, por lo que su impacto se lo califica cuantitativamente como 20. Una vez calificado la probabilidad y el impacto del evento, se procede a calcular el riesgo inherente, para lo cual se multiplica ambos factores dando como resultado 20, según la calificación del riesgo inherente, este evento posee un nivel “moderado” con alerta amarilla.



Conclusiones

- Se propuso el modelo CANVAS como herramienta del plan de negocios para la empresa Konforthogar, el cual mejora los procesos y optimiza los recursos, además de la formulación de estrategias comerciales y de marketing que no dispone la empresa en la actualidad, con el objetivo de incrementar las ventas y obtener una mayor participación en el mercado.
- Se realizó el análisis de la cadena de valor de Konforthogar y se identificó algunas falencias en los procesos internos como; falta de un sistema de control de inventarios, ausencia de políticas internas y el ineficaz manejo en las órdenes de compra a proveedores, ocasionando problemas en las diferentes áreas de la empresa.
- Según el estudio de campo realizado se concluye que la marca Kálido de la empresa Konforthogar Cía. Ltda., posee una participación solo del 23% en el mercado de Cuenca, ya que cuenta con varios competidores entre sus principales Noperti con el 35%, Pintex con el 21% y Trazos con una participación del 12%, debido a que son empresas que iniciaron sus actividades varios años atrás, lo que significa a una gran desventaja.
- Se identificó un mal manejo en los tiempos de producción lo que está generando costos adicionales como las horas extras a los empleados y gastos no planificados.
- La empresa Konforthogar comercializa la mayoría de sus productos con marca blanca a sus diferentes cadenas y casas comerciales, lo que ocasiona que la marca Kálido no sea conocida a nivel nacional.
- Se determinaron estrategias de precios y descuentos según el monto de compra del cliente, con el objetivo de fidelizar e incentivar a adquirir más productos, esto como parte del plan de



marketing propuesto para la empresa y poder negociar con los actuales clientes pertenecientes a casa y cadenas comerciales.

- En base al diagnóstico que se realizó a la empresa se identificó la necesidad de reducir un 20% los tiempos de entrega en los productos personalizados, debido a que para la elaboración de estos productos se requiere la ayuda de talleres que realicen trabajos sublimación y bordados, generando un costo adicional para la producción de los mismos.

- Los resultados obtenidos en el análisis financiero muestran una Inversión de \$55,500. 00, dando como resultado un VAN de \$ 1, 133, 698.59 y una TIR del 66%, demostrando la viabilidad del modelo de negocio ya que la tasa de descuento que se considero es de 19,68% y es menor a la TIR, llegando a la conclusión que es un modelo rentable en el tiempo.

- No cuenta con una persona encargada de bodega, lo que ha generado que no se mantenga un inventario actualizado de materia prima, ocasionando que se realicen nuevas órdenes de compra de materia prima ya existente.

- A través de un análisis al sector se pudo observar que la industria Textil Ecuatoriana se encuentra en decrecimiento, debido al contrabando y aumento de las importaciones de países como Colombia y China y su precio bajo en el mercado, perjudicando de forma directa a la empresa en sus ventas.



Recomendaciones

- Establecer estrategias comerciales con sus clientes potenciales como las cadenas y casas comerciales que representan el 75% de las ventas, para poder ofrecer los productos marca Kálido a través de su red de tiendas.
- Konforthogar debería optar por la creación de un catálogo virtual donde los clientes tengan fácil acceso a los productos, debido a que nos enfrentamos a un tiempo de nuevas tecnologías que se utilizan a diario.
 - Se recomienda implementar las estrategias de marketing tales como el plan de descuentos y precios previamente revisado y aprobado por la gerencia de la empresa.
 - Konforthogar debe realizar de manera continua capacitaciones a sus empleados, en especial en la planta de producción donde se concentra la mayor parte de sus empleados, además que es el área donde se presenta las mayores falencias.
 - Es necesario la aplicación inmediata de las estrategias FO-FA-DO-DA por parte de la empresa para solucionar muchos de los problemas internos y aprovechar las oportunidades actuales del mercado, a lo largo del proyecto se especifican como implementar cada acción y como evaluar su impacto.
 - La empresa requiere una evaluación de los factores externos más allá de la ciudad de Cuenca, tales como el paso ilegal de mercancía por fronteras, la entrada de productos importados o el crecimiento de los productos artesanales, ya que estos factores tienen un alto impacto en las finanzas de la empresa a corto plazo.
 - Establecer un sistema de control de Inventario para mantener una administración eficiente del movimiento y almacenamiento de la mercadería para poder mejorar el flujo de efectivo de la empresa.



- Implementar nuevas tecnologías en el área de producción que ayude a mejorar cada actividad del proceso productivo desde la tecnología hasta el capital humano, además de no depender de terceros para la producción de los productos y así evitar costos adicionales en el proceso de elaboración del producto.



Aporte académico

A lo largo del proyecto se utilizaron conceptos y metodologías revisadas en clases tales como la gestión de procesos y gestión de riesgos, estos temas son de gran importancia en la administración de negocios y que pocas veces son enseñadas dentro de las aulas, por lo que el presente trabajo es un gran aporte a la comunidad académica para futuros estudios relacionados a esto, aquí los estudiantes e investigadores podrán encontrar y guiarse con un ejemplo práctico la aplicación de estrategias financieras, de gestión y de riesgos para ser utilizados en nuevos trabajos.



Bibliografía

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamento de Marketing*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.

Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE. (30 de Marzo de 2016). *Boletín 30 Industri textil y confección el reto de subsistir*. Recuperado el 13 de Agosto de 2017, de AITE Web site: <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>

ASOCIACION DE INDUSTRIAS TEXTILES DEL ECUADOR. (2016). *AITE*. Recuperado el 06 de Agosto de 2017, de <http://www.aite.com.ec>: <http://www.aite.com.ec/industria.html>

Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (2016). *AITE*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de <http://www.aite.com.ec>: <http://www.aite.com.ec/industria.html>

Banco Central del Ecuador. (20 de Mayo de 2017). *Información estadística: Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de Banco Central del Ecuador Web site: <https://www.bce.fin.ec/>

Cambra Fierro, J. J. (31 de Octubre de 2005). Gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 173-185. Obtenido de Gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional: <file:///C:/Users/irwin/Downloads/11507-43495-1-PB.pdf>

Carrió Fiore, J., & Consolación Segura, C. (2006). La diferenciación como estrategia. *Estrategias de marketing*, 52-56.



Chávez, P. (Mayo de 2013). *Estrategias de diferenciación*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de Todo Marketing Web site: <http://www.todomktblog.com/2013/05/estrategias-de-diferenciacion.html>

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Fundamentos de economía. (2003). En *Fundamentos de economía* (págs. 297-339).

Grandes Ayala, P. (2012). Impactos causados por la medida de salvaguardia de balanza de pagos en el Ecuador (2009). En P. Grandes Ayala, *Impactos causados por la medida de salvaguardia de balanza de pagos en el Ecuador (2009)* (pág. 20). Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Hernández, F. (2000). *Los proyectos de trabajo: la necesidad de nuevas competencias para nuevas formas de racionalidad*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de Los proyectos de trabajo: la necesidad de nuevas competencias para nuevas formas de racionalidad: <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20726/20566>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2016). *PROECUADOR*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec>: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/cuero-y-textiles/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (Abril de 2015). *Análisis sectorial. Textiles de hogar 2014*. Recuperado el 03 de Agosto de 2017, de PROECUADOR Web site:



https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PROEC_AS2014_TEXTILES.pdf

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (s.f.). *Textiles, cuero y confecciones: PROECUADOR*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de PROECUADOR Web site: <https://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC. (2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. www.ecuadorencifras.gob.ec.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2012). *Economía Internacional. Teoría y Política*. Madrid: Pearson Educación.

Krugman, P., & Wells, R. (2014). *Macroeconomía*. REVERTE.

López Gallardo, J. F. (2011). *Sustitución Estratégica de Importaciones: Análisis de la propuesta del gobierno de Rafael Correa*. Cuenca: Universidad del Azuay.

marketingdirecto.com. (s.f.). *Participación de mercado: marketingdirecto.com*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de marketingdirecto.com Web site: <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing->



publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/participacion-de-mercado

Martínez García, A., Ruíz Moya, C., & Escrivá Monzó, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Mochón Morcillo, F., & Carreón Rodríguez, V. G. (2014). *Macroeconomía con acciones en América Latina*. México D.F.: McGraw-Hill Edición.

Mochón, F. (2005). *Economía, Teoría y Política*. Madrid: Mc Grall Hill.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume.

Montoro Sánchez, M. Á., & De Castro, G. M. (2014). *Economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

Muchos ingresos pasivos. (s.f.). *Rentabilidad sobre el patrimonio neto*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Muchos ingresos pasivos Web site: <http://www.muchosingresospasivos.com/rentabilidad-patrimonio-neto/>

Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros.

Narodowski, P. (s.f.). *Módulo uno. La economía y sus principales escuelas*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2017, de Módulo uno. La economía y sus principales escuelas: <https://periferiaactiva.files.wordpress.com/2012/03/modulo-1.pdf>



Noboa Reyes, M. J. (2014). *Análisis de las importaciones ecuatorianas de bienes de consumo para evaluar la aplicación de salvaguardias en el marco de la OMC*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Parkin, M., Esquivel, G., & Muñoz, M. (2007). *Macroeconomía*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Porter, M. (s.f.). *La estrategia de diferenciación de Michael Porter*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2017, de Estrategias de marketing empresarial: http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/EstraMarkEmpresarial-5.pdf

Revista Líderes. (5 de Diciembre de 2016). *En el sector textil, el 85% de los actores son pymes*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2017, de Revisa Líderes Web site: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-pymes-empresas-actores.html>

Rivera Camino, J., & de Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2006). *Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica*. Madrid: McGraw Hill.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.



Anexos



Anexo 1. La encuesta



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Encuesta de Satisfacción en la Compra de Lencería para el Hogar

Por favor, dedique un momento de su tiempo para completar esta encuesta, la información que nos brinde será utilizada para motivos Académicos. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo.

1. Género

1. Masculino 2. Femenino

2. Edad

20 - 30 31 - 40 41-50 51-60 Más de 60

3. ¿Cuál de los siguientes productos de Lencería de Hogar compra con mayor frecuencia?

Edredones	
Sábanas	
Cobertores	
Cobijas	
Cojines	
Otros	

Especifique: _____

4. ¿Cuáles de las siguientes marcas de Lencería del Hogar conoce?

Noperti Pintex Delltex Kálido Edén
Trazos Otros Especifique _____

5. ¿Cuál de los siguientes atributos son importantes al momento de elegir lencería del hogar?

Diseño	
Calidad	
Duración	
Marca	
Precio	
Otros	

Especifique: _____

6. ¿Cuándo compra lencería del hogar a que lugares acude?

Centros Comerciales	
Lugares Especializados	
Puntos de Fabrica	
Internet	
Catálogos	
Otros	



Especifique: _____

7. ¿Qué ventajas usted encontró en su lugar de compra?

Atención	
Promociones	
Variedad de Stock	
Fácil Acceso a Puntos de Venta	
Garantía	
Otros	

Especifique: _____

8. ¿Con que frecuencia compra lencería del hogar?

Mensual	
Bimensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Otros	

Especifique: _____

9. ¿Al momento de realizar el pago, ¿cuál prefiere?

Efectivo	
Cheques	
Tarjeta de Crédito	
Dinero Electrónico	
Otros	

Especifique: _____

10. ¿En qué rango se encuentran sus ingresos mensuales?

0 – 500	
501 -1000	
1001 – 1500	
1501 – 2000	
2001 – 2500	
2500 - en adelante	

11. ¿Cuánto gasto la última vez que adquirió lencería del hogar?

0 – 100	
101 – 200	
201 – 300	
301 – 400	
400 – en adelante	

12. ¿Qué marca de producto adquirió la última vez que compro Lencería de Hogar?

- Noperti Pintex Delltex Kálido Edén
Trazos Otros



13. ¿La calidad del producto que adquirió fue?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

14. ¿Recomendaría su producto a otros clientes?

SI NO

GRACIAS POR SU AMABLE APOYO

Anexo 2. Oficina principal



Anexo 3. Planta de producción



Anexo 4. Punto de venta Mall del Río

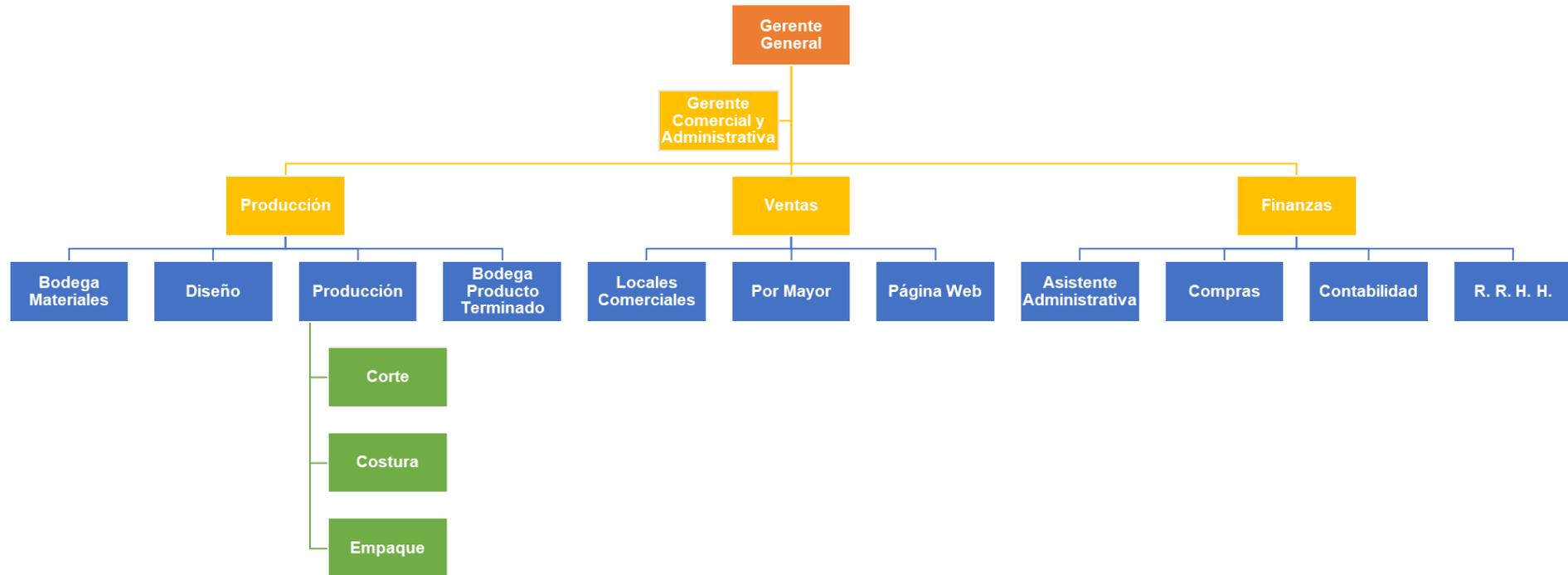


Anexo 5. Punto de venta C.C. Las Américas





Anexo 6. Organigrama estructural de la empresa Konforthogar



Anexo 7. Cotización de Señalización



Cuenca, 10 de mayo del 2018.

Señores
Kálido
Ciudad.

Cantidad	Detalle	Medida	V. Total
	Impresión Digital a full color en adhesivo laminado brillante soporte en Sintra de 3mm de espesor con cinta doble faz según diseño del cliente		
5	Placas Varios	0,30x20	\$ 21.00
2	Placas Varios	0,30x0,12	\$ 3.70
4	Placas Varios	0,15x0,15	\$ 5.60
18	Placas Varios	0,29x0,21	\$ 51.30
	Impresión Digital a full color en adhesivo reflectivo laminado brillante soporte en Sintra de 3mm de espesor con cinta doble faz según diseño del cliente		
2	Placas Varios	0,21x0,15	\$ 14.60
6	Placas Varios entrada y Salida	0,5x0,20	\$ 34.20
9	Placas Varios	0,29x0,21	\$ 31.90
	Instalación		\$ 462.70
	Subtotal		\$ 625.00
	12% IVA		\$ 75.00
	TOTAL		\$ 700.00

Condiciones de la Oferta

Forma de Pago

60% de anticipo y 40% a la instalación

Tiempo de Entrega

PREVIO ACUERDO

Att.

Silvana Ponce F.
VENTAS PLASTILUZ

Anexo 8. Cotización de Maquina de Sublimación

PROFORMA

PATRICIO CAJAMARCA ZAMBRANO

RUC: 1713440038001

DIR. CRISTOBAL DE ACUÑA OE1-89 Y 10 de Agosto

Telf:

Nuestro placer será servirle:

Cliente:	ING. JULIO CESAR BENALCAZAR	Día:	3
Telefono	072812626	Mes:	5
Direccion	CUENCA	Año:	2018
Correo	info@kalido.com.ec		

De nuestras consideraciones.

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	PLOTTER EPSON SURE COLOR F 9370	19,497.00	19,497.00
1	CALANDRA MONTI ANTONIO 180 T	23,360.14	23,360.14
		SUBTOTAL	42,857.14
		12NVA	5,142.86
		TOTAL	48,000.00

PLOTTER INCLUYE		PLOTTER EPSON SURE COLOR F 9370
1	Wasatch de impresión SoftRIP	
2	Juego de tintas Epson Sure Color	
3	1 rollo de papel 162X 200	
4	Maquinaria amigable con el medio ambiente	
5	instalacion y capacitacion al operario	

CALANDRA MONTI ANTONIO MOD 180 T		
1	Cilindro de 20cm de diametro y 180 de ancho	
2	Mesa de trabajo delantero de 80 cm	
3	Sistema de proteccion de fieltro	
4	Calandra especial para piezas o continuo	
5	instalacion y capacitacion al operario	



Anexo 9. Cotización de Catálogo Virtual

Proyecto

FOTOGRAFÍA DE PRODUCTOS Y PUBLICITARIA PARA KÁLIDO

2 de Mayo del 2018

Estimada Doris,
La presente cotización se basa en las necesidades para la creación de un catálogo digital con fotografías
En primera instancia, se creará un paquete de 100 imágenes en donde se mostrará la diversidad de los productos Kálido colocados sobre un fondo blanco que evita cualquier distracción al momento de ver la imagen a modo de e-commerce. Este conjunto de imágenes estarán destinadas para la página web/redes sociales en el área de compras online.
En segunda instancia, se creará otro paquete de 60 imágenes de bodegones con distintos fondos y ambientaciones, en donde se muestren varios productos combinados con la decoración del bodegón entemas decorativas y elementos como ores, accesorios cotidianos, plantas, etc.
Para complementar las fotografías anteriores es necesario tener unas 3 o 4 habitaciones distintas, equipadas con todos los productos y complementos de cada línea.
Se entregará al cliente una memoria con las 160 fotografías editadas y en alta resolución.

DESGLOSE	
DESCRIPCIÓN	VALOR
100 fotografías de producto en fondo blanco.	1500\$
60 fotografías de bodegones con productos varios y ambientación.	1200\$
Creación de una tienda virtual	2700 \$
TOTAL	5400\$

Edgar Reyes
Director General

imagine
creative studio

Gran Colombia 24-105y
Av. de las Américas.
098 371 9105
Cuenca - Ecuador

Anexo 10. Tabla de Amortización de Crédito en BanEcuador



Preparado para: Konforhogar Cía. Ltda.

Datos del cálculo de crédito:

Tipo de Crédito: Pequeñas y medianas empresas - pymes

Forma de Pago: Mensual

Tasa Efectiva: 10.21 %

Plazo: 5 años

Fecha de emisión: 27/05/2018

Destino: Activo Fijo

Tasa: 9.70 %

Monto Demandado: \$ 55,500.00

Sistema de Amortización: Costa fija

NOTA: "Recuerda, esta información es una simulación de crédito, para que te familiarices con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito"

Cuota	Saldo Capital	Capital	Interés	Seguro Desgravamen	Valor a Pagar
1	\$ 52.930,00	\$ 730,13	\$ 437,38	\$ 14,54	\$ 1.172,05
2	\$ 54.770,88	\$ 734,80	\$ 438,70	\$ 14,35	\$ 1.172,86
3	\$ 56.630,07	\$ 740,33	\$ 440,08	\$ 14,16	\$ 1.173,67
4	\$ 58.508,54	\$ 746,30	\$ 442,21	\$ 13,96	\$ 1.174,47
5	\$ 60.406,34	\$ 752,11	\$ 444,39	\$ 13,77	\$ 1.175,28
6	\$ 62.323,13	\$ 757,87	\$ 446,54	\$ 13,57	\$ 1.176,08
7	\$ 64.258,10	\$ 763,88	\$ 448,73	\$ 13,37	\$ 1.176,88
8	\$ 66.211,28	\$ 769,83	\$ 451,08	\$ 13,17	\$ 1.177,68
9	\$ 68.182,45	\$ 775,83	\$ 453,58	\$ 12,97	\$ 1.178,48
10	\$ 70.171,63	\$ 781,87	\$ 456,24	\$ 12,77	\$ 1.179,28
11	\$ 72.178,79	\$ 787,96	\$ 458,95	\$ 12,56	\$ 1.179,97
12	\$ 74.203,80	\$ 794,10	\$ 461,71	\$ 12,36	\$ 1.180,68
13	\$ 76.246,70	\$ 800,39	\$ 464,52	\$ 12,15	\$ 1.181,38
14	\$ 78.307,41	\$ 806,83	\$ 467,39	\$ 11,94	\$ 1.182,08
15	\$ 80.385,89	\$ 813,40	\$ 470,30	\$ 11,73	\$ 1.182,78
16	\$ 82.482,08	\$ 820,14	\$ 473,27	\$ 11,51	\$ 1.183,48
17	\$ 84.595,95	\$ 827,02	\$ 476,29	\$ 11,30	\$ 1.184,18
18	\$ 86.727,43	\$ 834,05	\$ 479,36	\$ 11,08	\$ 1.184,88
19	\$ 88.876,48	\$ 841,23	\$ 482,48	\$ 10,87	\$ 1.185,58
20	\$ 91.043,05	\$ 848,56	\$ 485,64	\$ 10,65	\$ 1.186,28
21	\$ 93.227,08	\$ 856,03	\$ 488,85	\$ 10,43	\$ 1.186,98
22	\$ 95.428,54	\$ 863,68	\$ 492,10	\$ 10,20	\$ 1.187,68
23	\$ 97.647,38	\$ 871,47	\$ 495,40	\$ 9,98	\$ 1.188,38
24	\$ 99.883,54	\$ 879,40	\$ 498,74	\$ 9,75	\$ 1.189,08
25	\$ 102.137,00	\$ 887,49	\$ 502,11	\$ 9,53	\$ 1.189,78
26	\$ 104.407,79	\$ 895,74	\$ 505,52	\$ 9,30	\$ 1.190,48
27	\$ 106.695,85	\$ 904,13	\$ 508,97	\$ 9,08	\$ 1.191,18
28	\$ 109.001,12	\$ 912,68	\$ 512,45	\$ 8,85	\$ 1.191,88
29	\$ 111.323,53	\$ 921,39	\$ 515,97	\$ 8,63	\$ 1.192,58



30	\$ 31.878,94	\$ 913,15	\$ 248,36	\$ 8,35	\$ 1.169,86
31	\$ 30.965,80	\$ 920,26	\$ 241,24	\$ 8,11	\$ 1.169,62
32	\$ 30.045,53	\$ 927,43	\$ 234,08	\$ 7,87	\$ 1.169,38
33	\$ 29.118,10	\$ 934,66	\$ 226,85	\$ 7,63	\$ 1.169,14
34	\$ 28.183,44	\$ 941,94	\$ 219,57	\$ 7,38	\$ 1.168,89
35	\$ 27.241,50	\$ 949,28	\$ 212,23	\$ 7,14	\$ 1.168,65
36	\$ 26.292,23	\$ 956,67	\$ 204,83	\$ 6,89	\$ 1.168,40
37	\$ 25.335,55	\$ 964,13	\$ 197,38	\$ 6,64	\$ 1.168,15
38	\$ 24.371,43	\$ 971,64	\$ 189,87	\$ 6,39	\$ 1.167,89
39	\$ 23.399,79	\$ 979,21	\$ 182,30	\$ 6,13	\$ 1.167,64
40	\$ 22.420,58	\$ 986,84	\$ 174,67	\$ 5,87	\$ 1.167,38
41	\$ 21.433,75	\$ 994,52	\$ 166,98	\$ 5,62	\$ 1.167,12
42	\$ 20.439,22	\$ 1.002,27	\$ 159,24	\$ 5,36	\$ 1.166,86
43	\$ 19.436,95	\$ 1.010,08	\$ 151,43	\$ 5,09	\$ 1.166,60
44	\$ 18.426,87	\$ 1.017,95	\$ 143,56	\$ 4,83	\$ 1.166,34
45	\$ 17.408,92	\$ 1.025,88	\$ 135,63	\$ 4,56	\$ 1.166,07
46	\$ 16.383,04	\$ 1.033,87	\$ 127,64	\$ 4,29	\$ 1.165,80
47	\$ 15.349,17	\$ 1.041,93	\$ 119,58	\$ 4,02	\$ 1.165,53
48	\$ 14.307,24	\$ 1.050,04	\$ 111,46	\$ 3,75	\$ 1.165,26
49	\$ 13.257,20	\$ 1.058,22	\$ 103,28	\$ 3,47	\$ 1.164,98
50	\$ 12.198,98	\$ 1.066,47	\$ 95,04	\$ 3,20	\$ 1.164,70
51	\$ 11.132,51	\$ 1.074,78	\$ 86,73	\$ 2,92	\$ 1.164,42
52	\$ 10.057,73	\$ 1.083,15	\$ 78,36	\$ 2,64	\$ 1.164,14
53	\$ 8.974,58	\$ 1.091,59	\$ 69,92	\$ 2,35	\$ 1.163,86
54	\$ 7.882,99	\$ 1.100,09	\$ 61,41	\$ 2,07	\$ 1.163,57
55	\$ 6.782,90	\$ 1.108,66	\$ 52,84	\$ 1,78	\$ 1.163,28
56	\$ 5.674,23	\$ 1.117,30	\$ 44,21	\$ 1,49	\$ 1.162,99
57	\$ 4.556,93	\$ 1.126,01	\$ 35,50	\$ 1,19	\$ 1.162,70
58	\$ 3.430,93	\$ 1.134,78	\$ 26,73	\$ 0,90	\$ 1.162,41
59	\$ 2.296,15	\$ 1.143,62	\$ 17,89	\$ 0,60	\$ 1.162,11
60	\$ 1.152,53	\$ 1.152,53	\$ 8,98	\$ 0,30	\$ 1.161,81



Anexo 11. Protocolo

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
KONFORTHOGAR CÍA. LTDA., DEDICADA A LA
INDUSTRIA TEXTIL EN EL ÁREA DE CONFECCIÓN DE
LENCERÍA DEL HOGAR PARA EL PERÍODO 2017-2020”.**

Elaborado por:

Ana Gabriela Sarmiento Molina
Johanna Maricela Méndez Zhuin

Tutor:

Ing. Pedro Pablo Campoverde

11 de julio del 2017

Cuenca-Ecuador



INDICE

Contenido

INDICE.....	147
Introducción	150
Pertinencia Académica y Científica	151
Justificación	152
El Sector:.....	152
La Empresa	156
Objetivos:.....	159
Objetivo general:.....	159
Objetivos específicos:.....	160
Marco Teórico	160
Diseño Metodológico.....	165
Resultados Esperados	174
ESQUEMA TENTATIVO	175



TITULO	175
CAPÍTULO 1: Diagnostico	175
CAPÍTULO 2: Análisis Competitivo.....	176
CAPÍTULO 3: Modelo de Negocios	176
CAPÍTULO 4: Resultados Esperados	176
BIBLIOGRAFIA	178



Introducción

La elaboración de textiles y tejidos en el Ecuador es una de las actividades artesanales más antiguas, su elaboración tenía gran importancia en la cultura Inca, pues servía para denotar la situación social económica entre sus habitantes. Geográficamente se realizaba cerca de los pueblos indígenas y centros urbanos como Quito, Latacunga y Riobamba. A finales del siglo XVI después de la conquista española, las actividades económicas en la Real Audiencia de Quito se concentraron tanto en la producción textil como en el comercio, es así que en el siglo XVII esta actividad se desarrolló más que otras, convirtiéndose en el eje principal de la economía colonial quiteña. La producción textil en el Ecuador inicio su desarrollo con la aparición de las primeras industrias que en un principio se dedicaron al procesamiento de lana, hasta que a inicios del siglo XX se introdujo el algodón; material que impulsó la producción hasta la década de los 50, momento en el que se consolidó la utilización de esta fibra. Actualmente la industria textil y de confecciones elabora productos provenientes de todo tipo de fibras como el algodón, poliéster, nylon, lana y seda. A pesar de que somos mundialmente conocidos como exportadores de productos naturales, en los últimos 60 años Ecuador ha ganado un espacio dentro de este mercado competitivo, convirtiéndose en una de las actividades más importantes, generando empleo a más de 46,240 artesanos del país y ocupando el segundo lugar en el sector manufacturero seguido de los alimentos, bebidas y trabajo en generación de empleo directo.

La industria de lencería de hogar ecuatoriana ha crecido notablemente en los últimos años. El mejoramiento de sus niveles de producción, la calidad de la oferta y sus diseños han vuelto a estos productos más atractivos para el mercado local. Las empresas dedicadas a la actividad textil en el país se encuentran ubicadas en diferentes provincias, siendo Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua, Imbabura las de mayor producción, seguidas de Chimborazo, Cotopaxi, El Oro y Manabí, con menor actividad pero igual de importante. (Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, 2012)



Pertinencia Académica y Científica

Aprovechar al máximo los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra etapa universitaria, poniendo en práctica y solucionando los problemas y las necesidades por los que está atravesando la empresa, indicando cuales son las áreas que ayudaran a la solución de problemas.

Administración Financiera: Esta área va permitir que la Empresa Konforthogar Cía. Ltda., realice decisiones importantes al momento de decidir qué hacer para que sus recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Marketing: Ayudara a que el modelo de negocios analice el mercado y a los consumidores de Konforthogar Cía. Ltda. Encontrando puntos débiles y buscando soluciones que proporcionen planeamiento y desenvolvimiento de productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores.

Gestión Integral: Apoyara a que el modelo negocios se enfoque en las diferentes funciones y actividades y ponerlos en marcha para que los recursos y elementos se gestionen y transformen con el fin de satisfacer al cliente con la precisión y la calidad del producto.

Estrategias Competitivas: Esta área ayudara a que el modelo de negocios analice de forma eficiente cual es la posición competitiva en la que se encuentra la empresa Konforthogar Cía. Ltda., buscando alcanzar el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

Administración de Recursos Humanos: Apoyara al modelo de negocios para que identifique como la empresa Konforthogar Cía. Ltda., se encuentra desarrollada dentro de la estructura organizacional, ayudando a describir y a definir las diferentes funciones de cada área.



La esencia del modelo de negocios ayudara a obtener información de las actividades que se lleven a cabo en cada en departamento, siendo un punto clave para la toma de decisiones. Utilizar diferentes procesos administrativos para dirigir a la empresa a la fase más intensiva mejorar e innovar lo que estamos ofreciendo, haciendo el uso correcto de los recursos.

Justificación

El Sector:

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sin número de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto de prendas de vestir como textiles para el hogar. En la actualidad, la industria textil y confección es la tercera más grande en el sector de la manufactura, aportando más del 7% del PIB manufacturero nacional. (La Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2016)

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estadísticas levantas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), alrededor de 158 mil personas laboran directamente en empresas textiles y de confección. A esto se suma los miles de empleos directos que genera, ya que la industria textil y confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país. (La Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2016)

La industria textil de Ecuador utiliza tecnología de punta y está en capacidad de elaborar todo tipo de productos como lencería para el hogar, la oferta exportable ecuatoriana en este ámbito está dividida en las siguientes categorías:

- Hilos (Fibra natural, sintética y artificial)



- Telas
- Tejidos de punto
- Tejido plano
- Lencería de hogar (toallas, sábanas, cobijas, edredones, cortinas, entre otros)
- Lencería íntima (femenina y masculina)
- Artículos de decoración
- Ropa infantil
- Calzado (montaña, exclusivo de cuero e industrial)
- Marroquinería
- Confecciones en cuero
- Cuero procesado y semiprocésado

El subsector de textiles y confecciones ha presentado en los últimos 5 años una variación promedio anual en valor FOB del 10% y en toneladas de -10%, también. En el año 2014, éste grupo registró un valor de exportaciones por USD137 millones y 29 mil toneladas. (INSTITUTO DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES, 2016)

La industria textil, cuenta con importante producción para el hogar, hoteles y restaurant, tales como: sábanas, cobertores, edredones, cortinas, mantelería, alfombras; producidos tanto con tecnología de punta, así como de forma artesanal. El sector textil y de la confección ecuatoriana está a la vanguardia de las tendencias internacionales, tanto en moda como en la responsabilidad social por cuidar el medio ambiente.

Según un estudio realizado por el Asociación de Industrias del Ecuador en Octubre de 2010 se estimaba que el contrabando textil se sitúa en 150 y 200 millones de dólares considerando lo que es contrabando técnico, (defraudación aduanera) y los productos introducidos ilegalmente por las frontera con Perú y Colombia. Otras modalidades utilizadas en frecuencia son la falsa clasificación arancelaria y de origen, y el ingreso de productos como equipaje de viajero ya sea



por aeropuertos internacionales o por las mismas fronteras. (ASOCIACION DE INDUSTRIAS TEXTILES DEL ECUADOR, 2016)

Sin embargo, la decisión del Gobierno Nacional de aplicar medidas de salvaguardia para restringir importaciones, ha provocado la proliferación de prácticas ilegales de comercio y productos textiles y sus confesiones afectando en una parte a la Industria.

Tabla No. 1: Empresas Ecuatorianas dedicadas a la confección de lencería del Hogar

Empresa	Logotipo	Producto	Dirección
Pintex		Sabanas, Edredones, Duvets, Manteles	AV. DE LA PRENSA OE5-28 Y PASAJE MANUEL HERRERA - Quito
Deltex		Cobijas Acrílico y Poliéster	Ricardo Chiriboga E2- 168 y Juan Montalvo- Quito
Textil Ecuador		Edredones, Manteles, Menaje de Cocina.	GASPAR DE VILLAROEEL #1211 Y PARÍS – Quito

<p>Textil San Pedro</p>		<p>Toallas de Hogar y Hotelería. Mantelería Llena y Jacquard.</p>	<p>Sangolqui Km 2 ½ vía Amaguaña – Quito</p>
<p>Textiles Mar y Sol</p>		<p>Tollas 100% algodón. Menaje de cocina 100% algodón.</p>	<p>Francisco Compte N 31- 05 – Quito</p>
<p>Noperti</p>		<p>Edredones y Sabanas.</p>	<p>Los madronos 11-41 y las palmeras , el inca – Quito</p>
<p>Inga Alpaca</p>		<p>Cobijas y Edrones de Alpaca.</p>	<p>Belisario Quevedo OE 1-69 y Alfonso Lamiña - Quito</p>

Fuente: (INSTITUTO DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES, 2014)

Elaborado por: Los Autores.



La Empresa

La empresa Konforthogar Cía. Ltda. , inicia sus actividades en mayo del 2008. Se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, actualmente su fábrica se encuentra domiciliada en la Av. 27 de Febrero y Francisco Moscoso, cuenta con dos locales comerciales, el primer local que se encuentra ubicado en la Av. de Las Américas s/n y Av. del Tejar (Supermaxi de las Américas) empezando en el año 2012 debido a la gran demanda y aceptación que ha ido obteniendo con el transcurso del tiempo, en el año 2014 toman la decisión de abrir su segundo local comercial que se encuentra ubico en la Av. Felipe II y Circunvalación Sur (Mall del Rio – Zona Bancaria).

Su naturaleza constituida por Ing. Julio César Benalcázar actual Gerente de la Empresa, se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas con el Ruc. 0190346315001. Es una empresa de industrial textil dedicada principalmente a la elaboración de textiles de dormitorio y cocina como: edredones, cobertores, sábanas, cortinas, cojines, individuales, manteles. En la parte operativa la empresa cuenta con 34 empleados distribuidos en los siguientes departamentos.

TABLA No. 2: Número de Empleados

DEPARTAMENTOS	NUMERO DE EMPLEDOS
Departamento de Contabilidad	2 Personas
Departamento de Compras	1 Persona
Departamento de Ventas	4 Personas
Departamento de Diseño	1 Persona
Departamento de Producción	26 Personas

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborados por: Los Autores



Konforthogar cuenta con su propia marca que es conocida con el nombre de Kalido que representa “Kalidez y kalidad”.

Grafico No. 1: Logotipo de Empresa Konforthogar Cía. Ltda.



Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Konforthogar Cía. Ltda. desde sus inicios se ha caracterizado por la elaboración de su amplia gama de productos ya que cuenta con altos estándares de calidad como la Materia Prima y Diseño, presentando una gran ventaja en relación con sus competidores, ha logrado que su producto se introduzca y se poseione en grandes de cadenas comerciales del país como:

- Almacenes de Pratti
- Almacenes Pycca
- Marcimex
- Bebe Mundo
- Mega Santa María
- Muebles el Bosque
- Almacenes Boyacá



Su innovación constante en sus diseños, mezclas de texturas, diversos colores, su alta calidad en sus materiales ha permitido que su producto siga posesionado en las grandes cadenas, permitiendo que sus Ventas hayan ido incrementando anualmente.

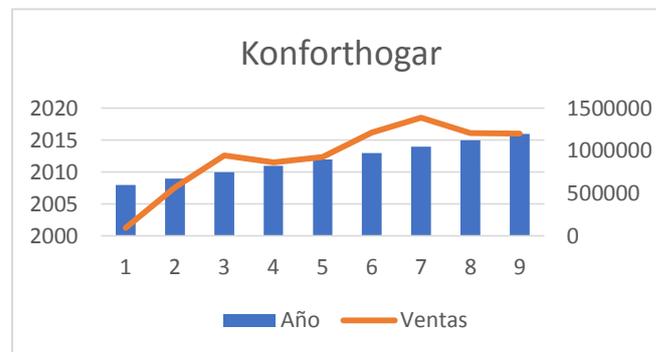
Tabla No. 3: Ventas Anuales

Año	Ventas
2008	98424.09
2009	570203.28
2010	946984.89
2011	864429.20
2012	927333.54
2013	1212075.74
2014	1389562.74
2015	1204289.40
2016	1199667.60

Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Los Autores

Gráfico No. 2: Gráfico de Ventas



Fuente: Empresa Konforthogar Cía. Ltda.

Elaborado por: Los Autores



Como podemos observar la empresa al transcurso de los años tiene un significativo incremento en ventas pero en el año 2015 y 2016 presenta un Decremento en Ventas afectando la liquidez de la empresa, con el Modelo de Negocios se pretende Incrementar en un 25% Anual las Ventas

$$\text{Incremento en Ventas} = \frac{\text{ventas proyectadas} - \text{ventas actuaes}}{\text{ventas actuales}}$$

$$\frac{1499584.5 - 1199667,60}{1199667,60} = 25\%$$

El modelo de negocios permitirá visualizar el funcionamiento de todas las áreas de la empresa con la idea de convertirla en una empresa totalmente Rentable, surge la necesidad de tomar como caso de estudio a la empresa Konforthogar Cía. Ltda., partiendo con un análisis Estratégico-Financiero de las distintas áreas de la empresa ya que la misma no posee un eficaz manejo en la planificación de las órdenes de producción, bodegaje y despacho, falta de control en el departamento de compras lo que ha provocado un inventario excesivo de materia prima, no contar con puntos Comerciales propios en los Mercados de Guayaquil y Quito, falta de Publicidad en medios de comunicación.

Objetivos:

Objetivo general:

- Diseñar un Modelo de Negocios óptimo para la Empresa de Industria Textil dedicada a la confección de Lencería del Hogar “Konforthogar Cía. Ltda.”, que permita diseñar factores competitivos y mejoramiento de procesos productivos.



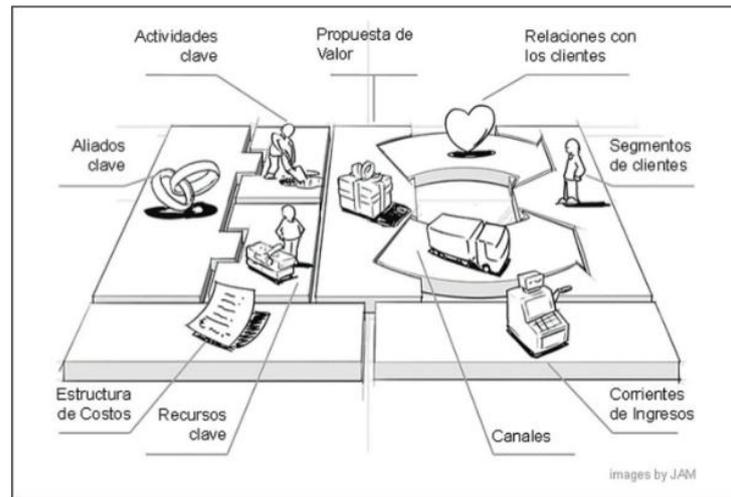
Objetivos específicos:

- Aplicar los Elementos del Modelo de Negocio “Canvas” en la empresa Konforthogar Cía. Ltda. para definir la Propuesta de Valor que permita generar una ventaja competitiva, para la creación de Locales Comerciales en las Ciudades de Guayaquil y Quito.
- Realizar un Análisis Estratégico a la Empresa Konforthogar Cía. Ltda. mediante la aplicación de la Matriz FODA.
- Formular estrategias en las áreas de Ventas, Compras, Producción y Marketing.
- Mejorar el manejo de Inventarios de tal manera que se pueda llegar a producir una mayor cantidad de Productos con los mismos Recursos que actualmente dispone.
- Determinar la Viabilidad del Modelo de Negocios.

Marco Teórico

Modelo de Negocios: “Un modelo de negocio describe las Bases sobre las que una organización crea, entrega y captura de valor. El modelo de negocio es como un plano para la definición de la estrategia a implementar a través de la estructura de la organización, de los procesos y sistemas.” (Alexander & Y ves, 2010)

La mejor manera de detallar un modelo de negocio es dividirlo en nueve Bloques que una empresa debe seguir para obtener Ingresos. Estos nueve Bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es un anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Alexander & Y ves, 2010)

Grafico No. 3: Lienzo de Modelo de Negocio Canvas

Fuente: (Alexander & Yves, 2010)

Plan de Negocios: Planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus áreas (administración, Finanzas, Mercadotecnia, operaciones etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás (Viniegra).

Administración Estratégica: Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan la consecución de sus objetivos a una empresa. Se enfoca en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa. (FRED R., 2003)

Etapas de la Administración Estratégica: La administración estratégica está compuesta de 3 etapas: La formulación de la Estrategia, Implementación de la Estrategia, Evaluación de la Estrategia. (FRED R., 2003)

- **La formulación de la Estrategia:** En esta etapa se fortalecerá la misión y visión que tiene establecida la Empresa Konforthogar Cía. Ltda., se identificara las amenazas externas, fortalezas, oportunidades y debilidades



internas, la selección de estrategias específicas y la formulación de los objetivos a largo plazo.

- **La Implementación de la Estrategia:** Mediante esta etapa impulsara a que la Empresa Konforthogar se fije objetivos anuales, se establezcan políticas, motive a su personal, asigne los recursos de esta manera se lograra que las estrategias planteadas se desarrollen.
- **Evaluación de la Estrategia:** Es importante que la empresa Konforthogar Cía. Ltda. tenga conocimiento de cuáles son las estrategias que están generando el resultado esperado y cuáles son las que no se están desarrollando correctamente.

Las 5 Fuerzas de Porter

Es una herramienta de Gestión que permite realizar un análisis externo de la empresa. Existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas a nivel macro que pueden tener en relación al comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. (Baena, Jairo, & Montoya, 2003).

Las Cinco Fuerzas que intervienen en un Sector son:

1. Análisis de Entrada de los Competidores Potenciales: Es el Ingreso de Nuevas empresas al Sector. Los cambios drásticos que se ha presentado en la economía en los últimos años ha que generado que la inversión para ingresar al sector textil sea alta, siendo nuestros posibles nuevos competidores las empresas textiles que se dedican a la fabricación de otros productos como ropa.



2. Competidores Existentes: Son empresas que actualmente se encuentran posesionadas en el mercado en el sector textil. Para Konforthogar Cía. Ltda. Existen competidores que tiene una alta participación en el mercado como: Textil San Pedro, Pintex, Delltex, Textil Ecuador, Textil Mar y Sol, Noperti, Inga Alpaca.

3. Productos Sustitutos como Amenaza: Son productos que realizan las mismas funciones y representan una amenaza ya que cubre las mismas necesidades y a un menor costo. Al analizar el mercado se encuentran empresas que representan una amenaza para Konforthogar Cía. Ltda., una de estas es Gerardo Ortiz e Hijos que comercializa edredones, sábanas, cobijas etc., a un menor Precio.

4. Poder de Negociación con los Clientes: Es el Poder de Negociación que tienen los Clientes con las empresas. Existen pocas empresas en el Ecuador que se dedican a la fabricación de Lencería del Hogar con insumos de excelente calidad, Konforthogar establece un poder de negociación en relación al precio con sus clientes potenciales que son las principales Cadenas Comerciales del País.

5. Poder de Negocio de los Proveedores: Los Proveedores son parte del Posicionamiento de una empresa debido a que son quienes les entregan Insumos a las empresas para la elaboración de Productos. Konforthogar cuenta con un gran número de proveedores como: Almacenes Buen Hogar, Procorporation, Producsol, Globaltex, Primadecor, Manufacturas Buen Hogar, El TuKo etc., accediendo de esta manera a insumos de excelente calidad a un precio ya establecido.

Diagnóstico Estratégico: FODA

Es una herramienta de Planeación Estratégica que ayuda a conocer y evaluar las operaciones que realiza una empresa con el objetivo de proponer Acciones y Estrategias. La Estrategias deben establecerse a partir de un Proceso de Análisis



de Recursos y explicitas que constituyan una forma viable para alcanzar sus Objetivos. (Jose Luis Ramirez Rojas , 2009)

Variables del Análisis FODA:

Fortalezas: Son los aspectos en los una Organización es Competente, Konforthogar Cía. Ltda., cuenta con liderazgo en edredones para creación propia en diseños, brinda valor agregado a sus Productos, Materia Prima de Calidad y Mano de Obra Calificada.

Debilidades: Aspectos en los que la empresa tiene bajos Nivel de desempeño, Konforthogar Cía. Ltda., cuenta con un Bajo Control en áreas de Producción, despacho y Bodegaje provocando una desventaja ante la Competencia.

Oportunidades: Factores Positivos, Favorables del entorno para la empresa que pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos de la Empresa. Konforthogar Cía., Ltda., se encuentra frente a una competencia reducida debido a que existe un mercado Insatisfecho de Niños y Adolescentes que no cuentan con diseños de acuerdo a preferencias y por otro lado el crecimiento del mercado Textil permitiendo ser Proveedores de Cadenas a Nivel Nacional.

Amenazas: Son factores del Entorno desfavorables que se presentan de manera repentina poniendo en riesgo a la empresa. Las Amenazas que se enfrenta la empresa es la Crisis Económica en el País provocando un bajo poder adquisitivo, implemento de nuevas leyes para el Sector Textil y cambios en el precio de la Materia Prima.



Diseño Metodológico

El Análisis de la Información para el Modelo de Negocios que se va a realizar es la creada por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, quienes desarrollaron este Modelo en el Libro “Generación de Modelos de Negocio” donde brinda 9 Bloques del Modelo denominado “Modelo de Negocios Canvas”.

Para la empresa el Modelo de Negocios describirá 9 Bloques Básicos para los Procesos de Comercialización.

1. Segmento de mercado

El Bloque de Segmento de Mercado es el primero y define los diferentes grupos de entidades o personas al cual se dirige la empresa.

Los clientes constituyen el centro de cualquier Negocio, ya que no se podría sobrevivir durante mucho tiempo si no dispone de clientes (Rentables). Con el propósito de satisfacer a los clientes, la empresa puede agruparlos en diferentes segmentos de acuerdo a sus comportamientos, necesidades o atributos en común.

Los segmentos de Mercado de Konforthogar Cía. Ltda. Depende de los hogares debido a que en la actualidad el Mercado de Lencería para el hogar se vuelve más exigente a lo que se refiere en gustos y preferencias.

Nichos de Mercado

Los Modelos de Negocios orientados a Nichos de Mercados atienden Segmentos específicos y especializados. Las Propuestas de Valor, canales de distribución y las Relaciones con los Clientes se adaptan a los requisitos del Nicho de Mercado.



La empresa Konforthogar Cía. Ltda. Comercializa sus productos a los clientes a través de sus Locales Propios ubicados en Centros Comerciales y a través de Intermediarios como las Grandes Cadenas Comerciales con las cuales mantiene convenios para distribuir sus productos a nivel Nacional.

2. Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor es el conjunto de Productos o Servicios que crean valor para un Segmento de Mercados específicos, además es el factor importante para que los clientes se decidan por una empresa u otra, su objetivo principal es resolver un problema o satisfacer una necesidad del Cliente.

Existen Propuestas de Valor Innovadoras y Nuevas, mientras que otras pueden ser similares a ofertas que ya existen en el Mercado con alguna característica o atributo Adicional.

Konforthogar Cía. Ltda. Capta Valor mediante sus diseños exclusivos y personalizados elaborados a base de materiales de excelente calidad brindando elegancia, calidez y comodidad en sus productos y sobre todo brinda atención personalizada a sus clientes finales y Potenciales (Cadenas Comerciales).

Novedad: Satisfacen necesidades que el Cliente no había percibido anteriormente o no existen Ofertas Similares. Se pretende implementar en la empresa Konforthogar un Servicio Personalizado de Asesoría orientando y acompañando al cliente en su decisión para la decoración de su hogar.

Mejora del Rendimiento: El aumento del rendimiento de los producto o servicio es una de la formas de crear Valor.

Personalización: Implementar la Adaptación de Productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de Clientes para crear Valor.



Diseño: El Diseño es un elemento importante y difícil de medir. Un producto puede destacar por su alta calidad de su Diseño.

Precio: Ofrecer un Producto similar a un precio inferior es una tarea común para satisfacer las necesidades de los Clientes para el Segmento de Mercado que se maneja por los precios.

3. Canales

Los canales de Comunicación, Distribución y Venta es el contacto entre empresa y cliente, es la forma en que una empresa se comunica con los diferentes Segmentos de Mercados para entregar la propuesta de valor.

La empresa Konforthogar Cía. Ltda., puede tener contacto con los Clientes a través de canales Propios y canales de Socios Comerciales, o ambos. Venta Directa (Consumidor Final) a través de sus Puntos de Venta a Minoristas ubicados en (Mall del Rio y Supermaxi de las Américas) y para ampliar su Canal de comercialización mediante Mayoristas para que el Producto se encuentre disponible a Nivel Nacional.

1. Información: Con el Modelo de Negocios se pretende mejorar la información de manera Directa e Indirecta de la empresa.

2. Evaluación: Se brindara información de Productos de Lencería para el hogar y serán los clientes mismos quien evalúen la Cadena de Valor.

3. Compra: Además de contar con Intermediarios se pretende facilitar el acceso a Productos a través de compras mediante Páginas Web.

4. Entrega: Además de entregar el Producto de alta Calidad, con el Modelo de Negocios se Implementara vender la amplia gamas de productos dando valor



agregado (asesoramiento en tendencias actuales, diseños personalizados y exclusivos)

5. Posventa: Mediante el Modelo de Negocios se pretende Fortalecer los Servicios de Postventa de la Empresa ofreciendo Promociones de Ventas con descuentos, ofertas a clientes frecuentes, Sorteos, Obsequios.

4. Relaciones con los clientes

Este bloque describe el tipo de Relaciones que establece una empresa con determinados Segmentos de Mercado, dicha relación puede ser personal o automatizada.

Mediante el Modelo de Negocios se aspira a que Konforthogar Cía. Ltda. Refuerce la relación entre cliente vendedor mediante el establecimiento Normas, Políticas y Reglas donde se dé a conocer al cliente una manera fácil de adquirir el producto sin establecer barreras de ningún tipo que den como resultado la fidelización y satisfacción del Cliente.

Asistencia Personal: La empresa Konforthogar Cía. Ltda. Ofrece atención personalizada a través de sus puntos de Ventas al cliente y también con atención directa con los compradores establecidos por cada cadena.

Comunidades: Hace referencia a comunidades de Usuarios que la empresa puede utilizar para profundizar su relación con los Clientes con el Objetivo de llegar a todo el País, y además que clientes minoristas y Mayoristas pasen la voz y obtener más compradores.

Asistencia Personal Dedicada: Con el Modelo de Negocios disponer de un representante de la empresa que se dedique específicamente a un Cliente para establecer una mejor relación con Intermediarios esperando que sigan comprando Productos de Lencería del hogar a la empresa.



5. Fuentes de Ingresos

Este Bloque hace referencia al Efectivo que genera la empresa a través de los Segmentos de Mercado, la empresa Konforthogar Cía. Ltda. Obtiene sus Ingresos por la Venta de su amplia gama de Productos de Lencería para el hogar que Oferta al Público.

Rotación de Cartera: $\frac{\text{ventas netas a credito 2016}}{(\text{ctas. por cobrar 2015} + \text{ctas por cobrar 2016})/2} / 360$

$$\frac{734505,75}{(141185.51 + 203137.36)/2} / 360 = 84,30 \text{ días.}$$

Konforthogar Cía. Ltda., cuenta con una rotación de cartera de 84.30 días, es decir que la empresa tarda 84 días en recuperar su cartera, esto se puede interpretar que existe un eficiente manejo de cartera.

El Modelo de Negocios implica dos tipos diferentes de Generar Ingresos.

1. Ingresos por transacciones derivados de Pagos Puntuales de Clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos Periódicos.



Tabla No. 4: Mecanismos de Fijación de Precios

FIJO	DINAMICO
Los Precios predefinidos se basan en Variables Estáticas	Los Precios cambian en función del Mercado
Lista de Precios Fija: Precios Fijos para Productos Servicios y otras Propuestas de Valor Individuales	Negociación: El precio se negocia entre dos o más Socios y depende de las habilidades o el Poder de Negociación.
Según Características del Productos: El Precio depende de la cantidad o Calidad de la Propuesta de Valor.	Gestión de la Rentabilidad: El Precio depende del Inventario y del momento de la Compra.
Según segmento de Mercado: El Precio depende del tipo y las características de un Segmento de Mercado.	Mercado en Tiempo Real: El Precio se establece dinámicamente en función de la Oferta y Demanda.
Según Volumen: El Precio depende de la Cantidad adquirida.	Subastas: El Precio se determina en una licitación.

Fuente: (Osterwelder & Pigneur, 2013)

Elaborado por: Los Autores



6. Recursos Claves

Este Bloque comprende los activos más importantes que hace que un Modelo de Negocios Funcione, pueden ser: físicos, económicos Intelectuales o Humanos. Los Recursos claves pueden ser adquiridos mediante Socios Claves o pueden ser propiedad de la empresa.

Los Recursos Claves de la Empresa Konforthogar Cía. Ltda. Es principalmente la Mano de obra (Calificada y No calificada), capacitada en las diferentes áreas para realizar un excelente trabajo en la fabricación de Productos.

Físicos: El Recurso físico con el que cuenta actualmente la empresa es su Fábrica, Vehículo, 2 Locales Comerciales, Maquina Acolchadora, Maquina Rellenadora, Maquina Pupiadora.

Intelectuales: Los Recursos Intelectuales que actualmente tiene la empresa son la Marca, Patentes, Bases de Datos de Clientes, Asociaciones.

Humanos: Este Recurso es Vital para El Modelo de Negocios ya que es la empresa la que Fabrica sus Productos.

Económicos: El Recurso Económico que actualmente cuenta la empresa es el Efectivo y Líneas de Crédito que ayudan a dar Financiamiento a compradores.

7. Actividades Claves

Este Bloque hace referencia a las actividades más importantes que una empresa debe realizar para crear valor, ofrecer una propuesta de valor, llegar a mercados, formar relaciones con clientes y percibir Ingresos para que su Modelo de Negocios funcione.



Producción: Mejorar la producción de Lencería para el Hogar de Manera Eficiente con el uso adecuado de los Recursos, evitando desperdicios de Materia Prima.

Resolución de Problemas: Para el desarrollo de Modelo de Negocio se necesita actividades que brinde información y formación sobre Productos de Lencería para el Hogar.

8. Asociaciones Claves

En este Bloque se describen los Proveedores y Socios que ayudan a que el Modelo de Negocios funcione. Los Socios Claves para que el Modelo de Negocios funcione serán los Proveedores que dan acceso a Materias Primas como: Telas, Plumón, Pellón, Afiches, Plásticos, Empaques para que el producto se pueda Fabricar y como otros Socios las empresas transportistas que ofrecen su Servicio para poder transportar el Producto Terminado hacia las diferentes Cadenas.

Tipos de Asociaciones Claves para que funcione el Modelo de Negocios:

1. **Implementar Alianzas Estratégicas** entre empresas no Competidoras ayudara a reducir riesgos o adquirir Recursos.

2. **Joint Venture (Empresas Conjuntas):** Es una técnica comercial beneficiosa que consiste en una a asociación de la empresa con otras con el fin de sacar un proyecto común y obtener beneficios, se puede realizar Convenios con empresas que se dediquen a la comercialización de Muebles para el Hogar.

3. **Relaciones Cliente-Proveedor:** es importante establecer una excelente relación para garantizar la entrega de los Materiales que son indispensables para la Fabricación de Productos.



Motivaciones para establecer Asociaciones:

Optimización y Economía a Escala: Crear una Cadena de Valor y generar beneficios Directos e Indirectos.

Reducción de Riesgo e Incertidumbre: La empresa podrá contar con el Apoyo de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, Cámara de Industrias de Cuenca, Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana de Cuenca para fomentar la Producción de Lencería para el Hogar y asegurar la compra a Nivel Nacional de los Productos.

9. Estructura de Costos

Hace referencia a los Costes en los que incurre desarrollar con un Modelo de Negocio. Los Principales Costos incurridos en la fabricación de Productos de Lencería para el Hogar son la Mano de Obra, Materia Prima, Insumos, Canales de Distribución, Servicios Básicos, Arriendo de Nave (Fabrica), Arriendo de Locales Comerciales y declaración de Impuestos.

INVESTIGACION

Tipo de Investigación

El presente Estudio es de tipo descriptivo y explicativo; descriptivo porque describe los hechos reales que son observados en el contexto de la empresa y permite determinar la Información y el Análisis que deberá realizarse de variables involucradas de la Empresa Konforthogar Cía. Ltda., explicativo para informar los resultados de la aplicación del Modelo de Negocios.



Método de Investigación

El presente estudio tendrá un enfoque Mixto: Cuantitativo y Cualitativo que permitirá describir la situación actual de la empresa desde una perspectiva amplia y profunda que permitirá medir y detectar cada una de las Variables Influyentes en el Objeto de Estudio. Enfoque Cuantitativo se utiliza para la recolección de datos, con base a medición numérica y análisis estadístico que ayudara a interpretar resultados a ciertos análisis de diferentes áreas como Producción, Financiero, marketing, Administración utilizando técnicas como la Estadística, Indicadores y Análisis Financiero que ayudaran a determinar y evaluar los resultados. Enfoque Cualitativo para datos sin medición numérica que permite conocer actividades, costumbres, procesos y personas, utilizando técnicas como Observaciones y Entrevistas con el Objetivo de definir y establecer estrategias para situaciones en los que se presenten inconvenientes y poder solucionarlas.

Métodos de Recolección de Información

La información para el presente estudio será recolectada por medio de fuentes Primarias y Secundarias. Fuentes Primarias mediante entrevistas a dueños de la empresa, empleados, Observación mediante la exploración de la situación actual de la empresa; por Fuentes Secundarias como: libros, monografías, artículos, revistas, institutos de estadísticas y otros escritos que ayuden con información de la fuente citada.

Resultados Esperados

Mediante la aplicación del Modelo de Negocios a la empresa Comercializadora de productos de Lencería para el hogar “Konforthogar Cía. Ltda.” se pretende obtener una Visualización constante de la empresa, formulando estrategias, soluciones para hacer frente a la Innovación que hoy en día enfrentan los Mercados y llegar a identificar la propuesta de valor de la empresa que permita generar una ventaja competitiva para lograr crear sus propios puntos Comerciales



en los mercados como Quito, Guayaquil, lo que ayudara a la empresa a obtener liquidez, y la marca se vuelva más conocida a nivel nacional. Otro de los resultados a nivel Interno se espera mejorar el Manejo de Inventarios de tal manera que se pueda a llegar a Producir una mayor cantidad de Productos con los Recursos que actualmente dispone la empresa debido a que existe gran cantidad de desperdicio de Materias Primas.

ESQUEMA TENTATIVO

TITULO

“Modelo de Negocios para la empresa Konforthogar Cía. Ltda., dedicada a la Industria Textil en el área de Confección de Lencería del Hogar para el Periodo 2017-2020”.

CAPÍTULO 1: Diagnostico

1.1 Análisis del sector textil en el Ecuador

1.2 Empresas Textiles y de la Confección en el Ecuador

1.3 Delimitación de Oportunidades

1.4 Descripción de la Empresa

1.5 Base Legal

1.6 Misión

1.7 Visión

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

1.8.2 Objetivos Específicos.

1.7. Estructura Organizacional

1.8 Productos

1.9. Análisis del sector económico manufacturero.



CAPÍTULO 2: Análisis Competitivo

2.1 Análisis FODA para la empresa Konforthogar Cía. Ltda. .

2.2 Análisis de ventajas competitivas según el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

2.3 Definir la cadena de valor

CAPÍTULO 3: Modelo de Negocios

3.1 Desarrollo del Modelo de Negocio

3.2 Esquema: Lienzo Canvas

3.3 Análisis del entorno Macroeconómico y Microeconómico.

3.4. Plan estratégico

3.5. Plan Operativo

3.6. Análisis de Marketing

3.7. Evaluación económica y financiero de la empresa.

CAPÍTULO 4: Resultados Esperados

4.1 Análisis de viabilidad del Modelo de Negocio.

4.2 Análisis de Riesgos del Modelo.

4.3 Aporte Académico hacia la empresa Konforthogar Cía. Ltda.

4.4 Conclusiones y recomendaciones.

Referencias Bibliográficas.

Anexos.



ACTIVIDADES	Mes																											
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capítulo 1																												
Recolección de información para análisis del sector textil y de la empresas textiles del Ecuador					X	X																						
Delimitación de las Oportunidades y Descripción de la Empresa							X	X																				
Identificación de misión, visión, objetivos y base legal de la empresa.								X	X																			
Identificación de estructura organizacional, productos y análisis del sector económico manufacturero.									X	X																		
Revisión y Correcciones								X	X	X																		
Capítulo 2																												
Realizar un análisis FODA										X	X																	
Analizar las ventajas competitivas											X		X															
Definir la cadena de valor												X	X															
Revisión y Correcciones												X	X	X														
Capítulo 3																												
Elaboración de un modelo de negocios																	X	X										
Análisis del entorno macroeconómico y microeconómico.																	X	X										
Elaboración de un plan estratégico y operativo.																		X	X									
Análisis de Marketing y Evaluación económica y financiera de la empresa.																		X	X									
Revisión y Correcciones																		X	X									
Capítulo 4																												
Análisis de viabilidad y riesgo del modelo de negocios.																				X	X							
Aporte académico hacia la empresa.																				X	X							
Elaboración de Conclusiones y recomendaciones.																					X	X						
Revisión y Correcciones																						X	X					
Anexos																								X	X			
																									X	X		
Bibliografía																										X		
Impresión del trabajo de titulación																										X		



BIBLIOGRAFIA

Alexander, O., & Y ves, P. (2010). *Generacion de Modelos de Negocios* .
Barcelona: Centro Libros PAFP, S. L. U. .

ASOCIACION DE INDUSTRIAS TEXTILES DEL ECUADOR. (2016). *AITE*.
From <http://www.aite.com.ec>: <http://www.aite.com.ec/industria.html>

Baena, E., Jairo, S. J., & Montoya, S. (2003). *El entorno Empresarial y la Teoria de las cinso Fuerzas competitivs*. Colombia: Revista Scientia Et Ttechnica.

FRED R., D. (2003). *Conceptos de Administracion Estretegica*. Mexico:
Pearson Educación de México, S.A. de C.V .

Instituto de Promocion de exportaciones e inversiones. (2012).
PROECUADOR. From <http://www.proecuador.gob.ec>:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf

INSTITUTO DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES.
(2014). *PRO ECUADOR*. From <http://www.proecuador.gob.ec>:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PROEC_AS2014_TEXTILES.pdf

INSTITUTO DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES.
(2016). *PROECUADOR*. From <http://www.proecuador.gob.ec>:
<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/cuero-y-textiles/>



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. (2017). *INEC*.

From www.inec.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Jose Luis Ramirez Rojas . (2009). From

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.pdf)

[pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498882069&Signature=tvUm1eKem0dfWucqSdenOq0GT64%3D&response-](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498882069&Signature=tvUm1eKem0dfWucqSdenOq0GT64%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DProcedimiento_para_la_elaboracion_de_un.pdf)

[content-](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498882069&Signature=tvUm1eKem0dfWucqSdenOq0GT64%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DProcedimiento_para_la_elaboracion_de_un.pdf)

[disposition=inline%3B%20filename%3DProcedimiento_para_la_elabo](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498882069&Signature=tvUm1eKem0dfWucqSdenOq0GT64%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DProcedimiento_para_la_elaboracion_de_un.pdf)

[racion_de_un.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498882069&Signature=tvUm1eKem0dfWucqSdenOq0GT64%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DProcedimiento_para_la_elabo)

Konforthogar Cia. Ltda. . (2017). *Kalido*. From <http://web.kalido.com.ec>:

<https://shop.kalido.com.ec/>

La Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (2016). *AITE*. From

<http://www.aite.com.ec>: <http://www.aite.com.ec/industria.html>

Viniegra, S. (n.d.). *Entendiendo el Plan de Negocios* .