PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE COLCHONES Y PRODUCTOS PARA EL HOGAR, CASO: "LA CASA DEL COLCHÓN"

JOHANA ELIZABETH TUFIÑO ROMERO

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA, MBA.

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

QUITO, JUNIO 2022

DIRECTOR:

Ing. Ramiro Soria, MBA.

INFORMANTES:

Mgtr. Paulina Mancheno

Mgtr. José Chicaiza

DEDICATORIA

A mis padres Edwin y Ximena, seres humanos fuente de inspiración, amor y superación, a quienes admiro profundamente por el apoyo incondicional que me han brindado durante estos 25 años, y que a pesar de los momentos difíciles y las circunstancias complejas no me han dejado rendir y me han enseñado a ser perseverante y seguir mis sueños.

A mi hermana Melani, por su cariño y motivación y a quien con mi ejemplo espero servir de inspiración en su vida estudiantil.

A mi amiga Rosita, por sus palabras llenas de motivación, pero sobre todo por la sabiduría transmitida en cada consejo lleno de aliento para poder lograr mis metas.

A mi mejor amiga Stefanie, por ser la amistad más sincera incondicional durante todos estos años.

Johana Tufiño Romero

AGRADECIMIENTOS

A Dios en primer lugar por haberme dado la bendición de levantarme cada día, por la fuerza y sabiduría que me ha dado durante toda mi vida.

Agradezco a mis padres por todo el apoyo, el esfuerzo y cada sacrificio que han realizado para ayudarme a cumplir mis sueños y realizarme como profesional.

A mi director MBA. Ramiro Soria por su guía y apoyo para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por toda la enseñanza impartida por cada uno de los docentes, quienes con su ejemplo de profesionalismo han aportado en mi desarrollo como profesional.

A mis amigos, especialmente a Pamela por su cariño y apoyo constante durante este camino universitario. A Alejandro por su aporte, ayuda y apoyo durante esta etapa de mi vida.

Johana Tufiño Romero

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ..... - 2 -

1.2 Planteamiento del problema ..... - 2 -

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO ..... - 4 -

1.3.1 Objetivo General. ..... - 4 -

1.3.2 Objetivos Específicos. ..... - 4 -

1.4 Justificación del Estudio ..... - 4 -

1.5 Tipo de Estudio y Diseño Metodológico ..... - 5 -

1.5.1 Campo de Investigación. ..... - 5 -

1.5.2 Tipo de Estudio. ..... - 5 -

1.5.3 Diseño metodológico. ..... - 6 -

1.5.4 Técnicas e instrumentos para la recolección y procesamiento de información. ..... - 6 -

2. MARCO REFERENCIAL ..... - 7 -

2.1 Marco Teórico ..... - 7 -

2.2 Marco conceptual ..... - 11 -

3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN ..... - 13 -

3.1 Levantamiento de información ..... - 13 -

3.1.1 Antecedentes del sector. ..... - 13 -

3.1.2 Generalidades. ..... - 14 -

3.1.2.1 Nombre o Razón Social. ..... - 14 -

3.1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s). ..... - 14 -

3.1.2.3 Imagen Corporativa. ..... - 15 -

3.1.3 Análisis del Entorno Externo. ..... - 15 -

3.1.3.1 Factores Políticos y Legales. ..... - 16 -

3.1.3.2 Factores Económicos. ..... - 17 -

3.1.3.3 Factores Sociales, culturales y demográficos. ..... - 18 -

3.1.3.4 Factores Tecnológicos. ..... - 19 -

3.1.3.5 Factores Competitivos. ..... - 20 -

3.2.1 Desarrollo del Modelo de Negocio. ..... - 24 -

3.2.1.1 Segmento de mercado. ..... - 24 -

3.2.1.2 Propuesta de valor. ..... - 27 -

3.2.1.3 Canales. ..... - 37 -

3.2.1.4 Relación con los clientes. ..... - 41 -

3.2.1.6 Recursos clave. ..... - 43 -

3.2.1.7 Actividades clave. ..... - 45 -

3.2.1.8 Socios estratégicos. ..... - 47 -

3.2.1.9 Estructura de costos. ..... - 49 -

3.2.2 Formulación Estratégica. ..... - 51 -

3.2.2.1 Misión. ..... - 51 -

3.2.2.2 Visión. ..... - 51 -

3.2.2.3 Valores de la empresa. ..... - 52 -

3.2.2.4 Objetivos Estratégicos. ..... - 52 -

3.2.2.5 Matriz FODA. ..... - 54 -

3.2.2.7 Políticas. ..... - 62 -

3.2.3 Organización. ..... - 63 -

3.2.3.1 Organigrama Estructural. ..... - 63 -

3.2.3.2 Organigrama Funcional. ..... - 63 -

3.2.4 Control. ..... - 62 -

3.2.4.1 Monitoreo Administrativo. ..... - 62 -

3.2.4.2 Monitoreo Administrativo de Empleados. ..... - 63 -

3.2.4.3 Monitoreo Administrativo de Clientes. ..... - 64 -

3.2.4.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores. ..... - 65 -

4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS ..... - 62 -

4.1 Preparación De Información Componente Económico ..... - 62 -

4.1.1 Activos. ..... - 62 -

4.1.2 Costos y gastos. ..... - 64 -

4.1.5 Presupuesto. ..... - 62 -

4.1.6 Estados financieros. ..... - 63 -

4.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados ..... - 67 -

4.2.1 Valor presente neto (VPN o VAN). ..... - 67 -

4.2.2 Tasa interna de retorno (TIR). ..... - 67 -

4.2.3 Tasa de descuento. ..... - 68 -

4.2.4 Período de recuperación de inversión. ..... - 69 -

4.2.5 Relación beneficio costo. ..... - 70 -

5. CONCLUSIONES ..... - 71 -

6. RECOMENDACIONES ..... - 74 -

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS ..... - 76 -

7.1 Bibliografía ..... - 76 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento de las Microempresas ..... - 13 -

Figura 2. Crecimiento en ventas ..... - 14 -

Figura 3. Establecimiento ..... - 15 -

Figura 4. Imagen corporativa ..... - 15 -

Figura 5. Módulo 1 - Segmentos de mercado ..... - 25 -

Figura 6. Cliente ..... - 25 -

Figura 7. Entrega OIM ..... - 26 -

Figura 8. Equipamiento de refugio ACNUR ..... - 26 -

Figura 9. Segmento de mercado ..... - 27 -

Figura 10. Módulo 2 - Propuesta de Valor ..... - 28 -

Figura 11. Ortopédico Prensado Tradicional ..... - 29 -

Figura 12. Ortopédico Prensado Pillow Top ..... - 29 -

Figura 13. Alternativa de Resortes ..... - 30 -

Figura 14. Zafiro ..... - 30 -

Figura 15. Imperial Tradicional 18, 23 y 27cm ..... - 31 -

Figura 16. Imperial Non Flip ..... - 31 -

Figura 17. Imperial Anti-ácaros ..... - 32 -

Figura 18. Imperial Non Flip Anti-ácaros ..... - 32 -

Figura 19. Suave Brisa Tradicional ..... - 33 -

Figura 20. Suave Brisa Anti-ácaros ..... - 33 -

Figura 21. Continental Tradicional ..... - 34 -

Figura 22. Continental Non Flip ..... - 34 -

Figura 23. Continental Pillow Top ..... - 35 -

Figura 24. Continental FB ..... - 35 -

Figura 25. Flyer de promoción ..... - 36 -

Figura 26. Flyer de promoción ..... - 36 -

Figura 27. Propuesta de valor ..... - 37 -

Figura 28. Módulo 3 - Canales de Distribución ..... - 37 -

Figura 29. Transporte de cliente ..... - 38 -

Figura 30. Transporte propio ..... - 39 -

Figura 31. Transporte propio ..... - 39 -

Figura 32. Transporte tercerizado ..... - 40 -

Figura 33. Canales ..... - 40 -

Figura 34. Módulo 4 - Relaciones con los Clientes ..... - 41 -

Figura 35. Relación con los clientes ..... - 42 -

Figura 36. Módulo 5 - Fuentes de Ingresos ..... - 42 -

Figura 37. Fuentes de ingresos ..... - 43 -

Figura 38. Módulo 6 - Recursos Clave ..... - 44 -

Figura 39. Recursos clave ..... - 45 -

Figura 40. Módulo 7 - Actividades Clave ..... - 46 -

Figura 41. Actividades clave ..... - 47 -

Figura 42. Módulo 8 - Asociaciones Clave ..... - 48 -

Figura 43. Socios clave ..... - 49 -

Figura 44. Módulo 9 - Estructura de Costos ..... - 50 -

Figura 45. Estructura de costos ..... - 50 -

Figura 46. Matriz FODA ..... - 54 -

Figura 47. Plantilla de publicidad ..... - 56 -

Figura 48. Diseño de página web ..... - 58 -

Figura 49. Planos locales comerciales ..... - 60 -

Figura 50. Rediseño de locales comerciales ..... - 61 -

Figura 51. Organigrama Estructural ..... - 63 -

Figura 52. Organigrama Funcional ..... - 63 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de Marketing Digital ..... - 55 -

Tabla 2. Plan de Social Media Marketing ..... - 57 -

Tabla 3. Plan de Rediseño de Estructura de Locales Comerciales ..... - 59 -

Tabla 4. Monitoreo Administrativo ..... - 62 -

Tabla 5. Monitoreo Administrativo de Empleados ..... - 63 -

Tabla 6. Monitoreo Administrativo de Clientes ..... - 64 -

Tabla 7. Monitoreo Administrativo de Proveedores ..... - 65 -

Tabla 8. Activos Fijos ..... - 62 -

Tabla 9. Construcciones e Instalaciones ..... - 62 -

Tabla 10. Equipos de Oficina ..... - 63 -

Tabla 11. Equipo de Computo ..... - 63 -

Tabla 12. Muebles y Enseres ..... - 63 -

Tabla 13. Costo de Ventas ..... - 64 -

Tabla 14. Gastos Administrativos ..... - 64 -

Tabla 15. Suministros de Oficina ..... - 65 -

Tabla 16. Servicios Básicos ..... - 65 -

Tabla 17. Depreciaciones ..... - 62 -

Tabla 18. Gastos de Ventas ..... - 62 -

Tabla 19. Sueldos y Salarios Vendedores ..... - 62 -

Tabla 20. Presupuesto Ingresos ..... - 62 -

Tabla 21. Presupuesto Egresos ..... - 63 -

Tabla 22. Estado de Situación Proyectado ..... - 64 -

Tabla 23. Estado de Resultado Integral Proyectado ..... - 65 -

Tabla 24. Flujo de Efectivo..... - 66 -

Tabla 25. VAN..... - 67 -

Tabla 26. TIR..... - 68 -

Tabla 27. WACC ..... - 68 -

Tabla 28. Tasa de Descuento ..... - 69 -

Tabla 29. Datos..... - 69 -

Tabla 30. Cálculo Período de Recuperación de la Inversión..... - 70 -

Tabla 31. Relación Costo Beneficio ..... - 70 -

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo formular un Plan De Negocios Para La Expansión De Una Microempresa Comercializadora De Colchones Y Productos Para El Hogar, Caso: “La Casa Del Colchón”. Esta microempresa es un negocio familiar dedicado a la venta y distribución de colchones y artículos para el hogar, tiene más de 20 años de experiencia en el mercado; sin embargo, carece de estrategias creando así una desventaja competitiva en el mercado, por lo cual la estructura que se desarrollará en el plan de negocios abarca como primer punto el análisis situacional de la empresa con el fin de detectar los principales elementos, además se desarrolló la formulación estratégica y se formuló un análisis económico-financiero para la implementación de estrategias. Para evaluar el entorno de la empresa se utilizó las herramientas de las cinco fuerzas de Porter y el PEST, para con ello poder determinar oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el negocio, que junto al análisis FODA, permitió formular estrategias Ofensivas, Defensivas, Reorientación y de Supervivencia. Además, se desarrolló el Modelo de Negocio en donde se estableció como punto principal la propuesta de valor que brinda la empresa a sus clientes y la relación que mantiene con estos.

Dentro de la formulación estratégica se estableció como estrategias principales el diseño de Plan de Marketing Digital, Plan de Social media Marketing, mismos en los cuales se plantea actividades como el diseño de una página web y plantillas para la promoción de productos, se formuló también un Plan de rediseño estructural en el cual se detallan actividades de mejora de diseño de los locales. Estas estrategias se evaluaron en el capítulo final mediante una medición financiera en donde se detallan los valores presupuestados y los porcentajes de crecimiento esperados para finalmente determinar el grado de viabilidad del proyecto planteado mediante variables que miden la rentabilidad como el TIR, VAN, PRI y Costo Beneficio.

ABSTRACT

The objective of this research work is to formulate a Business Plan for the Expansion of a Microenterprise that Sells Mattresses and Household Products, Case: "La Casa del Colchón". This microenterprise is a family business dedicated to the sale and distribution of mattresses and household items, it has more than 20 years of experience in the market; however, it lacks strategies thus creating a competitive disadvantage in the market, for which the structure that will be developed in the business plan covers as a first point the situational analysis of the company in order to detect the main elements, in addition, it was developed the strategic formulation and an economic-financial analysis was formulated for the implementation of strategies. To evaluate the company's environment, the tools of Porter's five forces and PEST were used, in order to determine opportunities and threats facing the business, which together with the SWOT analysis, allowed formulating Offensive, Defensive, Reorientation and Survival. In addition, the Business Model was developed where the value proposal that the company offers to its clients and the relationship it maintains with them was established as the main point.

Within the strategic formulation, the design of the Digital Marketing Plan and the Social Media Marketing Plan were established as main strategies, the same ones in which activities such as the design of a web page and templates for the promotion of products are proposed. Structural redesign plan detailing activities to improve the design of the premises. These strategies were evaluated in the final chapter through a financial measurement where the budgeted values and the expected growth percentages are detailed to finally determine the degree of viability of the proposed project through variables that measure profitability such as IRR, VAN, PRI and Cost. Benefit.

INTRODUCCIÓN

La presencia de las pequeñas y medianas empresas se ha ido fortaleciendo más en las dos últimas décadas; sin embargo, éstas presentan limitantes para desenvolverse con facilidad, como lo es el acceso al financiamiento, falta de innovación, poder de las grandes industrias (Vivero, 2020).

De acuerdo con el visualizador de Estadísticas Empresariales emitido por el INEC para el año 2020, el 99,5% de las empresas de Ecuador están conformadas por MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), en su mayoría se concentran en las provincias de Manabí, Guayas y Pichincha, en esta última se concentran 210.618 de las empresas, de las cuales 65.549 se dedican al sector del comercio. En el Distrito Metropolitano de Quito se ubican alrededor de 58.223 empresas dedicadas al comercio.

La mayor parte de las empresas han sido impactadas por la crisis sanitaria del COVID-19, la paralización de actividades económicas de forma inesperada a principios del 2020 ocasionó grandes pérdidas. Según el informe MIPYME 2021, publicado por FAEDPYME, Observatorio Iberoamericano de la PYME y la Secretaria General Iberoamericana, menciona que la variación en ventas que se presentó en el 2020 respecto al año 2019, refleja un importante decremento en el 15.8% así como también se estiman pérdidas en ventas del 33.8% de las empresas (Pérez de Lema et al., 2021).

De acuerdo con los escenarios mencionados se planteará un plan de negocios para la expansión de una microempresa comercializadora de colchones y productos para el hogar, a través de la aplicación de herramientas de análisis interno y externo de la empresa para el desarrollo de estrategias que contribuyan con la empresa.

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Plan De Negocios Para La Expansión De Una Microempresa Comercializadora De Colchones Y Productos Para El Hogar, Caso: "La Casa Del Colchón"

1.2 Planteamiento del problema

En el Ecuador existen aproximadamente 846.265 empresas activas. De ellas, para el año 2020, la microempresa tiene una participación del 91.9%, y de este porcentaje, el 34.4% se concentran en el sector del comercio (INEC, 2021).

En los últimos años se ha incentivado el desarrollo de las microempresas como una alternativa para reducir el desempleo, las pequeñas y medianas empresas MIPYMES están en la capacidad de desempeñar este importante papel en la economía nacional debido a que tienen capacidad de adaptación a los requerimientos del mercado y necesidades de los clientes (Rodríguez y Aviles, 2020).

A pesar de que las MIPYMES ocupan un gran lugar de la economía ecuatoriana, es necesario reconocer que se vieron afectadas por la suspensión de actividades provocadas por la pandemia del COVID-19, según datos de las Cuentas Nacionales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE) se registró un decrecimiento del PIB del 12.4%. (BCE, 2020). Es por ello que existieron limitantes, durante la emergencia sanitaria, para que varias empresas se mantengan activas dentro del mercado debido a la escasez de recursos propios y por ende tuvieron una baja participación para créditos dentro del sistema financiero. El 40% de las *PYMES* aseguraron no haber recibido ningún tipo de ayuda económica y tan sólo el 28% ha logrado obtener recursos del sistema financiero (Primicias, 2021).

La coyuntura de la pandemia ha propiciado que se incrementen las compras en línea, principalmente mediante redes sociales; además, la pandemia ha generado nuevas

necesidades para los consumidores, por lo que las empresas deben invertir mayor capital para la innovación de sus productos o incremento de nuevas líneas de productos a fin de satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes y ser más competitivos dentro del mercado.

El sector de fabricación de colchones en el país posee una estructura oligopólica debido a que dentro de este sector se concentran pocas empresas fabricantes; sin embargo, estas empresas no tienen poder de mercado por lo cual no pueden incrementar los precios más allá de lo determinado en competencia perfecta. Las empresas fabricantes y distribuidoras mayoristas de colchones más reconocidas y con mayor cuota de mercado del país son: Chaide y Chaide S.A, Productos Paraíso del Ecuador S.A y Resiflex-Duraflex S.A (Altamirano et al., 2020).

Los fabricantes de colchones trabajan mediante dos modalidades: con puntos de venta directos al público, así como también cuentan con distribuidores directos a nivel nacional. **La Casa del Colchón** es uno de sus distribuidores directos, ubicado en el norte de la ciudad de Quito, direccionado a la venta al por mayor y menor de muebles de uso doméstico, colchones y somieres en establecimientos especializados. Tiene como principales proveedores a las marcas de mayor renombre en el país; sin embargo, debido a la presencia de nuevos competidores y la crisis económica suscitada por la pandemia, las ventas han disminuido notablemente y el acceso a financiamiento se ha convertido en uno de los principales desafíos, por lo tanto, el objetivo del desarrollo del presente plan de negocios es realizar una investigación de mercado para fortalecer la participación de la empresa dentro del mercado y mejorar la perspectiva de ingresos con la formulación de estrategias.

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar un plan de negocios para la expansión de una microempresa comercializadora de colchones y productos para el hogar, caso: “La Casa del Colchón”.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar el análisis situacional de la microempresa con el fin de detectar los principales elementos.
- Realizar la formulación estratégica para la empresa “La Casa del Colchón”.
- Realizar un análisis económico-financiero de la implementación del plan de negocios.

1.4 Justificación del Estudio

Ecuador es un país con una alta tasa de intencionalidad en lo referente a emprendimientos, un marco legal considerado a favor de la promoción de dichas actividades y un ecosistema propicio para el autoempleo.

Considerando los motivos expuestos, se realiza el presente plan de negocios con la finalidad de coadyuvar al emprendimiento familiar con la generación de estrategias, integrando en la práctica los conocimientos y la teoría adquiridos en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica.

Por otra parte, el plan de negocios será una herramienta que potenciará el desarrollo de la microempresa “La Casa del Colchón” a través de estrategias diferenciadoras de empresas

de similar objeto social, para generar una ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.

1.5 Tipo de Estudio y Diseño Metodológico

1.5.1 Campo de Investigación.

El desarrollo del presente plan de negocios se desarrollará con una investigación de campo a nivel del Distrito Metropolitano de Quito, con el público en general sin distinguir género, pero sí con un rango de edad desde los 18 años hasta las personas adultas mayores de 65 años, ya que los productos que ofrece la microempresa son de consumo masivo.

1.5.2 Tipo de Estudio.

La metodología cualitativa es una herramienta mediante la cual se pretende comprender hechos que se producen en un entorno, además utiliza la recolección y el análisis de datos y con estos durante el periodo de investigación ir formulando preguntas (Fernández y Baptista, 2014).

El diseño cualitativo que se pretende desarrollar se valdrá del análisis de la información existente de la empresa, por medio del estudio del entorno mediante herramientas Pest y las cinco fuerzas de Portes y de esta manera determinar las falencias de la empresa, de esta manera se obtendrá información para generar estrategias.

1.5.3 Diseño metodológico.

La metodología de la investigación tiene un enfoque descriptivo, con un corte trasversal, no experimental. Es decir, en investigaciones de tipo no experimental, no se crea una situación específica, sino que se realiza el estudio sobre un contexto existente (Gómez, 2006). Por otra parte, las investigaciones de diseño transversal recopilan información y datos en un tiempo único y determinado, así como también se lo puede realizar a un grupo de personas, comunidades o eventos.

Sin embargo, se requiere que la investigación tenga un enfoque cualitativo. Esto se debe a que los estudios descriptivos buscan detallar las características principales de cualquier fenómeno y que se sometan a un análisis de datos, mediante la recolección de información para inferir al respecto (Fernández y Baptista, 2014).

1.5.4 Técnicas e instrumentos para la recolección y procesamiento de información.

Para el desarrollo del presente estudio, el análisis situacional se desarrollará con la obtención de información de fuentes secundarias como el Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, así como también del portal de la Super Intendencia de Compañías. Por otra parte, para el estudio técnico administrativo y el estudio financiero se recolectarán datos secundarios, para lo cual se realizarán entrevistas a los propietarios del negocio, así como también se realizará un análisis de los balances financieros y declaraciones presentadas al SRI.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

Para el desarrollo de este marco teórico se tomarán en cuenta los elementos fundamentales de estructura para un plan de negocios. Dentro del plan de negocios se propone la estructura de un análisis del entorno, estudio de mercado, estudio técnico administrativo y estudio financiero.

El análisis PEST, consiste en examinar el impacto que tienen ciertos factores externos que la empresa no puede controlar, pero que pueden afectar la evolución de esta. Se definen así cuatro fuerzas principales: factores políticos, factores económicos, factores socio culturales y factores tecnológicos, estos factores pueden tener influencia directa sobre el negocio. Los factores políticos y la legislación son de gran influencia para los sectores productivos, ya que de la misma manera que pueden beneficiar los intereses de las empresas, pueden perjudicar a estas. Existen varios factores políticos, como: cambios en el código del trabajo, incentivos otorgados por el gobierno, cambios tributarios, entre otros (Martínez y Milla, 2005).

Muchas veces estos factores resultan ser los más importantes del análisis PEST, debido a que el gobierno y los grupos de poder ejercen gran influencia sobre las empresas, por lo cual los factores políticos deben ser evaluados, de manera que se conozca si estos resultan ser oportunidades o amenazas para el negocio (D'Alessio, 2008).

Dentro de los factores económicos se destacan los principales indicadores macroeconómicos, evolución del PIB, empleo, inflación, tasa de interés, entre otros, cuya evolución puede provocar cambios en el desarrollo de la actividad del sector (Martínez y Milla, 2005).

Por otra parte, los factores sociales incluyen creencias, valores, aptitudes y estilos de vida desarrollados en base a contextos sociales, culturales, demográficas, entre otras, estos factores son los que definen las preferencias del consumidor. Dentro de las variables principales se encuentran, la tasa de empleo, tasa de crecimiento poblacional, distribución del ingreso de la población, tasas de inmigración, entre otras (D'Alessio, 2008).

Según (de Orador, 2013), entre los elementos que integran los factores sociales se destaca el demográfico, debido a que este ayuda a desarrollar la capacidad de las empresas a mejorar la oferta de productos hacia los consumidores por las condiciones propias de cada entorno.

Por último, los factores tecnológicos dan lugar a la creación de nuevos productos y la innovación de estos, así también, permiten difundir la publicidad de las empresas rompiendo barreras de distancia, de esta manera forma los negocios pueden mejorar los productos y servicios que ofrecen al consumidor final (Martínez y Milla, 2005).

Una vez analizados los factores macroeconómicos que influyen desde una perspectiva externa e indirecta sobre la empresa, se analizarán los factores que afectan el entorno de la empresa de una manera más directa mediante la herramienta conocida como las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Las cinco Fuerzas Competitivas de Porter miden la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa dentro de la industria y ellas son: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales (Porter, 1980). Estos se detallan a continuación para una mejor comprensión:

- La aparición de nuevos competidores en el mercado: puede generar una disminución de precios, así como también pueden generar un incremento de costos

para las empresas. El riesgo de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada y salida, además de la reacción de las empresas ya existentes.

- La rivalidad entre los competidores: se genera debido a que existen uno o más competidores que ven una oportunidad de mejora o se sienten presionados ya que pueden igualar la reducción de precios; sin embargo, también disminuyen sus ingresos. La mayoría de las formas de competencia tiende a empeorar la rentabilidad de la industria.

- Las empresas compiten con las industrias que generan productos sustitutos para favorecer la demanda de los productos, por ende, si el producto resulta económicamente atractivo al consumidor, mayor será la rentabilidad que este genere a la empresa; sin embargo, esto disminuye las utilidades de la industria.

- El poder de negociación de los clientes se centra en el volumen de compra al que este esté en capacidad de acceder, la información que el cliente tenga sobre calidad, precios y costos, cuando los clientes tienen acceso a toda esta información desarrollan una posición más fuerte frente al proveedor.

- Por otra parte, los competidores desarrollan el poder de negociación cuando están en capacidad de elevar los precios o disminuir la calidad de sus productos que ofertan, sin embargo, los proveedores que tienen como principal cliente a una gran industria difícilmente podrá ejercer poder ya que dicha industria se convierte en un cliente importante y la rentabilidad de la empresa dependerá de esta.

Una vez revisado el análisis del entorno, este permitirá definir las fortalezas y debilidades de la empresa y el entorno en el que se desenvuelve, para en base a esta información segmentar el mercado y grupo de consumidores a los cuales se dirigirá el estudio de mercado posteriormente.

El estudio de mercado es la base de un plan de negocios, ya que este da continuidad al desarrollo del estudio técnico y del estudio financiero. Dentro del estudio de mercado se aplica una investigación de mercado que establece la demanda de un producto, así como también contribuye a la generación de estrategias sobre los precios, pero sobre todo se genera mercadotécnica con el fin de captar y conservar clientes (Luna, 2016).

Por lo que se sigue con el estudio técnico, el cual hace referencia a la ubicación y localización optima de necesidades de infraestructura dentro de la empresa, por lo cual es necesario obtener el estudio de mercado ya que el estudio técnico toma como base a este, para satisfacer la oferta técnica y convertir a la empresa más competitiva. Como manifiesta Luna (2016), mediante este estudio se analiza el tamaño optimo del negocio, así como también lugares estratégicos donde se pueda ubicar el negocio.

En este orden de ideas se concluye con el estudio financiero, el cual consiste en determinar los montos necesarios de costos de producción, mano de obra, materia prima, gastos de administración, gastos de venta, gastos financieros, así como también busca determinar el monto de la inversión y capital de trabajo. Para obtener un buen manejo financiero es necesario definir un monto de financiamiento de ser necesario, o el monto a usarse que parten de los recursos propios y de esta manera evitar incurrir en deudas. Los recursos necesarios para poner en marcha el plan de negocios son valores e inversiones, una empresa que maneje e invierta correctamente las utilidades que genere, mejorará el rendimiento de la inversión del negocio. En el caso de los inventarios es necesario mantener un stock de seguridad, así también se debe establecer una política de cobros a los clientes (Luna, 2016).

Las fuentes de financiamiento pueden ser a través de recursos propios; sin embargo, estas suelen ser escasas y limitan el desarrollo de la empresa y se pone en riesgo la viabilidad de este ya que las empresas no siempre generan las ganancias esperadas en el tiempo estimado. Las fuentes de financiamiento externas son por medio de instituciones

financieras. Dentro del análisis financiero del plan de negocios se deben desarrollar los estados financieros principalmente el Balance General (Luna, 2016).

2.2 Marco conceptual

Análisis de mercados: El análisis de mercado es una recopilación de datos sobre clientes, competidores, y el mercado en el que la empresa se va a desarrollar, en general, que servirá para su posterior estudio (Innovamedia, 2020).

Enfoque hacia el mercado: Ninguna empresa puede operar en la actualidad sin mirar hacia la mercadotecnia, porque entonces no cubriría todas las necesidades de los individuos, y sus productos o servicios no serían demandados oportuna y adecuadamente por los consumidores (Ambrosio, 2013).

Investigación de mercados: La investigación de mercados es un proceso sistemático para obtener información que sirve a la empresa en la toma de decisiones para señalar planes y objetivos (Jany, 2013).

Segmentación de mercados: Es segmentar el mercado potencial de un producto en un cierto número de subconjuntos lo más homogéneos posibles en términos de necesidades de los consumidores que lo componen (Vidal i Diez, 2004).

Propuesta de valor: está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar, y no solo por el posicionamiento de la oferta (Kotler, 2006).

PIB: La medida fundamental de la situación de la economía se denomina producto interno bruto o PIB para abreviar. El producto interno bruto es el valor de mercado de los bienes y

los servicios finales producidos en una economía durante un determinado periodo (Jones, 2009).

Visión: La misión hace referencia a al propósito de la empresa (I. Thompson, 2006).

Misión: "La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada" (D'Alessio, 2008, p.62).

3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

3.1 Levantamiento de información

3.1.1 Antecedentes del sector.

La Casa del Colchón es una microempresa, ubicada al norte del Distrito Metropolitano de Quito, que según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de la Unidad de Análisis se Síntesis realizada en el 2012 por el INCEC, pertenece al sector del Comercio (G), con división de Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y bicicletas (G47), se divide en la clase de Venta al por menor de aparatos electrónicos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos (G4759), se dedica a la Venta al por menor de muebles de uso doméstico, colchones y somieres en establecimientos especializados (G4759.01.01).

De acuerdo con el visualizador de Estadísticas Empresariales emitido por el INEC para el año 2020, la presencia de Microempresas dedicadas a la venta de muebles de uso doméstico, colchones y somieres en establecimientos especializados en la ciudad de Quito ha tenido un incremento del 20.51%, pasando de 946 en el año 2012 a 1.140 en el año 2020.

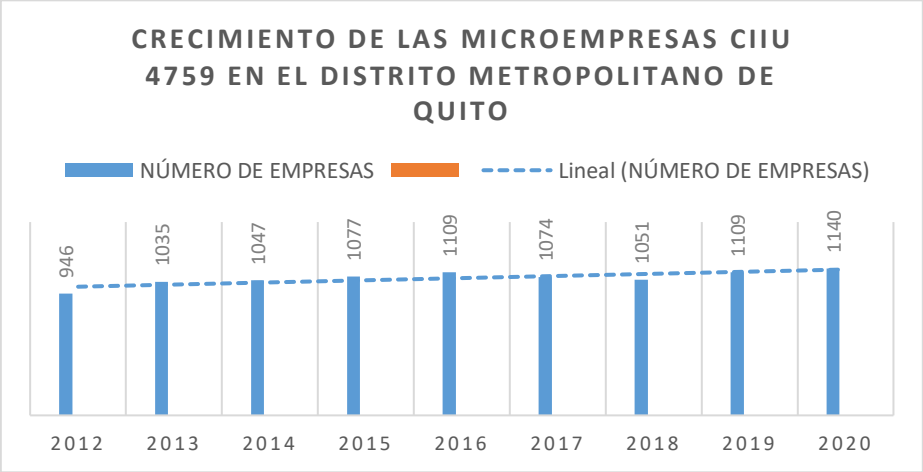


Figura 1. Crecimiento de las Microempresas

Fuente: (SRI, 2021)

Por otra parte, el sector de estas Microempresas ha incrementado sus ventas en el 26.66% para el año 2020, respecto al 2019. A diferencia de otros sectores, las Microempresas dedicadas a la venta de muebles de uso doméstico, colchones y somieres en establecimientos especializados mejoraron su actividad.

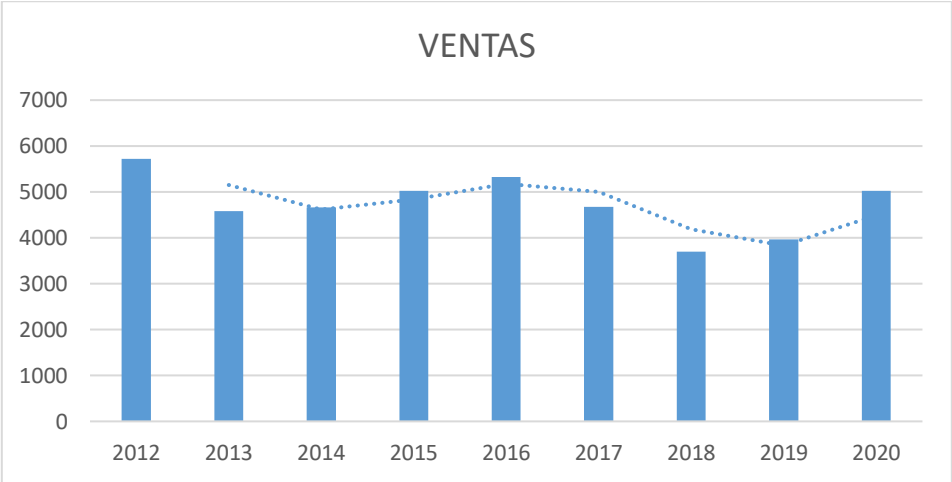


Figura 2. Crecimiento en ventas

Fuente: (SRI, 2021)

A pesar de las estadísticas emitidas por el INEN, La Casa del Colchón disminuyó sus ventas debido a los primeros días de confinamiento. A continuación, se estudiará a fondo el caso de esta Microempresa.

3.1.2 Generalidades.

3.1.2.1 Nombre o Razón Social.

La Casa del Colchón

3.1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s).

Empresa comercial dedicada a la venta al por menor y mayor de colchones y muebles de cualquier material.



Figura 3. Establecimiento
Fuente: *(*La Casa Del Colchón, *2021)*.

3.1.2.3 Imagen Corporativa.



Figura 4. Imagen corporativa
Fuente: *(*La Casa Del Colchón, *2021)*.

3.1.3 Análisis del Entorno Externo.

El análisis PEST, consiste en examinar el impacto que tienen ciertos factores externos que la empresa no puede controlar, pero que pueden afectar la evolución de esta. Se definen así cuatro fuerzas principales: factores políticos, factores económicos, factores socio culturales y factores tecnológicos, estos factores pueden tener influencia directa sobre el negocio. Los factores políticos y la legislación son de gran influencia para los sectores productivos, ya que de la misma manera que pueden beneficiar los intereses de las empresas, pueden perjudicar a estas. Existen varios factores políticos, como: cambios en el código del trabajo, incentivos otorgados por el gobierno, cambios tributarios, entre otros (Martínez y Milla, 2005).

3.1.3.1 Factores Políticos y Legales.

La República del Ecuador está presidida desde el 24 de mayo de 2021 por el empresario y político Guillermo Lasso, quien al asumir su poder pretendió reactivar al país por medio de su plan de vacunación 9/100. El presidente incitó a la banca a reducir las tasas de interés y ampliar los plazos y de esta manera mejorar las condiciones de crédito para el consumo y emprendimiento de quienes más han sido afectados por la pandemia. Desde su posesión el riesgo país decreció 345 puntos y se ha mantenido por debajo de los 1.000 puntos, generando grandes expectativas en cuanto a la recuperación de la economía local e internacional (Gestión Digital, 2021).

Por otra parte debido a la coyuntura de la pandemia se generaron reformas tributarias como cambio en el régimen de empresas, para lo cual el régimen de las Microempresas (RIMI) pasaron a pertenecer al Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), en el cual únicamente se podrá realizar declaraciones de IVA mensuales y la declaración del impuesto a la renta es obligatoria (SRI, 2021).

Dentro de la parte política legal, el cambio de régimen representa una oportunidad para la empresa debido a la reforma tributaria. Además de este cambio tributario se suma otra

medida de apoyo por parte del gobierno, que consiste en el diferimiento para el pago del Impuesto a la Renta 2019 y del IVA, facilidades de pago del IESS sin generación de intereses, multas y recargos (Heredia & Dini, 2021a).

Por consiguiente, dichas medidas de apoyo benefician directamente a La Casa del Colchón, y se convierten en una oportunidad del negocio ya que contribuye a incrementar la liquidez y a la capitalización del negocio.

3.1.3.2 Factores Económicos.

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones Y Pesca manifiesta en su portal que Ecuador se ubica entre los países de Latinoamérica que ha mejorado su clima entorno a los negocios.

Al cierre del año 2021 la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento importante en donde las ventas registraron un incremento del 21% con respecto al año anterior y superó en un 2% a las ventas del 2019, en el primer lugar de los sectores que se destacaron por este crecimiento está el comercio, que superó las expectativas de crecimiento (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

Según manifiesta el Banco Central del Ecuador en su portal, se estima que para este 2022 la economía obtenga un crecimiento del 2.54% generado por las inversiones del sector petrolero y minero, exportaciones y gasto de consumo final de los hogares, este posible crecimiento surge como respuesta al exitoso plan de vacunación implementado por el gobierno (BCE, 2021). Esta estimación genera expectativas para el crecimiento de la empresa y se determina como oportunidades.

Por otra parte, el gobierno lanzó un programa en beneficio de las pymes denominado Reactívate Ecuador, el cual contaba con estrategias de financiamiento empresarial que contaba con el apoyo de la banca pública, privada y del sector financiero popular y

solidario quienes implementaron líneas de financiamiento emergentes para los distintos sectores productivos del país, además implementó capacitación y asistencia técnica mediante plataformas virtuales para apoyar a los pequeños emprendedores (Heredia & Dini, 2021).

En cuanto al conflicto que se desató entre Rusia y Ucrania, tuvo repercusión en Ecuador, debido a que esto generó el incremento del precio del barril de petróleo, llegando a un valor de $110.60, con corte 2 de marzo de 2022, llegando al precio más alto después de 8 años, ya que desde el 2014 el barril de petróleo en Ecuador no había superado los $100 (Primicias, 2022).

Este conflicto generó un incremento del precio de la gasolina Súper, ya que es la única que fluctúa de acuerdo con los valores internacionales de petróleo, ya que el diésel y la gasolina Extra se encuentran con valores congelados, esto ha genera el incremento del precio de algunos productos y la reducción del consumo de algunas personas (El Comercio, 2022).

Los factores antes mencionados se convierten en una oportunidad para la empresa debido a que el transporte de carga pesada hace uso del diésel que mantiene un precio congelado, además existen expectativas de consumo para este año 2022, y se proyecta un crecimiento de la economía.

3.1.3.3 Factores Sociales, culturales y demográficos.

A pesar de que en el país no se tiene información sobre la tendencia del consumo de colchones, en Colombia la tendencia de éste incrementó, tras la llegada de la pandemia, en muchos hogares las tendencias de consumo se inclinaron hacia productos que ofrecían descanso a las personas, donde parte de la tendencia de consumo está dirigida hacia la adquisición de colchones, camas, muebles, electrodomésticos, entre otros, debido a que las personas renovaron espacios en sus hogares (Despejando Dudas, 2021).

Es difícil encontrar una cifra exacta del promedio de renovación de colchones debido a que antes de la pandemia, los colchones formaban parte del activo de una familia, pues éstos se iban heredando; sin embargo, en países más desarrollados la renovación del colchón se la realiza cada 8 años, después del tiempo de vida útil. En promedio una fábrica colombiana vende 50.000 colchones al año, en promedio debería existir 1 colchón por cada 14 habitantes colombianos (La República, 2015).

Por otra parte, un factor social muy importante que ha impactado de manera directa a Ecuador es la migración de venezolanos al país, según la Encuesta de Monitoreo de Flujo de la población venezolana en Ecuador realizada por la OIM, señala que el 96% de los encuestados toman como lugar de destino Ecuador (OIM, 2021). Está migración de personas venezolanas se convirtió en una oportunidad para la empresa debido a que la misma es un proveedor calificado por el Organismo de las Naciones Unidas para la Migración (OIM) y la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR), por lo cual puede entrar a procesos de licitación para equipamiento de alberges y refugios y de esta manera puede incrementar sus ventas.

3.1.3.4 Factores Tecnológicos.

A partir de la pandemia la mayoría de las empresas se vieron obligadas a buscar nuevas maneras de comercializar sus productos y servicios, por lo cual transformaron sus negocios y los digitalizaron, según la encuesta Visión Pymes cerca de un 46.5% de los encuestados afirmaron que incrementaron la inversión en tecnología para sus empresas, por lo cual las empresas han priorizado innovar para poder ser más competitivas (Revista Vistazo, 2021).

La tendencia de compras de los ecuatorianos en el 2020 incrementó en el 800% mediante sitios web según la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, dando lugar así a un incremento de la frecuencia de compras en línea (Revista Líderes, 2021). Este incremento

representa una oportunidad para la empresa debido a que tiene redes sociales mediante las cuales puede promocionar sus productos y de esta manera generar más ventas más venas en línea segmentando el mercado y ampliar el portafolio de sus clientes.
Por otro lado, *News Center Microsoft Latinoamérica* manifiesta en su portan web que alrededor del 92% de las pymes invirtió en tecnología como equipos de cómputo, software y almacenamiento en el último año (News Center Microsoft Latinoamérica, 2022).

Desde la perspectiva del consumidor, el 49% prefiere realizar sus compras mediante mensajería instantánea como *WhatsApp*, el 44% lo prefiere mediante aplicaciones móviles, mientras que el 35% realiza compras por medio de sitios web, y el 28% prefiere realizar compras por medio de redes sociales como Instagram o Facebook (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico & UEES, 2020).

En este orden de ideas los factores tecnológicos se convierten en una oportunidad para la empresa ya que, al contar con redes sociales y *WhatsApp* exclusivos de la misma, puede generar publicidad y tener más acogida para el público en general. Además, mediante estas aplicaciones puede generar catálogos virtuales, lo cual es de mucha ayuda para que los consumidores conozcan los productos ofertados con los respectivos precios.

3.1.3.5 Factores Competitivos.

Riesgo de aumento de participantes.

El aumento de nuevos participantes en una industria genera la reducción de precios o el incremento de los costos; sin embargo, el incremento de nuevos participantes depende de dos factores: barreras actuales de entrada o de la reacción previsible de las empresas ya establecidas (Porter, 1980).

Una de las barreras de entrada para los nuevos competidores en el sector de la venta de colchones es la necesidad de invertir capital para la compra de colchones, publicidad, local de punto de venta y almacenamiento de inventario. Sin embargo, al ser la única posible barrera de entrada, se convierte en una amenaza para la empresa, debido a que existen personas con el capital suficiente o incluso con exceso de capital que podrían invertir en este tipo de negocio y así ganar mercado vendiendo a precios mínimos, esto genera rendimientos bajos pero estables, en consecuencia, estas barreras facilitan el ingreso de nuevos competidores.

Presión proveniente de los productos sustitutos.

Todas las industrias compiten con empresas que generan productos sustitutos, ya que los mismos, por lo general, realizan la misma función y el costo es menor; sin embargo, hay que tener en cuenta a los productos sustitutos que estén sujetos a tendencias o aquellos que sean producidos por grandes industrias que generen grandes utilidades, debido a que el consumidor elegirá al que les resulte mayor atractivo referente a precios (Porter, 1980).

El desarrollo de productos sustitutos de colchones no es fácil; sin embargo, existen varias posibilidades de sustitutos para colchones los cuales podrían ser los siguientes: Sofá camas, bases acolchadas, los mismos que podrían ser fabricados por artesanos o personas rústicas que deseen emprender en el negocio de muebles. Por lo tanto, esto constituye una oportunidad para la empresa debido a que no existe un producto que sustituya por completo a un colchón y el riesgo que exista uno es bajo.

Poder de negociación de los compradores.

Los compradores tienen el poder de negociación cuando compiten con la industria y obligan a la misma a reducir los precios o mejorar la calidad y características de ciertos productos, enfrentando a las industrias competidoras entre sí. Los compradores serán

poderosos en el caso de que, de acuerdo con el nivel de ventas, el comprador sea mayoritario (Porter, 1980).

En el caso de la empresa objeto de estudio, los clientes del negocio son el público en general; sin embargo, existen potenciales clientes, los cuales realizan compras superiores a diez unidades, estos clientes tienen un alto poder de negociación por el volumen de compras. A continuación, se presenta una lista de los principales clientes:

- ACNUR: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados, es una institución que realiza compras frecuentes, se mantiene un nivel de ventas al por mayor, con una política de pago a 30 días plazo.
- OIM: Organización Internacional para las Migraciones, mantiene una política de pago a 30 días plazo.
- Transporte Noroccidental: política de pagos de contado.
- Hidalgo & Hidalgo Constructores: política de pago, días 8 y 24 de cada mes.

Los principales clientes de la empresa son quienes ejercen un alto poder de negociación debido al volumen de compras que realizan, que al ser al por mayor, obligan a la empresa a reducir sus precios sin bajar la calidad de los productos ofertados. Por lo tanto, esto se convierte en una amenaza para la empresa debido a que reduce sus márgenes de utilidad. Por otra parte, el poder de negociación para el público en general es bajo porque los precios son fijos.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores tienen el poder de negociación si amenazan con elevar los precios o bajar la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Para definir si el proveedor tiene el poder de negociación debe cumplir con ciertas características como, que la industria se concentre en pocos proveedores, los proveedores no compitan con productos sustitutos, el producto de los proveedores sea esenciales para el negocio (Porter, 1980).

Los principales proveedores de La Casa Del Colchón son grandes empresas manufactureras, mismas que se presentan a continuación:

- Chaide & Chaide
- Colchones Paraíso
- Resiflex

Los tres proveedores tienen el poder de negociación debido a que éstas son las marcas más reconocidas a nivel nacional y son las empresas que realizan la mayor producción de colchones. Al ser las empresas manufactureras más grandes del país, son poderosas ante La Casa Del Colchón, ya que éstas pueden elevar los precios o bajar la calidad de los productos y la empresa debe adaptarse a los cambios que surjan. Por consiguiente, esto genera una amenaza para el negocio ya que no puede refutar las decisiones que tomen las fábricas.

Rivalidad entre empresas actuales.

El sector o industria se vuelve menos atractivo cuando existen muchos competidores, ya que de éstos los más fuertes recurrirán a estrategias más agresivas que otros para mejorar o al menos mantener su posición en el mercado, por lo cual los competidores más capaces de mantenerse en el mercado generarán más utilidades (Porter, 1980).

Como se menciona anteriormente el crecimiento de las empresas comercializadoras dedicadas a la venta de muebles de uso doméstico, colchones y somieres en establecimientos especializados, presentan un crecimiento del 20.51%, lo que genera que este sector de la industria se convierta en menos atractivo, debido a que se crearon 31 nuevas comercializadoras, pasando de 1.109 en el año 2019 a 1.140 en el año 2020.

Por otra parte, la empresa ha detectado que los principales rivales y con los que compite actualmente por los mismos clientes son los siguientes: Colchones Ecuador, Comercial Valdez y Comercial Burgos.

El principal competidor es Colchones Ecuador, que claramente tiene mayor participación de mercado, debido a que utiliza estrategias de bajos costos y genera gran publicidad por medio de redes sociales, lo cual se convierte en una gran amenaza para la empresa ya que al no tener el mismo nivel de liquidez no podría competir con la misma. Por otra parte, Comercial Valdez y Comercial Burgos son empresas relativamente en el mismo nivel en cuánto al tamaño y recursos, en comparación con la empresa. Por lo tanto, el crecimiento de empresas dedicadas a la venta de colchones se convierte en una amenaza para el negocio, ya que cada año existen más empresas que pueden ganar mercado y esto genera una alta rivalidad y a su vez contribuye con la disminución del portafolio de clientes de la empresa.

3.2 Análisis de datos

3.2.1 Desarrollo del Modelo de Negocio.

El modelo Canvas, es una herramienta visual estratégica que permite transformar a las pequeñas empresas o empresas emergentes en competitivas, a trasvés de la recolección de información de forma estructurada, para de esta manera crear valor tanto para la empresa como para el cliente (Marbaise, 2017).

3.2.1.1 Segmento de mercado.

Los clientes son parte fundamental de cualquier empresa o negocio debido a que sin estos las empresas no podrían sobrevivir dentro de ningún mercado, ya que existen gracias a éstos. En el segmento de mercado se definen a las personas, con las que cuenta un negocio y al cual se dirige para comercializar sus productos, y en base a esto las empresas pueden

crear un modelo de negocio basándose en las necesidades de los clientes segmentados (Osterwalder & Pigneur, 2013).

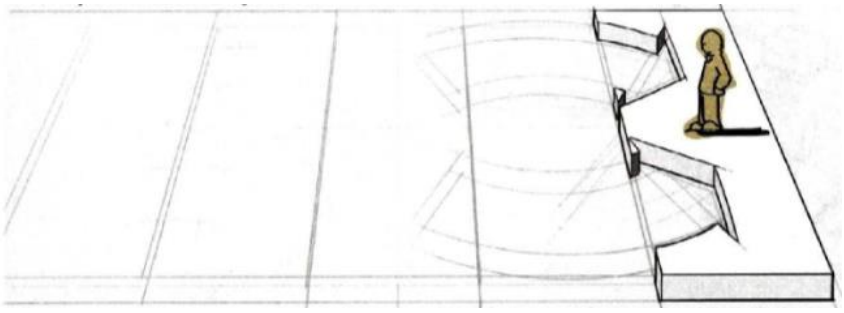


Figura 5. Módulo 1 - Segmentos de mercado

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2013, pág. 20)

Para el presente caso de estudio se consideran como clientes a hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en el Distrito Metropolitano de Quito, con indistinto nivel económico. Además, la empresa se dirige a ventas institucionales, en donde se destacan organizaciones internacionales sin fines de lucro, constructoras y albergues.



Figura 6. Cliente
Fuente: (La Casa Del Colchón, 2021)

Como se menciona en el poder de negociación de los clientes, un segmento importante de mercado son las organizaciones sin fines de lucro (ACNUR y OIM) que forman parte de la ONU, donde la empresa es un proveedor calificado y licita con estas organizaciones para equipar albergues, refugios y oficinas.



Figura 7. Entrega OIM
Fuente: (La Casa Del Colchón, 2021)



Figura 8. Equipamiento de refugio ACNUR
Fuente: (La Casa Del Colchón, 2021)

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTAS DE VALOR</th><th>RELACIONES CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE MERCADO</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores.</td><td>Gestión de compras.

Gestión de ventas.

Manejo de inventarios.</td><td rowspan="3">Comercialización de colchones de marcas Chaide, Paraíso, Resiflex.

Entrega inmediata.

Se ofrece descuentos especiales.</td><td>Asistencia telefónica y asesoramiento personalizado.

Asesoramiento especial para equipamiento de albergues.</td><td rowspan="3">Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en la ciudad de Quito.

Instituciones sin fines de lucro, y asociaciones.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado.

Bodega y punto de venta.

Inventario de mercadería.</td><td>Puntos de venta propio.

Entrega a través de transporte tercerizado y transporte propio.</td></tr>
<tr><th colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS</th><th colspan="2">FUENTES DE INGRESOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos fijos (Pago de nómina y servicios básicos).

Costos variables (Pago de publicidad en redes sociales).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de productos.</td></tr>
</table>

Figura 9. Segmento de mercado

3.2.1.2 Propuesta de valor.

Dentro del módulo 2 se encuentra la propuesta de valor, la cual hace referencia a los factores que hacen que la empresa sobresalga y se diferencie de otras. Las propuestas de valor pueden ser totalmente diferentes o se pueden parecer a otras ya existentes, pero, con una característica diferenciadora, por lo cual estas propuestas generan ventajas para los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2013).

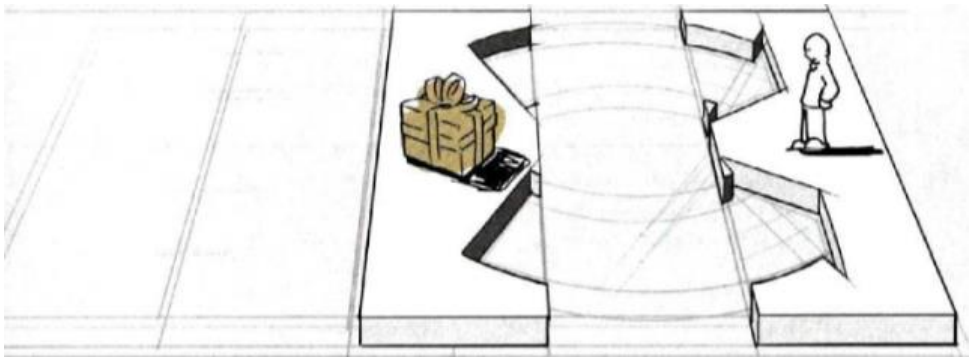


Figura 10. Módulo 2 - Propuesta de Valor
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2013, pág. 22)

La propuesta de valor que ofrece La Casa Del Colchón a los clientes son artículos para el hogar en general; sin embargo, el principal producto de la empresa son los colchones, para estos se crean descuentos, combos y promociones, de esta manera se hace más atractivo el producto al cliente, también realizan entregas a domicilio, de igual manera existe un catálogo en línea de los productos que se ofrecen.

La Casa Del Colchón dentro de su propuesta de valor maneja el siguiente portafolio de productos, estos se clasifican por marcas, la marca de mayor demanda es Chaide, por lo cual a continuación se describirán las líneas de colchones que ofrece esta empresa.

Dentro de las líneas de colchones que ofrece Chaide se tienen en primer lugar la línea Espuma, Restores y Restonic. En la línea Espuma se encuentra el colchón Ortopédico Prensado Tradicional y Ortopédico Prensado Pillow Top, los cuales mantienen una estructura interna conformada principalmente por esponja prensada de alta densidad, esta brinda un nivel de confort duro y firme para una correcta postura de columna y en ambos casos tienen 10 años de garantía.



Figura 11. Ortopédico Prensado Tradicional
Fuente: (Chaide, n.d.)

El colchón Ortopédico Prensado Pillow Top tiene una sobre capa para no dar la vuelta al colchón mientras que el Ortopédico Prensado Tradicional no; sin embargo, cuenta con tela acolchada en los dos lados. Este colchón se encuentra disponible desde 1 plaza hasta 2 plazas y media (Chaide , n.d.).



Figura 12. Ortopédico Prensado Pillow Top
Fuente: (Chaide, n.d.)

Por otra parte, dentro de la línea resortes se encuentran colchones que se pueden clasificar según los años de garantía y características de estos. El colchón más económico de esta línea se denomina Alternativa de Resortes, este colchón es semi ortopédico de resortes debido a que no tiene garantía, la esponja de este es de baja densidad y es para un uso esporádico. Este colchón se encuentra disponible desde 1 plaza hasta 2 plazas. (Chaide , n.d.). A continuación, se presenta una imagen referencial:



Figura 13. Alternativa de Resortes
Fuente: (Chaide , n.d.)

Dentro de esta línea también se encuentra el colchón Zafiro, este colchón tiene un nivel de confort intermedio, cuenta con 3 años, su estructura interna está conformada por esponjas de mediana densidad y es ideal para niños o un cuarto de visitas, tiene un soporte individual de 160lb (Chaide , n.d.). A continuación, se presenta la imagen de este:



Figura 14. Zafiro
Fuente: (Chaide , n.d.)

Por otra parte, en esta línea también se ubica el colchón tradicional de Chaide que se denomina Imperial, este colchón se divide en cuatro categorías, Imperial de 18cm, 23 cm, 27cm y con Non Flip. El colchón Imperial de 18cm de alto es un colchón que cuenta con solo 2 años de garantía, un nivel de confort intermedio, acolchado sólo de un lado y es ideal

para niños o un cuarto de visitas, mientras que el Imperial de 23cm y 27cm cuentan con una garantía de 6 años, son colchones más reforzados, con un nivel de confort intermedio, un soporte individual de 160lb por persona y tienen doble acolchado. En las cuatro categorías la espuma es anti bacterial para evitar propagación de virus y bacterias (Chaide , n.d.).



Figura 15. Imperial Tradicional 18, 23 y 27cm
Fuente: (Chaide, n.d.)

En esta línea de colchones pueden tener Non Flip, para evitar darle la vuelta al colchón.



Figura 16. Imperial Non Flip
Fuente: (Chaide, n.d.)

Dentro de esta categoría también se encuentran los colchones Imperiales Anti-ácaros, la estructura interna de éstos es la misma que el Imperial Tradicional; sin embargo, la tela es Jacquard de color beige y tienen 27 cm de alto (Chaide , n.d.).



Figura 17. Imperial Anti-ácaros

Fuente: (Chaide , n.d.)

Al igual que en las líneas de colchones ya mencionadas, en esta también pueden tener Non Flip.



Figura 18. Imperial Non Flip Anti-ácaros

Fuente: (Chaide , n.d.)

Dentro de la misma línea de resortes se encuentra el colchón denominado Suave Brisa, este colchón ofrece calidad superior a los antes expuestos, tiene una garantía de 8 años, esponjas de mayor densidad y una característica especial es que esta es perfilada y permite la circulación del aire, tiene un nivel de confort intermedio y cuenta con dos tipos, Suave Brisa Tradicional que cuenta con una tela sencilla y estampado de pavo real.



Figura 19. Suave Brisa Tradicional
Fuente: (Chaide, n.d.)

Mientras que el colchón Suave Brisa Anti-ácaros está forrado con una tela especial anti-ácaros.



Figura 20. Suave Brisa Anti-ácaros
Fuente: (Chaide, n.d.)

Continuando con el detalle del portafolio, tenemos a los colchones denominados Continental, estos se dividen en Continental de Lujo Tradicional, Continental de Lujo Non Flip, Continental de Lujo Pillow Top y Continental FB. Dentro de los colchones Continentales de Lujo, la estructura interna de estos son las mismas, cuentan con esponjas de alta densidad, 10 años de garantía, tela anti-ácaros, una banda que recubre todo el colchón llamada Air Flow que es encargada de permitir que el aire filtre por todo el colchón

, tiene un nivel de confort intermedio, un soporte individual de 190lb. El colchón Continental Tradicional no cuenta con ninguna sobre capa (Chaide, n.d.).



Figura 21. Continental Tradicional

Fuente: (Chaide , n.d.)

Por otra parte, el Non Flip hace referencia a una sola capa sobre el colchón (Chaide, n.d.).



Figura 22. Continental Non Flip

Fuente: (Chaide , n.d.)

Mientras que el Pillow Top hace referencia a la doble capa de esta línea de colchón.



Figura 23. Continental Pillow Top
Fuente: (Chaide , n.d.)

Por otra parte, el Continental FB es un colchón que tiene como base espuma memory foam que se adapta a la forma del cuerpo dando un nivel de confort suave, este tipo de espuma es viscosa y especial; sin embargo, a este colchón solo se lo puede usar de un lado, debido a que el otro lado del colchón no tiene acolchado (Chaide , n.d.).



Figura 24. Continental FB
Fuente: (Chaide, n.d.)

La empresa realiza promociones mediante sus redes sociales para que de esta manera los clientes puedan estar atentos a los descuentos y así adquieran los productos.



Figura 25. Flyer de promoción
Fuente: (La Casa Del Colchón, 2021)



Figura 26. Flyer de promoción
Fuente: (La Casa Del Colchón, 2021)

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTAS DE VALOR</th><th>RELACIONES CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE MERCADO</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores.</td><td>Gestión de compras.

Gestión de ventas.

Manejo de inventarios.</td><td rowspan="3">Comercialización de colchones de marcas Chaide, Paraíso, Resiflex.

Entrega inmediata.

Se ofrece descuentos especiales.</td><td>Asistencia telefónica y asesoramiento personalizado.

Asesoramiento especial para equipamiento de albergues.</td><td rowspan="3">Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en la ciudad de Quito.

Instituciones sin fines de lucro, y asociaciones.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado.

Bodega y punto de venta.

Inventario de mercadería.</td><td>Puntos de venta propio.

Entrega a través de transporte tercerizado y transporte propio.</td></tr>
<tr><td colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS</td><td colspan="2">FUENTES DE INGRESOS</td></tr>
<tr><td colspan="3">Costos fijos (Pago de nómina y servicios básicos).

Costos variables (Pago de publicidad en redes sociales).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de productos.</td></tr>
</table>

Figura 27. Propuesta de valor

3.2.1.3 Canales.

Los canales establecen el contacto con el cliente mediante la comunicación, distribución y venta, estos presentan cinco fases: información, evaluación, compra, entrega y posventa (Osterwalder & Pigneur, 2013).

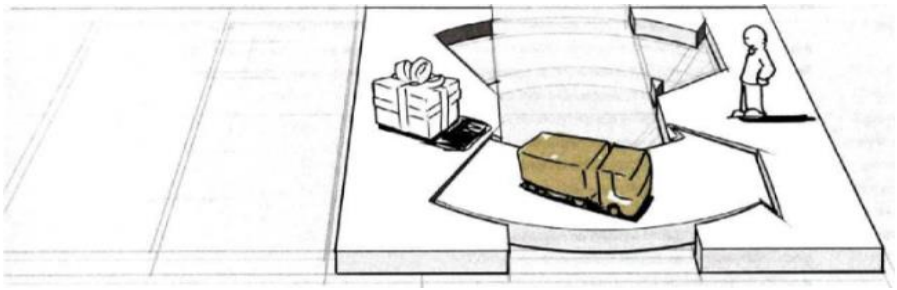


Figura 28. Módulo 3 - Canales de Distribución
Fuente: *(Osterwalder & Pigneur, 2013)*

Los canales que prefieren los segmentos de mercado de la empresa son los puntos de venta. Por medio de redes sociales la empresa da a conocer sus productos, promociones y puntos de venta. Mediante los puntos de venta los clientes pueden conocer y probar los productos que se ofrecen en la empresa.

La entrega de los productos para el primer segmento se lo realiza con transporte propio de la empresa o a su vez los clientes se llevan los productos en sus vehículos, mientras que para el segundo segmento de los clientes institucionales se lo realiza mediante transporte tercerizado de las fábricas.



Figura 29. Transporte de cliente
Fuente: La Casa Del Colchón



Figura 30. Transporte propio
Fuente: La Casa Del Colchón



Figura 31. Transporte propio
Fuente: La Casa Del Colchón



Figura 32. Transporte tercerizado
Fuente: La Casa Del Colchón

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTAS DE VALOR</th><th>RELACIONES CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE MERCADO</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Proveedores.</td><td>Gestión de compras.

Gestión de ventas.

Manejo de inventarios.</td><td rowspan="4">Comercialización de colchones de marcas Chaide, Paraíso, Resiflex.

Entrega inmediata.

Se ofrece descuentos especiales.</td><td>Asistencia telefónica y asesoramiento personalizado.

Asesoramiento especial para equipamiento de albergues.</td><td rowspan="4">Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en la ciudad de Quito.

Instituciones sin fines de lucro, y asociaciones.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado.

Bodega y punto de venta.

Inventario de mercadería.</td><td>Puntos de venta propio.

Entrega a través de transporte tercerizado y transporte propio.</td></tr>
<tr><td colspan="2">ESTRUCTURA DE COSTOS</td><td colspan="2">FUENTES DE INGRESOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">Costos fijos (Pago de nómina y servicios básicos).

Costos variables (Pago de publicidad en redes sociales).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de productos.</td></tr>
</table>

Figura 33. Canales

3.2.1.4 Relación con los clientes.

Las relaciones con los clientes van a depender del segmento de clientes al cual se dirija la empresa, para lo cual deben definir el tipo de relación que la empresa desea establecer con el cliente. Dentro de estas existen distintas categorías que se adaptan a los segmentos ya mencionados, como, por ejemplo: asistencia personal, autoservicio, asistencia personal exclusiva, servicios automáticos, entre otros (Osterwalder & Pigneur, 2013).

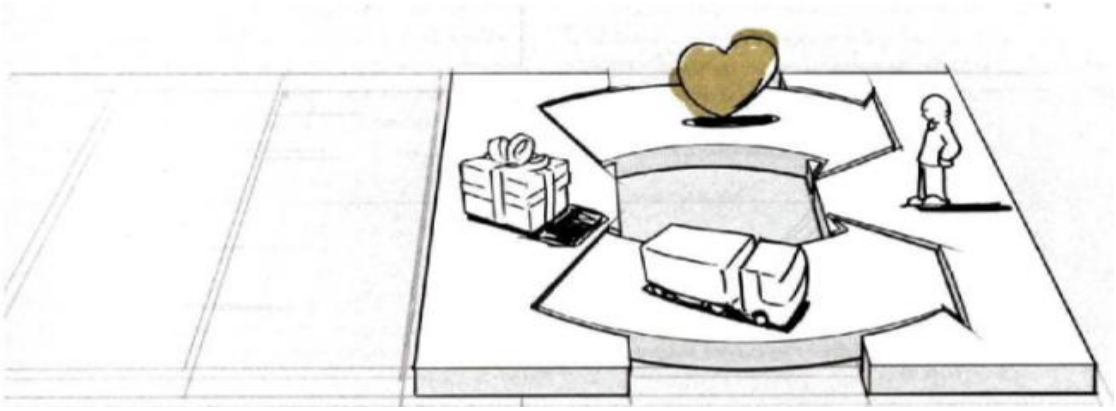


Figura 34. Módulo 4 - Relaciones con los Clientes
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2013)

La atención a los clientes es una atención personalizada en los puntos de venta, redes sociales y vía telefónica con el objetivo de captar las necesidades de los clientes, por esos medios también receptan pedidos y se aclaran dudas acerca de los productos ofertados.

La empresa mantiene un plan de descuentos en donde según el tipo de cliente, e identificando el segmento de este, en minoristas y mayoristas, monto de compra se le asigna un porcentaje de descuento.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTAS DE VALOR</th><th>RELACIONES CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE MERCADO</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores.</td><td>Gestión de compras.

Gestión de ventas.

Manejo de inventarios.</td><td rowspan="3">Comercialización de colchones de marcas Chaide, Paraíso, Resiflex.

Entrega inmediata.

Se ofrece descuentos especiales.</td><td>Asistencia telefónica y asesoramiento personalizado.

Asesoramiento especial para equipamiento de albergues.</td><td rowspan="3">Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en la ciudad de Quito.

Instituciones sin fines de lucro, y asociaciones.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado.

Bodega y punto de venta.

Inventario de mercadería.</td><td>Puntos de venta propio.

Entrega a través de transporte tercerizado y transporte propio.</td></tr>
<tr><th colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS</th><th colspan="2">FUENTES DE INGRESOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos fijos (Pago de nómina y servicios básicos).

Costos variables (Pago de publicidad en redes sociales).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de productos.</td></tr>
</table>

Figura 35. Relación con los clientes

3.2.1.5 Fuentes de ingresos.

Las empresas deben tener claro cuáles son sus fuentes de ingresos, debido a que de acuerdo con esto deben fijar precios. Las fuentes de ingreso más comunes para las empresas son las siguientes: venta de activos, préstamos, alquiler, entre otras (Osterwalder & Pigneur, 2013).

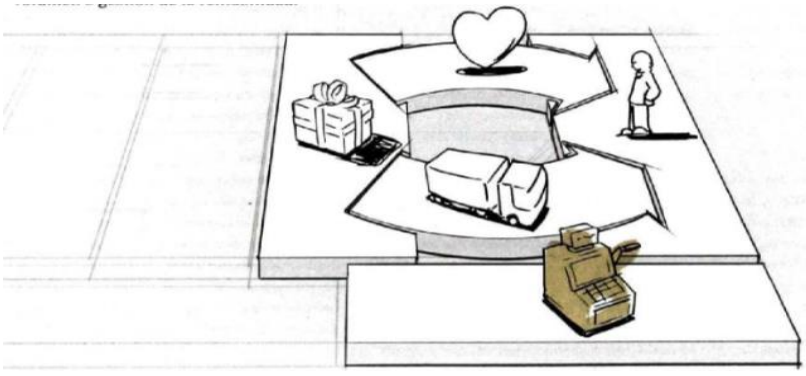


Figura 36. Módulo 5 - Fuentes de Ingresos
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2013)

La principal fuente de ingresos de la empresa se obtiene de la venta de productos, especialmente de la venta de colchones, los mismos que surgen de las ventas tanto en puntos de venta como por medio de las redes sociales.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTAS DE VALOR</th><th>RELACIONES CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE MERCADO</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores.</td><td>Gestión de compras.

Gestión de ventas.

Manejo de inventarios.</td><td rowspan="3">Comercialización de colchones de marcas Chaide, Paraíso, Resiflex.

Entrega inmediata.

Se ofrece descuentos especiales.</td><td>Asistencia telefónica y asesoramiento personalizado.

Asesoramiento especial para equipamiento de albergues.</td><td rowspan="3">Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en la ciudad de Quito.

Instituciones sin fines de lucro, y asociaciones.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado.

Bodega y punto de venta.

Inventario de mercadería.</td><td>Puntos de venta propio.

Entrega a través de transporte tercerizado y transporte propio.</td></tr>
<tr><th colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS</th><th colspan="2">FUENTES DE INGRESOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos fijos (Pago de nómina y servicios básicos).

Costos variables (Pago de publicidad en redes sociales).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de productos.</td></tr>
</table>

Figura 37. Fuentes de ingresos

3.2.1.6 Recursos clave.

Los recursos clave son aquellos que sirven a la empresa como apoyo y contribuyen a su buen desarrollo en base a la cadena de valor, por lo cual para una pyme es importante el recurso humano, puesto que por medio de este se mantiene el contacto regular con el cliente (Marbaise, 2017).

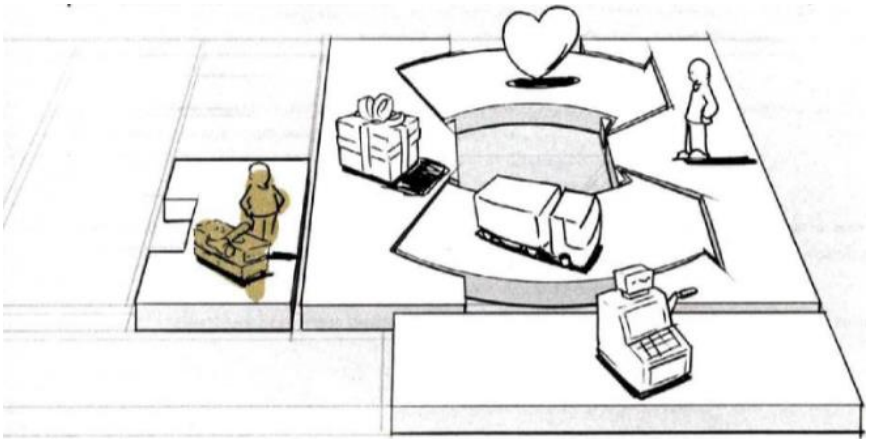


Figura 38. Módulo 6 - Recursos Clave
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Entre los recursos clave de la empresa se encuentra lo siguiente:

- Físicos: la empresa cuenta con un local propio y una bodega ubicados en la Av. 17 de septiembre y Medardo Ángel Silva. Además, cuenta con un inventario de productos almacenados en el local y bodega ya mencionados.
- Humano: la empresa también cuenta con personal capacitado para asesorar de manera adecuada a los clientes.
- Económicos: el capital social de la empresa es aportado por los dueños, sin embargo, también se obtienen prestamos de instituciones financieras.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTAS DE VALOR</th><th>RELACIONES CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE MERCADO</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores.</td><td>Gestión de compras.

Gestión de ventas.

Manejo de inventarios.</td><td rowspan="3">Comercialización de colchones de marcas Chaide, Paraíso, Resiflex.

Entrega inmediata.

Se ofrece descuentos especiales.</td><td>Asistencia telefónica y asesoramiento personalizado.

Asesoramiento especial para equipamiento de albergues.</td><td rowspan="3">Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en la ciudad de Quito.

Instituciones sin fines de lucro, y asociaciones.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado.

Bodega y punto de venta.

Inventario de mercadería.</td><td>Puntos de venta propio.

Entrega a través de transporte tercerizado y transporte propio.</td></tr>
<tr><th colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS</th><th colspan="2">FUENTES DE INGRESOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos fijos (Pago de nómina y servicios básicos).

Costos variables (Pago de publicidad en redes sociales).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de productos.</td></tr>
</table>

Figura 39. Recursos clave

3.2.1.7 Actividades clave.

Las actividades claves son de vital importancia debido a que gracias a estas se genera valor para el cliente y por ende son las que generan utilidades. Según Alexander Osterwalder actividades claves se clasifican en tres categorías diferentes, estas son: las que están directamente relacionadas con la fabricación del producto, las que intentaran implementar soluciones para responder a las necesidades de los clientes y las que pasan total o parcialmente por internet (Marbaise, 2017).

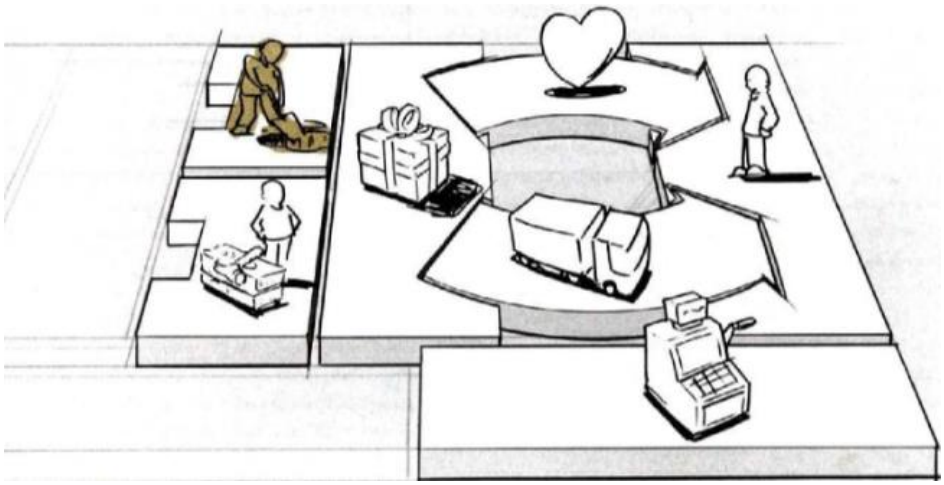


Figura 40. Módulo 7 - Actividades Clave
Fuentes: (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Dentro de las actividades clave que desarrolla la empresa está el asesoramiento al cliente en el momento de la compra, el ampliar las líneas de productos para mantener gran variedad en stock, junto con ellas la creación de promociones.

La Casa Del Colchón maneja inventarios mediante un sistema computarizado; sin embargo, existe poco control sobre el mismo, este manejo es importante debido a que de acuerdo con el inventario que mantenga, puede realizar una buena gestión de compras, para no quedarse sin stock de sus productos, esto también va de la mano con la gestión de ventas, ya que con una buena gestión de ventas se puede tener información para realizar pedidos a las fábricas según sea la demanda de los productos.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTAS DE VALOR</th><th>RELACIONES CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE MERCADO</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores.</td><td>Gestión de compras.

Gestión de ventas.

Manejo de inventarios.</td><td rowspan="3">Comercialización de colchones de marcas Chaide, Paraíso, Resiflex.

Entrega inmediata.

Se ofrece descuentos especiales.</td><td>Asistencia telefónica y asesoramiento personalizado.

Asesoramiento especial para equipamiento de albergues.</td><td rowspan="3">Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en la ciudad de Quito.

Instituciones sin fines de lucro, y asociaciones.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado.

Bodega y punto de venta.

Inventario de mercadería.</td><td>Puntos de venta propio.

Entrega a través de transporte tercerizado y transporte propio.</td></tr>
<tr><th colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS</th><th colspan="2">FUENTES DE INGRESOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos fijos (Pago de nómina y servicios básicos).

Costos variables (Pago de publicidad en redes sociales).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de productos.</td></tr>
</table>

Figura 41. Actividades clave

3.2.1.8 Socios estratégicos.

Los socios estratégicos se vuelven un factor clave para facilitar un buen desarrollo de la empresa, estos pueden ser de distintas clases ya sea un individuo o una sociedad, el mantener una buena relación con estos genera un refuerzo de una buena posición en el mercado (Marbaise, 2017).

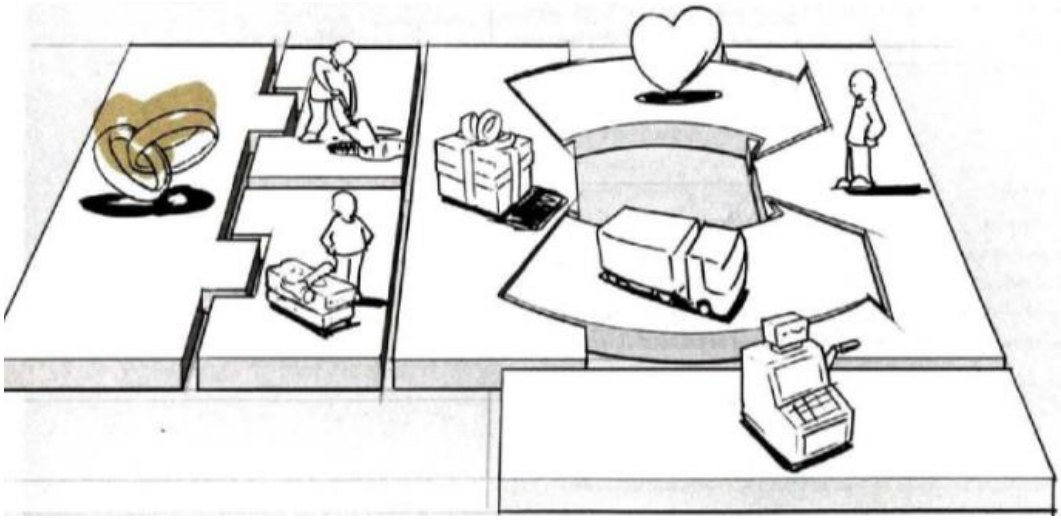


Figura 42. Módulo 8 - Asociaciones Clave
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Las asociaciones cumplen un papel fundamental en la empresa por lo cual el mantener alianzas estratégicas y duraderas son de vital importancia para solventar las actividades del negocio.

Los socios clave del negocio como se mencionó anteriormente son Paraíso, Chaide y Resiflex, estas son las fábricas más grandes de colchones en el país. La política de pagos que se maneja con los proveedores es: 30, 60 y 90 días.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTAS DE VALOR</th><th>RELACIONES CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE MERCADO</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores.</td><td>Gestión de compras.

Gestión de ventas.

Manejo de inventarios.</td><td rowspan="3">Comercialización de colchones de marcas Chaide, Paraíso, Resiflex.

Entrega inmediata.

Se ofrece descuentos especiales.</td><td>Asistencia telefónica y asesoramiento personalizado.

Asesoramiento especial para equipamiento de albergues.</td><td rowspan="3">Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en la ciudad de Quito.

Instituciones sin fines de lucro, y asociaciones.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado.

Bodega y punto de venta.

Inventario de mercadería.</td><td>Puntos de venta propio.

Entrega a través de transporte tercerizado y transporte propio.</td></tr>
<tr><th colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS</th><th colspan="2">FUENTES DE INGRESOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos fijos (Pago de nómina y servicios básicos).

Costos variables (Pago de publicidad en redes sociales).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de productos.</td></tr>
</table>

Figura 43. Socios clave

3.2.1.9 Estructura de costos.

Dentro de la estructura de costos se analiza los costos en los que la empresa incurre en el proceso de la entrega de valor y para el mantenimiento de las relaciones con los clientes; sin embargo, hay que destacar que algunas empresas incurren en más costes que otras.

Existen dos clases de estructuras de costos, por una parte, las que son según el costo que son aquellos que tratan de reducir al máximo el coste cuando este sea posible, y por otra parte están los de la estructura según valor, que son aquellos que no se enfocan en la reducción de estos, sino en que se da prioridad a la creación de valor (Osterwalder & Pigneur, 2013).

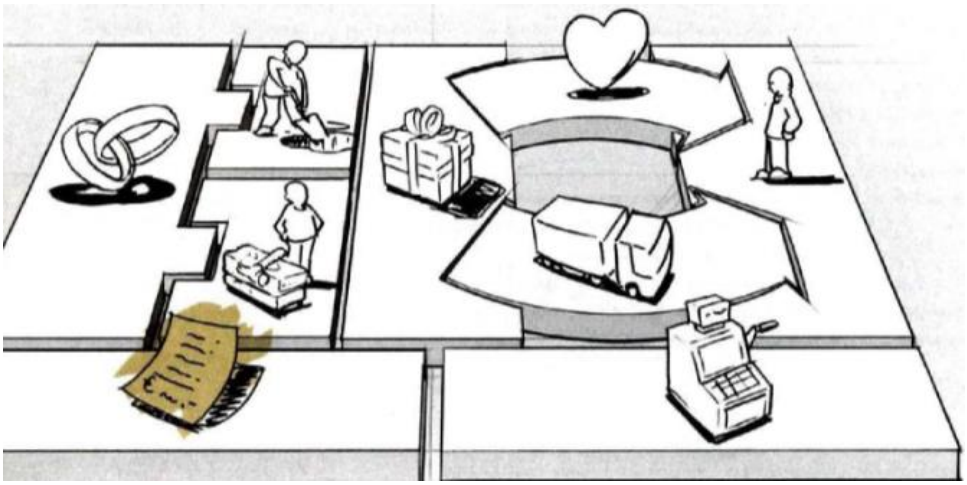


Figura 44. Módulo 9 - Estructura de Costos
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2013)

La empresa cuenta con costos fijos, es decir el pago de nómina y servicios básicos, por otra parte, se tienen costos variables que son el pago de publicidad de redes sociales.

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>SOCIOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTAS DE VALOR</th><th>RELACIONES CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE MERCADO</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Proveedores.</td><td>Gestión de compras.
Gestión de ventas.
Manejo de inventarios.</td><td rowspan="3">Comercialización de colchones de marcas Chaide, Paraíso, Resiflex.
Entrega inmediata.
Se ofrece descuentos especiales.</td><td>Asistencia telefónica y asesoramiento personalizado.
Asesoramiento especial para equipamiento de albergues.</td><td rowspan="3">Hombres y mujeres entre los 20 y 60 años que se ubican en la ciudad de Quito.
Instituciones sin fines de lucro, y asociaciones.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>Personal capacitado.
Bodega y punto de venta.
Inventario de mercadería.</td><td>Puntos de venta propio.
Entrega a través de transporte tercerizado y transporte propio.</td></tr>
<tr><th colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS</th><th colspan="2">FUENTES DE INGRESOS</th></tr>
<tr><td colspan="3">Costos fijos (Pago de nómina y servicios básicos).
Costos variables (Pago de publicidad en redes sociales).</td><td colspan="2">Ingresos por venta de productos.</td></tr>
</table>

Figura 45. Estructura de costos

3.2.2 Formulación Estratégica.

La formulación estratégica permite a la empresa realizar cambios en beneficio de la empresa, estos cambios pueden partir de acciones basadas en oportunidades con las que ya cuente la empresa o también se puede plantear nuevas estrategias con el fin de responder oportunamente a posibles cambios que se van dando con el pasar del tiempo dentro de la organización; es decir, plantea el camino del futuro estratégico de esta (Thompson et al., 2015).

3.2.2.1 Misión.

La misión según Thompson describe a la empresa y el propósito de esta (2015).

Somos una distribuidora de colchones y artículos para el hogar, que buscamos dar a nuestros clientes productos de la alta calidad de marcas reconocidas a nivel nacional, asesorando con responsabilidad al consumidor para que tome la mejor decisión de compra.

3.2.2.2 Visión.

La visión estratégica ayuda a la empresa y a sus colaboradores a conocer hacia donde se dirige, por lo cual dirige a la misma a una meta especifica, además ayuda a que los *stakeholders* a conocer sobre la misma (Thompson et al., 2015)**.**

La Casa del Colchón no contaba con una visión definida, por lo cual se formuló una y se detalla a continuación: “Ser conocidos como uno de los mejores distribuidores de colchones de Quito para el 2025.”

3.2.2.3 Valores de la empresa.

Integridad: Se traduce como honradez, honestidad, respeto por los demás, corrección, responsabilidad, control emocional, respeto por sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcritud, disciplina, congruencia y firmeza en las acciones (Brainon, 2019).

Compromiso: Es una obligación que se ha contraído o a una palabra ya dada. En ocasiones, un compromiso es una promesa o una declaración de principios (Comisión Institucional de Ética y Valores, 2017).

Apertura: Es la predisposición que muestra una persona a escuchar ideas o pensamientos opuestos o diferentes a los propios (Pérez & Merino, 2017).

Responsabilidad: La responsabilidad es considerada un valor del ser humano, que se caracteriza por la capacidad del individuo de actuar de la manera correcta y comprometerse con propósitos conjuntos (Escobar, 2018).

3.2.2.4 Objetivos Estratégicos.

Establecer objetivos en una empresa es de vital importancia ya que mediante estos se puede enfocar las acciones y esfuerzos de la organización y de los colaboradores para mejorar y a su vez sirven para medir el desempeño de estos ya que los objetivos bien establecidos cuentan con una fecha límite para la ejecución de **estos** (A. Thompson et al., 2015)**.**

Para que el presente plan de negocios pueda rendir resultados favorecedores a la empresa es necesario definir objetivos estratégicos, los cuales servirán para medir si se cumplen con el tiempo establecido y animar al personal a mejorar para el cumplimiento de estos.

Perspectiva Financiera.

1. Ser los mayores distribuidores de colchones para el año 2025.
2. Incrementar las ventas en un 20% para el año 2025.
3. Incrementar el portafolio de productos para el año 2025.

Perspectiva de Clientes.

1. Incrementar el portafolio de clientes para el año 2025.

Perspectiva Procesos Internos.

1. Incrementar la liquidez de la empresa.
2. Lograr un mayor reconocimiento de la marca de la empresa mediante redes sociales.
3. Ampliar los canales de distribución y líneas de productos de hogar.
4. Establecer un control de calidad de los productos complementarios de hogar.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

1. Motivar al personal a asistir a las capacitaciones que organizan nuestros aliados estratégicos.
2. Otorgar comisiones al vendedor cuando supere un límite de ventas.
3. Coordinar y programas las actividades a realizarse.
4. Evaluar el desempeño sobre el nivel de ventas del vendedor a través de indicadores.

3.2.2.5 Matriz FODA.

El análisis FODA es una herramienta que sirve para evaluar la situación actual de la empresa basándose en las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, estas sirven para plantear estrategias y consecuentemente tomar decisiones (Sánchez, 2020).

Estrategias - MATRIZ FODA

FODA	Oportunidades	Amenazas
	1 Reformas tributarias 2 Programas de reactivación de la economía ecuatoriana 3 Incremento de migración 4 Ventas mediante redes sociales 5 Descuentos especiales por parte de los proveedores 6 Bajo riesgo de desarrollo de productos sustitutos	1 Alto riesgo de desarrollo de nuevos competidores 2 Las fábricas proveedoras de colchones tienen el poder de 3 Incremento de empresas dedicadas a la misma actividad 4 Disminución de portafolio de clientes
Fortalezas	**Estrategias OFENSIVAS**	**Estrategias DEFENSIVAS**
1 Tiene como clientes organizaciones sin fines de lu 2 Amplio portafolio de productos de marcas reconoc 3 Transporte propio 4 Local y bodega propia 5 Experiencia en el mercado 6 Personal capacitado	1 Ofertar el amplio portafolio de productos de marcas reconocidas que ofrece la empresa mediante ventas de redes sociales (F2, O4). 2 Realizar descuentos especiales para incrementar las ventas por medio de redes sociales (F3, O4). 3 Capacitar más al personal con cursos que se implementaron en los programas de reactivación de la economía ecuatoriana (F6, O2). 4 Aprovechar la experiencia en el mercado y los descuentos especiales por parte de los proveedores para otorgar descuentos a los clientes (F5, O5).	1 Incrementar el portafolio de clientes a través de descuentos especiales (F3, A4). 2 Ganar mercado ofreciendo un amplio portafolio de productos de marcas reconocidas a nivel nacional, ante el incremento de empresas similares (F2, A3). 3 Ampliar el rango de Km para realizar entregas entregas sin costo adicional y mitigar la disminución del portafolio de clientes (F3, A4).
Debilidades	**Estrategias REORIENTACIÓN**	**Estrategias SUPERVIVENCIA**
1 Limitados recursos económicos y financieros 2 Largos tiempos de espera del cliente 3 Disminución de las ventas 4 Poco control de inventario 5 Falta de marketing 6 Falta de financiamiento 7 Capacitación poco recurrente al vendedor 8 Inexistencia de planificación estratégica 9 No existe estandarización de productos 10 Falta de personal	1 Mitigar los limitados recursos economicos y financieros con el programa de reactivación de la economía ecuatoriana ofertada por el gobierno (D1, O2). 2 Incrementar las ventas aprovechando el incremento de la migración en el país (D3, O3). 3 Mitigar los limitados recursos economicos y financieros mediante las ventas en redes sociales (D1, O4). 4 Realizar publicidad con adecuadas técnicas de marketing para incrementar las ventas mediante redes sociales (D5, O4). 5 Incrementar el personal para poder dividir funciones entre el vendedor en el local físico y en redes sociales (D10, O4).	1 Incrementar los recursos financieros para contrarestar el posible incremento de nuevos competidores (D1, A1). 2 Incrementar las ventas ante el incremento de empresas dedicadas a la misma actividad (D3,A3). 3 Mantener un mejor control de inventario para incrementar el portafolio de clientes con respuestas rápidas ante sus necesidades (D4, A4). +

Figura 46. Matriz FODA

3.2.2.6 Acciones Estratégicas.

A continuación, se detalla la Tabla 11 en donde se describen las actividades que deben desarrollarse para implementar un Plan de Marketing Digital.

Tabla 1. Plan de Marketing Digital

PLAN DE MARKETING DIGITAL																				
INSTITUCIÓN		**LA CASA DEL COLCHÓN**					**ÁREA**										**CLIENTES**			
ALCANCE		**GERENCIA**																		
OBJETIVO		**Incrementar las ventas en un 20% para el año 2026.**																		
ESTRATEGIA 1		**Realizar campañas publicitarias en redes sociales.**																		
No.	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**												**RECURSOS**	**PRESUPUESTO**				
			ENE	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**						
1	Segmentación del publico objetivo.	Gerente													Equipos de computo	$	50,00			
2	Posicionamiento de la marca mediante publicación en redes sociales.	Gerente													Equipos de computo	$	150,00			
3	Diseño de plantillas con el logo de la empresa para promocionar los productos.	Gerente													Equipos de computo	$	40,00			
4	Crear y difundir contenido original y de calidad.	Gerente													Equipos de computo	$	150,00			
5	Obtener fotografías en alta calidad de todos los productos ofertados.	Gerente													Equipos de computo	$	50,00			
6	Actualizar el contenido de redes sociales	Gerente													Equipos de computo	$	-			
7	Generación de flyers publicitarios.	Gerente													Equipos de computo	$	-			
8	Investigación de palabras claves para mejorar el posicionamiento y contratación de herramienta SEO.	Gerente													Equipos de computo	$	200,00			
9	Contratar software CRM.	Gerente													Equipos de computo	$	80,00			
10	Definición de KPI generales en redes sociles y en interacciones.	Gerente													Equipos de computo	$	60,00			
11	Promoción en redes sociales.	Gerente													Equipos de computo	$	180,00			
														TOTAL PRESUPUESTO		**$**	**960,00**			

Dentro de las actividades consta una plantilla de publicidad para promocionar los productos que ofrece la empresa.



Figura 47. Plantilla de publicidad

En la Tabla 13 se detallan las actividades que deben realizarse para realizar un Plan de Social Media Marketing.

Tabla 2. *Plan de Social Media Marketing*

PLAN DE SOCIAL MEDIA MARKETING																			
INSTITUCIÓN		**LA CASA DEL COLCHÓN**							**ÁREA**								**PROCESOS INTERNOS**		
ALCANCE		**GERENCIA**																	
OBJETIVO		**Lograr un mayor reconocimiento de la marca de la empresa mediante redes sociales.**																	
ESTRATEGIA 1		**Crear un catálogo digital en donde se puedan realizar compras en línea.**																	
No.	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**														**RECURSOS**	**PRESUPUESTO**	
			ENE	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**					
1	Análisis de la situación actual de redes sociales.	Gerente															Equipos de computo	$	-
2	Selección de la red social con mayores interacciones.	Gerente															Equipos de computo	$	-
3	Rediseño y reestructura de redes sociales.	Gerente															Equipos de computo	$	50,00
4	Obtener fotografías en alta calidad de todos los productos ofertados.	Gerente															Equipos de computo	$	50,00
5	Diseño de la página web.	Gerente															Equipos de computo	$	1.100,00
6	Crear una estrategia de contenidos.	Gerente															Equipos de computo	$	-
7	Creación de estrategias de descuentos .	Gerente															Equipos de computo	$	-
8	Creación de estrategias de fidelización.	Gerente															Equipos de computo	$	-
9	Crear un plan de implementación y difusión del catálogo virtual en redes sociales.	Gerente															Equipos de computo	$	200,00
10	Diseñar un cronograma de publicacion de contenidos.	Gerente															Equipos de computo	$	-
11	Publicación de productos en redes sociales.	Gerente															Equipos de computo	$	-
12	Pago por difución de contenido mediante redes sociales.	Gerente															Equipos de computo	$	80,00
13	Implementar métricas KIPS.	Gerente															Equipos de computo	$	40,00
14	Evaluación de KIPS.	Gerente															Equipos de computo	$	-
15	Diseñar un plan de contingencia.	Gerente															Equipos de computo	$	-
																	TOTAL PRESUPUESTO	**$**	**1.520,00**

El diseño de la página web se presenta a continuación:

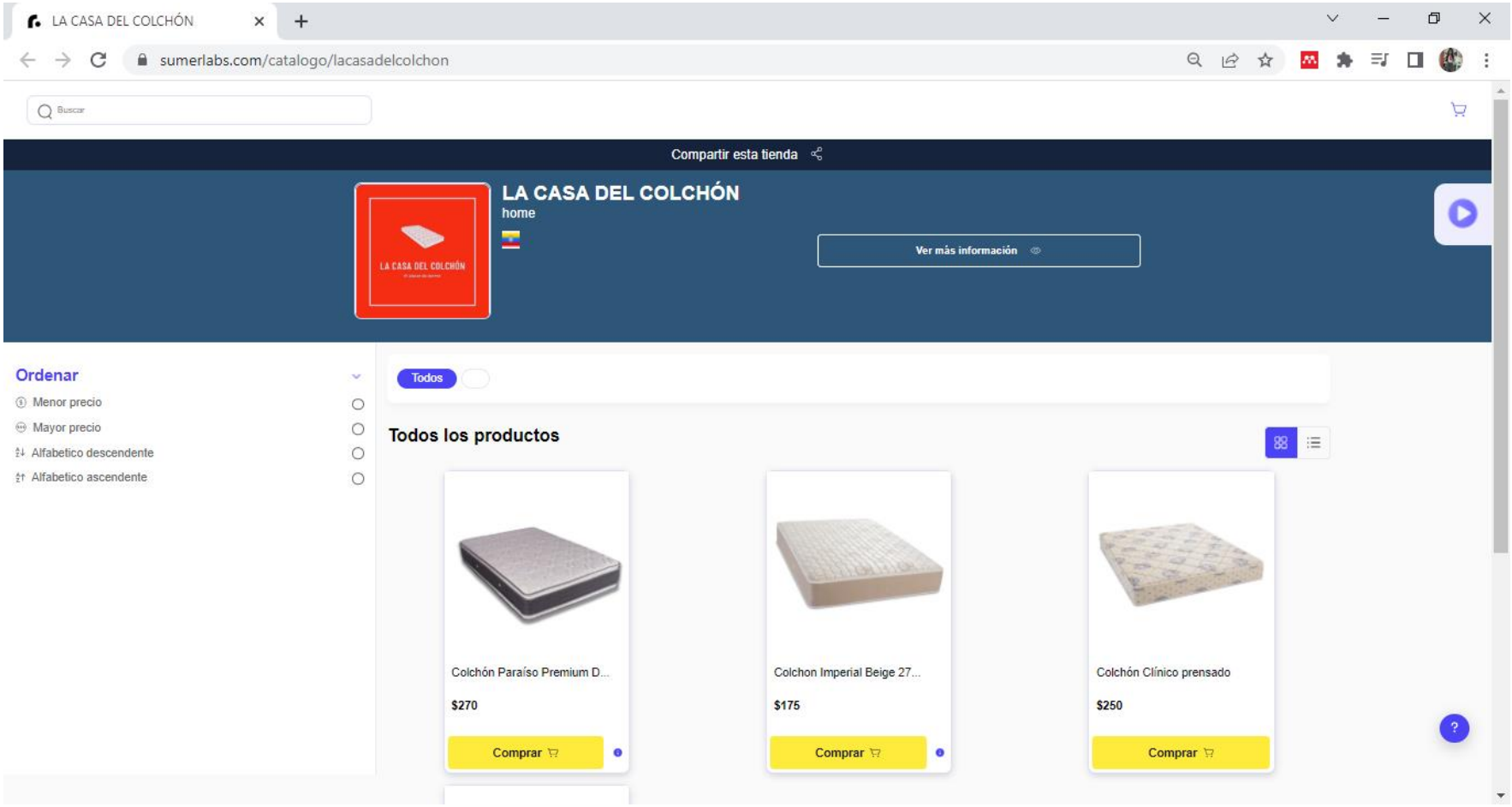


Figura 48. Diseño de página web

Tabla 3. Plan de Rediseño de Estructura de Locales Comerciales

PLAN DE REDISEÑO DE ESTRUCTURA DE LOCALES COMERCIALES																				
INSTITUCIÓN		LA CASA DEL COLCHÓN					ÁREA											APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
ALCANCE		GERENCIA																		
OBJETIVO		Rediseño de locales comerciales.																		
ESTRATEGIA 1		Crear un catálogo digital en donde se puedan realizar compras en línea.																		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO															RECURSOS	PRESUPUESTO	
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC						
1	Contratar un diseñador	Gerente																Financieros	$	800,00
2	Proporcionar planos para modificación de los mismos.	Gerente																Financieros	$	-
3	Contratar personal para realizar las modificaciones físicas	Gerente																Financieros	$	500,00
4	Gestionar la compra de mteriales y herramientas para el rediseño (Cemento, pintura, iluminarias, estanterías).	Gerente																Financieros	$	9.000,00
5	Contratar maquinaria para demoler paredes y unir locales comerciales.	Gerente																Financieros	$	1.500,00
6	Implementación del nuevo diseño	Gerente																Financieros	$	-
7	Inauguración del nuevo diseño de los locales.	Gerente																Financieros	$	500,00
8	Promocionar la renovación de instalaciones en redes sociales.	Gerente																Financieros	$	150,00
																		TOTAL PRESUPUESTO	$	13.970,00

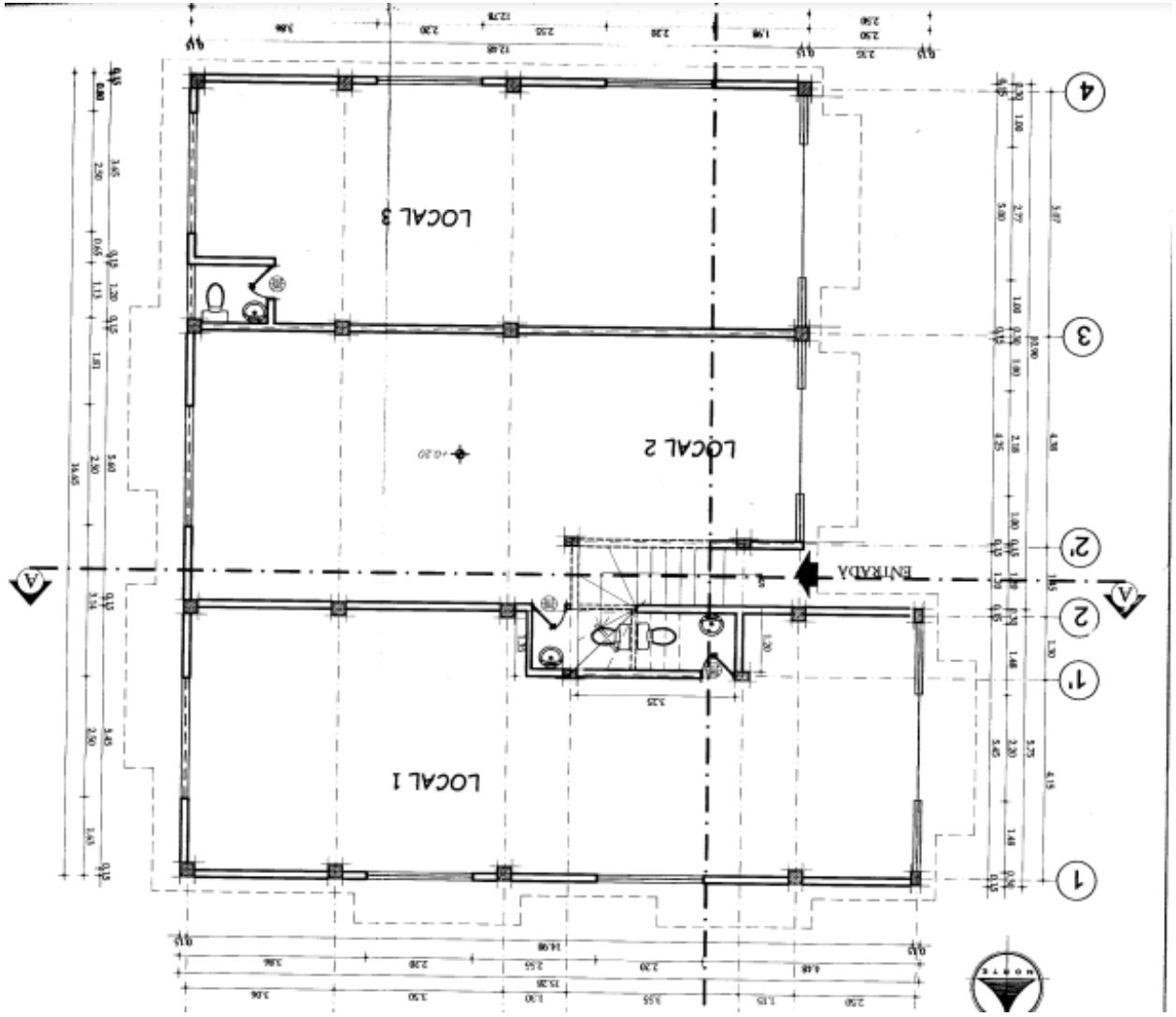


Figura 49. Planos locales comerciales



Figura 50. Rediseño de locales comerciales

3.2.2.7 Políticas.

Las políticas de una empresa corresponden a un conjunto de reglas que deben llevar a cabo los colaboradores de esta y se basan en requisitos legales y en la filosofía de la empresa (Riquelme, 2021).

En el caso de estudio de La Casa Del Colchón no cuenta con políticas en ninguna área por lo cual a continuación se presentarán las políticas que se implementarán.

3.2.2.7.1 Administrativas.

- La Empresa se compromete a promover el respeto mutuo entre sus colaboradores.
- Proveer de los recursos necesarios a cada miembro de la empresa.

3.2.2.7.2 Para Empleados.

- El vendedor debe realizar la limpieza de los locales al iniciar la jornada laboral.
- Usar la camiseta de la empresa todos los días.
- El vendedor debe realizar el arqueo de caja de todos los días y enviarlo al jefe.
- El vendedor deberá consultar el techo máximo de descuentos.
- El vendedor no podrá abandonar su lugar de trabajo antes de las horas establecidas sin previo permiso de la gerente.

3.2.2.7.3 Para Clientes.

- Ofrecer precios justos y accesibles a nuestros clientes.
- Facilitar información acerca de nuestros productos.
- Brindar un correcto asesoramiento al consumidor.
- Garantizar la calidad de los productos ofertados.

3.2.2.7.4 Para Proveedores.

- Los proveedores deberán entregar la mercadería en el local sucursal.
- Las entregas se las realizará de 9am a 1pm.

3.2.3 Organización.

3.2.3.1 Organigrama Estructural.

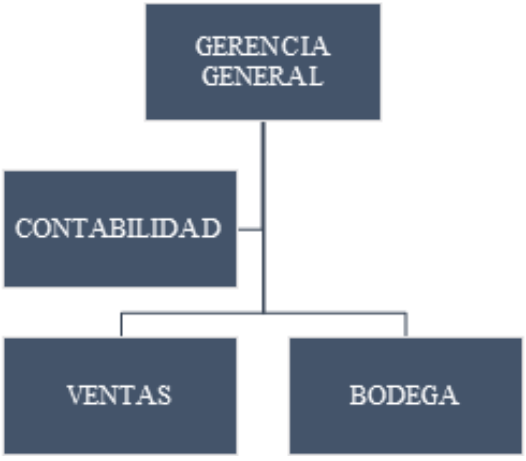


Figura 51. Organigrama Estructural

3.2.3.2 Organigrama Funcional.

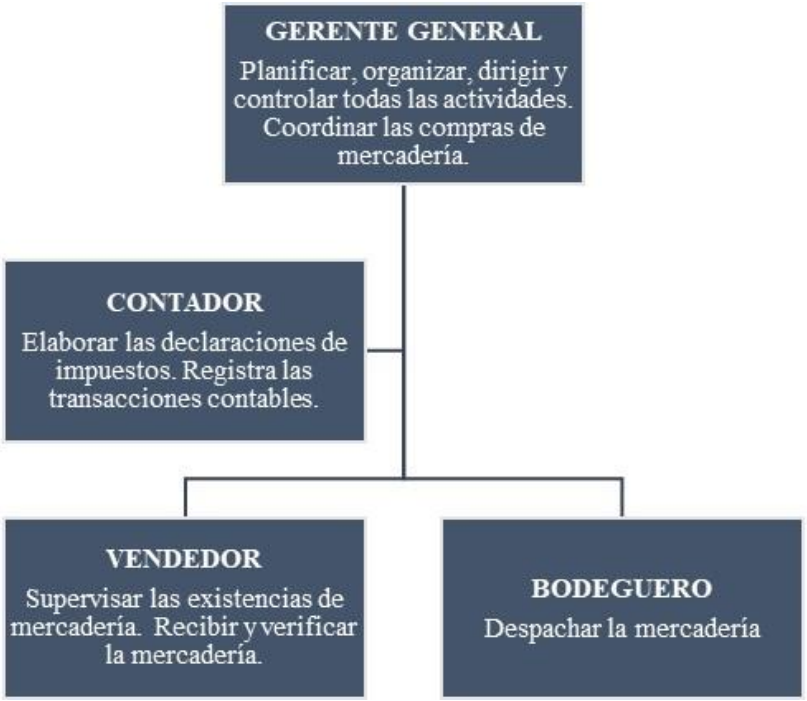


Figura 52. Organigrama Funcional

3.2.4 Control.

3.2.4.1 Monitoreo Administrativo.

Tabla 4. Monitoreo Administrativo

LÍDER DE PROYECTO:	Ximena Romero
APOYO DEL PROYECTO:	Johana Tufiño
MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Generar alianzas estratégicas con empresas fabricantes de productos.	Ximena Romero	X			X			
2	Contratar un nuevo vendedor.	Ximena Romero		X	X				
3	Incluir un obsequio por el volumen de compras.	Ximena Romero	X						X
4	Realizar pedidos con pagos de contado.	Ximena Romero		X	X				
6	Realizar publicidad frecuente en redes sociales.	Johana Tufiño	X				X		
7	Promocionar nuevos productos en redes sociales.	Johana Tufiño	X				X		
8	Realizar controles de calidad periodicos.	Ximena Romero		X	X				
9	Realizar llamadas postventa.	Ximena Romero		X	X				
10	Evaluar el nivel de satisfacción del cliente.	Ximena Romero		X	X				

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Johana Tufiño	Ximena Romero	Ximena Romero
	Gerente General	Gerente General

3.2.4.2 Monitoreo Administrativo de Empleados.

Tabla 5. Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Ximena Romero
APOYO DEL PROYECTO:	Johana Tufiño
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del vendedor en hojas de control	Ximena Romero		X					
2	Uso adecuado de la camiseta roja con el logo de la empresa	Ximena Romero	X					X	
3	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes	Ximena Romero	X						X
4	Encuestas de satisfacción de servicio al cliente	Ximena Romero		X	X				
5	Realizar capacitaciones constantes sobre atención al cliente.	Ximena Romero		X	X				
6	Arqueo de caja diario.	Ximena Romero	X				X		
7	Notificación de inconvenientes del sistema CNB	Ximena Romero	X						X

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Johana Tufiño	Ximena Romero	Ximena Romero
	Gerente General	Gerente General

3.2.4.3 Monitoreo Administrativo de Clientes.

Tabla 6. Monitoreo Administrativo de Clientes
Fuente: Investigación realizada

LÍDER DE PROYECTO:	Ximena Romero
APOYO DEL PROYECTO:	Johana Tufiño
MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Actualización de la base de datos de los clientes	Ximena Romero		X					
2	Crear un portal web exclusivamente para catálogos y pedidos diurectos	Johana Tufiño	X				X		
3	Realizar un feedback sobre las calificaciones y comentarios de los clientes en google	Johana Tufiño		X	X				
5	Realizar servicio posventa	Johana Tufiño		X	X				
6	Abrir un buzón de sugerencias en el portal web	Johana Tufiño	X			X			
7	Registrar el nivel de ventas semanal	Ximena Romero	X			X			

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Johana Tufiño	Ximena Romero	Ximena Romero
	Gerente General	Gerente General

3.2.4.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores.

Tabla 7. Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROY	**Ximena Romero**
APOYO DEL PR	**Johana Tufiño**

MONITOREO:	**Proveedores**

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Evaluación a proveedores	Ximena Romero		X	X				
2	Registro y control de tiempos de entrega	Ximena Romero	X					X	
3	Control de inventarios	Ximena Romero	X				X		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Johana Tufiño	Ximena Romero	Ximena Romero

4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

4.1 Preparación De Información Componente Económico

4.1.1 Activos.

4.1.1.1 Activos fijos.

En la Tabla 8, se presentan los activos fijos considerados para el proyecto de rediseño de los locales comerciales, en donde se desglosan en Construcciones e instalaciones, Equipo de oficina, Equipo de computación y Muebles y enseres, mismos que son necesarios para la aplicación estratégica.

Tabla 8. Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS		
DETALLE		**VALOR**
Construcciones e instalaciones	$	13,970.00
Equipo de oficina	$	546.50
Equipo de computación	$	2,310.00
Muebles y enseres	$	785.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$**	**17,611.50**

Tabla 9. Construcciones e Instalaciones

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
DESCRIPCIÓN	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**PRECIO GLOBAL**
Rediseño de locales	1	$ 1.00	$ 13,970.00	$ 13,970.00
			TOTAL:	**$ 13,970.00**

Tabla 10. Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Archivador	2	$ 80.00	$ 160.00
Calculadoras	3	$ 8.50	$ 25.50
Grapadora	2	$ 4.50	$ 9.00
Perforadora	2	$ 5.00	$ 10.00
Dispensador de cinta adhesiva	2	$ 4.00	$ 8.00
Reflectores	2	$ 95.00	$ 190.00
Teléfono innalámbrico	3	$ 48.00	$ 144.00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 546.50**

Tabla 11. Equipo de Computo

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Computadora de escritorio Samsung	2	$ 850,00	$ 1.700,00
Impresora Epson L3110 33	2	$ 260,00	$ 520,00
Teclado + Mouse Genius	2	$ 45,00	$ 90,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			**$ 2.310,00**

Tabla 12. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Estanterías	7	$ 95,00	$ 665,00
Silla ergonómica	1	$ 120,00	$ 120,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$ 785,00**

4.1.2 Costos y gastos.

4.1.2.1 Costo de ventas

En la Tabla 13 se muestran los costos de ventas para el período 2022-2026:

Tabla 13. Costo de Ventas

COSTO DE VENTAS					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
SALDO INICIAL	**$ 10.004**	**$ 10.104**	**$ 10.407**	**$ 10.719**	**$ 11.041**
COMPRAS	$ 267.186	$ 280.546	$ 294.573	$ 309.302	$ 334.046
SALDO DISPONIBLE	**$ 277.190**	**$ 290.650**	**$ 304.980**	**$ 320.021**	**$ 345.087**
COSTO DE VENTAS	$ 267.086	$ 280.243	$ 294.261	$ 308.980	$ 333.715
MOD	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
CIF	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
SALDO FINAL	**$ 10.104**	**$ 10.407**	**$ 10.719**	**$ 11.041**	**$ 11.372**
COSTOS DE VENTAS	**$ 267.086,41**	**$ 280.243**	**$ 294.261**	**$ 308.980**	**$ 333.715**

4.1.2.1 Gastos administrativos.

Los gastos Administrativos se presentan en la Tabla 14 en donde se detallan los Gastos Sueldos y salarios, Servicios básicos y Depreciaciones.

Tabla 14. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Suministros de Oficina	$ 161	$ 166	$ 171	$ 176	$ 182
Servicios Básicos	$ 1,596	$ 1,644	$ 1,693	$ 1,744	$ 1,796
Depreciaciones	$ 1,602	$ 1,602	$ 1,602	$ 832	$ 832
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	**$ 3,359**	**$ 3,412**	**$ 3,466**	**$ 2,752**	**$ 2,810**

Tabla 15. Suministros de Oficina

SUMINISTROS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD ANUAL**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Papel bond (Resmas)	6	$ 4.50	$ 27.00
Esferos (caja)	2	$ 8.50	$ 17.00
Tinta impresora	4	$ 9.00	$ 36.00
Cinta adhesiva	24	$ 0.99	$ 23.76
Grapas (cajas)	24	$ 2.40	$ 57.60
TOTAL GASTOS EN SUMINISTROS DE OFICINA			**$ 161.36**

Tabla 16. Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS		
DETALLE	**COSTO MENSUAL**	**TOTAL ANUAL**
Energía Eléctrica	$ 70.00	$ 840.00
Agua	$ 18.00	$ 216.00
Teléfono fijo	$ 20.00	$ 240.00
Internet	$ 25.00	$ 300.00
TOTAL	**$ 133.00**	**$ 1,596.00**

Tabla 17. Depreciaciones

DEPRECIACIONES								
ACTIVOS	**VALOR EN LIBROS AÑO 0**	**VIDA ÚTIL**	**DEPRECIACIÓN ANUAL**	**VALOR EN LIBROS AÑO 1**	**VALOR EN LIBROS AÑO 2**	**VALOR EN LIBROS AÑO 3**	**VALOR EN LIBROS AÑO 4**	**VALOR EN LIBROS AÑO 5**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 13,970.00	20 años	$ 698.50	$ 13,271.50	$ 12,573.00	$ 11,874.50	$ 11,176.00	$ 10,477.50
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ -	10 años	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
EQUIPO DE OFICINA	$ 546.50	10 años	$ 54.65	$ 491.85	$ 437.20	$ 382.55	$ 327.90	$ 273.25
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 2,310.00	3 años	$ 770.00	$ 1,540.00	$ 770.00	$ -	$ -	$ -
MUEBLES Y ENSERES	$ 785.00	10 años	$ 78.50	$ 706.50	$ 628.00	$ 549.50	$ 471.00	$ 392.50
VEHÍCULO	$ -	5 años	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL	**$ 17,611.50**		**$ 1,601.65**	**$ 16,009.85**	**$ 14,408.20**	**$ 12,806.55**	**$ 11,974.90**	**$ 11,143.25**

4.1.2.2 Gastos de ventas.

En la Tabla 18 se detallan los gastos de ventas que son: redes sociales, página web, adicional se encuentran detallados los sueldos y salarios de ventas.

Tabla 18. Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Página web	$ 960.00	$ 988.80	$ 1,018.46	$ 1,049.02	$ 1,080.49
Redes Sociales	$ 1,520.00	$ 1,565.60	$ 1,612.57	$ 1,660.95	$ 1,710.77
Suelos y Salarios	$ 16,703.80	$ 18,337.91	$ 18,888.05	$ 19,454.69	$ 20,038.33
TOTAL	**$ 19,183.80**	**$ 20,892**	**$ 21,519**	**$ 22,165**	**$ 22,830**

Tabla 19. Sueldos y Salarios Vendedores

SUELDOS										
DETALLE	**CANTIDAD**	**SUELDO**	**TOTAL SUELDOS**	**APORTE PATRONAL**	**13er SUELDO**	**14to SUELDO**	**VACACIONES**	**FONDOS DE RESERVA**	**TOTAL MES**	**TOTAL AÑO**
AREA DE VENTAS										
Vendedores	2	$ 550.00	$ 1,100.00	$ 133.65	$ 91.67	$ 70.83	$ 45.83	$ 91.67	$ 1,533.65	$ 18,403.80
TOTAL SUELDOS VENDEDORES										**$ 18,403.80**

4.1.5 Presupuesto.

4.1.5.1 Ingresos.

En la Tabla 20 se aprecia las proyecciones de ingresos por ventas del periodo 2022 – 2026, en donde se proyecta ingresos por ventas del 5% anual.

Tabla 20. Presupuesto Ingresos

PRESUPUESTO INGRESOS						
DETALLE	**% CRECIMIENTO**	**AÑO 1 2022**	**AÑO 2 2023**	**AÑO 3 2024**	**AÑO 4 2025**	**AÑO 5 2026**
VENTAS	Variable	$ 306,026.00	$ 321,327.30	$ 337,393.67	$ 354,263.35	$ 382,604.42
TOTAL INGRESOS		**$ 306,026.00**	**$ 321,327.30**	**$ 337,393.67**	**$ 354,263.35**	**$ 382,604.42**

4.1.5.2 Egresos.

En la Tabla 21 se aprecia las proyecciones de egresos por compras del periodo 2022 – 2026.

Tabla 21. Presupuesto Egresos

PRESUPUESTO EGRESOS						
DETALLE	**% CRECIMIENTO**	**AÑO 1 2022**	**AÑO 2 2023**	**AÑO 3 2024**	**AÑO 4 2025**	**AÑO 5 2026**
COMPRAS	Variable	$ 267,186.45	$ 280,545.77	$ 294,573.06	$ 309,301.71	$ 334,045.85
TOTAL EGRESOS		**$ 267,186.45**	**$ 280,545.77**	**$ 294,573.06**	**$ 309,301.71**	**$ 334,045.85**

4.1.6 Estados financieros.

4.1.6.1 Estado de situación proyectado.

En la Tabla 22 se detalla en Estado de situación inicial proyectado para los próximos, en donde se presentan niveles de liquidez positivos, mismos que se tornan positivos y presentan un crecimiento exponencial debido al crecimiento del activo corriente que se da principalmente por el incremento proyectado de la partida Caja y Bancos.

Dentro del patrimonio la principal partida la conforma el capital social que se mantiene constante en el periodo 2022 – 2026, a diferencia de las utilidades que presentan un crecimiento exponencial.

Tabla 22. Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO					
DETALLE CUENTA	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
ACTIVOS					
CORRIENTES	**$66.107,25**	**$76.925,62**	**$89.045,24**	**$102.219,72**	**$118.479,99**
Caja / Bancos	$56.003,28	$66.518,52	$78.325,93	$91.178,83	$107.107,88
Inventario mercadería	$10.103,98	$10.407,10	$10.719,31	$11.040,89	$11.372,12
NO CORRIENTES					
TOTAL PPE	**$16.009,85**	**$14.408,20**	**$12.806,55**	**$11.974,90**	**$ 11.143,25**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$13.970,00	$13.970,00	$13.970,00	$13.970,00	$13.970,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
EQUIPO DE OFICINA	$546,50	$546,50	$546,50	$546,50	$546,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$2.310,00	$2.310,00	$2.310,00	$2.310,00	$2.310,00
MUEBLES Y ENSERES	$785,00	$785,00	$785,00	$785,00	$785,00
VEHÍCULO	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-$1.601,65	-$3.203,30	-$4.804,95	-$5.636,60	-$6.468,25
TOTAL ACTIVOS	**$82.117,10**	**$91.333,82**	**$101.851,79**	**$114.194,62**	**$ 129.623,24**
PASIVOS					
PROVEEDORES	$24.937,40	$26.184,27	$27.493,49	$28.868,16	$31.177,61
IVA por pagar	$312,05	$330,67	$350,25	$370,82	$405,92
IESS por pagar	$237,60	$244,73	$252,07	$259,63	$267,42
15% Participación Trabajadores por pagar	$1.710,47	$1.768,04	$1.973,11	$2.305,94	$2.738,54
25% Impuesto a la Renta por pagar	$2.132,38	$2.204,16	$2.459,81	$2.874,74	$3.414,05
TOTAL PASIVOS	**$29.329,90**	**$30.731,87**	**$32.528,71**	**$34.679,29**	**$38.003,55**
PATRIMONIO					
Capital Social	$45.226,94	$45.226,94	$45.226,94	$45.226,94	$45.226,94
Utilidad del Ejercicio	$7.560,27	$7.814,74	$8.721,13	$10.192,25	$12.104,36
Utilidad retenida	$0,00	$7.560,27	$15.375,01	$24.096,14	$34.288,39
TOTAL PATRIMONIO	**$52.787,21**	**$60.601,95**	**$69.323,08**	**$79.515,33**	**$ 91.619,69**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$82.117,10**	**$91.333,82**	**$101.851,79**	**$114.194,62**	**$ 129.623,24**

4.1.6.2 Estado de resultados integral.

En la Tabla 23 se presenta el Estado de resultados integral, en el cual se puede visualizar que inicia en el año 2022 con ventas de 757 unidades de productos, entre colchones y almohadas con un ingreso total de $58.793, y para los siguientes años se proyecta ventas con un crecimiento del 15%.

Los gastos operacionales presentan un promedio de crecimiento del 8%, porcentaje que es inferior al porcentaje del incremento de ventas, por lo cual las utilidades obtenidas resultan positivas.

Tabla 23. Estado de Resultado Integral Proyectado

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL PROYECTADO					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
VENTAS	$ 306,026.00	$ 321,327.30	$ 337,393.67	$ 354,263.35	$ 382,604.42
Costos de Ventas	**$ 267,086.41**	**$ 280,242.65**	**$ 294,260.85**	**$ 308,980.13**	**$ 333,714.62**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 38,939.59**	**$ 41,084.65**	**$ 43,132.82**	**$ 45,283.21**	**$ 48,889.79**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 22,542.81**	**$ 24,304.04**	**$ 24,985.12**	**$ 24,916.62**	**$ 25,639.17**
Gastos Administrativos	**$ 20,062.81**	**$ 21,749.64**	**$ 22,354.08**	**$ 22,206.66**	**$ 22,847.91**
Suministros de Oficina	$ 161.36	$ 166.20	$ 171.19	$ 176.32	$ 181.61
Sueldos y Salarios Ventas	$ 16,703.80	$ 18,337.91	$ 18,888.05	$ 19,454.69	$ 20,038.33
Servicios Básicos	$ 1,596.00	$ 1,643.88	$ 1,693.20	$ 1,743.99	$ 1,796.31
Depreciaciones	$ 1,601.65	$ 1,601.65	$ 1,601.65	$ 831.65	$ 831.65
Gastos de Ventas	**$ 2,480.00**	**$ 2,554.40**	**$ 2,631.03**	**$ 2,709.96**	**$ 2,791.26**
Página web	$ 960.00	$ 988.80	$ 1,018.46	$ 1,049.02	$ 1,080.49
Redes Sociales	$ 1,520.00	$ 1,565.60	$ 1,612.57	$ 1,660.95	$ 1,710.77
Gasto financiero	**$ 4,993.66**	**$ 4,993.66**	**$ 4,993.66**	**$ 4,993.66**	**$ 4,993.66**
Obligaciones financieras	$ 4,993.66	$ 4,993.66	$ 4,993.66	$ 4,993.66	$ 4,993.66
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 11,403.12**	**$ 11,786.94**	**$ 13,154.04**	**$ 15,372.93**	**$ 18,256.96**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ 11,403.12**	**$ 11,786.94**	**$ 13,154.04**	**$ 15,372.93**	**$ 18,256.96**
15% Partic. Trabajadores	$ 1,710.47	$ 1,768.04	$ 1,973.11	$ 2,305.94	$ 2,738.54
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ 9,692.65**	**$ 10,018.90**	**$ 11,180.93**	**$ 13,066.99**	**$ 15,518.42**
22 % Impuesto a la Renta	$ 2,132.38	$ 2,204.16	$ 2,459.81	$ 2,874.74	$ 3,414.05
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**$ 7,560.27**	**$ 7,814.74**	**$ 8,721.13**	**$ 10,192.25**	**$ 12,104.36**

4.1.6.3 Flujo de efectivo.

Como se aprecia en la Tabla 24, el flujo de efectivo que para todo el período refleja la capacidad de la empresa de asumir el costo de las estrategias planteadas, ya que los saldos acumulados son positivos.

Tabla 24. Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		$ 17.612	$ 56.003	$ 66.519	$ 78.326	$ 91.179
Ventas		$ 342.749	$ 359.887	$ 377.881	$ 396.775	$ 428.517
CAJA DISPONIBLE	**$ -**	**$ 360.361**	**$ 415.890**	**$ 444.399**	**$ 475.101**	**$ 519.696**
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		$ 274.311	$ 312.964	$ 328.613	$ 345.043	$ 371.822
Iess		$ 2.614	$ 2.930	$ 3.017	$ 3.108	$ 3.201
Décimo tercero		$ 1.100	$ 1.133	$ 1.167	$ 1.202	$ 1.238
Décimo cuarto		$ 800	$ 824	$ 849	$ 874	$ 900
FR		$ -	$ 1.133	$ 1.167	$ 1.202	$ 1.238
Sueldos		$ 11.953	$ 12.311	$ 12.681	$ 13.061	$ 13.453
Suministros de Oficina		$ 181	$ 186	$ 192	$ 197	$ 203
Arriendos		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Servicios Básicos		$ 1.596	$ 1.644	$ 1.693	$ 1.744	$ 1.796
CIF		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Redes Sociales		$ 1.075	$ 1.107	$ 1.141	$ 1.175	$ 1.210
Hosting y dominio		$ 1.702	$ 1.753	$ 1.806	$ 1.860	$ 1.916
Comisión de T/C		$ 5.593	$ 5.593	$ 5.593	$ 5.593	$ 5.593
IVA pagado		$ 3.432	$ 3.949	$ 4.183	$ 4.429	$ 4.836
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ (17.612)					
Gastos de Constitución		$ -				
Préstamo	$ 20.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL PAGOS	**$ 2.389**	**$ 304.357**	**$ 345.528**	**$ 362.101**	**$ 379.489**	**$ 407.407**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ (2.389)**	**$ 56.003**	**$ 70.361**	**$ 82.298**	**$ 95.612**	**$ 112.289**
Préstamo	$ 20.000					
15% Participación Trabajadores		$ -	$ 1.710	$ 1.768	$ 1.973	$ 2.306
25% Impuesto a la Renta		$ -	$ 2.132	$ 2.204	$ 2.460	$ 2.875
FLUJO DE CAJA FINANCIEROS	**$ 17.612**	**$ 56.003**	**$ 66.519**	**$ 78.326**	**$ 91.179**	**$ 107.108**

4.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados

4.2.1 Valor presente neto (VPN o VAN).

En la Tabla 25 se presenta el valor presente de los flujos de caja netos originados por la inversión del proyecto, este al ser de $4.819,19 resulta atractivo para el inversor debido a que este indica que se obtendrán rendimientos positivos sobre el proyecto.

Tabla 25. VAN

VAN					
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**		**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**	
0	$	(20,000.00)	1.0000	$	(20,000.00)
1	$	8,887.43	0.7791	$	6,924.07
2	$	9,141.90	0.6070	$	5,548.91
3	$	10,048.29	0.4729	$	4,751.69
4	$	10,749.41	0.3684	$	3,960.28
5	$	12,661.52	0.2870	$	3,634.24
		VAN		**$**	**4,819.19**

4.2.2 Tasa interna de retorno (TIR).

Los flujos de efectivo proyectados permitieron obtener una tasa interna de rentabilidad del 39,51%, que al ser superior a la tasa de descuento del 25,96%, se puede concluir que el proyecto resulta rentable para la empresa.

Tabla 26. TIR

TIR				
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**		**FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=14.78)**	**VALOR ACTUAL**
0	$	(20,000.00)	1.0000	$ (20,000.00)
1	$	8,887.43	0.7168	$ 6,370.25
2	$	9,141.90	0.5138	$ 4,696.74
3	$	10,048.29	0.3682	$ 3,700.26
4	$	10,749.41	0.2639	$ 2,837.30
5	$	12,661.52	0.1892	$ 2,395.45
TIR		**39.51%**		

4.2.3 Tasa de descuento.

Considerando una tasa de riego país del 8,19% y una tasa de inflación del 2,89%, cifras presentadas en el Boletín Técnico del BCE y un promedio ponderado de capital del 17,28% generado por el préstamo bancario proyectado y el capital contable, se establece una tasa de descuento del 17,28%, que se presenta a continuación en la Tabla 27.

Tabla 27. WACC

		Capital contable (E)	$ 45.226,94	69,34%				
		Deuda	$ 20.000,00	30,66%				
		Estructura de capital	$ 65.226,94	100%				
WACC	=	Kd	$\frac{D}{D+C}$	(1 - tc)	+	Kc	$\frac{C}{D+C}$	
WACC	=	11,83%	$\frac{\$20.000,00}{\$65.226,94}$	(1 - 36,25%)	+	21,58%	$\frac{\$ 45.226,94}{\$ 65.226,94}$	
WACC	=	2,31%	+	14,96%				
WACC	=	17,28%						

Tabla 28. Tasa de Descuento

CPPC / WACC	17,28%
Tasa Riesgo País	8,19%
Tasa Inflación	2,89%
TMAR / Tasa de descuento	**28,36%**

4.2.4 Período de recuperación de inversión.

El período de recuperación de la inversión se encuentra establecido en la Tabla 30, este es menor al horizonte de evaluación, por lo cual el proyecto también resulta viable, ya que se considera un período de evaluación de 5 años y se proyecta un período de recuperación de 3 años, 6 mes y 2 días.

$PRI = a + (b - c) / d$

Tabla 29. Flujos del período de recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FLUJOS ACUMULADOS**
0	$ 20,000.00	
1	$ 6,924.07	$ 6,924.07
2	$ 5,548.91	$ 12,472.98
3	$ 4,751.69	$ 17,224.67
4	$ 3,960.28	$ 21,184.95
5	$ 3,634.24	$ 24,819.19

Tabla 30. Cálculo Período de Recuperación de la Inversión

DATOS		
a =		3
b =	$	20,000.00
c =	$	17,224.67
d =	$	4,751.69

	Años	Meses	Dias
PRI =	3	6	2

4.2.5 Relación beneficio costo.

En la Tabla 31 se presenta la relación beneficio costo, donde se consideran los beneficios actualizados sobre los costos actualizados, dando como resultado 1,21 lo cual indica que los beneficios serán mayores a los costos, de esta manera se vuelve a confirmar que el proyecto va a ser rentable y presentará beneficios para la empresa.

Tabla 31. Relación Costo Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
	(a)	(b = a /(1+i)n)	(c)	(d = c /(1+i)n)
0			$ 2,388.50	$ 2,388.50
1	$ 360,360.62	$ 280,751.93	$ 304,775.50	$ 237,446.33
2	$ 415,471.70	$ 252,180.96	$ 345,942.49	$ 209,978.46
3	$ 443,706.78	$ 209,822.63	$ 362,515.31	$ 171,428.34
4	$ 474,133.75	$ 174,679.74	$ 379,903.15	$ 139,963.43
5	$ 518,454.15	$ 148,811.83	$ 407,821.23	$ 117,056.88
	SUMA	**$ 1,066,247.09**		**$ 878,261.94**
	RELACIÓN B / C			**1.21**

5. CONCLUSIONES

El sector del comercio de colchones y artículos para el hogar ha ido en crecimiento en los últimos años, esto implica mayor competencia para la empresa; sin embargo, los objetivos que se han definido han permitido formular las estrategias de Marketing digital que han sido planteadas como una opción para obtener una ventaja competitiva sobre las demás empresas, dado los años de experiencia en el mercado se busca digitalizar más al negocio e incursionar en un nuevo nicho de mercado.

El marco teórico permitió establecer y definir las herramientas a usar para el análisis interno y externo de la empresa. Para el análisis externo se utilizó la herramienta PEST, mientras que para el análisis interno se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, mismas que fueron importantes para poder realizar un estudio técnico administrativo y financiero de la empresa.

Dentro del análisis y procesamiento de la información, se estableció que la empresa presentó una disminución de ventas provocada por la pandemia y el confinamiento que esta desencadeno; por otra parte, es importante mencionar que, en el crecimiento de establecimientos dedicados al mismo fin comercial de La Casa Del Colchón, es del 20,51% en los últimos 10 años, esto ha generado que el mercado cada vez se convierta en más competitivo.

Debido al incremento de dichas empresas se realizó un análisis PEST para analizar el entorno en el cual se desenvuelve La Casa Del Colchón, mediante esta herramienta se pudo determinar las fortalezas de la empresa, dentro de las que se destaca las reformas tributarias que se establecieron con el cambio de régimen en donde la empresa pasó de un Régimen de Microempresas a un Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares.

Dentro del análisis FODA se puede determinar varias oportunidades y fortalezas; sin embargo, las principales fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa son la

experiencia que tiene en el mercado, la migración contribuyó al incremento de las ventas de la empresa, también se determinó como oportunidad el programa de gobierno que otorgó el gobierno y mediante el cual el negocio pudo acceder a un crédito económico con tasas preferenciales.

Mediante el FODA también se detectaron debilidades y amenazas, las principales fueron la subida de precios repentina que se presentó por situaciones externas a la empresa, en este año existió un incremento de precios imprevisto debido a la inesperada Guerra entre Ucrania y Rusia, una de las amenazas más importantes detectadas es la disminución del portafolio de clientes debido a la falta de actividades de marketing.

Dentro del Modelo de negocio se desatacan los canales para la distribución de los productos, la empresa cuenta con varios canales como: transporte tercerizado, puntos de venta y vehículo propios; por otra parte, el negocio mantiene relaciones con los clientes que se manejan mediante asistencia telefónica y asesoramiento personalizado a todos los clientes, esto gracias al personal capacitado con el que cuenta.

Para contrarrestar las amenazas mencionadas se establecieron acciones estratégicas que permitirán a la empresa desarrollar un plan de Marketing Digital y un plan de Social Media Marketing, enfocando sus esfuerzos en un nuevo mercado, adaptándose a las nuevas condiciones tecnológicas para incrementar sus ventas a través de recursos digitales, para lo cual la empresa además de vender mediante redes sociales debe hacer uso de una página web para realizar ventas más rápidas y directas a sus clientes.

Para el desarrollo del Plan de Marketing Digital las principales actividades que se van a desarrollar son el diseño de plantillas para promocionar los productos en redes sociales, contratar un software CRM, durante la implementación de este plan se pueden presentar obstáculos como la falta de conocimiento para utilizar el software CRM, así como también errores en la definición de KPI y obtener una mala medición del desempeño.

Las actividades principales para llevar a cabo el Plan de Social Media Marketing es el diseño de la página web, el principal inconveniente que se presenta en la página web es la falta de seguridad al momento de realizar las compras ya que no existen filtros para comprobar si las compras que se realicen son seguras, por lo cual es necesario implementar dichos filtros.

El financiamiento de terceros que se necesitará para la puesta en marcha de estos tres planes es de $20.000, que al considerar una tasa de descuento del 28,36% y un flujo de caja positivo arroja un TIR del 39,51% que es mayor a la tasa de descuento, un VAN neto positivo de $4.819,19 además una relación costo beneficio de 1,21 que demuestra que los beneficios van a ser superiores a los costos, por último un período de recuperación de la inversión de 3 años, 6 mes y 2 días, lo cual también hace que el proyecto sea viable debido a que el periodo de recuperación es menor al horizonte de evaluación.

6. RECOMENDACIONES

La empresa debe considerar los cambios tributarios que se presentan como consecuencia del Covid-19, debido que estos cambios son repentinos e importantes para el negocio, por lo cual se deben ver las oportunidades que contienen los planes de reactivación presentados por el gobierno.

Las estrategias planteadas en el presente plan de negocios deben ser aplicadas lo más pronto posible debido a que gran parte de las empresas a raíz de la pandemia se han visto obligadas a innovar y digitalizar más sus medios de comunicación, por lo cual La Casa Del Colchón debe aplicar el plan de Marketing digital y Plan de social media marketing para difundir los productos ofertados y generar más ventas.

Con el rediseño de la infraestructura la empresa debe estandarizar todos los productos y mantener un orden adecuado para presentar una imagen diferente a los clientes, y se puede alcanzar un mercado más selectivo de clientes para poder ofrecer líneas de colchones más sofisticadas y exclusivas. Además, con el rediseño de la infraestructura de los locales, se puede dar lugar a ampliar el portafolio de productos y de esta manera generar mayores ingresos. De acuerdo con el estudio financiero realizado a la empresa se recomienda invertir en el proyecto de expansión y crecimiento, y asumir los gastos que este representa debido a que las ganancias que genere el proyecto serán superiores a los gastos presentados.

Se recomienda también realizar un cambio de diseño del logotipo para hacer de este más llamativo y que se adecúe al rediseño de los locales, haciendo que el negocio sea más exclusivo y por ende se pueden introducir líneas de descanso de categorías más altas, al realizar el cambio del logotipo se debe también realizar cambios de letreros debido a que se va a mejorar la imagen y todo lo que involucre el logotipo antiguo deberá ser reemplazado.

Una recomendación importante es que después de realizar el rediseño de los locales se realice una inauguración de estos, difundiendo la información del evento por medio de

redes sociales, se puede realizar descuentos especiales por inauguración y de esta manera se generar publicidad entre los clientes y al mismo tiempo se incrementan las ventas.

Se recomienda también generar alianzas estratégicas con proveedores para por medio de estos obtener publicidad de las marcas, incluso la renovación de afiches publicitarios y rótulos de los establecimientos, en otros casos para que los empaques de los productos sean diseñados con la marca de la empresa, esto ayudará a fortalecer la marca entre los clientes y se podrá difundir de mejor manera la misma.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

7.1 Bibliografía

Altamirano, L., Morales, L., & Lascano, N. (2020). Vista de ¿Concentración sin poder de mercado? Un caso de estudio aplicado al sector fabricación de colchones en el Ecuador. *Ciencias Administrativas*, *15*, 68–70. https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/7953/8338

BCE. (2020, septiembre 30). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020

BCE. (2021, noviembre 30). *El Banco Central actualiza al alza su previsión de crecimiento para 2021 a 3,55%*. https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55

Brainon, M. (2019, septiembre 4). *La Integridad en las organizaciones.* https://martinbrainon.com/inicio/la-integridad-en-las-organizaciones/

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, & UEES. (2020). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el Covid-19.* https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf

Chaide. (n.d.). Retrieved April 18, 2022, from https://www.chaide.com/filter/product?name=Colchones&subcategory=Intermedio

Cira de Pelekais. (2000, January 3). *Métodos cuantitativos y cualitativos: diferencias y tendencias*. 348–351.

Comisión Institucional de Ética y Valores. (2017). *Valores Institucionales*. http://www.asamblea.go.cr/ci/ciev/Documentos%20compartidos/VALORES%20-%20PEI%20-%20Compromiso.pdf

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (M. F. Castillo, Ed.; Primera edición). Pearsonn Educación de México S.A.

de Orador Márquez, J. A. (2013). *Entorno e información de mercados.* (Primera Edición). IC Editorial.

Despejando Dudas. (2021, septiembre 20). *Así son los cambios en tendencias de consumo y nuevas estructuras de las familias en Colombia*. https://www.despejandodudas.co/index.php/especiales/mercadeo/2929-asi-son-los-cambios-en-tendencias-de-consumo-y-nuevas-estructuras-de-las-familias-en-colombia

el Comercio. (2022, February 13). *Precio de gasolina Súper rompe récord en Ecuador - El Comercio*. https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/precio-gasolina-super-record-ecuador-febrero-2022.html

Escobar, L. (2018). *La responsabilidad como valor esencial durante la formación escolar*. *9*(3). https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/2223/1944

Gestión Digital. (2021, June 13). *Altas expectativas, duras realidades para Lasso*. https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/altas-expectativas-duras-realidades-para-lasso

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica - Marcelo M. Gómez - Google Libros* (Primera edición). Brujas. https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA102&dq=investigacion+transversal&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiLlI2d7rn2AhUsQTABHbHwBdQQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=investigacion%20transversal&f=false

Heredia, A., & Dini, M. (2021a). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*.

Heredia, A., & Dini, Z. M. (2021b). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. 79–85. www.cepal.org/apps

INEC. (2021, octubre). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2020*.

Innovamedia. (2020, March 23). *¿Qué es y para qué sirve un análisis de mercados? | Innovamedia*. https://www.innovamediaconsultores.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-un-analisis-de-mercados/

Jones, C. I. (2009). Macroeconomía. In *Macroeconomía*.

Kotler Keller, P. (2006). *Dirección de Marketing - Philip Kotler, Kevin Lane Keller - Google Libros* (F. Hernández Carrasco, Ed.; Doceava Edición). Pearson. https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA143&dq=propuesta+de+valor&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjF4sDeyMT2AhWzTjABHV36B40Q6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=propuesta%20de%20valor&f=false

La Casa Del Colchón. (2021). https://www.instagram.com/_la_casa_del_colchon/?r=nametag

la República. (2015, septiembre 13). *"Por cada 42 colombianos hay un colchón."* https://www.larepublica.co/empresas/por-cada-42-colombianos-hay-un-colchon-2300251

Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios* (Primera edición). Grupo Editorial Patria.

Marbaise, M. (2017). *El Modelo Canvas : Analice Su Modelo de Negocio de Forma Eficaz*. ProQuest Ebook Central. https://ebookcentral.puce.elogim.com/lib/puce/reader.action?docID=5335782&query=modelo+canvas&ppg=11

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de ... - Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez - Google Libros*. Ediciones Díaz de Santos. https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA34&dq=ANALISIS+PEST&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizt5WA_bH2AhV3VTABHQ2IAcQQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=ANALISIS%20PEST&f=false

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, January 26). *CIERRE DEL 2021 EVIDENCIÓ LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE ECUADOR – Ministerio de Economía y Finanzas*. https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica-del-ecuador/

News Center Microsoft Latinoamérica. (2022, February 10). *Impacto de la pandemia: 9 de cada 10 pymes aceleraron su proceso de transformación digital en Ecuador – News Center Latinoamérica*. https://news.microsoft.com/es-xl/impacto-de-la-pandemia-9-de-cada-10-pymes-aceleraron-su-proceso-de-transformacion-digital-en-ecuador/

OIM. (2021, May 21). *La OIM publica los resultados de la Encuesta de Monitoreo de Flujo de la población venezolana en Ecuador | Misión Ecuador*. https://www.oim.org.ec/2016/iomtemplate2/news/la-oim-publica-los-resultados-de-la-encuesta-de-monitoreo-de-flujo-de-la-poblaci%C3%B3n-venezolana

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio* (Décima). Centro Libros PAPF. https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/generacion-de-modelos-de-negocio-un-manual-para-visionarios-revolucionarios-y-retadores-alexander-osterwalder-yves-pigneur?location=26

Pérez de Lema, G., Calvo-Flores, S., Hansen, A., Leiva, P., & Somohano, J. C. (2021). *INFORME MIPYME 2021*. www.faedpyme.es

Pérez, J., & Merino, M. (2017). *Definición de apertura*. https://definicion.de/apertura/

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.

Primicias. (2021). *El 59% de las pymes ha desarrollado nuevas líneas de negocio*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/pymes-desarrollo-nuevas-lineas-negocio/

Primicias. (2022, March 2). *El precio del petróleo sobrepasa los USD 110 por barril y las bolsas internacionales cierran al alza*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/petroleo-oferta-rusia-crudo-wall-street/

Revista Líderes. (2021, February 12). *El ecuatoriano prefiere pagar en efectivo al comprar por Internet | Revista Líderes*. https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuatoriano-compras-pagos-efectivo-internet.html

Revista Vistazo. (2021, December 2021). *Estas tendencias serán parte de la transformación digital de las pymes para este 2022*. https://www.vistazo.com/enfoque/estas-tendencias-seran-parte-de-la-transformacion-digital-de-las-pymes-para-este-2022-JH1090658

Riquelme, M. (2021, April 21). *▷ ¿Qué son las Políticas de la empresa?* https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/

Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, *5*(5–1), 191–200. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos.* 15. https://elibro.net/es/ereader/itsjc/189293?page=16.

SRI. (2021, December 31). *Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) - intersri - Servicio de Rentas Internas*. https://www.sri.gob.ec/rimpe

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica* (19a Ed.). McGraw Hill. https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/administracion-estrategica-teoria-y-casos-arthur-a-thompson-et-al?location=1

Thompson, I. (2006). Misión y Visión. *Promonegocios.Net*, 1–2. http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Vision.pdf

Vidal i Diez, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM - Ignasi Vidal, Ignasi Vidal i Díez - Google Libros*. https://books.google.com.ec/books?id=XLEVkuXa99UC&pg=PA126&dq=definicion+de+segmento+de+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjervmcx8T2AhX2TDABHSV7DFcQ6AF6BAgBEAI#v=onepage&q=definicion%20de%20segmento%20de%20mercado&f=false

Vivero, J. F. (2020, June 22). *"MIPYMES y su dinámica en la economía ecuatoriana" | EUDE ecuador*. https://www.eude.ec/blog/2020/06/22/mipymes-economia-ecuatoriana/

Altamirano, L., Morales, L., & Lascano, N. (2020). Vista de ¿Concentración sin poder de mercado? Un caso de estudio aplicado al sector fabricación de colchones en el Ecuador. *Ciencias Administrativas*, *15*, 68–70. https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/7953/8338

BCE. (2020, septiembre 30). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020

BCE. (2021, noviembre 30). *El Banco Central actualiza al alza su previsión de crecimiento para 2021 a 3,55%*. https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55

Brainon, M. (2019, septiembre 4). *La Integridad en las organizaciones.* https://martinbrainon.com/inicio/la-integridad-en-las-organizaciones/

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, & UEES. (2020). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el Covid-19*. https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf

Chaide. (n.d.). Retrieved April 18, 2022, from https://www.chaide.com/filter/product?name=Colchones&subcategory=Intermedio

Cira de Pelekais. (2000, January 3). *Métodos cuantitativos y cualitativos: diferencias y tendencias*. 348–351.

Comisión Institucional de Ética y Valores. (2017). *Valores Institucionales*. http://www.asamblea.go.cr/ci/ciev/Documentos%20compartidos/VALORES%20-%20PEI%20-%20Compromiso.pdf

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (M. F. Castillo, Ed.; Primera edición). Pearsonn Educación de México S.A.

de Orador Márquez, J. A. (2013). *Entorno e información de mercados.* (Primera Edición). IC Editorial.

Despejando Dudas. (2021, septiembre 20). *Así son los cambios en tendencias de consumo y nuevas estructuras de las familias en Colombia*. https://www.despejandodudas.co/index.php/especiales/mercadeo/2929-asi-son-los-cambios-en-tendencias-de-consumo-y-nuevas-estructuras-de-las-familias-en-colombia

el Comercio. (2022, February 13). *Precio de gasolina Súper rompe récord en Ecuador - El Comercio*. https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/precio-gasolina-super-record-ecuador-febrero-2022.html

Escobar, L. (2018). *La responsabilidad como valor esencial durante la formación escolar*. *9*(3). https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/2223/1944

Gestión Digital. (2021, June 13). *Altas expectativas, duras realidades para Lasso*. https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/altas-expectativas-duras-realidades-para-lasso

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica - Marcelo M. Gómez - Google Libros* (Primera edición). Brujas. https://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA102&dq=investigacion+transversal&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiLlI2d7rn2AhUsQTABHbHwBdQQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=investigacion%20transversal&f=false

Heredia, A., & Dini, M. (2021a). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*.

Heredia, A., & Dini, Z. M. (2021b). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. 79–85. www.cepal.org/apps

INEC. (2021, octubre). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2020*.

Innovamedia. (2020, March 23). *¿Qué es y para qué sirve un análisis de mercados? | Innovamedia*. https://www.innovamediaconsultores.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-un-analisis-de-mercados/

Jones, C. I. (2009). Macroeconomía. In *Macroeconomía*.

Kotler Keller, P. (2006). *Dirección de Marketing - Philip Kotler, Kevin Lane Keller - Google Libros* (F. Hernández Carrasco, Ed.; Doceava Edición). Pearson. https://books.google.com.ec/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA143&dq=propuesta+de+valor&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjF4sDeyMT2AhWzTjABHV36B40Q6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=propuesta%20de%20valor&f=false

La Casa Del Colchón. (2021). https://www.instagram.com/_la_casa_del_colchon/?r=nametag

la República. (2015, septiembre 13). *"Por cada 42 colombianos hay un colchón."* https://www.larepublica.co/empresas/por-cada-42-colombianos-hay-un-colchon-2300251

Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios* (Primera edición). Grupo Editorial Patria.

Marbaise, M. (2017). *El Modelo Canvas : Analice Su Modelo de Negocio de Forma Eficaz*. ProQuest Ebook Central. https://ebookcentral.puce.elogim.com/lib/puce/reader.action?docID=5335782&query=modelo+canvas&ppg=11

Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de ... - Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez - Google Libros*. Ediciones Díaz de Santos. https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA34&dq=ANALISIS+PEST&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizt5WA_bH2AhV3VTABHQ2IAcQQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=ANALISIS%20PEST&f=false

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, January 26). *CIERRE DEL 2021 EVIDENCIÓ LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE ECUADOR – Ministerio de Economía y*

Finanzas. https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica-del-ecuador/

News Center Microsoft Latinoamérica. (2022, February 10). *Impacto de la pandemia: 9 de cada 10 pymes aceleraron su proceso de transformación digital en Ecuador – News Center Latinoamérica*. https://news.microsoft.com/es-xl/impacto-de-la-pandemia-9-de-cada-10-pymes-aceleraron-su-proceso-de-transformacion-digital-en-ecuador/

OIM. (2021, May 21). *La OIM publica los resultados de la Encuesta de Monitoreo de Flujo de la población venezolana en Ecuador | Misión Ecuador*. https://www.oim.org.ec/2016/iomtemplate2/news/la-oim-publica-los-resultados-de-la-encuesta-de-monitoreo-de-flujo-de-la-poblaci%C3%B3n-venezolana

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio* (Décima). Centro Libros PAPF. https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/generacion-de-modelos-de-negocio-un-manual-para-visionarios-revolucionarios-y-retadores-alexander-osterwalder-yves-pigneur?location=26

Pérez de Lema, G., Calvo-Flores, S., Hansen, A., Leiva, P., & Somohano, J. C. (2021). *INFORME MIPYME 2021*. www.faedpyme.es

Pérez, J., & Merino, M. (2017). *Definición de apertura*. https://definicion.de/apertura/

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.

Primicias. (2021). *El 59% de las pymes ha desarrollado nuevas líneas de negocio*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/pymes-desarrollo-nuevas-lineas-negocio/

Primicias. (2022, March 2). *El precio del petróleo sobrepasa los USD 110 por barril y las bolsas internacionales cierran al alza*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/petroleo-oferta-rusia-crudo-wall-street/

Revista Líderes. (2021, February 12). *El ecuatoriano prefiere pagar en efectivo al comprar por Internet | Revista Líderes*. https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuatoriano-compras-pagos-efectivo-internet.html

Revista Vistazo. (2021, December 2021). *Estas tendencias serán parte de la transformación digital de las pymes para este 2022*. https://www.vistazo.com/enfoque/estas-tendencias-seran-parte-de-la-transformacion-digital-de-las-pymes-para-este-2022-JH1090658

Riquelme, M. (2021, April 21). *▷ ¿Qué son las Políticas de la empresa?* https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/

Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, *5*(5–1), 191–200. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos.* 15. https://elibro.net/es/ereader/itsjc/189293?page=16.

SRI. (2021, December 31). *Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) - intersri - Servicio de Rentas Internas*. https://www.sri.gob.ec/rimpe

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica* (19a Ed.). McGraw Hill. https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/administracion-estrategica-teoria-y-casos-arthur-a-thompson-et-al?location=1

Thompson, I. (2006). Misión y Visión. *Promonegocios.Net*, 1–2. http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Vision.pdf

Vidal i Diez, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM - Ignasi Vidal, Ignasi Vidal i Díez - Google Libros*. https://books.google.com.ec/books?id=XLEVkuXa99UC&pg=PA126&dq=definicion+de+segmento+de+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjervmcx8T2AhX2TDABHSV7DFcQ6AF6BAgBEAI#v=onepage&q=definicion%20de%20segmento%20de%20mercado&f=false

Vivero, J. F. (2020, June 22). *"MIPYMES y su dinámica en la economía ecuatoriana" | EUDE ecuador*. https://www.eude.ec/blog/2020/06/22/mipymes-economia-ecuatoriana/

A. Heredia Zurita y M. Dini, "Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina", Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/29), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.