



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

INTERNACIONALIZACIÓN DE

CHAIDE Y CHAIDE: PERÚ

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En
Dirección De Empresas

Elaborador Por:

Max Humberto González Silva

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**




UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ec. Max Humberto González Silva**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

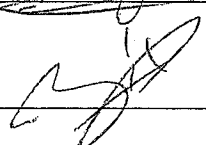

Raúl Moncayo

REVISORES:



Barraloc16

DIRECTOR DEL PROGRAMA


Daniel Susaeta

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **MAX HUMBERTO GONZÁLEZ SILVA**

DECLARO QUE:

La Tesis "**Internacionalización de Chaide y Chaide: Perú**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**

El autor:

Max Humberto González Silva



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, **MAX HUMBERTO GONZÁLEZ SILVA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**INTERNACIONALIZACIÓN DE CHAIDE Y CHAIDE: PERÚ**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**

El autor:

Max Humberto González Silva

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. ANTECEDENTES. JUSTIFICACIÓN	3
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	4
2.1.1. Instalaciones y ubicación del negocio.....	5
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA. PROBLEMÁTICA	5
2.3. ENTORNO ECONÓMICO, CONTEXTO.....	6
2.4. CAMBIOS TECNOLÓGICOS.-	7
2.5. REGULACIONES Y CERTIFICACIONES	8
2.6. ANÁLISIS SOCIAL.....	8
2.7. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	9
2.8. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA INDUSTRIA:	11
3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS DEL PROYECTO	13
4. OBJETIVOS	13
4.1. GENERALES	13
4.2. ESPECÍFICOS	14
5. MARCO TEÓRICO	14
5.1. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....	14
5.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	14
5.2.1. Análisis del entorno	14
5.2.2. Análisis de factores competitivos	14
5.3. Estudios de mercado	15
5.4. Plan de Marketing y Comercialización.....	15
5.4.1. Estrategias de Diferenciación.....	15
5.4.2. Las cuatro P.....	15
5.4.3. Estrategias de comunicación.....	16

5.5.	Plan de Operaciones.....	16
5.6.	Plan de Recursos Humanos.....	17
5.7.	Plan Financiero	18
6.	EL MERCADO OBJETIVO, OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	18
6.1.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO:.....	18
6.2.	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO OBJETIVO:	22
6.4.	LA COMPETENCIA:.....	24
6.5.	LA POSICIÓN ESTRATÉGICA:	25
7.	ANÁLISIS FODA	27
7.1.	FORTALEZAS:.....	27
7.2.	OPORTUNIDADES	27
7.3.	DEBILIDADES	27
7.4.	AMENAZAS	27
8.	PLAN COMERCIAL	28
8.1.	OBJETIVOS	28
8.1.1.	Objetivos de ventas	28
8.1.2.	Objetivos de marketing	35
8.2.	MARKETING MIX.....	36
8.2.1.	Producto	36
8.2.2.	Precios.....	38
8.2.3.	Plaza.....	39
8.2.4.	Promoción	40
8.2.4.1.	Estrategia de comunicación.....	40
8.2.4.1.1.	Posicionamiento	40
8.2.4.1.2.	Plan de medios y comunicación.....	42
8.2.4.1.3.	Marketing relacional	43
8.2.4.1.4.	Presupuesto de inversión.....	43

9. ANÁLISIS OPERATIVO	44
9.1. CADENA DE VALOR Y FUNCIONAMIENTO	44
9.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	44
9.3. LOGÍSTICA	52
9.4. INNOVACIÓN	55
10. ORGANIZACIÓN	55
10.1. RECURSOS HUMANOS	55
10.2. PLAN PERSONAL	56
10.2.1. Funciones	56
10.2.1.1. Coordinador General.....	56
10.2.1.2. Asesor de campo	56
10.2.1.3. Asesor de tienda	57
10.2.1.4. Cargador.....	58
10.2.2. Plan de incorporación de personas.....	58
10.2.3. Motivación y retención	59
10.2.3.1. Política Salarial	59
10.2.3.2. Capacitación.....	62
11. PLAN FINANCIERO.....	62
11.1. REQUERIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	62
11.2. PARÁMETROS ASUMIDOS.....	62
11.3. ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA	74
12. CONCLUSIONES	75
13. BIBLIOGRAFÍA	77
14. ANEXOS.....	79
Anexo # 1: Local en Piura, diseño	79
Anexo # 2: Datos estadísticos de la región norte de Perú	81
Anexo # 3: Certificaciones:.....	83
Anexo # 4: Estudio de mercado	84

Anexo # 5 Productos (Catálogo).....	103
Anexo 6, Datos Financieros.....	105

DETALLE DE TABLAS

Tabla N° 1 NSE (Cambio Nivel Socio Económico en Perú)

Tabla N° 2 Nivel de recordación de mara “Top of Mind”

Tabla N° 3 Marcas más vendidas

Tabla N° 4 Márgenes en punto de venta

Tabla N° 5 Modelos más vendidos

Tabla N° 6 Tamaño del mercado

Tabla N° 7 Segmentación de mercado y producto

Tabla N° 8 Proyección de ventas en unidades

Tabla N° 9 Estimación de la Demanda

Tabla N° 10 Productos: Características y Beneficios

Tabla N° 11 Precios comparativos

Tabla N° 12 Inversión Publicitaria

Tabla N° 13 Inventarios óptimos

Tabla N° 14 Remuneración variable de Coordinador General

Tabla N° 15 Remuneración variable de Asesor de Campo

Tabla N° 16 Remuneración variable de Asesor de Tienda

Tabla N° 17 Presupuesto de ventas en Us. Dólares

Tabla N° 18 Compra de productos a Chaide

Tabla N° 19 Contribución marginal

Tabla N° 20 Gastos de Administración y Ventas

Tabla N° 21 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Tabla N° 22 Proyección de la inversión (B/G)

Tabla N° 23 Flujo de Caja Proyectado

Tabla N° 24 Índices Económicos y Financieros Proyectados

Tabla N° 25 Relación Soles U.S. Dólares

DETALLE DE ILUSTRACIONES

Figura N° 1 Tanques de Polyol y TDI

Figura N° 2 Mezcla de químicos

Figura N° 3 Cilindros de espuma de poliuretano

Figura N° 4 Laminadoras de espuma

Figura N° 5 Confección de acolchados o forros

Figura N° 6 Máquinas resorteras

Figura N° 7 Ensambladoras de paneles

Figura N° 8 Colocación de marco

Figura N° 9 Armado de colchón

Figura N° 10 Cerrado “ribeteado” de colchón

Figura N° 11 Plastificado

Figura N° 12 Confección de bases o tarimas

Figura N° 13 Confección de sofá cama

Figura N° 14 Confección almohadas

1. RESUMEN EJECUTIVO

Chaide y Chaide S.A., empresa con 38 años en el mercado, tiene una participación en Ecuador del 65%, capacidad instalada usada al 60% y desea expandir su negocio al norte de Perú, específicamente a los departamentos de Piura, Lambayeque y Cajamarca con una nueva marca, REGINA.

Clientes Objetivos.- La población total de Piura, Lambayeque y Cajamarca es de 4'125.183 habitantes (1), lo que multiplicado por el índice de penetración (2) de 0.08 da como resultado una demanda total de 330.015 unidades de colchones anuales. Esperamos alcanzar una participación del 3% en el primer año y terminar con el 24% al quinto año.

(1) Fuente, INEI (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática de Perú)

(2) Índice de penetración en Ecuador (Cantidad de colchones por habitante)

Valor Agregado del producto y servicio.- La experiencia, tecnología de punta, certificaciones de calidad y licencias internacionales permiten que la calidad, especialmente el confort (soporte del colchón) sea superior a los productos de otras marcas existentes en el mercado del norte de Perú. Otro importante valor agregado será el servicio, tanto en asesoría a los clientes intermediarios y finales, como en rapidez de entrega y servicio postventa.

Entorno competitivo.- Si bien existen varias marcas en el mercado del norte del Perú hay una sola marca, Paraíso del Perú, que tiene el 60% de la participación del mercado, seguido por El Cisne y Komfort. La calidad de estos productos y el servicio, especialmente de entrega, no se igualan a los que ofreceremos por estar sus fábricas y su operación concentrada en Lima.

Inversión.- La inversión inicial fija asciende a Us. Dol. 63.480, que contempla: instalaciones y adecuación Us. Dol. 50.000, esto para el almacén y bodega (que funcionarán en el mismo local), Us. Dol. 10.780 para maquinarias y equipos (seguridad y sistemas), mobiliario y equipo Us. Dol. 2.700.

Los objetivos a corto plazo son dar a conocer nuestros productos y servicios en un nuevo mercado, a mediano plazo alcanzar el punto de equilibrio y un margen pequeño de rentabilidad, y a largo plazo alcanzar una participación del 20% en la región para luego avanzar a nivel nacional en Perú.

Esta introducción en el norte de Perú es parte esencial de la estrategia de la compañía para internacionalizarse y ser una empresa regional y no solo local.

INTERNACIONALIZACIÓN DE CHAIDE Y CHAIDE: PERÚ

2. ANTECEDENTES. JUSTIFICACIÓN

Chaide y Chaide S.A. es una empresa ecuatoriana con 37 años en el mercado. Su participación actual es del 60% del mismo. Actualmente produce 600.000 colchones por año y cuenta con dos plantas, una en Quito y otra en Guayaquil con capacidad instalada para casi 1.000.000 de colchones anuales.

Dada esta participación de mercado, el crecimiento nacional cada año será menor, por lo tanto la empresa ha decidido hacer el estudio para comercializar, en una primera etapa sus productos principales, colchones, bases, muebles, protectores de colchón y almohadas, en el norte del Perú, específicamente en los departamentos de Piura, Lambayeque y Cajamarca. En una segunda etapa no solo se comercializará sino que se ensamblarán los colchones en Piura, para ser más competitivos.

En esta primera etapa, se formará una empresa en Piura que será la importadora y comercializadora con base en esta ciudad y con distribución a los departamentos de influencia, Piura, Lambayeque y Cajamarca. Se empezará con la marca REGINA que ya se ha registrado en Perú, por dos motivos, primero porque se quiere hacer una entrada al mercado peruano muy sigilosa, para no despertar inmediatamente a la competencia (específicamente a Paraíso del Perú) que podría realizar acciones que detengan nuestra entrada, disminución de precios, promociones especiales para quien no compre la marca etc. Y la segunda, porque la marca Chaide y Chaide está registrada en Perú y no es de la propiedad de Chaide y Chaide Ecuador.

No hay arancel con Perú para estos productos y la relación calidad – precio de los productos de CHAIDE Y CHAIDE (REGINA en Perú), nos avizoran un futuro prometedor.

Se han realizado estudios de mercado de las marcas de colchones en Perú, visitas de ejecutivos de CHAIDE Y CHAIDE y se cuenta con información completa del entorno económico del mismo.

Los primeros cinco años contemplan solamente la comercialización, a partir del sexto año se prevé el ensamblado de los productos y en una tercera etapa se realizará la producción total.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Chaide y Chaide S.A. es fabricante y comercializadora de productos relacionados con el descanso saludable, tiene 37 años en el mercado ecuatoriano, su fundador fue Jorge Stisin y desde su fallecimiento, hace 20 años, la empresa se encuentra dirigida por su esposa Carmen de Stisin.

La empresa fabrica y comercializa colchones con resortes y espuma, bases para colchones, sofá camas, protectores de colchón, sábanas y almohadas. En los últimos años la empresa ha conseguido el 60% de participación en el mercado de colchones y ha logrado un buen posicionamiento de la marca, es la número uno en recordación y es percibida como la mejor marca de colchones en Ecuador.

Tiene dos plantas, la principal y más grande en la ciudad de Quito, con una capacidad de producción de colchones, muebles y bases de 55.000 unidades por mes y 25.000 almohadas, la segunda planta está ubicada en la ciudad de Guayaquil, con una capacidad de producción de 35.000 colchones mensuales. En esta ciudad no se producen bases, muebles ni almohadas.

La empresa tiene 340 empleados entre Quito y Guayaquil, posee ISO 9000 vs 2008 y una licencia de Restonic Mattress Corporation (Estados Unidos).

Su comercialización la realiza básicamente por dos canales, tiendas propias y distribuidores, posee 10 tiendas propias en Quito y 4 tiendas propias en Guayaquil. A nivel nacional cuenta con 980 distribuidores. Las tiendas propias comercializan los productos de mayor valor y sirven como “show room” de los principales productos. Los distribuidores se dividen en: almacenes de colchones tradicionales (varias marcas), tiendas departamentales, almacenes de electrodomésticos, distribuidores mayoristas que a su vez venden a comerciantes minoristas y comerciantes que venden su producto de casa en casa (puerta a puerta).

En Perú se empezará en proyecto con un almacén bodega en la ciudad de Piura (Norte de Perú) que contará con 5 empleados. Se comercializará tanto al consumidor final como a los distribuidores de las zonas de Lambayeque, Cajamarca y Piura, del norte del Perú.

2.1.1. Instalaciones y ubicación del negocio

El almacén-bodega estará ubicado en la ciudad de Piura, departamento de Piura del norte del Perú.

Se ha conseguido en arrendamiento un local de 2 plantas de 500 mts.2 en una de las principales avenidas de Piura, la Av. Guardia Civil, en el sector de Miraflores (Castilla). Se destinarán aproximadamente 100 mt2 para la exhibición y venta directa a los consumidores finales y el resto para oficinas y almacenaje de productos que serán repartidos a los diferentes canales.

Las instalaciones se adecuarán para una correcta y agradable exhibición de todos los productos: colchones, bases, muebles, almohadas y protectores de colchón.

Ver anexo # 1.

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA. PROBLEMÁTICA

La industria en la que competiremos en el norte de Perú, es la de los fabricantes y comercializadores de colchones, bases, muebles, almohadas y protectores de colchón.

Esta industria ha crecido relativamente bien, aunque con muchas fábricas artesanales y pocas realmente tecnificadas.

La fábrica que cuenta con mayor tecnología es **Paraíso del Perú**, seguida de **El Cisne**, **Komfort** y a bastante distancia **Drimer**.

Este sector industrial-comercial se ha desarrollado tecnológicamente a buen ritmo, sin embargo su mayor desarrollo y atención comercial está en Lima (Capital de

Perú) y las ciudades cercanas. Dando mucho menos atención al sector norte del Perú, donde vemos la gran oportunidad de introducir nuestra marca. Al igual que en Ecuador, la mayor parte de las materias primas son importadas, insumos químicos, acero y en general son los mismos proveedores, por tanto los precios internacionales son muy cercanos.

2.3. ENTORNO ECONÓMICO, CONTEXTO

Perú es uno de los países de mejor evolución económica de la región, el PIB ha tenido crecimientos sostenidos en los últimos años, el año 2010 creció 8.8%, el año 2011 creció 6.9%, el año 2011 creció 6.0% y se estima un crecimiento del 6.3% para el 2013.

La balanza comercial es positiva, cerrando en diciembre del 2011 con un superávit de 1.150.8 millones de dólares.

La tasa de desempleo fue al 2011 del 7% y se estima que al cierre del 2012 será de un 5.6%.

Perú es el quinto país en la región con mayor inversión extranjera, cerrando el 2012 con una inversión total de 22.019,52 millones de dólares. Los mayores inversores fueron España con 20.28%, Reino Unido con 20.21% y Estados Unidos con 14.38%.

Estas inversiones fueron el 24% para minería, el 18% para finanzas, el 14% para industria y el 13% para energía.

El nivel socio-económico (NSE) del país ha tenido cambios importantes como observamos en la tabla siguiente:

Tabla # 1

Año	2003	2011
NSE A	1%	2%

NSE B	4%	7%
NSE C	15%	20%
NSE D	29%	30%
NSE E	51%	41%

Tabla 1. Fuente, Grupo El Comercio (Perú).

La población de Perú, estimada para el 2011, se aproxima a los 30 millones de habitantes, el crecimiento porcentual anual es de 1.13%.

Los datos específicos de la región norte (Piura, Lambayeque, Cajamarca, Tumbes y Ancash) se encuentran en el anexo # 2.

Perú es un país atractivo para la inversión extranjera, los cambios de gobierno no han cambiado la ruta del estado peruano de convertirlo en un país con crecimientos y apertura al mundo. Existe flexibilidad laboral, buena red de carreteras, tecnología en comunicación y un mercado en desarrollo constante.

Dadas estas condiciones económicas generales, el crecimiento en el mercado de colchones, bases, muebles y almohadas ha ido por el mismo nivel e incluso un tanto más alto ya que a medida que los individuos mejoran sus ingresos, reponen más rápidamente sus colchones por salud y tecnología. (INEI, Ministerio de Finanzas y Economía de Perú, 2012)

2.4. CAMBIOS TECNOLÓGICOS.-

La industria del descanso ha venido desarrollando relativamente rápido. La tecnología actual contempla colchones con espuma “Memory Foam” un tipo de espuma visco elástica, mucho más adaptable y suave para el mejor confort del usuario, colchones con espumas de látex (provenientes del árbol de caucho) más amigables con el medio ambiente y de mayor elasticidad y resistencia. Telas de

bambú, con tratamientos anti bacteriales que absorben la humedad, telas de algodón orgánico, telas con hilos de carbono (para descargar energías negativas).

Las nuevas maquinarias contemplan mayor rapidez y eficiencia, permitiendo producir productos con mejor calidad, y menos uso de materia prima.

En la industria peruana solo hay dos fábricas, Paraíso y Komfort, que tienen tecnología de punta y productos con las características antes mencionadas. También está Rosen, industria chilena, que importa sus productos premium y fabrica localmente los productos para el segmento medio del mercado. Rosen en Chile, cuenta con tecnología de última generación.

Chaide y Chaide por tener licencia de Restonic Mattress Corporation (Empresa con sede en Estados Unidos de Norteamérica) cuenta con todos estos avances y está a la vanguardia de los adelantos de esta industria tanto en los nuevos materiales de uso como en las maquinarias de nueva generación. Chaide y Chaide participa anualmente de las ferias internacionales de maquinarias tanto en Europa como en Estados Unidos, adquiriendo siempre lo último en tecnología de la industria.

2.5. REGULACIONES Y CERTIFICACIONES

Existe una regulación para la fabricación de colchones en Perú, muy similar a la regulación ecuatoriana. Nuestra empresa cumple con todas estas regulaciones y tiene en Ecuador certificación ISO 9001 VS 2008. Todo esto asegura el cumplir plenamente las exigencias de calidad, tanto de las normas como del usuario más exigente. Anexo # 3.

2.6. ANÁLISIS SOCIAL

El crecimiento de todos los segmentos socio-económicos en Perú y específicamente en la zona norte del Perú, son muy buenos, como vimos en la tabla # 1.

Nuestra comercialización se enfocará en los segmentos medio, medio-alto y alto. Este tipo de consumidor se va volviendo más exigente a medida que va conociendo

más de los cambios tecnológicos y va alcanzando la capacidad adquisitiva que le permita obtener mejores productos.

De la mano con el desarrollo económico y de conocimientos, también el consumidor se vuelve más exigente con los servicios brindados y va dándole cada vez más importancia al buen servicio. Nuestros diferenciales serán justamente la calidad del producto (soporte del colchón) y calidad con calidez en el servicio.

2.7. LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Intensidad de la competencia:

La rivalidad entre competidores es relativamente alta, existen varias fábricas artesanales que no tienen mayor participación del mercado. La marca de mayor participación es Paraíso, con casi el 60% del mercado (en unidades), es una empresa con muchos años en el mercado peruano y que ha logrado un buen posicionamiento en el mismo. Luego de Paraíso están El Cisne, Komfort y Drimer, con mucha menor participación, pero que tienen tanto los productos como los canales para llegar a los diferentes usuarios. Hay una marca internacional, Rosen, que en el año 2009 ha entrado a Perú pero solamente al segmento Premium y a las cadenas departamentales para el NSE A del mercado.

Paraíso, Drimer y Komfort tienen productos para todos los segmentos del mercado, El Cisne de Medio a Medio-bajo, Rossen solo para el segmento alto.

El precio en el mercado los marca el líder, Paraíso. Por tanto, la intensidad de la competencia es Alta.

Poder de negociación de los proveedores:

Las materias primas para fabricar espumas son productos derivados del petróleo (Polyol, TDI, entre otros) que pocas empresas los proveen. No hay producción local, ni en Ecuador ni en Perú, y los precios fluctúan en relación a los precios internacionales del petróleo. Para fabricar el panel de resortes se utiliza acero, si bien hay producción nacional de las varillas, la materia prima para fabricarlo es importada y también depende del precio internacional del acero.

Las telas especiales, Jacquard, son importadas de Europa y Asia, y las más sencillas de Perú. Estos precios también responden a los precios internacionales.

Por lo comentado, los proveedores tienen alto poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes:

No hay en la industria de colchones, algún cliente que represente más del 5% del total de la venta. Generalmente deben aceptar los precios del mercado ya que todos los competidores tienen que hacer ajustes cuando suben las materias primas. No

hay imposición de los clientes. Sin embargo, al ser una marca nueva en Perú, inicialmente el poder negociador de los potenciales clientes será muy alto ya que tratarán de poner sus condiciones para dejarnos colocar los productos en sus locales. Es uno de los riesgos que tenemos que correr mientras la marca vaya generando recordación y posicionamiento.

Poder de negociación moderado.

Riesgo de nuevos participantes:

El crecimiento sostenido de Perú, la mayor capacidad adquisitiva de la población y el deseo de obtener productos con mejor tecnología es un incentivo, como pasa con nosotros, para el ingreso de nuevos participantes. Es un riesgo entre moderado y alto la incursión de nuevos participantes. Por ejemplo, como habíamos dicho, Rosen (Chile) está entrando con productos Premium y está fabricando localmente productos de menor calidad.

Riesgo moderado.

Riesgo de sustitutos:

Difícilmente hay sustitutos tradicionales para los colchones y almohadas. En el caso de las bases el sustituto natural es la cama (en realidad es al revés, la base es un sustituto para la cama).

Riesgo bajo.

2.8. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA INDUSTRIA:

Margen del punto de venta:

Los puntos de venta se dividen en: punto de venta directo, almacén de la fábrica que vende directamente al consumidor final, en este aspecto el margen es de 40%. Distribuidor que tiene almacenes y vende al consumidor final (Típico almacén de colchones y muebles) estos almacenes tiene un margen del 20%. Cadenas de tiendas populares (cadenas de electrodomésticos como La Curazao, Karsa) tienen

un margen del 35% y cadenas de tiendas por departamentos (Cadenas más completas y elegantes, Ripley, Saga Falabella) que tienen consignación y márgenes del 40% a 50%. (*Estudio de mercado de PW Perú, 2012*)

Margen del distribuidor:

En este caso manejaremos la distribución directa, el margen es de 20%.

Comisión de venta típica:

La mayoría de fabricantes y distribuidores en el norte de Perú, pagan comisión abierta porcentual sobre ventas cobradas, es decir cuando se hay efectuado efectivamente la cobranza. El porcentaje varía entre 0.5% a 1%.

En nuestro caso los Asesores Comerciales ganarán una comisión que es un valor fijo por producto vendido, multiplicado por el factor que obtengan por el índice de cartera vencida. El ejemplo lo veremos en la descripción de funciones y remuneraciones.

Términos estándares de crédito:

Los términos de crédito en la zona y en general en ésta industria van desde contado hasta 30, 60 y 90 días, la más usada, según el estudio de mercado realizado es a 30 y 60 días.

Manejaremos los siguientes tipos de crédito:

- En almacén, contado y tarjeta de crédito
- En distribución:
 - a) Pre pago: Pago antes o el mismo día, descuento del 30%
 - b) 30 días, descuento el 28%
 - c) 30, 60 días, descuento del 26%
 - d) 30, 60, 90 días, descuento del 24%.

Las primeras ventas serán exclusivamente de contado, por lo menos tres meses, en ese lapso de tiempo se evaluarán las condiciones del cliente para ver si es factible otorgar crédito directo. Para otorgar crédito se necesita firmar una letra de cambio y formalizar los documentos de las propiedades que tenga el cliente. Podremos

hacer excepciones, otorgando crédito directamente a cadenas de almacenes establecidos durante muchos años y conocidos en el mercado, obviamente cumpliendo los requisitos establecidos por la empresa.

Días de inventario:

La transportación de Guayaquil a Piura, con todos los procesos de aduana, dura entre 3 y 4 días, el inventario que se espera tener inicialmente es para una cobertura de 15 días.

ROS promedio:

Se espera un ROS promedio de 4%

3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS DEL PROYECTO

Proponer, dadas la participación de ventas en el mercado nacional, la experiencia, la calidad de los productos y la capacidad de producción, la “internacionalización” de Chaide y Chaide, haciendo la entrada a los departamentos de Piura, Lambayeque y Cajamarca del norte de Perú.

Para esto se plantea llegar con la marca REGINA dirigida para los NSE (Niveles Socio Económicos) A, B y C del mercado objetivo de los departamentos mencionados, basados en el proyecto que detallamos a continuación.

4. OBJETIVOS

4.1. GENERALES

Internacionalizar los productos fabricados por la marca, parte fundamental para el crecimiento regional de la empresa; conseguir conocimiento de marca en las regiones mencionadas y generar ingresos vía exportación tanto a la empresa como al país.

4.2. ESPECÍFICOS

Hacer un estudio de mercado (PW Perú) para entender el comportamiento de los canales de ventas, la participación de las marcas, la recordación de las mismas, los precios de venta, los márgenes otorgados y los tiempos de entrega. Por otro lado, conocer la situación económica general del País y específicamente la región y ver la oportunidad estratégica de hacer efectivo este proyecto.

5. MARCO TEÓRICO

La metodología que se usará para enmarcar este proyecto son los siguientes:

5.1. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Este modelo de negocios permite describir, diseñar, desafiar, inventar e impulsar un específico proyecto (Bussines Model Generation, 2013)

5.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

5.2.1. Análisis del entorno

Utilizaremos la metodología del análisis PEST para examinar el impacto de los factores externos en el futuro del negocio. Comprende factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales. (Martínez & Gutiérrez)

5.2.2. Análisis de factores competitivos

Se utilizará el método de las cinco fuerzas de Porter, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, potenciales entradas, riesgo de sustitutos y rivalidad de la competencia. (Porter M. E., 1980)

5.3. Estudios de mercado

Se realizará estudios de mercado cuantitativo, por medio de PW de Perú, para obtener información directa de los canales distribuidores en cuanto a las marcas de mayor participación del mercado, las de mayor recordación, los diferentes precios y márgenes, en varios departamentos del Perú y específicamente en los sectores de nuestro mercado objetivo.

5.4. Plan de Marketing y Comercialización

5.4.1. Estrategias de Diferenciación

Aplicaremos la estrategia de diferenciación de productos y servicios con una segmentación clara para obtener un posicionamiento de marca.

“Para no caer en la trampa de los productos básicos, los mercadólogos deben empezar por creer que cualquier cosa es susceptible diferenciación. Las marcas se pueden diferenciar en función de numerosas variables. La forma más evidente de diferenciación y, por lo general, la más convincente para los consumidores es la que se basa en las características del producto o servicio. Sin embargo, en mercados competitivos, las empresas no se pueden limitar a esto, y deben ir más allá. Existen otras dimensiones que ayudan a una empresa a diferenciar su oferta de mercado: el personal, el canal y la imagen”.

(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006)

5.4.2. Las cuatro P

Aplicaremos el método de las cuatro P del Marketing, Producto, Precio, Plaza y Promoción: *“el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta”.*

(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998)

5.4.3. Estrategias de comunicación

Es una entrada sigilosa, por tanto la comunicación será sin mucho “ruido”.

“Las comunicaciones de marketing son el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer, recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público”. “Aunque la publicidad suele ser un elemento central del programa de comunicación de una empresa, no es el único, ni siquiera el más importante. La mezcla de comunicaciones de marketing está integrada por seis tipos de comunicación principales:

a. Publicidad: toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado para la presentación de ideas, bienes o servicios.

b. Promoción de ventas: conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.

c. Eventos y experiencias: conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa destinados a crear interacciones con la marca.

d. Relaciones públicas y publicidad: conjunto de programas diseñados para promover la imagen de la empresa o sus productos individuales.

e. Marketing directo: utilización del correo, postal, el teléfono, el fax, el correo electrónico o internet para comunicarse directamente con determinados clientes reales o potenciales, o para solicitar una respuesta a éstos.

f. Venta personal: interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a preguntas y conseguir pedidos”. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006)

5.5. Plan de Operaciones

Manejaremos un stock de seguridad con punto de pedido.

“El stock de seguridad es un término de la gestión de inventarios que representa una cantidad de producto solicitado para una variedad de la demanda de los consumidores. Cuando el inventario está ordenado, es importante minimizar la diferencia entre la demanda del producto y la cantidad que tienes, tanto en stock como en orden. Por tanto, se puede usar una ecuación para determinar una cantidad razonable de stock de seguridad que deben solicitarse además de la cantidad necesaria para mantener un nivel de stock base. A continuación se presentan las instrucciones para calcular el stock de seguridad en el papel una vez que conozca todas las variables, y un enlace a una calculadora de stock de seguridad de Microsoft Excel”. (Economía48, 2012)

5.6. Plan de Recursos Humanos

Nuestra diferenciación será tanto en productos como en servicios; por lo tanto, la parte del Recurso Humano es de vital importancia para el logro del proyecto. Se maneja un organigrama y remuneraciones fijas y variables dependiendo el puesto y las funciones.

“La clave en la selección de personal consiste en estar seguro de que las características personales que uno está buscando sean un fiel reflejo de las cualidades necesarias para rendir en el trabajo. Esto, a su vez, exige que:

- *Se describan los requisitos del puesto lo más precisa y completamente posible.*
- *Se evalúe el encaje del candidato con estos requisitos.”* (Roberts, 1993)

“Existen dos conjuntos de factores que se pueden usar para analizar los requisitos de un puesto y, luego, determinar el grado de encaje entre un individuo y ese puesto:

- *Factores generales, entre los que se cuentan la formación académica y la experiencia.*

- *Factores personales, entre ellos la capacidad intelectual, la personalidad, la motivación*” (Roberts, 1993)

5.7. Plan Financiero

Se han desarrollado las proyecciones de ventas de los 5 años y con esos datos se han proyectado los estados financieros y los análisis de los mismos en base a “Finanzas para Directivos” de Gabriel Rovayo Vera, en su segunda edición (2010)

Se aplicarán “NOF” necesidades operativas de fondos, CAPM, WACC, TIR y punto de equilibrio para la factibilidad del proyecto.

6. EL MERCADO OBJETIVO, OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

6.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO:

Como hemos explicado con anterioridad, las condiciones económicas del Perú en general, están en franco crecimiento. Específicamente las zonas de Piura y Lambayeque, son las de mayor inversión en los últimos años. Piura se está convirtiendo en un polo de desarrollo impresionante gracias a las inversiones en minería y agricultura, especialmente uvas, que están generando un movimiento en el consumo muy importante. Siendo la población total del departamento de Piura de aproximadamente 1.500.000 habitantes, existen más de 6 centros comerciales o “Malls” en la ciudad.

Cerca de Chiclayo, capital del departamento de Lambayeque, se está terminando de construir la zona de irrigación más importante de Latinoamérica, trayendo el agua de los Andes peruanos a la costa norte de país. Este proyecto estará listo para el 2014, convirtiendo a una zona desértica en gran productora agropecuaria.

Nuestro mercado objetivo serán los departamentos de Piura, Lambayeque y Cajamarca y nuestra comunicación, productos y servicios irán dirigidos a los segmentos socio económicos medios, medio-altos y altos de estas regiones.

Estudio del mercado:

En el estudio del mercado analizaremos las principales marcas, las tendencias de los consumidores, cuales son los principales canales, preferencias de marcas actuales. Este estudio se enfocará en el canal distribuidor.

Datos relevantes del estudio de mercado:

Tabla # 2:

TOP OF MIND (Respuesta espontánea)

MARCA	PORCENTAJE
PARAÍSO	68%
EL CISNE	11%
KOMFORT	9%
DRIMER	2%

Tabla # 3

MARCAS MAS VENDIDAS EN PUNTO DE VENTA

PARAISO	66%
EL CISNE	34%

Tabla # 4

MÁRGENES PROMEDIO PUNTO DE VENTA			
	PARAISO	EL CISNE	KOMFORT
RETAIL	21.05%	18.75%	23.10%

Tabla # 5

MODELO DE COLCHÓN MAS VENDIDO	
-------------------------------	--

PARAISO	CÓNSUL	33.90%
EL CISNE	SINGAPUR	10.40%
KOMFORT	BUEN SUEÑO	18.20%

Datos: PW Perú.

En el anexo # 4 podemos visualizar el estudio de mercado completo.

Como observamos en los datos anteriores la marca de mayor recordación es PARAISO, la marca más vendida también es PARAISO y dentro de esto el modelo más vendido de PARAISO es el CÓNSUL, un producto direccionado al segmento medio y medio-bajo de la población, con precios de venta al público de 440 soles en promedio el colchón de dos plazas. Nuestro modelo Regina Sueño Total se diferencia por mayor soporte (más cantidad de resortes y mejor densidad de espumas) lo que ofrece mayor confort y el precio de venta estará por los 420 soles.

La competencia

La marca más vendida, aproximadamente 60% de participación de mercado y la primera en el “top of mind” es Paraíso del Perú. Es la empresa más grande con cerca de 40 años en el mercado y es la líder del sector. Tiene modelos para todos

los segmentos del mercado aunque su mayor participación es en el segmento medio. En los segmentos medio-bajo y bajo, compite fuertemente con varias fábricas artesanales, El Cisne, Romantic, entre otras. En el segmento alto también compite fuertemente con Drimer y Rossen (grupo chileno que entró hace pocos años al mercado Peruano).

Le sigue El Cisne, aproximadamente el 20% de participación de mercado y segunda en el “top of mind”. En una fábrica con aproximadamente 20 años en el mercado y que se ha dedicado a penetrar fuertemente en los mercados medio, medio bajos y bajos. Es una marca considerada de no muy buena calidad, pero bajos precios. Tiene fábricas en Chiclayo y Lima.

En recordación de marca le sigue Komfort, aunque en la participación de mercado se diluye entre las demás marcas. Es una marca que como estrategia comercial ha usado el canal de tiendas propias para llegar al consumidor final. No hace distribución por canales, vende directamente al usuario, tiene productos para segmentos altos, medio-altos y medios, aunque no es la más fuerte en ninguno. Tiene más de 40 años en el mercado y los fundadores están tratando de vender el negocio.

Rosen, es una marca muy importante en Chile, hace 4 años ingresó a Perú pero solamente al segmento alto. No fabrica aún en Perú, trae sus productos de Chile y los comercializa en cadenas como Ripley, Saga Falabella. Son productos con alta tecnología y precios altos. Los productos medios los está ensamblando en Lima.

Las demás marcas, Continental, Romantic, Sueño Dorado y una serie de marcas artesanales, tienen muy poca participación en el mercado y casi ninguna recordación de marca.

Oportunidad Estratégica

La calidad de los productos, confort (soporte y suavidad), el crecimiento económico del sector, la calidad en servicios que ofertaremos, nos otorga una oportunidad estratégica que debemos aprovechar. Los precios serán competitivos y los despachos inmediatos.

Capacidad instalada sobrante, conocimiento de productos (37 años en el mercado ecuatoriano) calidad de los productos (mejor soporte interno) variedad de productos (colchones, bases, muebles, almohadas, protectores) servicio personalizado con real asesoramiento al consumidor y precios competitivos, representan factores importantes que nos darán el diferencial para aprovechar esta oportunidad estratégica.

6.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO OBJETIVO:

Tamaño del mercado:

Las regiones en las que vamos a participar en el mercado, los departamentos de Piura, Lambayeque y Cajamarca, tienen una población actual de 4.125.183 habitantes. El índice de penetración de los colchones y bases es parecido al de Ecuador, con tendencia a subir más en Perú, sin embargo podemos considerar para arrancar, el mismo, este índice es 0.08, lo que nos da un mercado anual total en unidades de 330.014 y en dólares de 56.102.500.

En la tabla # 4 vemos la participación por NSE (Nivel Socio Económico) de las poblaciones totales por departamento y la estimación de la demanda de acuerdo al índice de penetración promedio.

Tabla #6

DPTO.		POBLACIÓN	IND. PENET.	ESTIMACIÓN
PIURA	%	1,676,315		DEMANDA
NSE A	4%	67,053	0.08	5,364
NSE B	12%	201,158	0.08	16,093
NSE C	34%	569,947	0.08	45,596
NSE D	50%	838,158	0.08	67,053
	100%			134,105

DPTO.		POBLACIÓN	IND. PENET.	ESTIMACIÓN
LAMBAYEQUE	%	1,112,868		DEMANDA
NSE A	7%	77,901	0.08	6,232
NSE B	18%	200,316	0.08	16,025
NSE C	38%	422,890	0.08	33,831
NSE D	37%	411,761	0.08	32,941
	100%			89,029

DPTO.		POBLACIÓN	IND. PENET.	ESTIMACIÓN
CAJAMARCA	%	1,336,000		DEMANDA
NSE A	2%	26,720	0.08	2,138
NSE B	6%	80,160	0.08	6,413
NSE C	22%	293,920	0.08	23,514
NSE D	70%	935,200	0.08	74,816
	100%			106,880

Fuente: Grupo El Comercio, UIM, Agosto 2012.

Tasa de crecimiento:

El crecimiento del mercado de colchones ha sido uno o dos puntos más que el crecimiento general del PIB, entre 5% y 6% anual, los últimos 4 años, sin embargo, los crecimientos esperados para el 2013, 2014 y 2015 se prevén mayores por la gran cantidad de inversiones en la región, se esperan tasas de crecimiento de este mercado específico de entre el 8% y el 12% anual.

Esto especialmente por la mayor capacidad adquisitiva de los consumidores que buscan renovar más rápidamente su colchón para beneficiarse de las nuevas tecnologías y los nuevos atributos de los productos.

El usuario está más preparado y conoce los beneficios en cuanto a salud, de dormir en un buen colchón, si bien el precio aún es importante, especialmente en el segmento medio, ya el consumidor valora los beneficios versus los costos y trata de adquirir lo mejor para su descanso saludable, dentro de su presupuesto.

6.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL MERCADO

- a) Conocer las marcas más vendidas (participación del mercado)
- b) Conocer el posicionamiento y recordación de marca
- c) Conocer los canales de distribución usados
- d) Conocer los márgenes de los distribuidores y los plazos de crédito

Para esto se ha contratado un estudio de mercado a PWP. Ver anexo # 4.

6.4. LA COMPETENCIA:

Mayores competidores:

Paraíso del Perú es la fábrica más grande de colchones, el grupo es además uno de los principales fabricantes de plásticos para el país.

Del estudio de mercado obtenemos que la participación de mercado es de aproximadamente el 60% y tiene productos para los segmentos alto, medio-alto, medio, medio-bajo e incluso bajo (colchones solo de espuma, muy económicos).

Cuenta con una fábrica de 80.000 mt² en Lima, produce colchones, muebles y plásticos.

Rosen, marca chilena, también está participando en el mercado del norte del Perú, pero solamente en el segmento alto. Sus productos son vendidos solamente en las cadenas de tiendas departamentales de buen nivel, Ripley, Saga Falabella.

El Cisne, es la segunda marca en participación de mercado, aproximadamente con un 20%. El enfoque en ésta es el segmento medio, medio-bajo y bajo.

Luego son nombradas marcas como Komfort, 59 años en el mercado, tiene producto para los segmentos alto, medio-alto y medio, ofrece línea como “Health Salud”, “Kolors”, “Línea Hotelera” y “línea Standard”. Comercializa por medio de tiendas propias, casi no tiene participación en otros canales de venta.

Drimer, tiene 40 años en el mercado, también produce colchones para los segmentos alto. Medio-alto y medio. Produce espuma “Memory Foam” y divide sus líneas de colchones en “Fiamma, Acqua, Terra y Aereo” cada una con una especificación de acuerdo al nombre. Comercializa por medio de canales tradicionales.

Continental y varias marcas más, conocidas como “artesanales”, pero que ninguna llega a una participación mayor al 5%.

Es probable que, con el crecimiento económico existente en la región, aumenten los participantes en el mercado. Probablemente Rossen fabrique en Perú (actualmente trae sus productos de Chile).

6.5. LA POSICIÓN ESTRATÉGICA:

Factores de posicionamiento:

Los productos con los que pensamos participar en el mercado del norte del Perú van dirigidos a los diferentes segmentos de mercado de la siguiente manera:

Tabla # 7

PRODUCTO	SEGMENTO	CALIDAD/ COMPETENCIA	PRECIOS/ COMPETENCIA
Regina Gran Palace	Alto	Igual	Menor
Regina Gold	Alto	Igual	Menor
Regina Elegance Pillow T	Medio-alto	Superior	Igual
Regina Elegance	Medio-alto	Superior	Igual
Regina Súper Sueño	Medio, medio- b	Superior	Menor

Los productos Regina, que competirán en el mercado del norte del Perú, son fabricados con la última tecnología, espuma “memory foam” (visco elástica) para los colchones del segmento alto, paneles “pocket coil” (amortiguamiento individual) también para los colchones del segmento alto y para los demás productos, espumas de alta densidad y paneles de resortes tradicionales con mayor número de resortes por panel.

En todos los modelos irán telas Jacquard con tratamientos antibacteriales.

Una diferencia importante, estará en el servicio, pues al tener un almacén bodega en la ciudad de Piura, la respuesta en entrega, tanto al intermediario (distribuidores) como al consumidor final, será más rápida que las demás marcas que no tienen bodega en Piura.

7. ANÁLISIS FODA

7.1. FORTALEZAS:

- Experiencia en la fabricación de colchones
- Tecnología de nivel internacional
- Relación calidad-precio, superior a la competencia peruana
- Mejor servicio al cliente intermediario y final (Asesoría y entrega más rápida)

7.2. OPORTUNIDADES

- Mercado en crecimiento
- Población mejorando su capacidad de consumo
- Una sola marca dominante en el mercado
- Bases o “tarimas” con precios altos

7.3. DEBILIDADES

- Inicialmente, costos de transportación
- Desconocimiento de marca
- Marca dominante ejerce poder sobre intermediarios

7.4. AMENAZAS

- Baja de precios de marca dominante
- Presión fuerte a intermediarios para que no compren
- Cambios de políticas de comercio exterior (aranceles)

8. PLAN COMERCIAL

8.1. OBJETIVOS

8.1.1. Objetivos de ventas

A continuación mostramos el cuadro de la proyección de ventas a 5 años, el primer año, detallado mes a mes, tabla # 5.

Tabla # 8

Productos	AÑO 1		UNIDADES		
	Part. %		mes 1	mes 2	mes 3
Regina. Palace 135	1%		1	2	4
Regina. Palace 152	1%		1	2	4
Regina. Palace 192 x 203	2%		2	4	8
Regina Gold 135	2%		2	4	8
Regina Gold 152 x 203	2%		2	4	8
Regina Gold 192 x 203	2%		2	4	8
Super Sueño 105	10%		11	22	39
Super Sueño 135	40%		45	89	155
Elegance 105	6%		7	13	23
Elegance 135	15%		17	34	58
Elegance 152	5%		6	11	19
Elegance 192	3%		3	7	12
Elegance Pillow Top 135	5%		6	11	19
Elegance Pillow Top 152	3%		3	7	12
Elegance Pillow Top 192	3%		3	7	12
TOTAL COLCHONES			112	224	387

Base Q. 105			1	2	3
Base Q. 135			3	6	11
Base Premium 135			0	1	2
Base Premium 152			0	1	1
Base Premium 192			0	1	1
Foam 105			2	4	8
Spring 105			1	2	4
TOTAL MUEB. Y BASES			8	17	29
TOT.COLC.MUEB.BASES			120	240	416
Almohada MF			100	120	144
Protector 105			2	4	6
Protector 135			7	14	24
Protector 152			1	2	4
Protector 192			1	2	4
TOT. ALMOH. Y PROTEC.			111	142	183

PRODUCTOS	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8
Regina. Palace 135	6	6	8	8	10
Regina. Palace 152	6	6	8	8	10
Regina. Palace 192 x 203	11	11	15	17	21

Regina Gold 135	11	11	15	17	21
Regina Gold 152 x 203	11	11	15	17	21
Regina Gold 192 x 203	11	11	15	17	21
Super Sueño 105	57	57	76	85	103
Super Sueño 135	229	229	303	339	413
Elegance 105	34	34	46	51	62
Elegance 135	86	86	114	127	155
Elegance 152	29	29	38	42	52
Elegance 192	17	17	23	25	31
Elegance Pillow Top 135	29	29	38	42	52
Elegance Pillow Top 152	17	17	23	25	31
Elegance Pillow Top 192	17	17	23	25	31
TOTAL COLCHONES	573	573	759	848	1,034
Base Q. 105	5	5	6	7	8
Base Q. 135	16	16	21	23	28
Base Premium 135	2	2	3	3	4

Base Premium 152	2	2	2	3	3
Base Premium 192	2	2	3	3	4
Foam 105	11	11	15	17	21
Spring 105	6	6	8	8	10
TOTAL MUEB. Y BASES	44	44	58	64	79
TOT.COLC.MUEB.BASES	616	616	816	912	1,112
Almohada MF	173	207	249	299	358
Protector 105	9	9	12	14	17
Protector 135	36	36	48	53	65
Protector 152	6	6	8	9	11
Protector 192	6	6	8	8	10
TOT. ALMOH. Y PROTEC.	230	265	325	383	462
	287	322	401	468	565

PRODUCTOS	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total Año 1
Regina. Palace 135	10	12	13	14	95

Regina. Palace 152	10	12	13	14	95
Regina. Palace 192 x 203	21	24	26	28	189
Regina Gold 135	21	24	26	28	189
Regina Gold 152 x 203	21	24	26	28	189
Regina Gold 192 x 203	21	24	26	28	189
Super Sueño 105	103	122	131	138	945
Super Sueño 135	413	488	523	553	3781
Elegance 105	62	73	79	83	567
Elegance 135	155	183	196	207	1418
Elegance 152	52	61	65	69	473
Elegance 192	31	37	39	41	284
Elegance Pillow Top 135	52	61	65	69	473
Elegance Pillow Top 152	31	37	39	41	284
Elegance Pillow Top 192	31	37	39	41	284
TOTAL COLCHONES	1034	1220	1309	1383	9452
					0
Base Q. 105	8	10	10	11	76
Base Q. 135	28	34	36	38	260
Base Premium 135	4	5	5	6	38
Base Premium 152	3	4	4	4	28
Base Premium 192	4	4	5	5	33
Foam 105	21	24	26	28	189
Spring 105	10	12	13	14	95
TOTAL MUEB. Y BASES	79	93	99	105	718
TOT.COLC.MUEB.BASES	1112	1312	1408	1488	10171
Almohada MF	430	516	619	743	3958

Protector 105	17	20	21	22	151
Protector 135	65	77	82	0	508
Protector 152	11	13	14	0	89
Protector 192	10	12	13	0	81
TOT. ALMOH. Y PROTEC.	533	638	750	765	4787
PRODUCTOS	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Regina. Palace 135	255	450	668	776	
Regina. Palace 152	255	450	668	776	
Regina. Palace 192 x 203	511	899	1336	1552	
Regina Gold 135	511	899	1336	1552	
Regina Gold 152 x 203	511	899	1336	1552	
Regina Gold 192 x 203	511	899	1336	1552	
Super Sueño 105	2553	4496	6679	7762	
Super Sueño 135	10213	17986	26716	31050	
Elegance 105	1532	2698	4007	4657	
Elegance 135	3830	6745	10019	11644	
Elegance 152	1277	2248	3340	3881	
Elegance 192	766	1349	2004	2329	
Elegance Pillow Top 135	1277	2248	3340	3881	
Elegance Pillow Top 152	766	1349	2004	2329	
Elegance Pillow Top 192	766	1349	2004	2329	
TOTAL COLCHONES	25532	44964	66791	77624	
	0	0	0	0	
Base Q. 105	204	360	534	621	
Base Q. 135	702	1237	1837	2135	
Base Premium 135	102	180	267	310	

Base Premium 152	77	135	200	233	
Base Premium 192	89	157	234	272	
Foam 105	511	899	1336	1552	
Spring 105	255	450	668	776	
TOTAL MUEB. Y BASES	1940	3417	5076	5899	
	0	0	0	0	
TOT.COLC.MUEB.BASES	27472	48382	71867	83523	
	0	0	0	0	
Almohada MF	3958	3958	3958	3958	
Protector 105	409	719	1069	1242	
Protector 135	1609	2833	4208	4890	
Protector 152	281	495	735	854	
Protector 192	255	450	668	776	
TOT. ALMOH. Y PROTEC.	6511	8454	10637	11720	

Esperamos alcanzar una participación del 3% al finalizar el primer año, el 8% en el segundo año, el 14% en el tercer año, el 20% el cuarto año y el 24% al finalizar el quinto año.

Para la estimación de la demanda se ha calculado la población de la región multiplicado por el índice de penetración y la participación esperada, como detallamos a continuación:

Tabla # 9

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

CIUDAD	POBLACIÓN	IND.PENET. (*)	UNIDADES		
Piura	1,676,315	0.08	134,105		
Lambayeque	1,112,868	0.08	89,029		
Cajamarca	1,336,000	0.08	106,880		
			330,015		
PART. REGINA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2.86%	7.74%	13.62%	20.24%	23.52%
Unidades	9,438	25,543	44,948	66,795	77,619

(*) En base al IP de Ecuador

8.1.2. Objetivos de marketing

Buscaremos diferenciar nuestros productos especialmente por su calidad en soporte (confort) precios competitivos y servicio.

La marca Regina deberá ser percibida con una propuesta valórica de AMISTAD VERDADERA (Emocional – Compañero) y de UNA VIDA EXCITANTE Sensorial – Estado de ánimo)

El Target serán “tradicionalistas y exploradores” y la esencia de la marca inspirada en “Compañero más Hechicera”

8.2. MARKETING MIX

8.2.1. Producto

A continuación presentamos los diferentes modelos de colchones, bases y almohadas con sus características específicas y los beneficios para el usuario:

Tabla # 10

MODELO	MATERIALES QUE LO COMPONEN	BENEFICIOS
REGINA PALACE	Tela elaborada con hilos de carbono, espuma Memory Foam	Suavidad
	Espumas tipo "convoluted", padding (aislante) panel de resortes,	Frescura
	Espuma prensa que envuelve los lados del colchón	Relax
	Non flip, no hay necesidad de dar la vuelta al cochón	Pesos:
		Hasta 220 Lbs.
		x persona
REGINA GOLD	Tela con tratamiento Aloe Vera y anti ácaros, espumas de alta	Firmeza
	densidad y resiliencia, espuma prensada para firmeza y	Frescura
	Envoltura lateral del colchón, panel de resortes.	Hasta 220 Lbs.
	Non flip, no hay necesidad de dar la vuelta al cochón	x persona
ELEGANCE	Tela Jacquard anti ácaros y antibacterial, pillow top con	Mezcla entre
PILLOW TOP	espumas de alta resiliencia y suavidad, espuma interna	suavidad y

	firme, padding aislante, panel de resortes.	firmeza
	Non flip, no hay necesidad de dar la vuelta al cochón	Hasta 190 Lbs.
		x persona
ELEGANCE	Tela de algodón con tratamiento anti ácaros y antibacterial	Firme, se
	espumas de alta resiliencia, colchón tradicional, uso de los	puede usar
	dos lados, padding, panel de resortes	de los dos
		lados
		Hasta 190 Lbs.
		x persona
SUPER SUEÑO	Tela de algodón con tratamientos anti ácaros, espumas de	Suavidad y
	mediana densidad y resiliencia, colchón tradicional, uso de	firmeza
	los dos lados, padding, panel de resortes	intermedia
		Hasta 140 Lbs persona
BASES / TARIMAS	Madera de eucalipto, telas con tratamientos anti ácaros y anti	Seguridad
	bacteriales, ideal soporte para el colchón	y manteni-
		miento del
		colchón
ALMOHADA	Telas importadas de Europa de bambú con tratamientos	Suavidad

RESTONIC	anti ácaros y anti bacteriales, espuma memory foam	Adaptabilidad
MEMORY FOAM		Cero presión
MUEBLES	Sofá camas con estructura de madera (eucalipto) o acero	Fácil conver-
	con telas de diferentes diseños y colores	sión
		Decorativos
		Durables

El mix de productos contempla un 50% del modelo Super Sueño, segmento medio, un 29% para el modelo Elegance, segmento medio y medio alto, un 11% para el modelo Elegance Pillow Top, segmento medio alto y el resto para los modelos Regina Palace y Regina Gold, segmento Alto.

Las bases o tarimas y los muebles (sofá camas) representan aproximadamente el 8% de las ventas de colchones.

Las almohadas Memory Foam tienen una proyección con crecimientos porcentuales más altos ya que los precios son menores a las fabricadas o importadas en el norte de Perú. Anexo # 5.

8.2.2. Precios

A continuación se presenta el cuadro comparativo de precios con productos similares existentes en el mercado actualmente. Como se aprecia tenemos ventaja en precios y calidad de los modelos a comercializar.

Tabla # 11

MARCA	MODELO	PRECIO VTA (Us. Dol.)	PRECIO VTA (Us. Dol.)	MODELO	MARCA
Paraíso	Medallón	177	133	Super Sueño	Regina
Paraíso	Su Majestad	226	199	Elegance	Regina
Paraíso	Super Start	281	221	Elegance PT	Regina
	Royal Prince	340	365	Gold	Regina
	Royal Elizab.	690	717	Palace	Regina

8.2.3. Plaza

Contaremos con un local que funcionará como almacén-bodega en la ciudad de Piura.

Este local venderá directamente al consumidor final y servirá de “show room” para el conocimiento de nuestros productos en manera general.

El otro canal usado serán los almacenes de venta de cochones (distribuidores) ubicados en los departamentos de Piura, Lambayeque y Cajamarca. Este canal será el más importante en cuanto a volumen de los modelos Super Sueño, Elegance y Elegance Pillow Top, es decir los dirigidos a los NSE B y C.

En este canal encontramos almacenes que venden solamente colchones, bases y complementos (almohadas, protectores), almacenes que comparten los productos antes mencionados con camas y juegos de muebles (sala, comedor) e incluso electrodomésticos.

También se harán ventas “institucionales” a hoteles, hospitales, empresas públicas y privadas, etc.

8.2.4. Promoción

El modelo de comunicación será conseguir la aceptación de la marca con la propuesta valórica de “amistad verdadera” más “propuesta excitante” por tanto toda la comunicación se manejará con este concepto. Los primeros meses colocaremos anuncios publicitarios en el diario regional (para Piura, Lambayeque y Cajamarca) del Grupo El Comercio y se entregarán hojas volantes en las diferentes calles de Piura y Chiclayo. Colocaremos material P.O.P en todos los clientes distribuidores y daremos capacitaciones para el conocimiento de las características y beneficios de nuestros productos.

8.2.4.1. Estrategia de comunicación

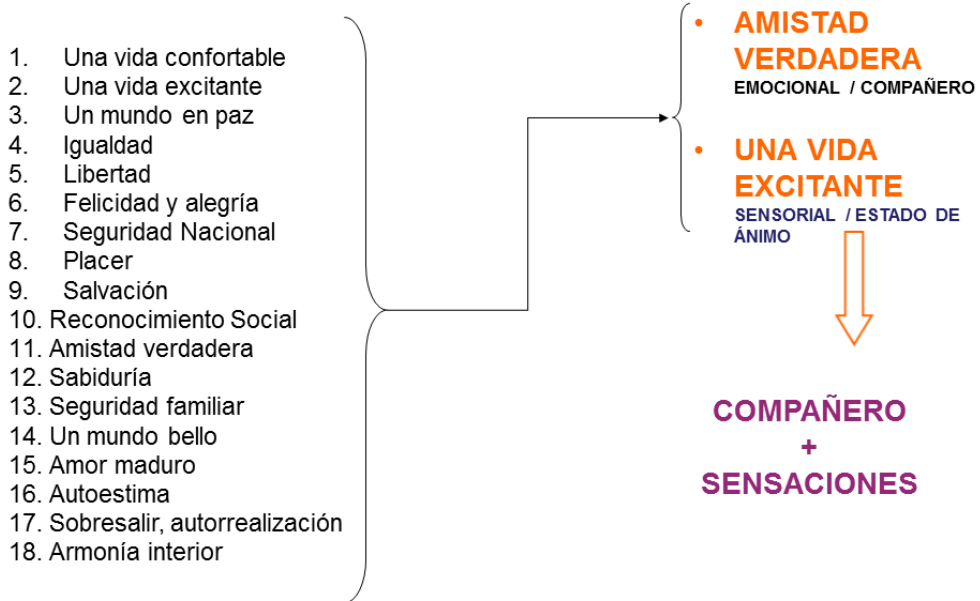
8.2.4.1.1. Posicionamiento



Los productos REGINA tendrán un claro diferenciamiento en cuanto a la calidad de “soporte” de los mismos. Esto se traduce en mayor confort para el usuario. La segmentación se realiza por cada modelo para los tres segmentos del mercado, medio, medio alto y alto. La comunicación va dirigida a diferenciar a nuestros usuarios en “Exploradores” y “Tradicionalistas” para que la esencia de la marca se inspire en “compañero” más “hechicera”. En el cuadro a continuación vemos como se desarrolló la marca y el concepto.

Propuestas Valóricas

Valores Terminales Universales.

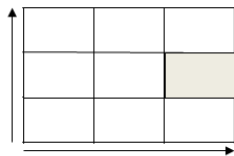


Triángulos de Pensamiento

Posicionamiento en el mercado

“TrustMark”

- El Consumidor es Rey
- Conexiones Humanas



Esencia de Marca

Inspirado en “Compañero” + “Hechicera”

- Amistad
- Ayuda
- Solidaridad
- Apoyo
- Interacción Social



- Placer
- Sensualidad
- Tentación
- Seducción

Target

Tradicionalistas:

Tiene alto grado de pertenencia, son conservadores, centrados en la familia y su seguridad. Buscan aceptación social, son estables, responsables y seguidores.



Exploradores:

Auto expresivos, individualistas, buscan sensaciones, innovación, toman riesgos, primeros en probar marcas nuevas, móviles.



Fuente: Rivas Herrera, creación de marca, marzo 2013.

8.2.4.1.2. Plan de medios y comunicación

PRODUCTO: Colchones, bases, sofá camas, almohadas y protectores de colchón.

MARCA: REGINA

BENEFICIO DIFERENCIAL: Mayor soporte y comodidad, servicio personalizado, asesoría profesional.

COMUNICACIÓN: Énfasis en calidad por mejor soporte y confort. Los usuarios de REGINA serán “tradicionales y exploradores” más “compañero y hechicera”

DIRIGIDO A: Grupo objetivo, mujeres de entre 18 y 55 años de los Niveles Socioeconómicos (NSE) A, B y C de la población, de las regiones de Piura, Lambayeque y Cajamarca (norte del Perú) que busquen alto grado de pertenencia, innovación amistad y sensualidad.

RESPUESTA ESPERADA: Captar atención e interés de este grupo objetivo por adquirir una nueva marca que los diferencie de los demás consumidores, una marca que llene sus expectativas y motive el “ser diferentes”.

MENSAJE: Por medio de imágenes transmitir los beneficios de los productos atrayendo a los grupos objetivos “tradicionales y exploradores” que tienen una mezcla de “compañero y hechicera”.

MEDIOS: Periódico regional, G. El Comercio, revistas locales especializadas, publisreportajes.

8.2.4.1.3. Marketing relacional

Para fidelizar a los clientes por medio del Marketing relacional, se levantará un banco de datos de los usuarios finales que adquieran sus productos en el almacén propio. Al ser los colchones un producto de renovación lenta, comunicaremos por medio de los correos electrónicos las promociones en otros productos como almohadas, protectores, sofá camas e impulsaremos el que nos presenten nuevos clientes con obsequios por la compra de los mismos.

8.2.4.1.4. Presupuesto de inversión

Contemplamos un presupuesto de marketing del 2% de la venta en el primer año, que se dedicará a periódico, material POP, eventos y capacitaciones. El monto total de inversión publicitaria, en el año 1, es de Us. Dol. 38.369.

TABLA DE INVERSIÓN PUBLICITARIA

Tabla # 12

PUBLICIDAD EN	MONTO	%
G. El Comercio	19,185	50%
Material POP	9,592	25%
Eventos	9,592	25%
TOTAL	38,369	100%

Si bien el presupuesto para inversión publicitaria es relativamente bajo, hay que tener claro que, inicialmente se quiere entrar con un perfil bajo, para no atraer la atención inmediata de los grandes competidores peruanos. La publicidad será direccionada al grupo objetivo e irá creciendo a medida que conozcamos mejor al mercado y “climaticemos” nuestros productos y medios de comunicación.

9. ANÁLISIS OPERATIVO

9.1. CADENA DE VALOR Y FUNCIONAMIENTO

Los colchones, bases, muebles, protectores de colchón y almohadas Regina para el norte del Perú, serán fabricados en la planta de Chaide y Chaide S.A. en Ecuador y se transportarán vía terrestre a la ciudad de Piura en Perú. La distancia en kilómetros de Guayaquil a Piura es de 504 Km. Y de Lima a Piura de 973 Km. Las principales fábricas de colchones de Perú se ubican en Lima, por tanto hay una importante ventaja en abastecimiento oportuno e incluso costos de transportación para la producción en Guayaquil.

9.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Colchones:

- Espuma: la espuma que sirve tanto para el forro del colchón, como para las capas internas del mismo, se fabrican con la mezcla de componentes químicos derivados del petróleo, especialmente Polyol y TDI. Esta mezcla se dosifica de acuerdo a la densidad que se desea obtener para cada espuma. La densidad de las espumas se cuantifica por el peso en kilogramos que tiene un metro cúbico de espuma. A mayor peso mayor densidad, mayor soporte de pesos por persona y mayor tiempo de duración. Las densidades que se fabricarán para los modelos de Regina son de 22 Kg/mt³, 30 Kg/mt³ y 70 Kg/mt³.

Una vez realizada la mezcla, el líquido se deposita en moldes (cajones de madera) para que se hagan rectángulos de espuma que luego serán laminados (cortados) de acuerdo al espesor deseado. Ver figuras #1, 2 y 3

Figura # 1



Figura # 2



Figura # 3



- Forros o acolchado: Se fabrican también cilindros de espuma, para luego ser laminados (cortados) verticalmente para luego ser usados en las máquinas acolchadoras que juntan la espuma con la tela y fabrican las “tapas” y “bandas” que darán forma al forro del colchón

Figura # 4



Figura # 5



- Panel de resortes: En otro proceso se fabrican los paneles de resortes, la estructura interna del colchón. Estos se fabricarán en máquinas resorteras que convierten el acero con alto contenido de carbono en resortes que luego pasan a las máquinas ensambladoras que juntan los resortes y le dan la forma al panel. Finalmente se coloca, mediante grapas industriales, el marco o bisel que cubrirá los bordes de ambos lados del panel.

Figura # 6



Figura # 7



Figura # 8



- Armado: Las espumas, los forros y el panel son llevados a la línea de armado, donde junto con el “padding” material aislante que va entre el panel de resortes y las espumas, se arma el colchón.

Figura # 9



- Cerrado: luego de ser armado el colchón, pasa a la línea de costura, donde se le colocan ribetes y se cosen los forros con las bandas, dejando el producto listo para el empaclado.

Figura # 10



- Empacado: Finalmente se le colocan todos los certificados de garantía y el colchón pasa por la “plastificadora” para dar como resultado el producto final.

Figura # 11



Bases o tarimas:

Las bases o tarimas para colchones se fabrican con madera de eucalipto, se hace el “casco” estructura interna de la base con las tiras de eucalipto y se las ensambla con pernos. A este “casco” se le colocan los pernos “hembra” donde posteriormente se enroscarán las patas, se le coloca el forro acolchado, que, previamente ya fue fabricado al igual que los forros para colchones y se plastifica.

Figura # 12



Muebles (Sofá-cama)

La estructura interna se fabrica también con madera de eucalipto, se diferencia de las bases porque su estructura tiene compartimiento para convertirse de sillón o sofá en cama. Luego se tapiza o forro con tela de diferentes colores y diseños, finalmente se empaca con plástico transparente.

Figura # 13



Protectores de colchón

Los protectores de colchón se fabrican con telas de 100% algodón y de 150 hilos más el acolchado de plumón. Se hace en los mismos bordadores que hacen los forros de los colchones. Se cortan a la medida deseada y se terminan de coser para darles el acabado final, finalmente se empacan en fundas plásticas.

Almohadas Memory Foam

Se inyectan compuestos químicos especiales derivados del petróleo en moldes del tamaño de la almohada, 60 cm. X 40 cm. Y 65 cm. X 45 cm, en una máquina circular, tipo carrusel, pasan los moldes por un horno de altas temperaturas por 1 minuto, luego se deja enfriar por media hora y se desmoldan las almohadas. Después de 24 horas de “curado” de las almohadas se les coloca el forro de telas de bambú, Jacquard o algodón orgánico y el empaque de plástico con la marca.

Figura # 14



9.3. LOGÍSTICA

La producción se realizará de acuerdo a las proyecciones de venta mensual con los ajustes respectivos. Se mantendrá un inventario de 15 días en las bodegas de Piura.

El tiempo entre pedido y entrega Guayaquil – Piura es de 4 días aproximadamente. La empresa que realizará el transporte de ciudad a ciudad es Ransa S.A. la capacidad de cada contenedor de 40 pies es de 60 colchones y/o bases y/o muebles, los pedidos de reposición se realizarán de acuerdo a la necesidad de inventarios.

Cuadro de inventarios y pedidos, año 1:

Tabla # 13

	Inv · Op t.											
	Me s 1	M es 2	M es 3	me s 4	me s 5	me s 6	me s 7	me s 8	me s 9	me s 10	me s 11	me s 12

Regina. Palace 135	1	1	2	3	3	4	4	5	5	6	7	7
Regina. Palace 152	1	1	2	3	3	4	4	5	5	6	7	7
Regina. Palace 192 x 203	2	2	4	6	6	8	8	10	10	12	13	14
Regina Gold 135	2	2	4	6	6	8	8	10	10	12	13	14
Regina Gold 152 x 203	2	2	4	6	6	8	8	10	10	12	13	14
Regina Gold 192 x 203	2	2	4	6	6	8	8	10	10	12	13	14
Super Sueño 105	11	11	19	29	29	38	42	52	52	61	65	69
Super Sueño 135	45	45	77	115	115	152	170	207	207	244	262	277
Elegance 105	7	7	12	17	17	23	25	31	31	37	39	41
Elegance 135	17	17	29	43	43	57	64	78	78	91	98	104
Elegance 152	6	6	10	14	14	19	21	26	26	30	33	35
Elegance 192	3	3	6	9	9	11	13	16	16	18	20	21
Elegance Pillow Top 135	6	6	10	14	14	19	21	26	26	30	33	35
Elegance Pillow Top 152	3	3	6	9	9	11	13	16	16	18	20	21
Elegance Pillow Top 192	3	3	6	9	9	11	13	16	16	18	20	21
TOTAL COLCHONES	112	112	193	286	286	379	424	517	517	610	654	691
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Base Q. 105	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
Base Q. 135	3	3	5	8	8	10	12	14	14	17	18	19
Base Premium 135	0.4	0	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3
Base Premium 152	0.3	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Base Premium 192	0.4	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Foam 105	2	2	4	6	6	8	8	10	10	12	13	14
Spring 105	1	1	2	3	3	4	4	5	5	6	7	7
TOTAL MUEB. Y BASES	8	8	15	22	22	29	32	39	39	46	50	53
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT.COLC.MUEB. BASES	120	120	208	308	308	408	456	556	556	656	704	744
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almohada MF	100	60	72	86	104	124	149	179	215	258	310	372
Protector 105	2	2	3	5	5	6	7	8	8	10	10	11
Protector 135	7	7	12	18	18	24	27	33	33	38	41	0
Protector 152	1	1	2	3	3	4	5	6	6	7	7	0
Protector 192	1	1	2	3	3	4	4	5	5	6	7	0
TOT. ALMOH. Y PROTEC.	111	71	91	115	132	162	192	231	267	319	375	383

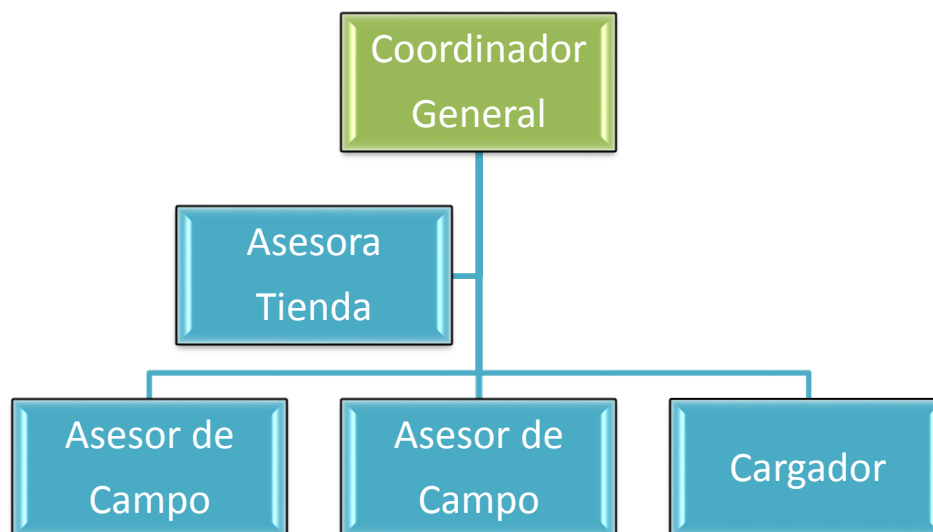
9.4. INNOVACIÓN

Las bases, que son fabricadas con madera de Eucalipto, especie sustentable y sostenible en Ecuador, tendrán una etiqueta para las ventas en Perú en las que comunicaremos que por la compra de cada base, Regina aportará con 25 centavos de dólar a la fundación CIDMA (Centro de Investigación y Desarrollo del Medio Ambiente) para la reforestación del norte del Perú. Esta operación será auditada y se informará semestralmente sobre los resultados de la campaña.

10. ORGANIZACIÓN

10.1. RECURSOS HUMANOS

Chaide en Ecuador cuenta con 450 empleados directos para las diferentes áreas de la empresa. Para Somnium, la empresa comercializadora en Piura (Perú) se creará el siguiente organigrama:



Coordinador General (jefe de región)

Asesor(a) de campo

Asesor(a) de tienda

Cargador (2)

La contabilidad será realizada por una empresa independiente que prestará estos servicios.

10.2. PLAN PERSONAL

10.2.1. Funciones

10.2.1.1. Coordinador General

El Coordinador General estará encargado de:

- Administración general de la empresa en Piura
- Cumplir las proyecciones de ventas minoristas y mayoristas
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de venta y de crédito de la empresa
- Hacer informes semanales de los resultados de la empresa y pasarlos a la gerencia de ventas a la que reportará
- Ayudar en la búsqueda y consecución de nuevos clientes
- Proponer campañas publicitarias y promocionales para alcanzar los resultados propuestos
- Capacitar tanto a los colaboradores como a los clientes en cuanto a los productos y al servicio
- Llevar a cabo el plan de logística para evitar desabastecimiento o exceso de inventarios interno

Perfil:

- Ingeniero Comercial, Economista
- Seminarios ventas, servicio al cliente
- De 35 años en adelante
- Facilidad de comunicación
- Relaciones en el medio

10.2.1.2. Asesor de campo

Los Asesores de campo se encargarán de:

- Visitar a los potenciales clientes
- Incorporar nuevos clientes
- Capacitar a los clientes
- Vender los productos
- Realizar las cobranzas de sus cliente
- Verificar la entrega a tiempo de los pedidos
- Revisar precios, políticas de ventas y de crédito, de la competencia
- Hacer propuestas de mejoras de productos y servicios así como de promociones y publicidad
- Cumplir los presupuestos de ventas y recuperación de cartera

Perfil:

- Ingeniería Comercial o Ventas, graduado o últimos años
- Facilidad de comunicación
- Conocimiento del sector
- Licencia de conducir
- De 25 años en adelante
- Experiencia en ventas de ruta

10.2.1.3. Asesor de tienda

La Asesora de tienda se encargará de:

- Mantener una adecuada exhibición y presentación de la tienda
- La rotación constante de los productos
- Asesor al cliente final sobre el producto adecuado a su necesidad
- Tener una atención cálida y competente para con los clientes
- Facturar y cobrar
- Revisar la entrega a tiempo de los pedidos
- Llamar a verificar la correcta entrega de los productos y la satisfacción del cliente tanto con el servicio como con los productos

Perfil:

- Ingeniera Comercial o ventas (deseable)

- Facilidad de comunicación
- Buena presencia
- Experiencia en ventas de almacén
- De 23 años en adelante

10.2.1.4. Cargador

Los cargadores tendrán las siguientes funciones:

- Limpieza integral del almacén y la bodega
- Correcta colocación de los productos, tanto en almacén como en bodega
- Correcta rotación de los productos, primero en entrar – primero en salir
- Cargar y descargar los productos

Perfil:

- Bachillerato completo
- De 22 años en adelante
- Dinámico
- Licencia de conducir

10.2.2. Plan de incorporación de personas

Las personas que colaboren en la empresa de Perú serán fundamentales para el correcto funcionamiento del proyecto. Por tanto es de mucha importancia una correcta selección de las mismas.

Las etapas del proceso de selección son las siguientes:

- a) Reclutamiento del personal: se ha contratado a la empresa Adecco de Perú, sucursal Piura, para que se encargue del proceso de selección inicial de los candidatos, de acuerdo a los perfiles dados por la empresa de Ecuador.
- b) Adecco presentará los candidatos por medio de su hoja de vida y realizará las evaluaciones enviadas de acuerdo al cargo anexo....

- c) Pasada la evaluación escrita y la hoja de vida, se tendrá una entrevista con los candidatos para evaluar su real potencial, actitud y aptitud para el puesto.
- d) Firma del contrato de trabajo de acuerdo a las leyes peruanas actuales.

10.2.3. Motivación y retención

10.2.3.1. Política Salarial

La política salarial de la empresa comprende una parte fija y otra variable de acuerdo a los resultados.

Cada puesto tiene su remuneración variable dependiendo los cumplimientos de los objetivos planteados:

Coordinador General

Sueldo fijo más variable calificado de la siguiente manera: (cuadro)

Tabla # 14

EJEMPLO:					
OBJETIVOS	CUMP.NO R.	CUMP.IN F.	CUMP.SU P.		
CALIFICACIÓN	3	1	5	Peso %	
PARÁMETROS	95% A 105%	< 95%	> 105%		TOTAL
Cumplimiento de					
Presupuesto de					
Ventas	3			50%	1.5
PARÁMETROS	9% - 12%	> 12%	< 9%		
Índice de cartera					
Vencida			5	20%	1

PARÁMETROS	3 X MES	< DE 3	< DE 3		
Capacitaciones					
A Clientes		1		15%	0.15
PARÁMETROS	30 AL MES	< DE 30	> A 30		
Visitas a Clientes	3			15%	0.45
					3.1
		De 1 a 3	de 3.1 a 4	4.1 a 5	
REMUNERACIÓN	Soles	80%	100%	120%	
VARIABLE	2500	2000	2500	3000	

Asesor de Campo:

Tabla # 15

Ejemplo:			
Producto	Valor por	Unidades	
	Unidad (Soles)	Vendidas	Total
Regina Palace	19	1	19
Regina Gold	14	2	28
Elegance PT	8	4	32
Elegance	6	30	180
Súper Sueño	2	150	300
Bases	2	20	40
Muebles	3	2	6
Almohadas	0.8	300	240

		Total Soles	845
	Índice. Cart. Ven.	10%	
	Factor 1.05	105%	
	Factor a usar	95%	
		Comis.	802.75

Asesora de tienda:

La Asesora de tienda comisionará directamente sobre la venta, ya que no hay cartera (ventas son sólo de contado) con una tabla de valor por producto:

Tabla # 16

Ejemplo:			
Producto	Valor por	Unidades	
	Unidad (Soles)	Vendidas	Total
Regina Palace	38	6	228
Regina Gold	28	6	168
Elegance PT	16	8	128
Elegance	12	5	60
Súper Sueño	4	6	24
Bases	4	3	12
Muebles	6	5	30
Almohadas	1.6	50	80
	Comisión	Total Soles	730

10.2.3.2. Capacitación

El servicio será uno de los principales aspectos diferenciadores de Regina en Perú, por tanto la capacitación constante en conocimientos de los productos, la atención personalizada a los clientes, la entrega inmediata y con cordialidad y el servicio postventa, serán clave para el correcto funcionamiento del negocio.

11. PLAN FINANCIERO

11.1. REQUERIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Para iniciarse el proyecto se alquilará un local comercial para la tienda (venta tanto al usuario final como a mayoristas) que también será bodega de almacenaje para las ventas a los distribuidores.

El contrato será a dos años, el valor mensual será de Us. Dol. 6.000

Las adecuaciones del local costarán Us.Dol. 25.000.

11.2. PARÁMETROS ASUMIDOS

Para realizar el análisis financiero se han asumido los siguientes parámetros:

- Proyección de ventas en unidades en base a la estimación de la demanda
- Presupuesto de ventas valorado en Us. Dólares de acuerdo a los precios de venta netos de cada producto
- Costos y gastos generados en la operación

Con todos estos datos se ha realizado el flujo de caja, los estados financieros y los principales indicadores financieros que a continuación detallamos:

Tabla # 17, Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS EN DOLARES

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
23,562	45,292	77,072	112,851	113,960	149,724
MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
168,218	204,623	212,740	251,135	270,542	288,716
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
1,918,436	2,167,420	2,344,065	2,535,106	2,741,717	

Tabla # 18

COMPRA DE PRODUCTOS A CHAIDE EN DÓLARES
--

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
19,641	37,763	64,264	94,101	95,023	124,846

COMPRA DE PRODUCTOS A CHAIDE EN DÓLARES
--

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
140,266	170,621	177,390	209,404	225,580	240,727

Tabla # 19

CONTRIBUCIÓN MARGINAL

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
3,920.73	7,529.45	12,807.55	18,750.42	18,936.78	24,877.85
16.6%	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
27,952.23	34,002.25	35,350.43	41,731.41	44,961.90	47,989.14
16.6%	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%

Tabla # 20

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS
--

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
11,221	11,656	12,291	13,007	13,029	13,744

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
14,114	14,842	15,005	15,773	16,161	16,524

Tabla # 21

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (ANUAL)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOT. 5 AÑOS.
VENTAS						
Unidades	14,035	15,231	15,993	16,793	17,632	79,684
% Variación unidades		0	0	0	0	
% Variación vtas. USD		0	0	0	0	
TOTAL VENTAS NETAS (US\$)	1,918,436	2,167,420	2,344,065	2,535,106	2,741,717	11,706,744
Precio unitario promedio	137	142	147	151	155	147
COSTOS/GASTOS VARIABLES	1,599,625	1,788,067	1,933,795	2,091,399	2,261,848	9,674,733
Costo unitario promedio	114	117	121	125	128	132
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	318,811	379,353	410,270	443,707	479,870	2,032,011
Margen unitario promedio	23	25	26	26	27	15
COSTOS FIJOS PRODUCCIÓN	29,017	30,134	31,254	32,378	33,506	156,289
Depreciación/Amortiz.	25,113	26,113	27,113	28,113	29,113	135,567
Mano de Obra planta	-	-	-	-	-	
Mantenimiento	3,903	4,020	4,141	4,265	4,393	20,722
UTILIDAD BRUTA	289,794	349,219	379,016	411,329	446,363	1,875,722

GASTOS DE VENTAS Y ADM.	219,198	225,774	232,548	239,524	246,710	1,163,754
UTILIDAD EN OPERACIONES	70,596	123,445	146,469	171,805	199,653	711,968
	0	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS :	-	-	-	-	-	-
Prést. Bancario	-	-	-	-	-	-
UTIL. ANTES Impto. P. TRAB.	70,596	123,445	146,469	171,805	199,653	711,968
8% PART. TRABAJ.	5,648	9,876	11,717	13,744	15,972	56,957
30% IMPTO. A LA RENTA	19,484	34,071	40,425	47,418	55,104	196,503
	-	-	-	-	-	-
UTIL. NETA	45,464	79,499	94,326	110,642	128,577	458,507
UTIL. NETA/ VENTAS	2%	4%	4%	4%	5%	4%

Tabla # 22

PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑO 1

		mes 12	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

VENTAS NETAS		288,716.36	2,167,420.20	2,344,064.95	2,535,106.24	2,741,717.40
UTILID. NETA		2,988.76	79,498.66	94,325.76	110,642.38	128,576.80
CAJA BANCOS		10,393.79	6,502.26	7,032.19	7,605.32	8,225.15
(estim. % de ventas)	0.00					
CUENTAS POR COBRAR		454,247.07	284,172.87	307,332.96	332,380.60	359,469.62
Días permanencia	40.00					
INVENTARIOS		365,042.88	227,275.09	245,631.10	265,472.16	286,919.28
Días permanencia	45.00					
CTAS. POR PAG. PROVEED.		-	-	-	-	-
Días de crédito	-					
OTRAS CTAS POR PAGAR		32,420.63	43,946.47	52,142.81	61,162.56	71,076.62
Particip. Trabajadores		7,285.54	9,875.61	11,717.49	13,744.40	15,972.27
Impto. a la Renta	-	25,135.10	34,070.86	40,425.32	47,418.16	55,104.34
CAPITAL DE TRABAJO(NOF)		797,263.10	474,003.76	507,853.45	544,295.52	583,537.43

(%) SOBRE VENTAS		2.76	0.22	0.22	0.21	0.21
<u>INVERSIÓN FIJA :</u>						
EDIF. E INSTALAC.		50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPOS		10,780.00	10,780.00	10,780.00	10,780.00	10,780.00
EQUIPO TRANSPORTE		-	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO. COMPUT.		2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00
NUEVAS COMPRAS A. FIJOS		25,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
TOTAL INVERS. FIJA		88,480.00	93,480.00	93,480.00	93,480.00	93,480.00
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN						
Depreciación anual		(2,266.39)	(25,113.33)	(25,113.33)	(10,270.00)	(10,270.00)
Deprec. Nuevas compras		-	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)
Depreciación Acumulada		(25,113.33)	(25,113.33)	(50,726.67)	(76,340.00)	(87,110.00)
INVERSIÓN FIJA NETA		63,366.67	68,366.67	42,753.33	17,140.00	6,370.00

OTROS		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
TOTAL ACTIVOS NETOS		860,634.76	542,375.43	550,611.78	561,440.52	589,912.43
PROMEDIO ACTIVOS						
TOTALES NETOS		718,587.90	680,508.48	615,015.41	540,216.85	561,085.04
UTIL. NETA/ AVG ACT. NETOS		0.00	0.12	0.15	0.20	0.23
VTAS/ ACT. NETOS		0.40	3.19	3.81	4.69	4.89

Tabla # 23

FLUJO DE CAJA PROYECTADO		
---------------------------------	--	--

FUENTES DE INGRESOS :		AÑO 0	1	2	3	4	5
UTIL. NETA		0	38,175	79,499	94,326	110,642	128,577
DEP. Y AMORT.		0	25,113	25,613	25,613	10,770	10,770
FLUJO NETO OPERACIONAL		0	63,289	105,112	119,939	121,412	139,347

INGRESOS FINANCIEROS :		0	0	0	0	0	0
			0				
Aporte propio		(63,480)	(63,480)	0	0	0	0
			0				
Financ. Bancos Inicial		0	0	0	0	0	0
Préstamo Adicional		0	0	0	0	0	0
			0				
OTROS INGRESOS		0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS :		0	63,289	105,112	119,939	121,412	139,347
EGRESOS DE FONDOS :		(63,480)	(468,073)	(35,931)	(38,850)	(41,442)	545,671
INVERS. FIJAS INIC.		(63,480)	0	0	0	0	0
NUEVAS COMPRAS A. FIJOS		0	(25,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
VARIAC. CAP. TRABAJO		0	(443,073)	(30,931)	(33,850)	(36,442)	(39,242)

EGRESOS FINANCIEROS							
(No considerado en Result.)		0	0	0	0	0	0
Préstamo Bancario (capital)		0	0	0	0	0	0
Valor de rescate (activo fijo neto)			0	0	0	0	589,912
FLUJO NETO FONDOS NOMINAL		(63,480)	(404,785)	69,181	81,089	79,970	685,017
FLUJO NETO FDOS NOMINAL ACUM			(468,265)	(399,083)	(317,994)	(238,024)	446,994
FLUJO NETO FONDOS (VA)		(63,480)	(351,987)	52,311	53,318	45,723	340,575
FLUJO ACUMULATIVO (VA)		(63,480)	(415,467)	(363,156)	(309,838)	(264,115)	76,460
		(63,480)	(415,467)	(363,156)	(309,838)	(264,115)	76,460

Tabla # 24

ÍNDICES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	
---	--

COSTO DEL CAPITAL :							
PRÉSTAMO/ PATRIMONIO			0.00				
PRÉSTAMO/ (PRÉSTAMO + PATRIMONIO)			0.00				
COSTO DEL PRÉSTAMO		(A.T.)	10%				
COSTO DEL PATRIMONIO (Aporte propio)			22%				
% DE PRÉSTAMO			0%				
% DE APORTE PROPIO (Patrimonio)			100%				
PROM. UTIL. / ACT. NETOS			-2%				
TASA INTERNA DE RETORNO			20.7%				
PERIODO PROMEDIO DE PAGO			0.0	Años			
VALOR PRESENTE (NPV)			76,460	15%			

				Tasa de Disto.			
PUNTO DE EQUILIBRIO:			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EN UNIDADES			10,927	10,275	10,283	10,290	10,296
EN US\$			1,493,627	1,462,121	1,507,222	1,553,505	1,601,005
COMO % DE VENTAS			78%	67%	64%	61%	58%
T.V.R.	17.4%						
T. Reinv.	10%						
C. B. C.	Costo Oport.	INGRESOS A VALOR ACTUAL		352,073	1.28		
	15%	EGRESOS A VALOR ACTUAL		(275,613.07)			
		DIFERENCIA = Flujo de caja		76,460			

El CAPM: $R_f = 2.95\%$, Riesgo País = 10% $B_e = 1.0819$ $R_m = 9.38\%$

CAPM = $2.95\% + 10\% + 1.0719 (9.38\% - 2.95\%) = 19.84\%$

Al no haber apalancamiento (deuda) el WACC es igual, es decir 19.84%

La TIR es 20.7%, por tanto es viable el proyecto.

En el anexo se encuentran detallados todos los cuadros de análisis financieros del proyecto y los diferentes escenarios.

Como podemos observar en los cuadros anteriores el ROS va del 2% al 5%, sin embargo es de especial consideración que ésta es una empresa formada por la principal para internacionalizar su negocio, por tanto la empresa ecuatoriana ya está obteniendo un ROS de 8% al vender a la empresa constituida en Perú.

La tasa interna de retorno nos da un 20.7 %, que es interesante y por otro lado no hay endeudamiento externo ya que toda la inversión se la realiza con recursos propios.

11.3. ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA

Uno de los factores que hay que prestar mucha atención es el tipo de cambio de los Soles Peruanos con el Dólar de Estados Unidos, ya que la empresa en Perú será importadora de la empresa fabricante en Ecuador y una variación en el tipo de cambio puede ocasionar cambios importantes en los resultados.

El cuadro a continuación nos muestra el comportamiento de los últimos 5 años de las dos monedas:

Tabla # 25

RELACIÓN SOLES / DÓLARES U.S.		
(Conversión a soles a 1 dólar americano)		
(Datos promedios del mes de Agosto de cada año)		

AÑO	SOLES	VAR. %
2008	2,890	0
2009	2,950	2%

2010	2,800	-5%
2011	2,740	-2%
2012	2,615	-5%
2013	2,796	7%

Fuente: Ministerio de Finanzas y Economía Perú

Como podemos observar en el cuadro anterior, en los años 2010, 2011 e incluso el 2012, el Sol se apreció frente al dólar, demostrando la solidez de la economía peruana. Sin embargo este año, 2013, ha tenido una devaluación que, específicamente en el mes de agosto, se acentuó. Las exportaciones de minerales a Europa han disminuido durante este año, lo que llevó a que el Gobierno del Perú recibiera menos ingresos por el canon (regalías, impuestos) que recibe por estas exportaciones. La balanza comercial sigue siendo positiva, por tanto los analistas económicos y el propio Gobierno no lo consideran un problema grave.

Las fluctuaciones en los precios de las divisas nos obligarán a revisar los precios de venta en forma continua, la ventaja es que toda la industria tendrá que revisarlos, ya que nosotros importaremos producto terminado, pero toda la industria peruana de colchones, importa las materias primas, por tanto también tendrá que revisar sus precios.

12. CONCLUSIONES

La experiencia en los productos que se van a comercializar, la diferenciación en calidad y servicios detalladas anteriormente, los precios competitivos que podemos ofertar y un análisis minucioso del mercado y sus posibilidades nos dan la tranquilidad y seguridad de que el negocio responderá a los presupuestos estimados.

La estrategia de la compañía es internacionalizarse, es emprender en esta nueva marca y nueva región para conocer al consumidor peruano e ir adaptándose a los

gustos y preferencias de este consumidor. Si bien se han hecho los estudios de mercado, se ha conocido a clientes y consumidores y se ha tratado de ofrecer lo que el mercado necesita, esta primera etapa del negocio nos dará el input necesario para mejorar todo lo que necesitemos para tomar cada vez mayor participación del mercado. Nos dará el conocimiento pleno y en sitio de lo que tenemos que “climatizar” para en una segunda etapa llegar a la totalidad del Perú.

La entrada sigilosa, sin hacer mucho “ruido” y sin llegar a coberturas mayores, es justamente la estrategia de entrada, para no ocasionar reacciones inmediatas de los grandes competidores.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Ambito.com.* (2013). Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>
- Banco Central de Reserva del Perú.* (2012). Obtenido de www.bcrp.gob.pe.
- Bussines Model Generation.* (2013).
- Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen.* (J. Cárdenas, Trad.) Editorial Norma.
- CONADIS. (2012). Obtenido de www.conadisperu.gob.pe
- Crawford, C. M. (1997). *New Product Management.* Irwin Homewood.
- Dolan, J. R. (1993). *Managing the New Product Development Process.* Reading.
- Economía48.* (2012). Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/stock-de-seguridad/stock-de-seguridad.htm>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática.* (2012). Obtenido de www.inei.gob.pe
- Instituto Peruano de Economía.* (2013). Obtenido de www.ipe.org.pe
- Instituto Peruano de Publicidad.* (2012). Obtenido de www.ipp.edu.pe
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.* Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia.*
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing.* Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller. (2006). *Dirección de Marketing.*
- Martínez, P., & Gutiérrez, M. (s.f.).
- Ministerio de Comercio exterior y turismo de Perú.* (2012). Obtenido de www.mincetur.gob.pe
- Pereira, F., Ballarín, E., Rosanas, J., & Grandes, M. (2011). *Contabilidad para dirección.* Ediciones Universidad de Navarra S.A - EUNSA.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1980).

Proinversión. (2012). Obtenido de www.proinversion.gob.pe

Rao, U. R., & Steckel, J. H. (1998). *Segmenting market: Who are the potential buyers*.

Roberts. (1993).

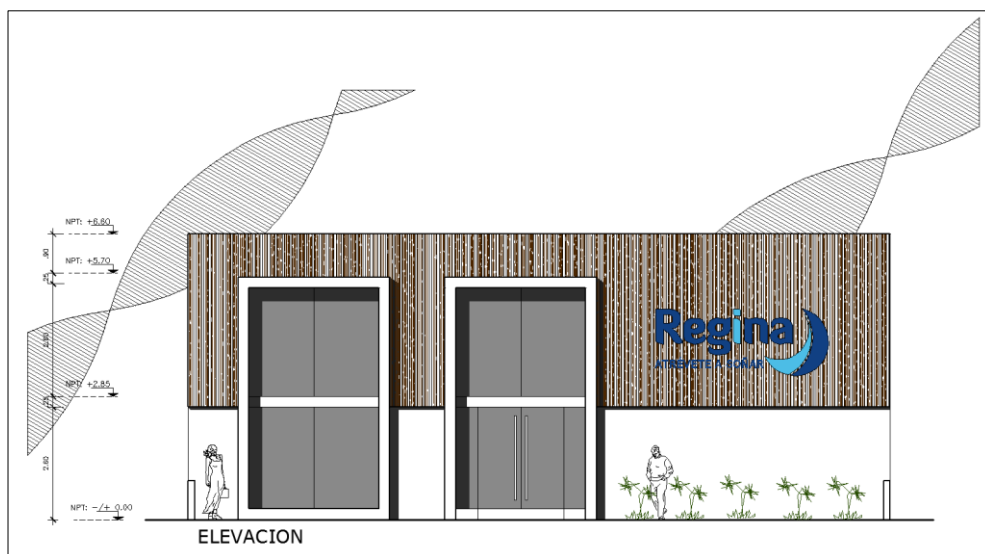
Rovayo, G. (2010). *Finanzas para directivos*. CODEGE.

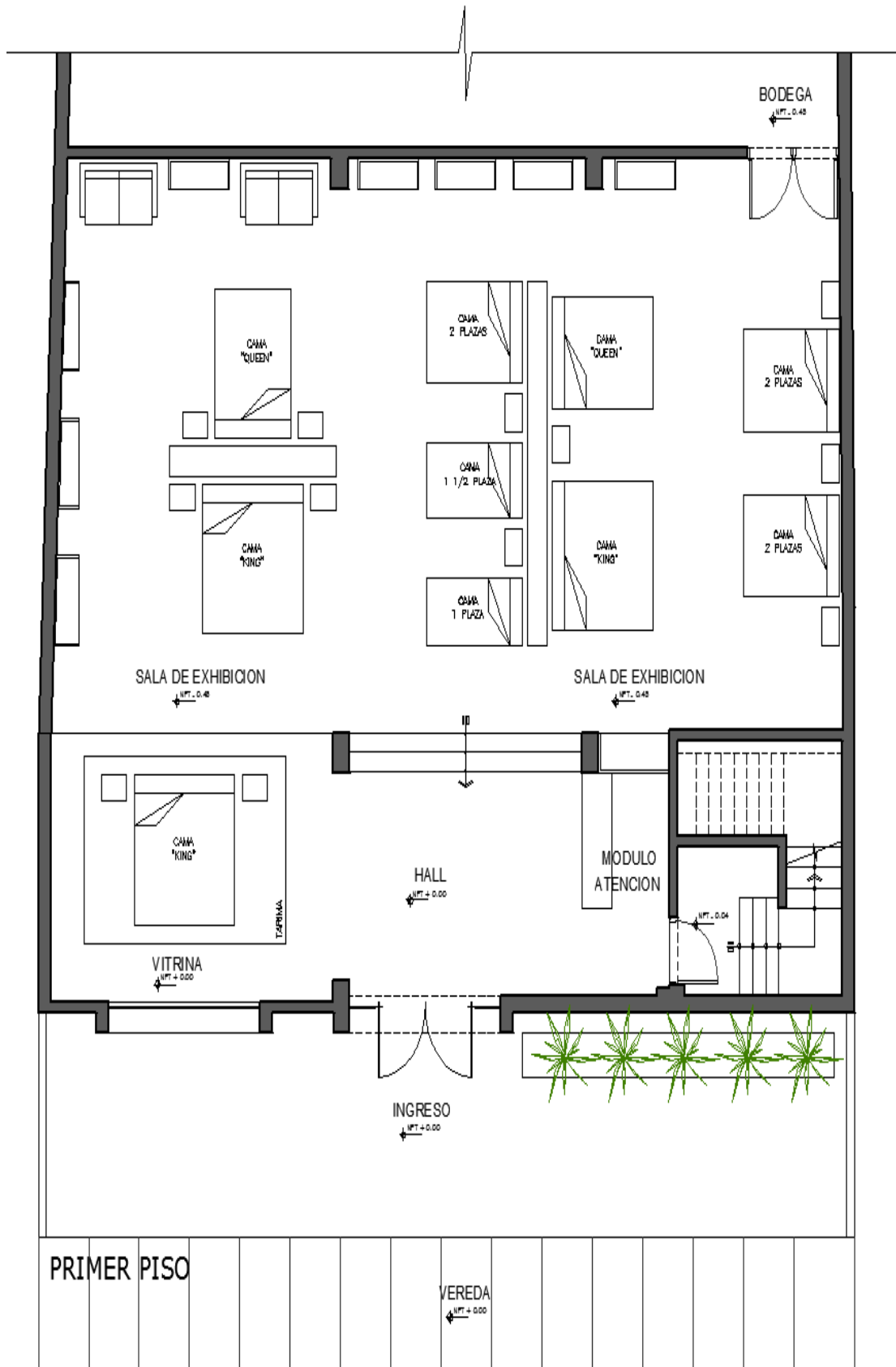
Schiffman, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.

Toffler, A., & Toffler, H. (2006). *La Revolución de la Riqueza*. (J. d. Jòdar, Trad.) Random House Mondadori.

14. ANEXOS

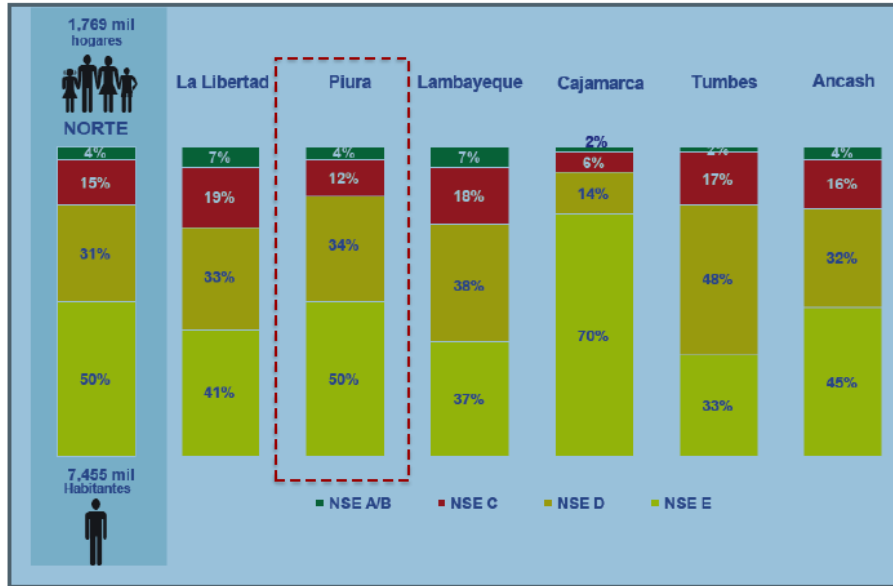
Anexo # 1: Local en Piura, diseño





Anexo # 2: Datos estadísticos de la región norte de Perú

**Departamentos de la Región Norte:
Distribución de hogares por NSE***



FUENTE: Ipsos Apoyo, IGM estadísticas poblacionales 2012



**Ranking de las ciudades con mejores indicadores
Socioeconómicos 2010**



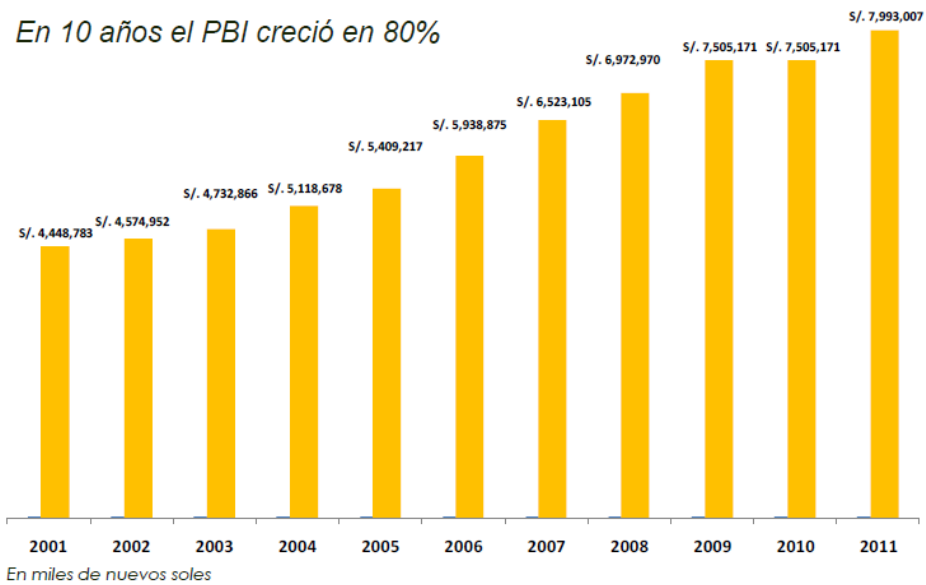
Ciudades	Numero de hogares	Número de no hogares	Número de miembros	Hogares de NSE ABC(%)	Ingreso familiar	Población con nivel
Arequipa	205	147	3.8	55	1,172	32
Trujillo	161	120	4.2	45	1,117	25
Chiclayo	113	76	4.4	36	1,110	21
Piura	88	67	4.3	43	1,123	25
Cusco	91	62	3.8	48	1,259	26
Chimbote	80	64	4.2	I.N.D	1,584	22
Huancayo	79	51	4.1	45	1,027	23
Iquitos	77	50	4.8	34	1,226	13
Ica	58	46	4.0	I.N.D	1,610	26
Tacna	69	55	3.5	I.N.D	1,410	24
Cajamarca	38	31	4.3	I.N.D	1,627	18
Juliaca	56	32	3.9	I.N.D	1,019	16
Pucallpa	47	34	4.4	I.N.D	1,440	15
Huánuco	31	21	4.2	I.N.D	1,464	20

FUENTE: Ipsos Apoyo, IGM estadísticas poblacionales 2010 // ENAHO - INEI
IND: Información no disponible



PBI – Departamento de Piura

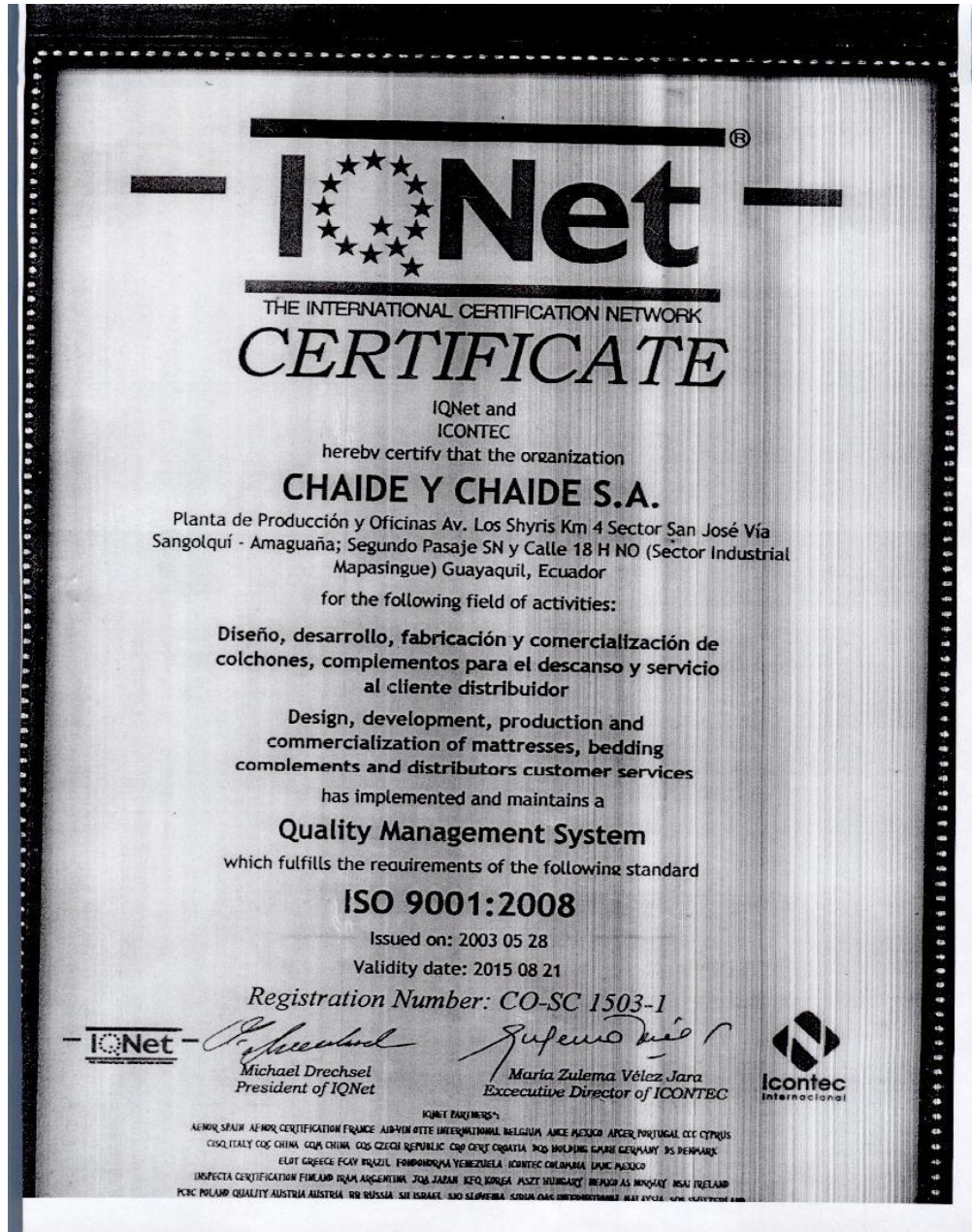
En 10 años el PBI creció en 80%

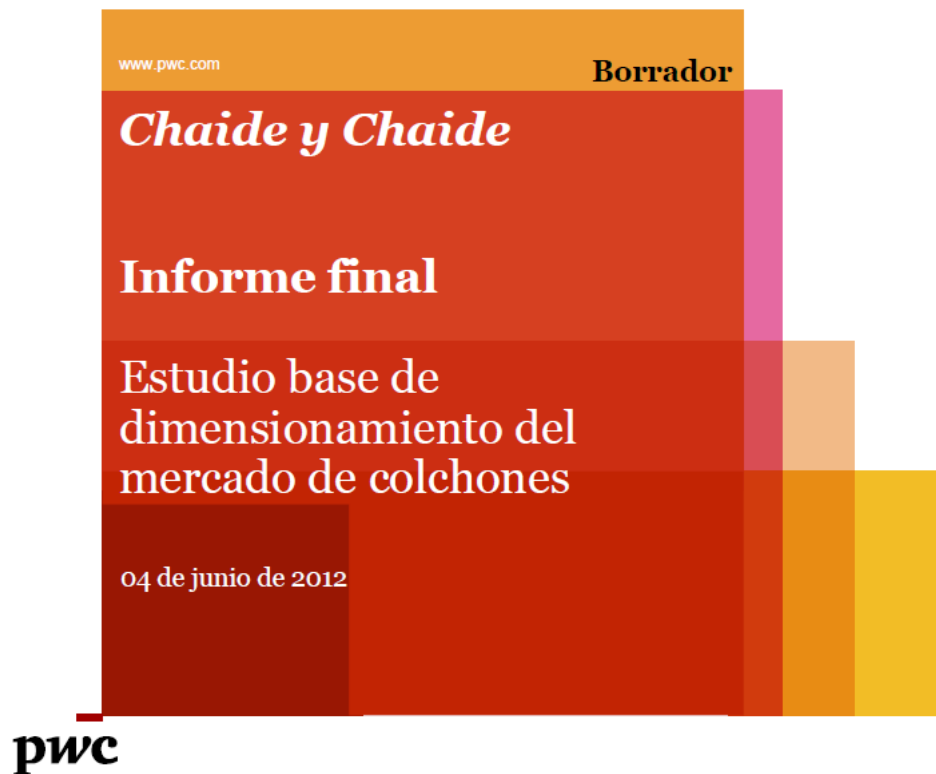


FUENTE: BCR FUENTE: BCRP – Departamento de estudios económicos // Se tomo como año base 1994.

Anexo # 3: Certificaciones:

Certificación ISO 9001 vs. 2008





Dimensionamiento del mercado de colchones de resortes y espuma

Colchones de resortes y espumas

La participación que representa los colchones de resortes es del 68%, mientras que los colchones de espuma representa el 32% del mercado.

Venta en los locales

El 77% de los establecimientos evaluados venden colchones de espumas y resortes; quedando sólo un 22% que se dedican a la venta exclusiva de colchones de resortes.

Ventas semanales

Los establecimientos muestran comportamientos variados en la cantidad vendida a la semana, esto depende del tipo de canal – Fabricantes, retail, mayoristas, minoristas -. En promedio a la semana existe la venta de 21 unidades de colchones en los puntos de venta evaluados.

Canales de venta y políticas comerciales

Abastecimiento de colchones

El 75% de los puntos de ventas evaluados se abastecen directamente de los fabricantes de colchones (las tiendas representantes de las fábricas, retail, mayoristas y en menor proporción algunos minoristas)

Formas de pago

Aproximadamente se aplica que el 50% de los establecimientos se les otorga créditos y el 50% restante lo realizan en efectivo.

Adicionalmente aquellos establecimientos que reciben créditos, estos son entregados entre 30 y 60 días de plazo.

PwC

8

Objetivo

Obtener información relevante que permita analizar los factores críticos de éxito que Chaide y Chaide requiere conocer sobre el mercado de colchones del Perú.

Oferta existente

Estimación de mercado

Participación de mercado

Estructuras comerciales

Márgenes de ganancia

Inversión publicitaria

PwC

10

Target del estudio

Se realizaron entrevistas personales, - a través de un cuestionario estructurado y diseñado por PwC y aprobado por Chaide & Chaide - a los vendedores/ promotores de puntos de venta de colchones de resortes y/o espumas; se abarcó además los diferentes canales de distribución:

- Mayoristas
- Minoristas
- Retail
- Fabricantes/ productores



PwC

11

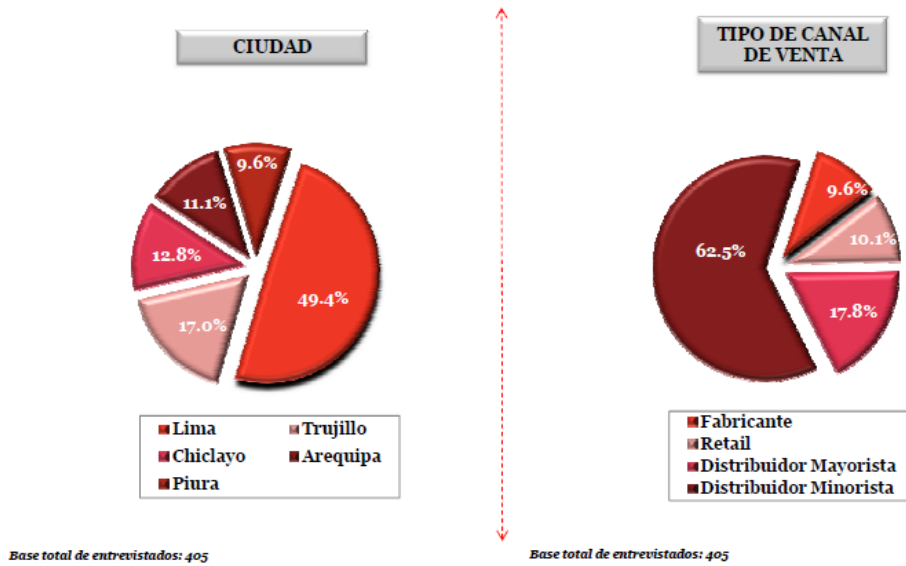
Ámbito geográfico del estudio



PwC

12

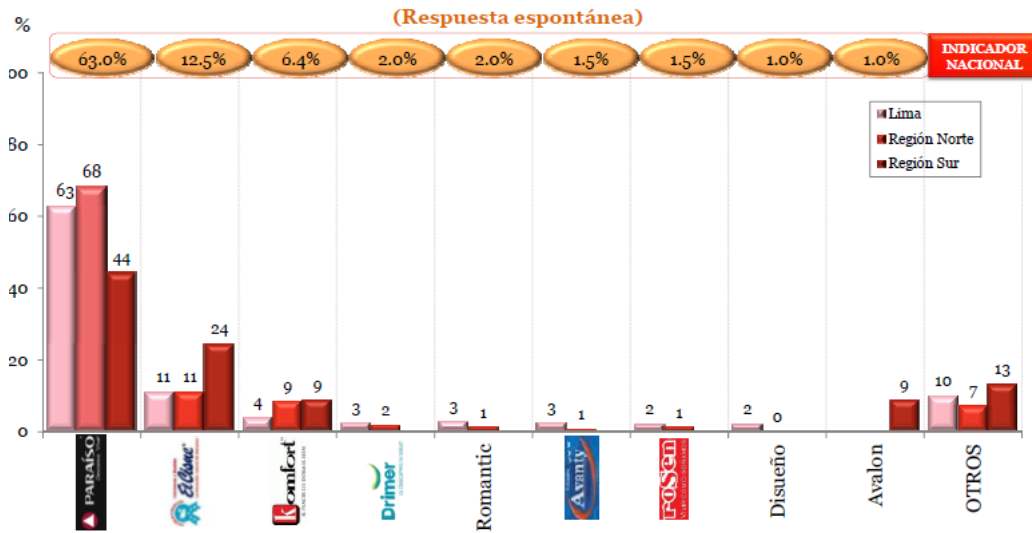
Caracterización de la muestra



PWC

15

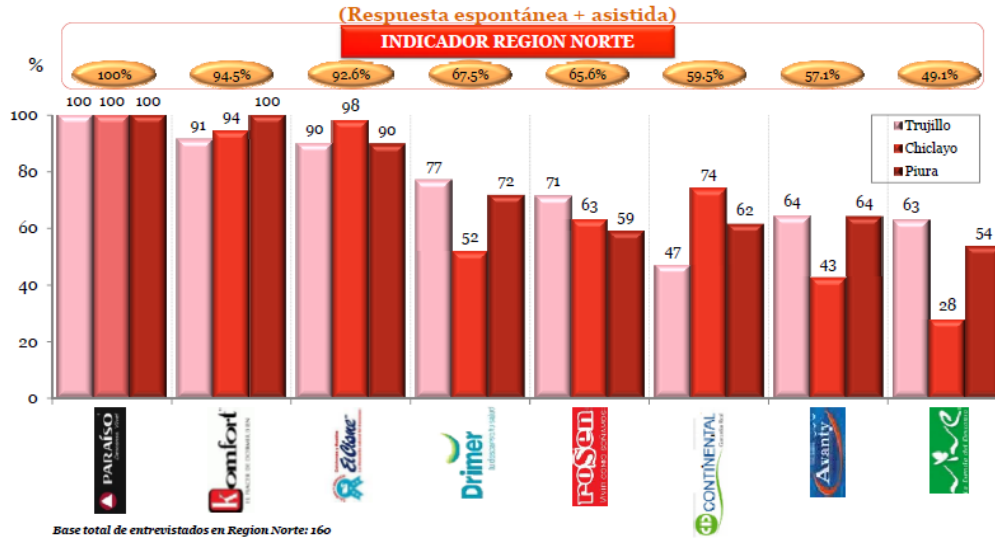
Recordación de marca de colchones –Top Of mind -



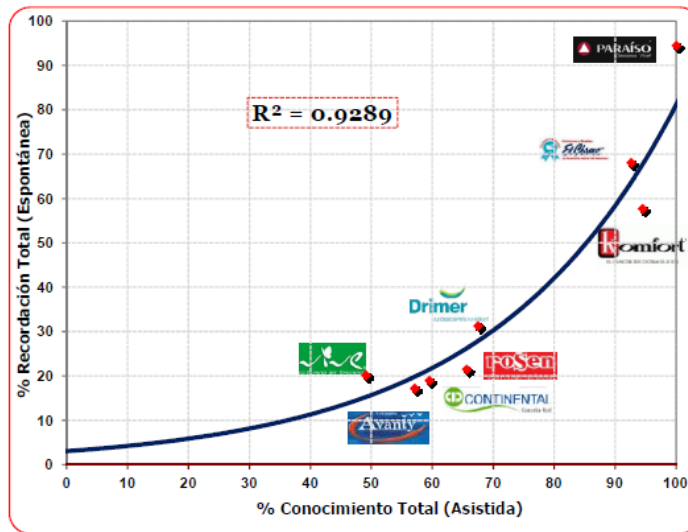
Base total de entrevistados: 405
PWC

19

Recordación de marca de colchones – Total menciones Región Norte -



Índice de fijación mental – Región Norte -



La diferencia existente entre “Paraiso” y otras marcas, se debe al reconocimiento y tradición de la marca líder de colchones en el Perú, acompañada de la estrategia de distribución que la empresa tiene a nivel nacional.

Base total de entrevistados en Región Norte: 160

PwC

24

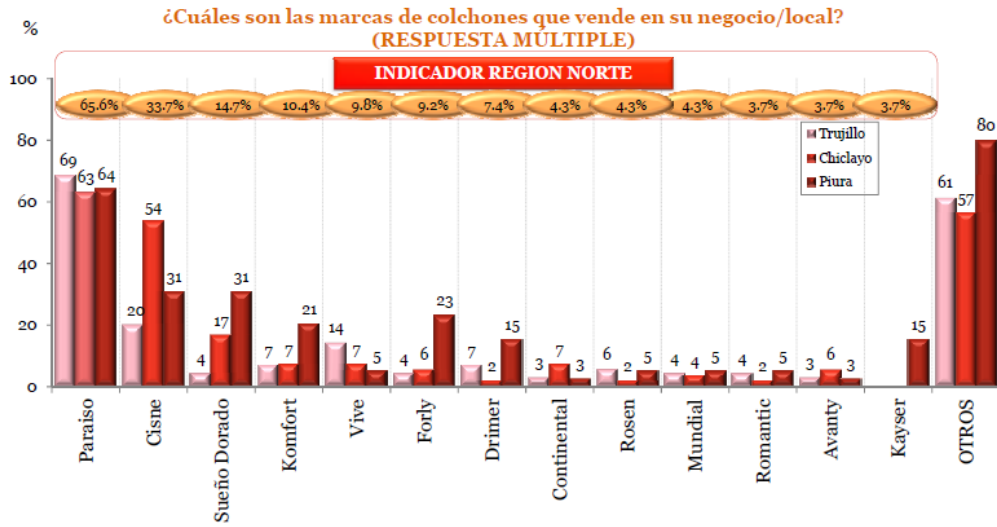
Marcas vendidas de colchones



PwC

26

Marcas de colchones vendidas en los puntos de venta -Región Norte-



Base total de entrevistados en Región Norte: 160

PwC

28

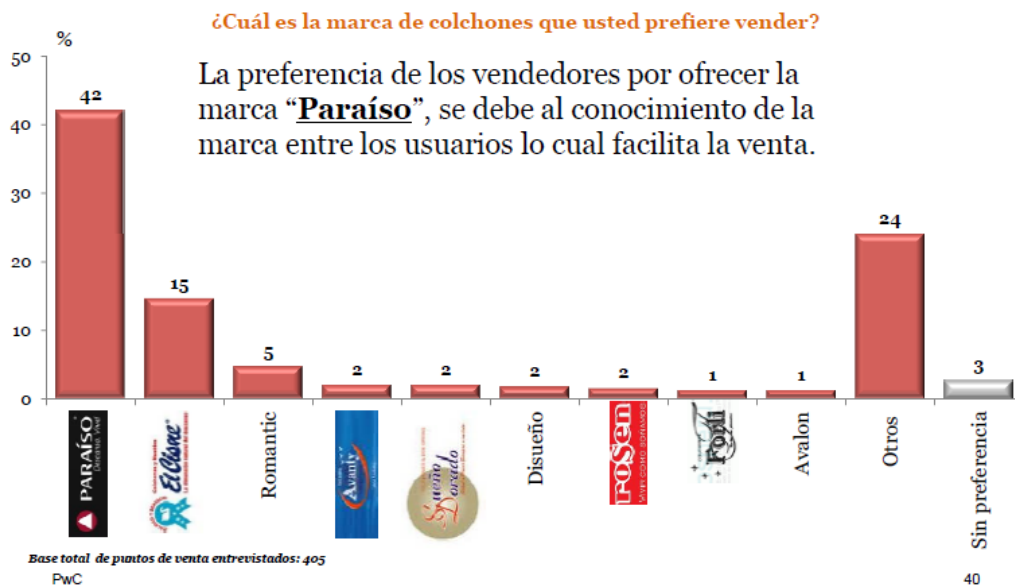
Marca más vendida de colchón – Ranking -

	Lima	Trujillo	Chiclayo	Piura	Arequipa
1º Puesto	41% PARAÍSO Decansa Vive!	50% PARAÍSO Decansa Vive!	44% PARAÍSO Decansa Vive!	51% PARAÍSO Decansa Vive!	31% El Cisne LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO
2º Puesto	13% El Cisne LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO	6% El Cisne LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO	29% El Cisne LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO	13% Sueño Dorado LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO	18% PARAÍSO Decansa Vive!
3º Puesto	7% ROMANTIC	3% Sueño Dorado LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO	2% Sueño Dorado LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO	8% Fonli LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO	11% AVALON

PwC

30

Marca de preferencia en ventas

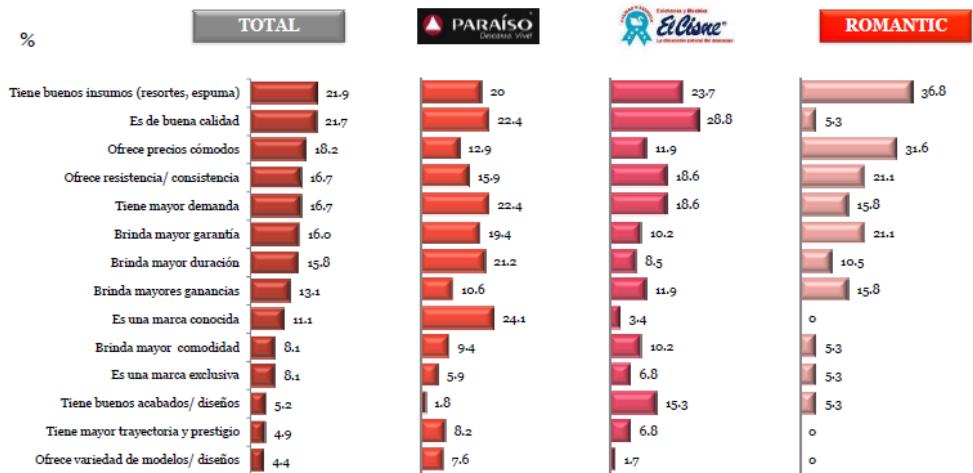


PwC

40

Razones de preferencia

¿Cuáles fueron las razones por las que prefiere vender ...?



Base total 405: Paraíso (170), Círculo (59) y Romántic (19)
PwC

*Base menores a 30 casos no son estadísticamente significativas
41

Índice promedio de precios de costo del punto de venta

Precios en soles por marcas con respuestas significativas de ¿Cuánto le cuesta cada colchón?

(PROMEDIO)

	Mayorista	Minorista	Fabricante	Retail	TOTAL
	S/. 427.22	S/. 424.97	S/. 405.66	S/. 720.12	S/. 463.54
	S/. 506.98	S/. 663.46	S/. 635.88	S/. 853.83	S/. 662.88
	S/. 353.87	S/. 340.12	S/. 381.75	S/. 528.82	S/. 381.04
	S/. 341.00	S/. 284.13	S/. 288.29	S/. 0.00	S/. 300.33
	S/. 212.86	S/. 282.17	S/. 112.00	S/. 0.00	S/. 253.65
	S/. 652.23	S/. 379.98	S/. 381.60	S/. 234.00	S/. 426.39

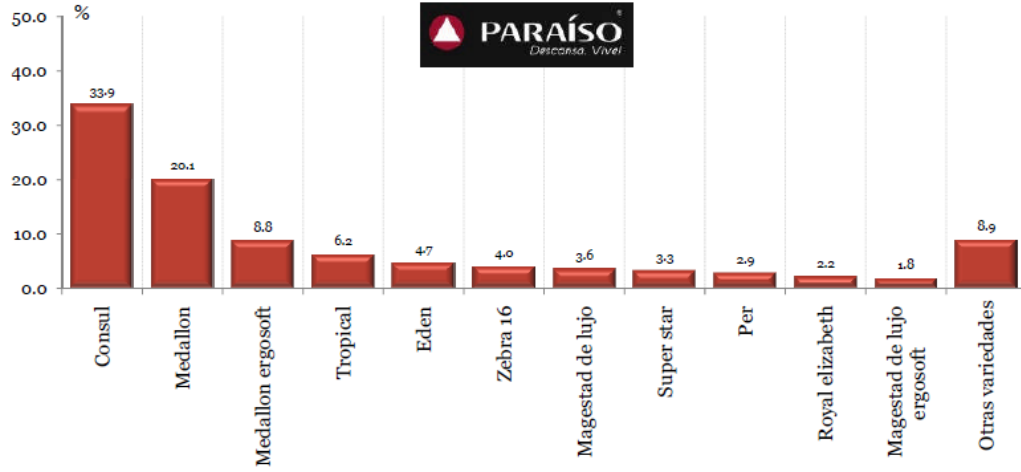
Base total de puntos de venta entrevistados: 405
PwC

46

Variedad de colchón más vendido -Paraíso -

¿Cuál es la variedad o modelo de colchón que más vende?

(RESPUESTA ÚNICA)



Puntos de ventas que venden PARAISO entrevistados nacional: 274

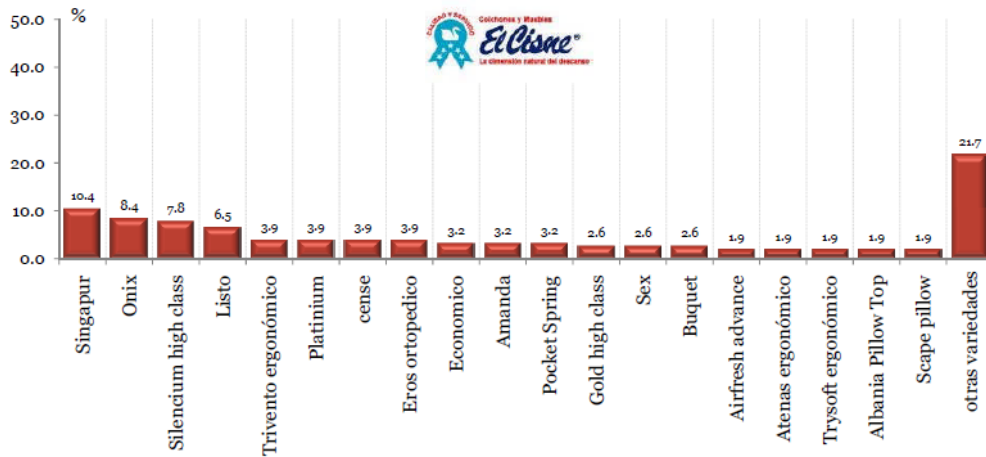
PwC

48

Variedad de colchón más vendido -El Cisne -

¿Cuál es la variedad o modelo de colchón que más vende?

(RESPUESTA ÚNICA)



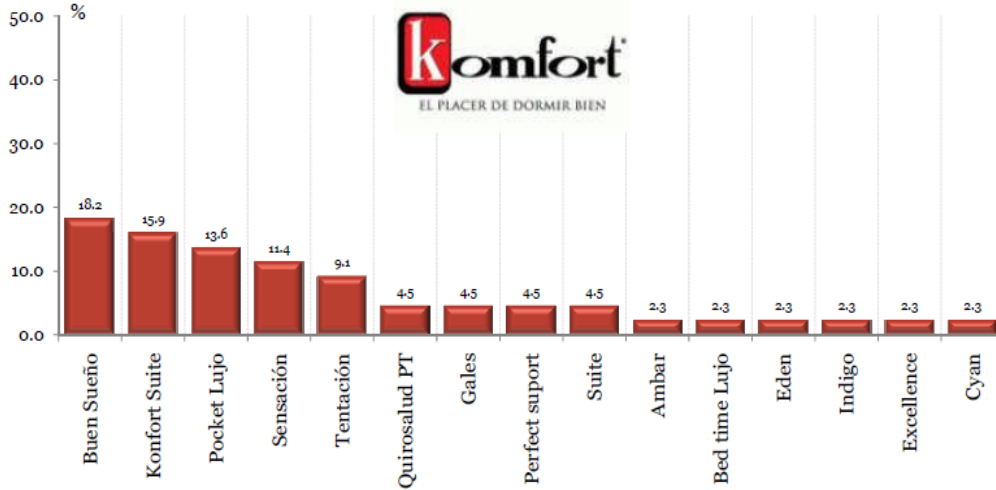
Puntos de ventas que venden EL CISNE entrevistados nacional: 154

PwC

49

Variedad de colchón más vendido -Komfort-

¿Cuál es la variedad o modelo de colchón que más vende?
(RESPUESTA ÚNICA)



Puntos de venta que venden KOMFORT entrevistados nacional: 44

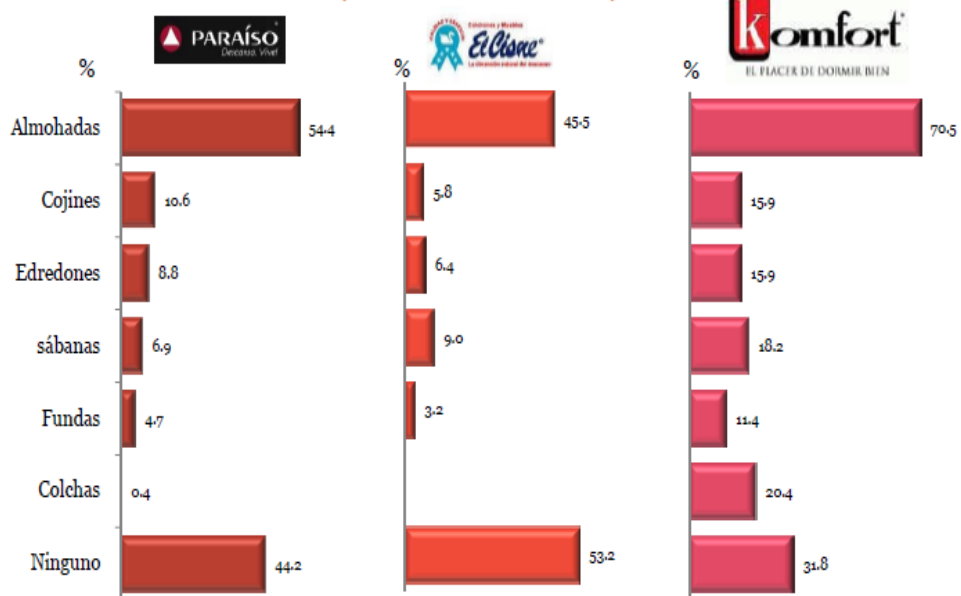
PwC

50

Otros productos vendidos

Además de los colchones, ¿Qué otros productos vende en su negocio/ local?

(RESPUESTA MÚLTIPLE)



Base total 405: Paraíso (284), Cisne (154) y Romántic (45)

PwC

54

Abastecimiento de colchones a los puntos de venta

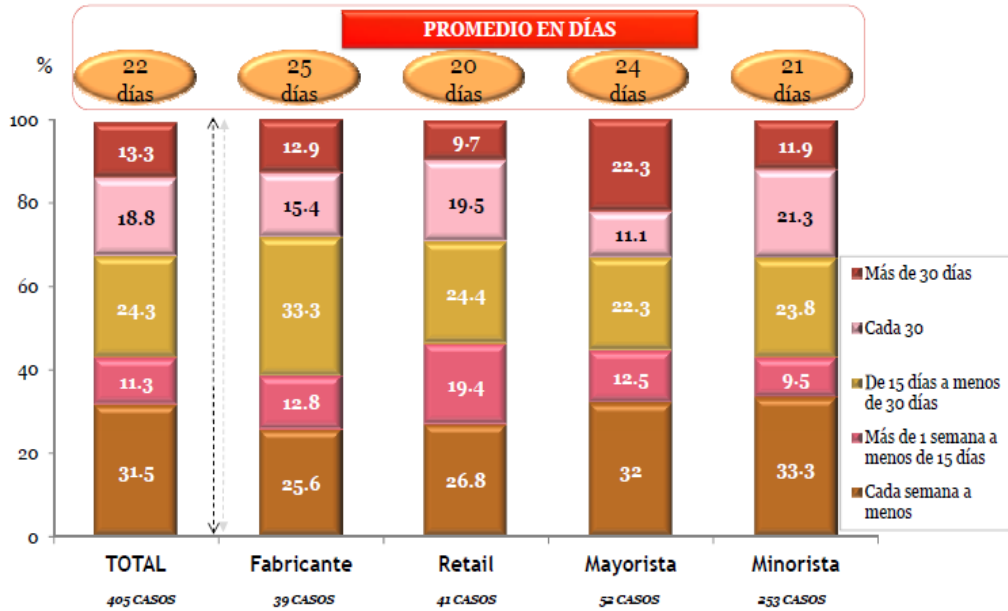


PwC

57

Tiempo de abastecimiento del negocio

¿Cada cuánto tiempo abastece de colchones su negocio?

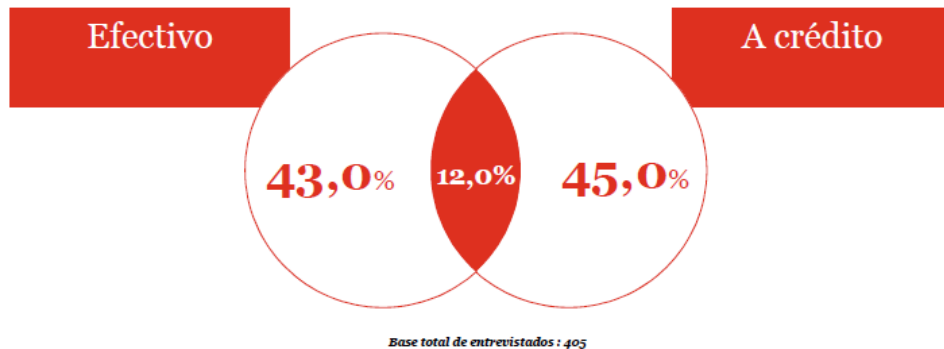


PwC

64

Tipo de pago de la compra de colchones

Los diferentes canales de venta presentan una política comercial de pagos muy similar, no habiéndose encontrado ninguna diferencia significativa entre ellos; dentro de los proveedores que ofrecen créditos, existe un pequeño % que suele entregar los productos a consignación (3,5%).



PwC

66

Apalancamiento del producto

En general, cuando los clientes llegan a su negocio/ local a comprar un colchón, ¿piden una marca específica o piden “un colchón” en general?



PwC

68

Apalancamiento del producto

Existe un potencial mercado de clientes cautivos que se encuentran a la espera de ser orientados por los promotores/ vendedores de colchones – Clientes que piden un colchón de manera en general - (Nivel nacional)

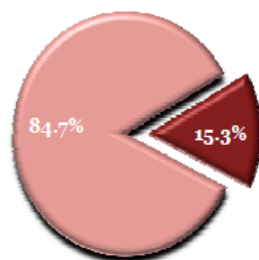
46,9%

PwC

69

Apalancamiento del producto

En caso que el cliente sólo pida el producto en general, ¿Ud. recomienda alguna marca en especial?



■ Sí recomienda
■ No recomienda

Del 46,9% de clientes cautivos, el 84,7% recibe una recomendación por parte del promotor, lo cual representa:

Tasa del mercado:
39,7%

Base de entrevistados que piden un colchón en general: 190

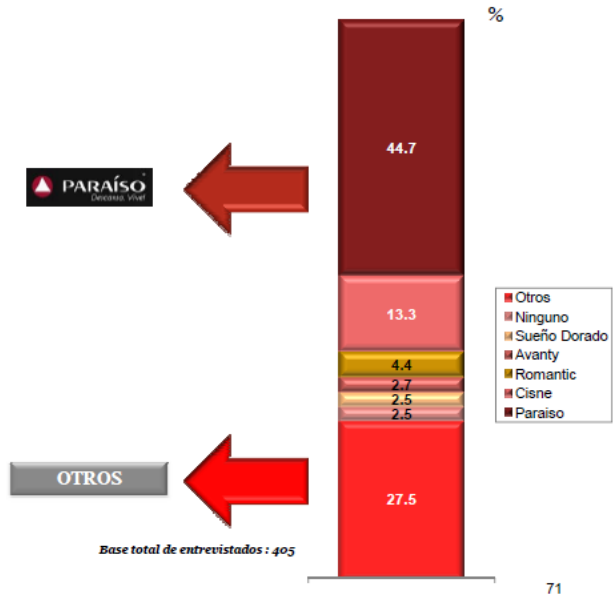
PwC

70

Marcas recomendadas por el vendedor

El mercado de colchones se encuentra liderado por la marca "**Paraíso**"; donde la recomendación que se tiene en los promotores de venta la hace ser la primera opción entre las diferentes marcas vendidas en un mismo local.

Se encuentra constituido por 71 marcas de baja participación e intención de recomendación

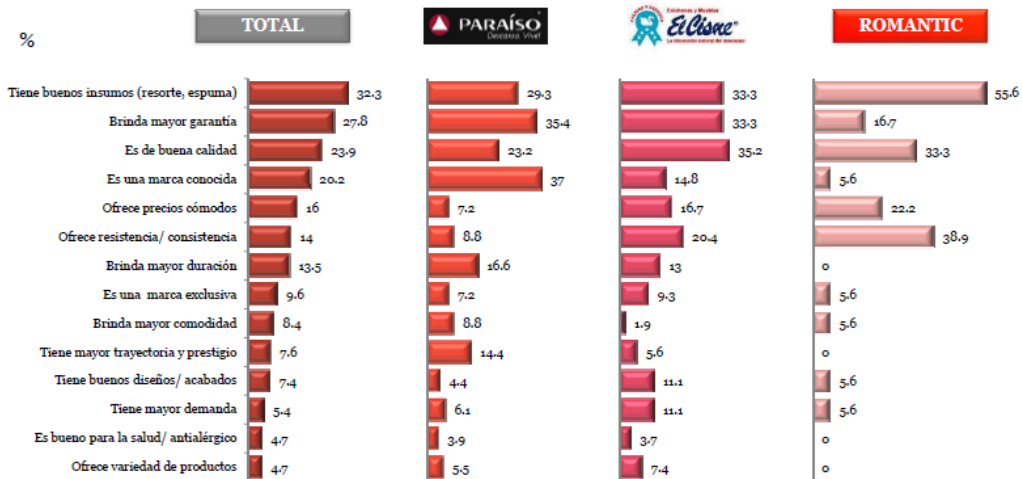


PwC

71

Razones de recomendación

¿Por qué recomienda la marca ... en primer lugar?



Base total 405; Paraíso (181), Cisne (54) y Romantic (18*)

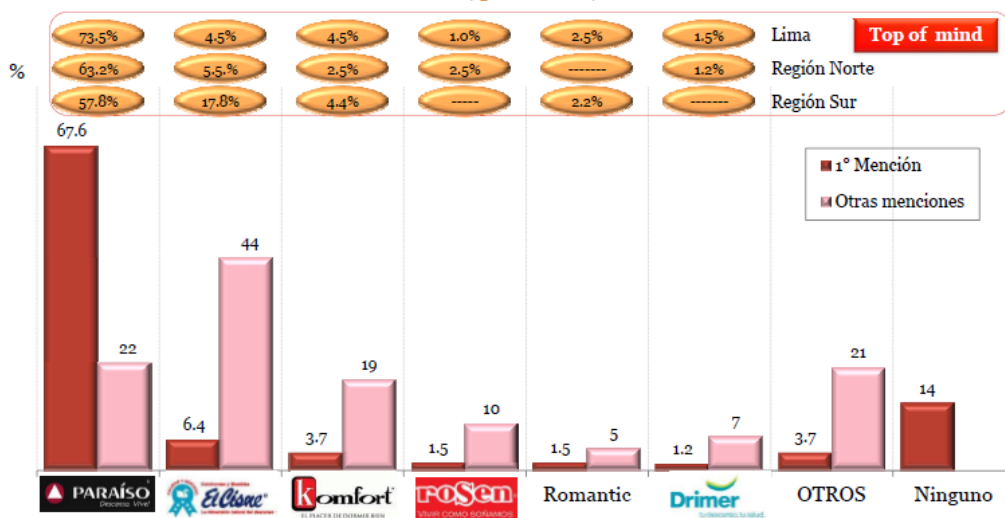
*Base menores a 30 casos no son estadísticamente significativas

PwC

72

Recordación espontánea de publicidad

¿Cuáles de las marcas que conoce de colchones hace publicidad, sea en televisión, radio, revista, encartes, periódicos, etc.?



Base total de entrevistados : 405

PwC

74

Inversión en Publicidad (en US\$ miles)

Enero –Abril 2012

El medio de publicidad preferido es la radio, siendo Paraíso la marca que más inversión en publicidad realiza.

Descripción	Inversión en TV	Inversión en Radio	Inversión en Diarios	Inversión en Revistas	Inversión en Cable	Total Inversión por Marca
APD. \ Paraíso	-	97.5	47.6	23.6	-	168.8
APD. \ Rosen	-	-	82.6	29.0	-	111.6
APD. \ Montecarlo (Colchones)	-	110.2	-	-	-	110.2
APD. \ Romantic (Colchones)	81.4	-	-	-	-	81.4
APD. \ Komfort	-	35.5	-	-	-	35.5
APD. \ Drimers	-	21.0	9.5	-	-	30.8
APD. \ El Cisne	11.5	-	-	-	-	11.5
Inversión Total en medio	92.9	264.5	139.7	52.6	-	549.7

*APD: Artículos para dormitorio
*Fuente: IBOPE

PwC

75

Inversión en Publicidad (en US\$ miles)

Enero –Diciembre 2011

Descripción	Inversión en TV	Inversión en Radio	Inversión en Diarios	Inversión en Revistas	Inversión en Cable	Total Inversión por Marca
APD. Rosen	-	0.0	342.5	69.2	-	411.7
APD. \ Paraíso	-	-	253.6	48.5	-	302.1
APD. \ Montecarlo(Colchones)	-	272.4	-	-	-	272.4
APD. \ Drimers	-	210.1	8.7	-	-	218.7
APD. \ El Cisne	92.7	-	-	-	-	92.7
APD. \ Komfort	-	50.1	28.8	4.9	-	83.7
APD. \ Romantic (Colchones)	57.8	-	-	-	-	57.8
APD. \ Dreaming	6.6	-	-	4.3	-	10.9
APD. \ Sueño Dorado	1.6	-	-	-	-	1.6
APD. \ Sueño Dorado S.A.	1.0	-	-	-	-	1.0
Inversión Total en medio	159.8	532.6	633.5	127.0	-	1,452.8

*APD: Artículos para dormitorio
*Fuente: IBOPE

PwC

76

Conclusiones

Debido a los años que se encuentra en el mercado, así como ser la marca con mayor publicidad y ser la más solicitada por los clientes; lo cual la ayuda a ser la mejor posicionada entre los gustos del consumidor/cliente.

1

“Paraíso” es la marca líder en el mercado de colchones en el Perú.

Mientras una marca se encuentre distribuida en más puntos de ventas, ésta muestra una mayor tasa de venta en la ciudad.

2

Existe una relación directa en la mayor participación en el mercado y la distribución en los establecimiento de venta.

PwC

78

Conclusiones

Es importante poder abarcar las categorías de resortes y espumas para alcanzar una mayor representatividad en más puntos de venta y como consecuencia una mayor intensión en volúmenes de venta.

3

La tres terceras partes de puntos de ventas de colchones comercializan colchones de resortes y espumas

Por ser la marca más conocida por los clientes y sumado a ello la buena calidad que presentan sus productos.

4

“Paraíso” es la marca de colchones que los vendedores prefieren vender.

PwC

79

Conclusiones

Marcas como “Paraíso”, “El Cisne” y “Komfort” realizan ventas cruzadas con productos como almohadas de la misma marca; además estos productos complementarios se encuentran en aproximadamente la mitad de los establecimientos donde se venden los colchones.

5

Las marcas más importantes en el mercado de colchones, no sólo venden colchones

Existe un potencial mercado que se encuentra diluido en marcas poco representativas(145 marcas), las cuales pueden ser desplazadas con la entrada de una marca de gran prestigio.

6

Del valor del mercado de colchones, “Paraíso” obtiene el 41% como participación.

PwC

80

Recomendaciones

Ubicación comercial

Todas las grandes marcas de colchones tienen sus fábricas en la capital del país – Lima -; para luego distribuir sus productos hacia el sur, norte, centro y oriente.

Chaide & Chaide debería considerar ubicarse estratégicamente en Lima, de donde puede extenderse hacia el Norte del país con una fuerte sucursal en Trujillo o Chiclayo debido a la gran demanda existente de colchones en la zona nororiental y sierra norte del Perú.

PwC

82

Recomendaciones

Ruido publicitario

“Paraíso” es la única marca que a través de los años ha lanzado esporádicamente spot televisivos, promoviendo el realce de sus cualidades como producto y esto anclado a la imagen de ser de origen peruano.

No obstante, se encuentran otras marcas como Rosen, Drimer, Vive, que a pesar de realizar este tipo de spot publicitarios, no han obtenido el mismo efecto en los consumidores.

Podría ser importante el lanzamiento televisivo de una nueva marca de colchones que entre al mercado; acompañado de un reforzamiento periódico que pueda resaltar las bondades, la trayectoria previa y la calidad de utilización de insumos peruanos (de ser el caso).

PwC

83

Presencia en el mercado

Recomendaciones

Las principales vitrinas de exposición de una nueva marca de colchones son los canales de venta Retail, sobre todo las tiendas por departamento como Saga Falabella, Ripley y Oechsle, donde éstas tienen un alto tráfico de clientes.

Adicionalmente, el canal Retail tendrá un crecimiento para el mercado de colchones debido al ingreso de la cadena chilena Paris, que se encuentra programado para el primer trimestre del 2013.

Si bien los Retail se encuentran bastante expuestos a los clientes, se destaca la presencia de distribuidores exclusivos en las ciudades donde se piense tener presencia.

PwC

84

Variedad en los productos ofrecidos

Recomendaciones

Uno de los principales aspectos a considerar para abarcar la mayor cantidad de puntos de ventas se encontraría en la posibilidad de contar con colchones de las categorías de resortes y espumas; siendo complementados por almohadas de la misma marca.

PwC

85

Anexo # 5 Productos (Catálogo)



Innovaciones Tecnológicas

INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN	BENEFICIO
	Estructura que se adapta a la forma natural del cuerpo.	Nivel superior de confort, suavidad y adaptabilidad. Salud ortopédica gracias al confort, adaptabilidad a la forma del cuerpo y alineación de los puntos de presión.
	Accolchado elaborado con espuma de densidad.	La espuma perfilada permite una mayor atención en el acolchado.
	Sobrecapa reforzada con Memory Foam.	Nivel superior de confort, suavidad y adaptabilidad. Salud ortopédica, por la característica de sus espumas suaves y resilientes que aseguran un adecuado soporte corporal.
	Sobrecapa de distensión y relajamiento elaborada con una o varias espumas.	Nivel superior de confort, suavidad y adaptabilidad. Salud ortopédica, por la característica de sus espumas suaves y resilientes que aseguran un adecuado soporte corporal.
	Nueva tecnología desarrollada para nunca más darle la vuelta al colchón.	Facilidad de mantenimiento. Mejor calidad y confort en un sólo lado.
	Tela elaborada con hilos de fibra de carbono.	Suave y agradable al tacto. Los hilos de fibra de carbono repelen el polvo, ácaros y bacterias; además aportan la elasticidad natural que favorece la liberación del aire a un bajo voltaje para un sueño más profundo y tranquilo.
	Tela elaborada con fibra de pulpa de bambú.	Flexible, suave y agradable al tacto como la seda. Contiene un componente natural que previene y repele bacterias nocivas, favoreciendo un mejor descanso. Regenera el cuerpo gracias a la estructura de sus fibras, perforadas y absorbentes. La fibra de pulpa de bambú es un producto natural, biodegradable y respetuoso que vive en los valles más altos y secos de las montañas.
	Tela recubierta con gel de Aloe Vera.	Resistencia y frescura por su recubrimiento con gel de Aloe Vera que tiene propiedades hidratantes y refrescantes. El gel de Aloe Vera contribuye a absorber y neutralizar los niveles de energía, ya que posee más de 160 sustancias para: vitaminas, minerales, antioxidantes.
	Tela con barreras de protección Anti Ácaros, Anti Hongos y Anti Bacterias.	Salud gracias a la protección contra microorganismos.
	Tela con tratamiento especial que evita el efecto de la flama.	Seguridad en caso de accidentes con fuego ocasionados por fumar o por cigarrillos, evitando su propagación.
	Tela anti deslizante.	Impide el desplazamiento del colchón fuera de la estructura de la base o de cualquier otro soporte.

Palace

ESTRUCTURA INTERNA

- Tela elaborada con tecnología Thermocool que regula la temperatura corporal
- Box Top compuesto por: Memory Foam y espuma perfilada que brinda mayor atención y confort.
- Espuma de soporte densidad 33 kg/m³
- Manta aislante termofusionada
- Panel de resortes bonnell con marco de rebond que protege los bordes laterales
- Componente de apoyo y protección: rebond densidad 90 kg/m³

EXTRA SOFT PILLOW TOP

TELA ANTICÁROS

ESCALA DE CONFORT:

← DURO INTERMEDIO → BLANDO

Gold

ESTRUCTURA INTERNA

- Tela con tratamientos Aloe Vera y Anti Ácaros
- Planchas de espuma densidad 30 kg/m³
- Rebond de 105 kg/m³
- Panel de resortes bonnell con marco de rebond que protege los bordes laterales
- Componente de apoyo y protección: rebond densidad 90 kg/m³

NON FLIP

TELA ANTICÁROS

TELA ALOE VERA

ESCALA DE CONFORT:

← DURO INTERMEDIO → BLANDO

Elegance Pillow Top

ESTRUCTURA INTERNA

- Tela con tratamientos anti ácaros, anti hongos y anti bacterias
- Triple acolchado profundo con espumas suaves
- Pillow Top: espuma densidad 24 kg/m³
- Lámina de espuma interior densidad 24 kg/m³
- Manta aislante termofusionada
- Panel de resortes bonnell con cilindros estabilizadores de postura

EXTRA SOFT PILLOW TOP

TELA ANTICÁROS

ESCALA DE CONFORT:

← DURO INTERMEDIO → BLANDO

Elegance

ESTRUCTURA INTERNA

- Tela con tratamientos anti ácaros, anti hongos y antibacterial
- Triple acolchado profundo con espumas suaves
- Láminas de espuma interior densidad 24 kg/m³
- Panel de resortes bonnell con cilindros estabilizadores de postura

TELA ANTICÁROS

ESCALA DE CONFORT:

← DURO INTERMEDIO → BLANDO

Super Sueño

ESTRUCTURA INTERNA

- 1 Tela con tratamiento Anti Ácaros, Anti Hongos y Anti Bacterias
- 2 Acolchado con espumas suaves y resilientes
- 3 Planchas de espuma de mediana densidad
- 4 Lámina aislante
- 5 Panel de resortes de acero de alto carbono






Complementos

REGINA MEMORY FOAM

- Se amolda perfectamente a la cabeza y cuello
- Entendido soporte y confort
- Forado con tela de fibra de bambú que evita la proliferación de ácaros
- Medidas disponibles: 0.60 x 0.40 m



PROTECTOR CHAIDE

- Elaborado con tela de poly algodón
- Acolchado con plumón que brinda acogimiento y confort
- Protege el colchón de polvo y manchas



ESCALA DE CONFORT:

POV DUREZ	DUREZ	NO DUREZ EN DUREZ	SOAVE	POV SOAVE
-----------	-------	-------------------	-------	-----------

Box Tarima

BOX TARIMA PREMIUM

- Estructura de madera sólida
- Tela antideslizante que impide el desplazamiento del colchón fuera de la superficie del box tarima
- Resistencia, durabilidad y confort
- 4 patas fijas y 2 patas móviles






BOX TARIMA QUALITY

- Estructura de madera sólida
- Tela antideslizante que impide el desplazamiento del colchón fuera de la superficie del box tarima
- Resistencia, durabilidad y confort
- 4 patas fijas





Sofás Cama

REGINA FOAM





REGINA SPRING





- Tapizados con finas y elegantes telas
- Provistos de estructuras fácilmente desplegadas
- Estructuras de madera sólida
- Espuma de alta densidad



Regina
ATRÉVETE A SOÑAR

SOMNIUM S.A.C
Calle los Tamarindos N° 274, Urbanización 4 de Enero
Piura - Perú.

Catálogo Técnico



Regina
ATRÉVETE A SOÑAR



Anexo 6, Datos Financieros

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS FIJOS						
ADMINISTRACIÓN						
	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6
Arriendos	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
Guardias	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Internet	300	300	300	300	300	300
Seguros	250	250	250	250	250	250
Luz	400	400	400	400	400	400
Teléf.	300	300	300	300	300	300
Varios	500	500	500	500	500	500
	10,750	10,750	10,750	10,750	10,750	10,750
VENTAS						
Gastos publicidad	471	906	1,541	2,257	2,279	2,994
Gasolina vehículos	0	0	0	0	0	0
Gastos de viaje	0	0	0	0	0	0
	471	906	1,541	2,257	2,279	2,994
Tot.Gts. Adm.Vts.	11,221	11,656	12,291	13,007	13,029	13,744

ADMINISTRACIÓN							
	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12	TOTAL
Arriendos	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	78,000
Guardias	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Internet	300	300	300	300	300	300	3,600
Seguros	250	250	250	250	250	250	3,000
Luz	400	400	400	400	400	400	4,800
Teléf.	300	300	300	300	300	300	3,600
Varios	500	500	500	500	500	500	6,000
	10,750	10,750	10,750	10,750	10,750	10,750	129,000
VENTAS							
Gastos publicidad	3,364	4,092	4,255	5,023	5,411	5,774	38,369
Gasolina vehículos	0	0	0	0			0
Gastos de viaje	0	0	0	0			0
	3,364	4,092	4,255	5,023	5,411	5,774	38,369
Tot.Gts. Adm.Vts.	14,114	14,842	15,005	15,773	16,161	16,524	167,369

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

VENTAS	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6
Unidades	218	356	553	777	813	1,048
TOTAL VENTAS NETAS (US\$)	23,562	45,292	77,072	112,851	113,960	149,724
Precio unitario promedio	108.1	127.2	139.3	145.3	140.1	142.9
COSTOS/GASTOS VARIABLES	19,641	37,763	64,264	94,101	95,023	124,846
Costo unitario promedio	90.1	106.1	116.1	121.1	116.8	119.1
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	3,920	7,530	12,807	18,750	18,937	24,878
Margen unitario promedio	18.0	21	23	24	23	24
%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
COSTOS FIJOS PRODUCCIÓN	2,114	2,114	2,114	2,114	2,114	2,635
Depreciación/Amortiz.	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	2,266
Mano de Obra planta	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento	265	265	265	265	265	369
UTILIDAD BRUTA	1,806	5,416	10,693	16,636	16,823	22,243
	8%	12%	14%	15%	15%	15%
GASTOS DE VENTAS Y ADM.	12,022	12,156	14,211	14,939	15,416	16,355
UTILIDAD EN OPERACIONES	(10,216)	(6,740)	(3,518)	1,697	1,407	5,888
	-43%	-15%	-5%	2%	1%	4%

GASTOS FINANCIEROS :	0	0	0	0	0	0
Prést. Bancario	0	0	0	0	0	0
UTIL. ANTES Impto. P. TRAB.	(10,216)	(6,740)	(3,518)	1,697	1,407	5,888
8% PART. TRABAJ.	0	0	0	136	113	471
30% IMPTO. A LA RENTA	0	0	0	468	388	1,625
UTIL. NETA	(10,216)	(6,740)	(3,518)	1,093	906	3,792
UTIL. NETA/ VENTAS	-43%	-15%	-5%	1%	1%	3%

VENTAS	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	AÑO 1
Unidades	1,194	1,448	1,542	1,828	2,025	2,233	14,035
TOTAL VENTAS NETAS (US\$)	168,218	204,623	212,740	251,135	270,542	288,716	1,918,436
Precio unitario promedio	140.9	141.3	137.9	137.4	133.6	129.3	136.7
COSTOS/GASTOS VARIABLES	140,266	170,621	177,390	209,404	225,580	240,727	1,599,625
Costo unitario promedio	117.5	117.8	115.0	114.6	111.4	107.8	114.0
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	27,952	34,002	35,351	41,732	44,962	47,989	318,811
Margen unitario promedio	23	23	23	23	22	21	23
%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	16.6%
COSTOS FIJOS PRODUCCIÓN	2,635	2,635	2,635	2,635	2,635	2,635	29,017
Depreciación/Amortiz.	2,266	2,266	2,266	2,266	2,266	2,266	25,113

Mano de Obra planta	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento	369	369	369	369	369	369	3,903
UTILIDAD BRUTA	25,317	31,367	32,716	39,097	42,327	45,354	289,794
	15%	15%	15%	16%	16%	16%	15%
GASTOS DE VENTAS Y ADM.	17,182	17,928	18,555	19,563	20,158	40,714	219,198
UTILIDAD EN OPERACIONES	8,136	13,439	14,161	19,533	22,168	4,641	70,596
	5%	7%	7%	8%	8%	2%	4%
GASTOS FINANCIEROS :	0	0	0	0	0	0	0
			0				0
Prést. Bancario	0	0	0	0	0	0	0
UTIL. ANTES Impto. P. TRAB.	8,136	13,439	14,161	19,533	22,168	4,641	70,596
							0
8% PART. TRABAJ.	651	1,075	1,133	1,563	1,773	371	5,648
							0
30% IMPTO. A LA RENTA	2,245	3,709	3,908	5,391	6,118	1,281	19,484
							0
UTIL. NETA	5,239	8,655	9,120	12,579	14,276	2,989	45,464
UTIL. NETA/ VENTAS	3%	4%	4%	5%	5%	1%	2%

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO A 5 AÑOS

VENTAS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Unidades	15,231	15,993	16,793	17,632	79,684
TOTAL VENTAS NETAS (US\$)	2,167,420	2,344,065	2,535,106	2,741,717	11,706,744
Precio unitario promedio	142	147	151	155	147
COSTOS/GASTOS VARIABLES	1,788,067	1,933,795	2,091,399	2,261,848	9,674,733
Costo unitario promedio	117	121	125	128	132
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	379,353	410,270	443,707	479,870	2,032,011
Margen unitario promedio	25	26	26	27	15
%	0	0	0	0	0
COSTOS FIJOS PRODUCCIÓN	30,134	31,254	32,378	33,506	156,289
Depreciación/Amortiz.	26,113	27,113	28,113	29,113	135,567
Mano de Obra planta	-	-	-	-	
Mantenimiento	4,020	4,141	4,265	4,393	20,722
UTILIDAD BRUTA	349,219	379,016	411,329	446,363	1,875,722
	0	0	0	0	0

GASTOS DE VENTAS Y ADM.	225,774	232,548	239,524	246,710	1,163,754
UTILIDAD EN OPERACIONES	123,445	146,469	171,805	199,653	711,968
	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS :	-	-	-	-	
	-	-	-	-	
Prést. Bancario	-	-	-	-	
UTIL. ANTES Impto. P. TRAB.	123,445	146,469	171,805	199,653	711,968
	-	-	-	-	
8% PART. TRABAJ.	9,876	11,717	13,744	15,972	56,957
30% IMPTO. A LA RENTA	34,071	40,425	47,418	55,104	196,503
	-	-	-	-	
UTIL. NETA	79,499	94,326	110,642	128,577	458,507
UTIL. NETA/ VENTAS	4%	4%	4%	5%	4%

PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN Y RETORNO

Año 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6

VENTAS NETAS			23,562	45,292	77,072	112,851	113,960	149,724
UTILID. NETA			(10,216)	(6,740)	(3,518)	1,093	906	3,792
CAJA BANCOS			848	1,631	2,775	4,063	4,103	5,390
(Estim. % de ventas)	0.30%							
CUENTAS POR COBRAR			37,070	71,260	121,260	177,552	179,297	235,566
Días permanencia	40							
INVENTARIOS			32,633	59,815	9,957	144,322	145,706	191,222
Días permanencia	45							
CTAS. POR PAG. PROVEED.			0	0	0	0	0	0
Días de crédito	0							
OTRAS CTAS POR PAGAR			0	0	0	604	1,105	3,201
Particip. Trabajadores			0	0	0	136	248	719
Impto. a la Renta	0		0	0	0	468	856	2,482
CAPITAL DE TRABAJO			70,552	132,706	133,991	325,333	328,001	428,977
(%) SOBRE VENTAS			299%	293%	174%	288%	288%	287%
INVERSIÓN FIJA								
EDIF. E INSTALAC.		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
MAQUINARIA Y EQUIPOS		10,780	10,780	10,780	10,780	10,780	10,780	10,780
EQUIPO TRANSPORTE		0	0	0	0	0	0	0
MOBILIARIO Y EQUIPO COMPUT.		2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700

NUEVAS COMPRAS A. FIJOS		0	0	0	0	0	0	25,000
TOTAL INVERS. FIJA		63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	88,480
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN								
Depreciación anual			(1,850)	(1,850)	(1,850)	(1,850)	(1,850)	(2,266)
Deprec. Nuevas compras			0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada			(1,850)	(3,699)	(5,549)	(7,399)	(9,249)	(11,515)
INVERSIÓN FIJA NETA		63,480	61,630	59,781	57,931	56,081	54,231	76,965
OTROS		0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NETOS		63,480	132,182	192,486	191,922	381,414	382,233	505,942
PROMEDIO ACTIVOS								
TOTALES NETOS		63,480	97,831	129,383	145,018	192,297	223,953	297,696
UTIL. NETA/ AVG ACT. NETOS		0%	-10%	-5%	-2%	1%	0%	1%
VTAS/ ACT. NETOS		0.0	0.2	0.4	0.5	0.6	0.5	0.5
	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL	
VENTAS NETAS	168,218	204,623	212,740	251,135	270,542	288,716	1,918,436	
UTILIDAD. NETA	5,239	8,655	9,120	12,579	14,276	2,989	38,175	
CAJA BANCOS	6,056	7,366	7,659	9,041	9,740	10,394		

(Estim. % de ventas)							
CUENTAS POR COBRAR	264,663	321,940	334,711	395,119	425,652	454,247	251,528
Días permanencia							
INVENTARIOS	214,351	259,884	270,037	318,058	342,323	365,043	196,113
Días permanencia							
CTAS. POR PAG. PROVEED.	0	0	0	0	0	0	
Días de crédito							
OTRAS CTAS POR PAGAR	6,097	10,881	15,923	22,877	30,768	32,421	
Particip. Trabajadores	1,370	2,445	3,578	5,141	6,914	7,286	
Impto. a la Renta	4,727	8,436	12,345	17,736	23,854	25,135	
CAPITAL DE TRABAJO	478,973	578,309	596,484	699,342	746,946	797,263	443,073
(%) SOBRE VENTAS	285%	283%	280%	278%	276%	276%	23%
<u>INVERSIÓN FIJA</u>							
EDIF. E INSTALAC.	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	
MAQUINARIA Y EQUIPOS	10,780	10,780	10,780	10,780	10,780	10,780	
EQUIPO TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0	
MOBILIARIO Y EQUIPO COMPUT.	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	
NUEVAS COMPRAS A. FIJOS	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	
TOTAL INVERS. FIJA	88,480	88,480	88,480	88,480	88,480	88,480	

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN							
Depreciación anual	(2,266)	(2,266)	(2,266)	(2,266)	(2,266)	(2,266)	(25,113)
Deprec. Nuevas compras	0	0	0	0	0	0	
Depreciación Acumulada	(13,781)	(16,048)	(18,314)	(20,581)	(22,847)	(25,113)	
INVERSIÓN FIJA NETA	74,699	72,432	70,166	67,899	65,633	63,367	63,367
OTROS	0	0	0	5	5	5	
TOTAL ACTIVOS NETOS	553,672	650,741	666,650	767,246	812,584	860,635	506,440
PROMEDIO ACTIVOS							
TOTALES NETOS	367,945	444,320	523,442	587,747	659,472	718,588	promedio
UTIL. NETA/ AVG ACT. NETOS	1%	2%	2%	2%	2%	0%	1%
VTAS/ ACT. NETOS	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS	2,167,420	2,344,065	2,535,106	2,741,717
UTILIDAD NETA	79,499	94,326	110,642	128,577
CAJA BANCOS	6,502	7,032	7,605	8,225
(Estim. % de ventas)				

CUENTAS POR COBRAR	284,173	307,333	332,381	359,470
Días permanencia				
INVENTARIOS	227,275	245,631	265,472	286,919
Días permanencia				
CTAS. POR PAG. PROVEED.	0	0	0	0
Días de crédito				
OTRAS CTAS POR PAGAR	43,946	52,143	61,163	71,077
Particip. Trabajadores	9,876	11,717	13,744	15,972
Impto. a la Renta	34,071	40,425	47,418	55,104
CAPITAL DE TRABAJO	474,004	507,853	544,296	583,537
(%) SOBRE VENTAS	22%	22%	21%	21%
<u>INVERSIÓN FIJA :</u>				
EDIF. E INSTALAC.	50,000	50,000	50,000	50,000
MAQUINARIA Y EQUIPOS	10,780	10,780	10,780	10,780
EQUIPO TRANSPORTE	25,000	25,000	25,000	25,000
MOBILIARIO Y EQUIPO COMPUT.	2,700	2,700	2,700	2,700
NUEVAS COMPRAS A. FIJOS	5,000	5,000	5,000	5,000
TOTAL INVERS. FIJA	93,480	93,480	93,480	93,480
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN				
Depreciación anual	(25,113)	(25,113)	(10,270)	(10,270)
Deprec. Nuevas compras	(500)	(500)	(500)	(500)
Depreciación Acumulada	(25,113)	(50,727)	(76,340)	(87,110)

INVERSIÓN FIJA NETA	68,367	42,753	17,140	6,370
OTROS	5	5	5	5
TOTAL ACTIVOS NETOS	542,375	550,612	561,441	589,912
PROMEDIO ACTIVOS				
TOTALES NETOS	680,508	615,015	540,217	561,085
UTIL. NETA/ AVG ACT. NETOS	12%	15%	20%	23%
VTAS/ ACT. NETOS	3.2	3.8	4.7	4.9

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4
FUENTES DE INGRESOS :					
UTIL. NETA	0	(10,216)	(6,740)	(3,518)	1,093
DEP. Y AMORT.	0	1,850	1,850	1,850	1,850
FLUJO NETO OPERACIONAL	0	(8,366)	(4,891)	(1,668)	2,942
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
Aporte propio	(63,480)	0	0	0	0
Financ. Bancos Inicial	0	0	0	0	0
Préstamo Adicional	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS :	0	(8,366)	(4,891)	(1,668)	2,942
EGRESOS DE FONDOS :	(63,480)	70,552	62,154	1,286	191,341
INVERS. FIJAS INIC.	(63,480)	0	0	0	0

NUEVAS COMPRAS A. FIJOS	0	0	0	0	0
VARIAC. CAP. TRABAJO	0	70,552	62,154	1,286	191,341
EGRESOS FINANCIEROS					
(No considerado en Result.)	0	0	0	0	0
Préstamo Bancario (capital)	0	0	0	0	0
Valor de rescate (activo fijo neto)		0	0	0	0
FLUJO NETO FONDOS NOMINAL	(63,480)	(78,918)	(67,044)	(2,953)	(188,399)
FLUJO NETO FONDOS NOMINAL ACUM					
FLUJO NETO FONDOS (VA)	(63,480)	(78,918)	(67,044)	(2,953)	(188,399)
FLUJO ACUMULATIVO (VA)	(63,480)	(142,398)	(209,442)	(212,395)	(400,795)

	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8
FUENTES DE INGRESOS :				
UTIL. NETA	906	3,792	5,239	8,655
DEP. Y AMORT.	1,850	2,266	2,266	2,266
FLUJO NETO OPERACIONAL	2,756	6,058	7,506	10,921
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0
Aporte propio	0	0	0	0
Financ. Bancos Inicial	0	0	0	0
Préstamo Adicional	0	0	0	0
OTROS INGRESOS	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS :	2,756	6,058	7,506	10,921

EGRESOS DE FONDOS :	2,668	125,976	49,996	99,335
INVERS. FIJAS INIC.	0	0	0	0
NUEVAS COMPRAS A. FIJOS	0	25,000	0	0
VARIAC. CAP. TRABAJO	2,668	100,976	49,996	99,335
EGRESOS FINANCIEROS				
(No considerado en Result.)	0	0	0	0
Préstamo Bancario (capital)	0	0	0	0
Valor de rescate (activo fijo neto)	0	0	0	0
FLUJO NETO FONDOS NOMINAL	87	(119,917)	(42,491)	(88,414)
FLUJO NETO FONDOS NOMINAL ACUM				
FLUJO NETO FONDOS (VA)	87	(119,917)	(42,491)	(88,414)
FLUJO ACUMULATIVO (VA)	(400,708)	(520,625)	(563,115)	(651,530)

	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
FUENTES DE INGRESOS :				
UTIL. NETA	9,120	12,579	14,276	2,989
DEP. Y AMORT.	2,266	2,266	2,266	2,266
FLUJO NETO OPERACIONAL	11,386	14,846	16,543	5,255
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0
Aporte propio	0	0	0	0
Financ. Bancos Inicial	0	0	0	0
Préstamo Adicional	0	0	0	0

OTROS INGRESOS	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS :	11,386	14,846	16,543	5,255
EGRESOS DE FONDOS :	18,175	102,858	47,604	50,317
INVERS. FIJAS INIC.	0	0	0	0
NUEVAS COMPRAS A. FIJOS	0	0	0	0
VARIAC. CAP. TRABAJO	18,175	102,858	47,604	50,317
EGRESOS FINANCIEROS				
(No considerado en Result.)	0	0	0	0
Préstamo Bancario (capital)	0	0	0	0
Valor de rescate (activo fijo neto)	0	0	0	0
FLUJO NETO FONDOS NOMINAL	(6,789)	(88,012)	(31,062)	(45,062)
FLUJO NETO FONDOS NOMINAL ACUM				
FLUJO NETO FONDOS (VA)	(6,789)	(88,012)	(31,062)	(45,062)
FLUJO ACUMULATIVO (VA)	(658,319)	(746,331)	(777,393)	(822,455)

	1	2	3	4	5	TOTAL
FUENTES DE INGRESOS :						
UTIL. NETA	38,175	79,499	94,326	110,642	128,577	451,219
DEP. Y AMORT.	25,113	25,613	25,613	10,770	10,770	97,880
FLUJO NETO OPERACIONAL	63,289	105,112	119,939	121,412	139,347	549,099
INGRESOS FINANCIEROS :	0	0	0	0	0	0
	0					0

Aporte propio	(63,480)	0	0	0	0	(63,480)
	0					0
Financ. Bancos Inicial	0	0	0	0	0	0
Préstamo Adicional	0	0	0	0	0	0
	0					0
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0
						0
TOTAL INGRESOS :	63,289	105,112	119,939	121,412	139,347	549,099
						0
						0
EGRESOS DE FONDOS :	(468,073)	(35,931)	(38,850)	(41,442)	545,671	(38,625)
						0
						0
INVERS. FIJAS INIC.	0	0	0	0	0	0
						0
NUEVAS COMPRAS A. FIJOS	(25,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(45,000)
						0
VARIAC. CAP. TRABAJO	(443,073)	(30,931)	(33,850)	(36,442)	(39,242)	(583,537)
						0
EGRESOS FINANCIEROS						0
(No considerado en Result.)	0	0	0	0	0	0
						0
Préstamo Bancario (capital)	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate (activo fijo neto)	0	0	0	0	589,912	589,912
						0

						0
FLUJO NETO FONDOS NOMINAL	(404,785)	69,181	81,089	79,970	685,017	510,474
FLUJO NETO FDOS NOMINAL ACUM	(468,265)	(399,083)	(317,994)	(238,024)	446,994	
FLUJO NETO FONDOS (VA)	(351,987)	52,311	53,318	45,723	340,575	76,460
						0
FLUJO ACUMULATIVO (VA)	(415,467)	(363,156)	(309,838)	(264,115)	76,460	(1,276,115)

INDICES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

COSTO DEL CAPITAL :			
PRÉSTAMO/PATRIMONIO	0%		
PRÉSTAMO/(PRÉSTAMO + PATRIMONIO)	0%		
COSTO DEL PRÉSTAMO	10%		
COSTO DEL PATRIMONIO (Aporte propio)	22%		
% DE PRÉSTAMO	0%		
% DE APORTE PROPIO (Patrimonio)	100%		
PROM. UTIL. / ACT. NETOS	-2%		
TASA INTERNA DE RETORNO	20.7%		
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	0 años		
VALOR PRESENTE (NPV)	76,459.99	15%	Tasa Dscto.

PUNTO DE EQUILIBRIO:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EN UNIDADES	10,927	10,275	10,283
EN US\$	1,493,627	1,462,121	1,507,222
COMO % DE VENTAS	78%	67%	64%

PUNTO DE EQUILIBRIO:	AÑO 4	AÑO 5
EN UNIDADES	10,290	10,296
EN US\$	1,553,505	1,601,005
COMO % DE VENTAS	61%	58%