



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**“EL DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA “ROYAL GOOSE”  
DEDICADA A VENDER ALMOHADAS DE PLUMAS DE GANSO  
EN GUADALAJARA, JALISCO”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**ERICK RODRIGUEZ SANCHEZ**

**DIRECTORA**

**M. EN FIN. LIZETH GUADALUPE ARCE CHÁVEZ**

**REVISORES**

**C.P. LUIS ALBERTO MARTINEZ CASTRO**

**M. EN AD. N. NOELIA PÉEREZ DAVALOS**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, FEBRERO DE 2019.**



**Universidad Autónoma del Estado de México**  
Centro Universitario UAEM Texcoco

Texcoco, México a 19 de enero 2018

*Asunto: Etapa de digitalización*

**M. EN C. ED. VIRIDIANA BANDA ARZATE**  
**SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL**  
**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**  
**PRESENTE.**

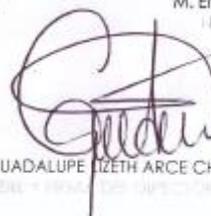
**AT'N: L. en D. Marco Rodrigo López González**  
**RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION**

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "**EL DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA "ROYAL GOOSE" DEDICADA A VENDER ALMOHADAS DE PLUMAS DE GANSO EN GUADALAJARA, JALISCO**" que para obtener el título de Licenciado en **ADMINISTRACION** presenta el sustentante **ERICK RODRIGUEZ SANCHEZ**, con número de cuenta **0222708**, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

**ATENTAMENTE**

  
C.P. LUIS ALBERTO MARTINEZ CASTRO  
NOMBRE Y FIRMA DEL REVISOR

  
M. EN AD. Y NOCIÓN JA PEREZ DAVALOS  
NOMBRE Y FIRMA DEL REVISOR

  
M. EN F. GUADALUPE LIZETH ARCE CHAVEZ  
NOMBRE Y FIRMA DEL REVISOR

c.c.p. Sustentante;

c.c.p. Director de trabajo terminal: \_\_\_\_\_

c.c.p. Titulación.- L. en D. Marco Rodrigo López González.

Centro Universitario UAEM Texcoco  
Av Jardín Zumpango s/n. Fracc. El Tejocote  
C.P. 56259 Texcoco, Estado de México  
Tels. (595) 9211216 - 9211247 - 9210368 - 9210493  
[se@uaem.mx](mailto:se@uaem.mx)

**CUTex**

# ÍNDICE

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO I .....	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1.1. Descripción del problema .....	6
1.1.2. Formulación del problema .....	6
1.1.3. Sistematización del problema.....	6
1.2. HIPÓTESIS .....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN Y USO DE LOS RESULTADOS.....	7
1.4. FUNDAMENTO TEÓRICO.....	10
1.4.1. Conceptos de marketing.....	10
1.4. 2. Comercio electrónico.....	12
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.5.1. Objetivo general .....	13
1.5.2. Objetivos específicos.....	13
1.6. METODOLOGÍA.....	14
1.6.1. Variables y definición operacional de las variables .....	14
1.6.2. Tipo de estudio y diseño general.....	16
1.6.3. Universo de estudio, selección y tamaño de muestra, unidad de análisis y observación. Criterios de inclusión y exclusión .....	17
1.6.4. Procedimientos para la recolección de información, instrumentos a utilizar y métodos para el control y calidad de los datos.....	18
1.7. Métodos y modelos de análisis de los datos según tipo de variables .....	20
CAPÍTULO II .....	22
2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	22
Especificaciones:.....	27
Descripción:.....	27
2.1.1. Actividad interna.....	31
2.1.2. Descripción del producto .....	33

2.1.3. Líneas de productos/servicios .....	40
2.1.4. Misión, Visión, Valores, objetivos y metas.....	41
CAPÍTULO III .....	44
3.1. PLAN DE MARKETING .....	44
3.1.1. Análisis del mercado y de la empresa .....	44
3.1.2. Análisis de los datos según tipo de variables .....	47
1.1.3. Hábitos de consumo .....	58
CAPÍTULO IV .....	59
4.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	59
4.2. El Entorno.....	59
4.3. Estimación futura.....	60
4.3.1. Evolución, tamaño, crecimiento.....	60
4.4. Segmentos con potencial .....	62
4.5. Ciclo de vida .....	65
4.6. Grado de concentración .....	67
4.7. Barreras de entrada.....	70
4.8. Poder negociador de clientes y proveedores .....	76
4.9. La demanda .....	78
4.10. Investigación comercial .....	78
4.10.1. Análisis de la conducta de uso .....	80
CAPÍTULO V .....	88
5.1. ANÁLISIS INTERNO .....	88
5.2. Cultura organizacional.....	88
5.3. La Identidad de la Empresa.....	95
5.4. La Cadena de Valor.....	96
5.5. Análisis de los Recursos y Capacidades diferenciales.....	99
5.6. Análisis de la situación / diagnóstico .....	106
5.6.1. Análisis DAFO .....	106
5.7. Matrices Estratégicas .....	107
5.8. Diagnóstico.....	110

CAPÍTULO VI .....	114
6.1. PLAN OPERATIVO DE MARKETING Y VENTAS .....	114
6.2. Productos, servicios .....	115
6.3. Canales de distribución .....	116
6.4. Fuerza de ventas.....	116
6.5. Comunicación.....	118
6.6. Definición de acciones publicitarias.....	119
6.7. Media mix .....	119
CAPÍTULO VII .....	122
7.1. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	122
7.1.1. Plan de inversiones inicial/financiación .....	122
7.2. Sistema de cobro a clientes .....	123
7.3. Determinación de ventas.....	124
7.4. Previsión de la cuenta de resultados.....	130
7.5. Balance general de situación .....	131
7.6. Flujo de efectivo .....	132
7.7. Razones financieras.....	133
7.8. Integración de activos fijos .....	134
CAPÍTULO VIII .....	136
8.1. SISTEMAS DE CONTROL, CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	136
Y PLANES DE CONTINGENCIA .....	136
8.2. Sistemas de control .....	136
8.3. Control de producción .....	137
8.4. Control de calidad.....	138
8.5. Control de inventarios.....	139
8.6. Control de compras .....	142
8.7. Control de marketing .....	144
8.8. Decisiones operativas (a corto plazo).....	145
8.9. Control de recursos humanos .....	146
8.10. Control de ventas .....	147

8.11. Control de finanzas.....	150
8.12. Planes de contingencia .....	151
CONCLUSIONES.....	155
BIBLIOGRAFÍA .....	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la empresa .....	25
Figura 2. Mapa de ubicación/Oficinas .....	26
Figura 3 .Acceso/ Fachada principal/Oficinas .....	27
Figura 4. Mapa/ Ubicación de bodega .....	28
Figura 5. Fachada bodega .....	28
Figura 6. Interior bodega 1 .....	29
Figura 7. Interior bodega 2 .....	29
Figura 8. Actividad de Royal Goose .....	32
Figura 9. Tratamiento antimicrobiano Ultra-Fresh .....	35
Figura 10. Pluma de ganso alta suavidad.....	37
Figura 11. Down o plumón Pluma de ganso de máxima suavidad.....	37
Figura 12. Diseños del producto .....	39
Figura 13. Mapa de localización de empresas exportadoras de México .....	68
Figura 14. Las 5 fuerzas básicas competitivas de Porter.....	71
Figura 15. Impacto de las cinco fuerzas de Porter en la rentabilidad de Royal Goose .....	75
Figura 16. Estímulos psicológicos .....	82
Figura 17. Organigrama funcional de Royal Goose.....	91
Figura 18. Cadena de valor de Royal Goose .....	98
Figura 19. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva de Royal Goose.....	100
Figura 20. Análisis DAFO de Royal Goose.....	106
Figura 21. Matriz PEYEA de la empresa Royal Goose .....	109
Figura 22. Media Mix de Royal Goose .....	120
Figura 23. Sistema de control de Royal Goose.....	137
Figura 24. Producción monoetapa.....	138
Figura 25. Proceso de control de calidad .....	139
Figura 26. Circuito operativo de compras .....	143
Figura 27. Control de marketing .....	145
Figura 28. Cuadro de Mando Integral de Royal Goose .....	151
Figura 29. Procedimiento general de respuesta ante una contingencia .....	154

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de variables .....	14
Tabla 2. Operacionalización de las variables .....	14
Tabla 3. Selección y tamaño de la muestra.....	17
Tabla 4. Métodos y modelos de análisis de los datos según tipo de variables.....	20
Tabla 5. Especificaciones de bodega industrial.....	27
Tabla 6. Especificaciones del producto .....	38
Tabla 7. Encuesta no. 1.....	45
Tabla 8. Encuesta no. 2.....	53
Tabla 9. Resultados informante 1.....	54
Tabla 10. Resultados informante 2.....	54
Tabla 11. Resultados informante 3.....	55
Tabla 12. Resultados informante 4.....	56
Tabla 13. Resultados informante 5.....	57
Tabla 14. Industrias maquiladoras de exportación .....	69
Tabla 15. Elementos con impacto en las almohadas de pluma de ganso .....	74
Tabla 16. Principales factores que influyen en la conducta del consumidor.....	81
Tabla 17. Etapas del ciclo de la vida y el patrón de compra o conducta .....	84
Tabla 18. Ventajas competitivas a lograr entre los factores clave de éxito y plazo de consecución de los desempeños previsibles en la empresa Royal Goose. ...	101
Tabla 19. Análisis de la cuenta de resultados (previsional).....	101
Tabla 20. Cuenta de resultados en base al costo de las mercancías vendidas ..	103
Tabla 21. Cuenta de resultados con base a la producción.....	104
Tabla 22. MPC de la empresa Royal Goose .....	107
Tabla 23. Variables matriz PEYEA de la empresa Royal Goose.....	108
Tabla 24. Análisis de la situación /diagnóstico de Royal Goose.....	111
Tabla 25. Presupuesto Media Mix de Royal Goose .....	121
Tabla 26. Inversión Inicial/financiación.....	122
Tabla 27. Sistema de cobros a clientes.....	123

Tabla 28. Precio de los productos para el primer mes de operaciones del año 2016 de Royal Goose.....	124
Tabla 29. Incremento en precios .....	126
Tabla 30. Ventas por mes para cada trimestre/ventas nacionales .....	127
Tabla 31. Sueldos y salarios .....	128
Tabla 32. Gastos fijos mensuales de bodega.....	129
Tabla 33. Previsión de la cuenta de resultados .....	130
Tabla 34. Balance general de situación.....	131
Tabla 35. Flujo de efectivo .....	132
Tabla 36. Razones financieras .....	133
Tabla 37. Integración de activos fijos .....	134
Tabla 38. Inventario de materia prima .....	140
Tabla 39. Inventario de productos terminados Royal Goose.....	141
Tabla 40. Inventario de bolsas de plástico (empaquete) de Royal Goose .....	141
Tabla 41. Formato de ventas individual.....	148
Tabla 42. Planificación de ventas por sectores de clientes .....	148
Tabla 43. Formato de seguimiento a red de contactos .....	149

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Variable 1/Conocimiento del producto. Cuantitativa (No. de personas)	47
Gráfica 2. Variable 2 /Conocimiento de la empresa Royal Goose. Cuantitativa (No. de personas) .....	48
Gráfica 3. Variable 3/Intenciones de compra. Cuantitativa (No. de personas) .....	48
Gráfica 4. Variable 4/Edades preferentes en el uso del producto. Cualitativa .....	49
Gráfica 5. Variable 5/Estándares de precio y calidad. Cuantitativa .....	49
Gráfica 6. Variable 6/Sustitutos del producto (competencia). Cuantitativa .....	50
Gráfica 7. Variable 7/Diseño del producto. Cuantitativa .....	50
Gráfica 8. Variable 8/Usos de un tratamiento antimicrobiano para obtener mayor higiene y durabilidad en el producto. No. de personas que prefieren que las almohadas tengan mayor higiene .....	51
Gráfica 9. Variable 9/Comercialización vía internet (on-line) Cuantitativa .....	51
Gráfica 10. Variable 10/Comercialización a través de diferentes establecimientos. Cuantitativa. ....	52
Gráfica 11. Variable 11/Comercialización directa. Cuantitativa .....	52
Gráfica 12. Fases del ciclo de vida de un producto en función de la intensidad de su uso.....	66
Gráfica 13. Músculo de compras Periodo: Mayo 2014-mayo 2015 .....	79
Gráfica 14. Ventas por mes para cada trimestre/ventas nacionales .....	128

## RESUMEN

Royal Goose es una empresa de apertura reciente fundada en enero del año 2015. Se dedica a fabricar y comercializar almohadas de pluma de ganso, pero no cuenta con un plan de marketing. Esto nos hace formular la pregunta central, la cual es: ¿Será posible que la empresa Royal Goose logre un crecimiento organizado y una adecuada comercialización de su producto (almohadas de pluma de ganso) en el mercado de Jalisco, sin el diseño de un plan estratégico de marketing que permita establecer objetivos, estrategias y medidas de control? Si bien, toda empresa que busque posicionarse en el mercado debe tener un plan estratégico de marketing que sirva de herramienta para consolidar la empresa y conquistar nuevos y más mercados. De aquí que la hipótesis sea que: el diseño de un plan de marketing para la empresa Royal Goose podrá satisfacer los deseos y necesidades del cliente, y se podrán alcanzar los objetivos de desempeño de la organización, mientras que el objetivo general de esta investigación sea: Diseñar un plan de marketing que sirva como una herramienta de gestión estratégica, que ayude a los directivos a mejorar la posición competitiva de la empresa, y que a través de un incremento en el nivel de ventas refleje una mayor participación de mercado. De tal manera que para lograr esto, se hará uso de la metodología cualitativa exploratoria para recolectar información primaria a través de la encuesta del tipo muestreo no probabilística por conveniencia y juicio, y se recolectará información secundaria para complementar la información; además de hacer uso de otras fuentes como: libros, revistas, gacetas, Internet, entre otras fuentes.

## INTRODUCCIÓN

Cualquier empresa rentable, debe emplear una estrategia de marketing que le permita planificar el futuro de la organización, así como un análisis de la situación de la empresa, además de tener una visión amplia del mercado para reaccionar frente a la competencia, conocer el sector y su demanda, los recursos para incursionar en nuevos canales, para minimizar el riesgo y alcanzar la competitividad.

Asimismo, es conveniente una estrategia de diferenciación, lo cual hará la distinción de los productos que ofrece la empresa, entre otros factores adicionales.

En este sentido, es indispensable que la empresa Royal Goose tenga un plan estratégico de marketing para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, comercializar de forma eficaz las almohadas de pluma de ganso y aumentar su participación y reconocimiento en el mercado. Por estas razones, el objetivo general de esta investigación es diseñar un plan de marketing que sirva como una herramienta de gestión estratégica.

Esto ayudará a los directivos a mejorar la posición competitiva de Royal Goose, y lograr una mayor participación de mercado.

Entre los objetivos específicos se encuentran: a) Realizar el plan de marketing, b) determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, c) Identificar el mercado objetivo para el producto en Jalisco, d) determinar las características del producto que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor final, e) agregar nuevos canales de distribución para la comercialización del producto (vía on-line, en almacenes u otros), f) realizar un estudio que determine el precio más adecuado del producto, teniendo en cuenta la empresa, la competencia y la capacidad de compra de los consumidores, g) planear una estrategia de diferenciación (diseño del producto) y h) proponer actividades de

promoción que permitan a la empresa Royal Goose dar a conocer el producto y consolidar la marca.

Con estos datos, se obtendrá un plan de acción que determinará el rumbo de la empresa para que sea rentable y pueda satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes.

# CAPÍTULO I

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Royal Goose es una empresa nueva, la cual fue fundada en enero de 2015. Está ubicada en Periférico Sur, no. 7999, en Sta. María Tequepexpan, Tlaquepaque Jalisco, C.P. 45601.

Debido a que es de reciente apertura, la existencia de la empresa y sus productos son de poco conocimiento en Jalisco, lo cual –también- ha dado como resultado que su demanda no sea la deseada para hacer rentable a la organización. Asimismo, la empresa no cuenta con un plan de marketing que sirva como una herramienta de gestión estratégica, que ayude a los directivos a mejorar la posición competitiva en la región. Tampoco cuentan con la información necesaria para anticiparse a las posibilidades que puede tener el negocio de fabricación y comercialización de almohadas de ganso en el tema de los mercados, las oportunidades del producto en Jalisco, la capacidad para satisfacer la demanda, y establecer si es o no viable el mercado dadas las condiciones para competir, las necesidades y deseos reales de los consumidores para detectar debilidades y fortalezas de la competencia, entre otros aspectos importantísimos que integran el plan de marketing.

De enero a diciembre de 2015, Royal Goose se ha dedicado a fabricar y comercializar su producto (almohadas de ganso) sobre pedido, por lo que no tiene una producción continua. De igual forma, las almohadas se encuentran a la venta vía on-line y en pocos establecimientos a precios altos y no cuentan con una estrategia de diferenciación del producto, todo lo cual ha generado muy pocas ganancias.

Por tanto, es necesario realizar el diseño del Plan de Marketing para la comercialización del producto; además de un estudio de mercados que pueda

determinar el rumbo que se debe tomar para lograr la competitividad de la empresa, así como establecer una estrategia de diferenciación del producto, lo cual hará que la empresa sepa hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos.

De esta forma, la necesidad de la investigación se encuentra en que la empresa Royal Goose no tiene un plan de marketing, lo cual hace indispensable el desarrollo del mismo, para aumentar las posibilidades de éxito económico de la nueva empresa, ya que -a través de éste- se podrán determinar factores clave con los que la empresa no cuenta, como:

a) El perfil de la clientela objetivo; b) tener claro cuáles son las empresas competidoras potenciales en Jalisco, c) cuál será la forma de presentación del producto y su estrategia de diferenciación; d) qué rangos de precios se usaran; e) qué acciones de publicidad y promoción se realizarán para que la empresa tenga la difusión necesaria y sea una marca conocida en Jalisco; f) dónde y a través de qué canales se comercializarán los productos.

Asimismo, se podrán saber las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la descripción de la actividad, el ámbito geográfico de actuación, segmento de mercado o clientela potencial; además de verificar si – realmente- se satisface alguna necesidad existente con la elaboración y distribución de almohadas de ganso, así como la rentabilidad para la empresa.

Una vez que se tengan estos datos, se espera poder ofrecer a los directivos la información necesaria para mejorar la posición competitiva de Royal Goose, y que a través de un incremento en el nivel de ventas, refleje una mayor participación de mercado y un posicionamiento de su marca, la cual –también- es un elemento de identificación y diferenciación de la competencia.

### **1.1.1. Descripción del problema**

La empresa Royal Goose es una empresa nueva que no cuenta con un plan de marketing que sirva como una herramienta de gestión estratégica, que ayude a los directivos a mejorar la posición competitiva de Royal Goose en Jalisco.

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Será posible que la empresa Royal Goose logre un crecimiento organizado y una adecuada comercialización de su producto, almohadas de pluma de ganso, en el mercado de Jalisco sin la formulación de un plan estratégico de marketing que permita establecer objetivos, estrategias y medidas de control?

### **1.1.3. Sistematización del problema**

- ¿Conoce la empresa, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?
- ¿Qué tipo clientes son el mercado objetivo para el producto de almohadas de pluma de ganso?
- ¿Cuáles son las expectativas y preferencias de los clientes en esta clase de producto?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el consumo del producto de almohadas de pluma de ganso?
- ¿Cuál es el canal de distribución adecuado para la comercialización de las almohadas de pluma de ganso?
- ¿Posee el producto de almohadas de pluma de ganso un precio adecuado para enfrentar la competencia y satisfacer las expectativas del mercado?
- ¿Cuál es la estrategia de diferenciación del producto?
- ¿Qué tipo de actividades de promoción son las apropiadas para impactar al consumidor final?

## **1.2. HIPÓTESIS**

El diseño de un plan de marketing para la empresa Royal Goose podrá satisfacer los deseos y necesidades del cliente, y se podrán alcanzar los objetivos de desempeño de la organización.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN Y USO DE LOS RESULTADOS**

Actualmente, en un mundo globalizado, donde la alta competitividad de los productos y/o servicios es creciente y de un modo muy enérgico, es necesario que toda empresa que busque posicionarse en el mercado, tenga un plan estratégico de marketing que sirva de herramienta para consolidar la empresa (no solo en el área comercial, sino en la parte de la planificación y operación global de la organización, donde se establezca hacia dónde quiere llegar y los medios necesarios para alcanzar esos objetivos) y conquistar nuevos y más mercados.

Por este motivo, se plantea el objetivo general de diseñar un plan de marketing que sirva como una herramienta de gestión estratégica, que ayude a los directivos a mejorar la posición competitiva de Royal Goose, y que a través de un incremento en el nivel de ventas refleje una mayor participación de mercado. Esto será posible través de nuevos canales de distribución (vía on-line, en almacenes u otros) y la definición de las características de diferenciación del producto, ya que se estima que la comodidad, funcionalidad, higiene y diseño agradable en el decorado de las almohadas de pluma de ganso, pueden proporcionar una manera creativa y diferente a la hora del descanso en nuestros clientes.

Asimismo, se cree que la zona donde se encuentra la empresa Royal Goose (en Tlaquepaque Jalisco) puede ofrecer una oportunidad de negocio, debido a que, según la SE (2015), "Jalisco se encuentra entre las economías más importantes de

México [...] y, se considera como la ciudad con mayor potencial de atracción de inversiones”. También se encuentra en el quinto lugar entre las mejores ciudades del futuro, y en segundo lugar en potencial económico de Norteamérica. De igual forma, de acuerdo al INEGI (citado en SE, 2015), el Producto Interno Bruto (PIB) de Jalisco en el año 2013 representó el 6.4% con respecto del total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 1.9%. Posteriormente, en el cuarto trimestre de 2014, Jalisco registró un incremento en su índice de actividad económica de 3.8% con respecto al mismo periodo del año anterior, y al primer trimestre de 2015.

Asimismo, en el sector de la industria manufacturera (donde se encuentra la fabricación y comercialización de las almohadas), fue el principal receptor de la IED captada por el estado, con un total de 608,727, siendo su porcentaje del 7.7 % del total nacional. (PROMEXICO, 2015).

Análogo a esto y basados en la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares, (ENIGH), el cual “tiene como objetivo: Proporcionar un panorama estadístico del comportamiento de los ingresos y gastos de los hogares en cuanto a su monto, procedencia y distribución”, En esta encuesta se obtuvo que los rubros a los que los hogares destinan un mayor porcentaje de gasto son: alimentos, bebidas y tabaco, 34.1%; transporte y comunicación, 18.8 %; educación y esparcimiento, 14.0 por ciento. En el rubro Artículos y servicios para la casa existen grandes diferencias por deciles de hogares: los hogares con menores ingresos dedican 6.5%, % de su gasto, los hogares con medios ingresos dedican el 4.9% y los hogares con más altos ingresos dedica el 8.2% (INEGI, 2015a), lo cual plantea que existe un consumo constante y anual de los deciles de hogares en la población mexicana destinada a hacer compras en el rubro de artículos y servicios para la casa, donde se encuentra el uso de almohadas, edredones, productos decorativos, etc.

Por estas razones, se estima que la fabricación y comercialización de las almohadas de pluma de ganso en Jalisco son una oportunidad de negocio para la empresa Royal Goose, y que a través del diseño de un plan estratégico de marketing, la organización podrá consolidarse y ser competitiva en el mercado de Jalisco.

En la actualidad, la competencia potencial que existe en el mercado en Jalisco se encuentra en las empresas: Blancolor Equipamiento Hotelero S.A. de C.V, Guadalajara, que fabrica y comercializa almohadas de pluma de ganso a la industria hotelera y Dormistar, que fabrica y comercializa almohadas de Memory Foam, almohadas de pluma de ganso, entre otros productos. Sin embargo, sus productos no poseen un diseño agradable ni un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* que impide la proliferación de ácaros, bacterias y hongos.

Royal Goose estará enfocada a los consumidores de entre 15 a 75 años a través de nuevos canales de distribución (vía on-line, en almacenes y distribuidores), y sus almohadas tendrán características de diferenciación, como lo es un diseño agradable y un tratamiento antimicrobiano llamado *Ultra Fresh*. Así, las personas obtendrán un triple beneficio con los productos de la empresa, ya que por un lado, obtendrán la comodidad inigualable del relleno de plumas de ganso, que proporciona un buen equilibrio entre la firmeza y la suavidad y se adapta bien al contorno del cuerpo; se sentirán más contentos, debido a su diseño único y agradable y gozarán de los beneficios de un producto antimicrobiano, y más duradero.

Por tanto, el diseño de un plan estratégico para la empresa Royal Goose, permitirá una posición competitiva de la organización, donde el nivel de ventas refleje una mayor participación de mercado.

También se obtendrá datos con respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, la determinación del mercado

objetivo para el producto en Jalisco, las características del producto que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor final, un estudio que determine el precio más adecuado del producto, la planeación estrategia de diferenciación (diseño del producto), las actividades de promoción que permitan a la empresa Royal Goose dar a conocer el producto y consolidar la marca.

Los resultados servirán para que Royal Goose posea un plan estratégico de marketing (con el que no cuenta), lo cual beneficiará a la empresa. Los resultados se presentarán en un formato simple, y se agregarán los datos más importantes para que la organización pueda efectuar una toma de decisiones en cuestión de la comercialización de sus productos y consolidar la empresa en el mercado. Los resultados también servirán para que los consumidores finales conozcan la empresa y los productos que otorgan grandes beneficios.

Las almohadas de plumas de ganso son consumidas por todas las personas en general, debido a su suavidad y comodidad porque pueden moldear y dar forma a cualquier posición para dormir. También son duraderas y no se descomponen como otras almohadas hechas de otros materiales. Aquí uno de sus tantos beneficios.

## **1.4. FUNDAMENTO TEÓRICO**

### **1.4.1. Conceptos de marketing**

De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2007), el marketing hace hincapié en la orientación al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización.

Para Lamb, Hair y McDaniel (2015), el marketing es una filosofía que articula una orientación de mercado. Estos autores dicen que la razón fundamental (a nivel económico-social) de la existencia de una organización consiste en satisfacer los

deseos y necesidades del cliente al mismo tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa.

Para que el marketing funcione, Stanton, et. al. (2007) argumentan que debe estar fundado en tres aspectos

- Lo primero es que *toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente*. Es decir, todos los departamentos y empleados deben concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- El segundo aspecto es que *todas las actividades del marketing deben coordinarse*. O sea, que la planeación del producto, fijación de precios, distribución y promoción deben diseñarse y combinarse de modo coherente.
- Y el tercero, que el *marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para alcanzar los objetivos de desempeño organizacional*. Dicho de otra forma, es primordial un volumen de ventas rentable para que la empresa sea lucrativa. (Stanton, et. al., 2007).

Entonces, “las empresas que adoptan y aplican el concepto de marketing tienen una orientación de mercado, y para lograr esto, se requiere obtener información acerca de los clientes, competidores y mercados; examinando la información desde una perspectiva integral de negocios para proporcionar valor a los clientes. También implica establecer y mantener relaciones mutuamente satisfactorias con ellos. (Lamb, et. al, 2015).

Asimismo, el plan de marketing sirve para conocer las necesidades y deseos reales de los consumidores, para detectar debilidades y fortalezas de la competencia, entre otros aspectos, los cuales que tienen la finalidad de

contrarrestar las amenazas que implican las empresas que ofrecen la misma línea de productos o servicios.

De aquí que -de acuerdo con Muñiz (2014)- “un marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados”.

Concluyendo, “el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no solo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en la mente de los consumidores”. (Muñiz, 2014).

#### **1.4. 2. Comercio electrónico**

Hoy por hoy, uno de los medios que más se ha generalizado para la venta de diversos productos y/o servicios es el Internet. Según Dguez (2015), es “una de las herramientas primordiales en todos los campos: científico, laboral, empresarial, económico, etc. [...] y se acepta como parte integral e importantísima en la aplicación al comercio, [...] E-business o comercio electrónico”. Éste es entendido como venta on-line, lo cual significa -a su vez- hacer negocios en línea o vender y comprar a través de la Web.

De acuerdo Sandoval (citado en Dguez, 2015), “México ocupa el segundo lugar en crecimiento de operaciones comerciales por Internet en América Latina”, lo cual indica que puede ser un buen canal de distribución para la empresa Royal Goose.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de marketing que sirva como una herramienta de gestión estratégica, que ayude a los directivos a mejorar la posición competitiva de Royal Goose, y que a través de un incremento en el nivel de ventas refleje una mayor participación de mercado.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Realizar el plan de marketing.
- Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- Identificar el mercado objetivo para el producto en Guadalajara, Jalisco.
- Determinar las características del producto que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor final.
- Agregar nuevos canales de distribución para la comercialización del producto (vía on-line, en almacenes u otros).
- Realizar un estudio que determine el precio más adecuado del producto, teniendo en cuenta la empresa, la competencia y la capacidad de compra de los consumidores.
- Planear estrategia de diferenciación (diseño del producto).
- Proponer actividades de promoción que permitan a la empresa Royal Goose dar a conocer el producto y consolidar la marca.

## 1.6. METODOLOGÍA

La metodología que se aplicará en este estudio será de tipo cualitativa exploratoria, basada en muestras pequeñas. (Malhotra, 2014).

### 1.6.1. Variables y definición operacional de las variables

Tabla 1. Identificación de variables

<b>Variable Independiente:</b> Mejoramiento del costo y comercialización.
<b>Variable Dependiente:</b> Diseño de un plan de marketing.
<b>Variable Interviniente:</b> Empresa Royal Goose.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

<b>Unidad de análisis:</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición operacional.-</b> “Especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable”. (Gutiérrez, s/f. p. 17).
Empresa Royal Goose		
	Conocimiento del producto (almohadas de pluma de ganso).	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Conocimiento de la empresa Royal Goose	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican

		a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Consumo aproximado del producto.	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Edades preferentes en el uso del producto.	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Estándares de precio y calidad.	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Sustitutos del producto (competencia).	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Diseño del producto.	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Uso de un tratamiento antimicrobiano <i>Ultra Fresh</i> para obtener mayor higiene y durabilidad en el producto.	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Comercialización vía internet (online)	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de

		participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Comercialización a través de diferentes establecimientos.	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.
	Comercialización a través de distribuidores.	Encuestas a personas en general (hombre y mujer de 15 años a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.6.2. Tipo de estudio y diseño general

Se empleará la investigación exploratoria para recolectar información primaria a través de la encuesta, la cual será aplicada de forma directa a personas de entre 15 a 75 años (mujeres u hombres) e informantes clave, porteros, selección de participantes en empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso en Jalisco.

Asimismo, se recolectará información secundaria para desarrollar un análisis preliminar de la situación al menor costo y tiempo, ya que no existe un plan de marketing y/o datos específicos que resuelvan claramente el problema definido. Además, se hará uso de otras fuentes como: libros, revistas, gacetas, Internet, entre otras fuentes.

### 1.6.3. Universo de estudio, selección y tamaño de muestra, unidad de análisis y observación. Criterios de inclusión y exclusión

#### Universo de estudio

Personas en general (hombre y mujer de entre 15 a 75 años) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la venta de almohadas de pluma en Jalisco.

#### Diseño de la muestra

Encuesta del tipo muestreo no probabilística por conveniencia y juicio, las cuales se seleccionan de acuerdo con la conveniencia del investigador y las muestras por juicios según la opinión experta del investigado. (Kinnear y Taylor, 2010).

Tabla 3. Selección y tamaño de la muestra

<b>Unidades</b>	a) Selección aleatoria de personas de entre 15 a 75 años	<b>50</b>
	b) Informantes clave, porteros, selección de participantes en las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso en Jalisco	5
<b>Alcance</b>	<b>Jalisco</b>	

Fuente: Elaboración propia.

#### Unidad de análisis y observación de la muestra

Personas de entre 15 a 75 años e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso en Jalisco.

## **Criterios de inclusión y exclusión**

Personas de entre 15 a 75 años (mujeres u hombres) e informantes clave, porteros, selección de participantes de empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso en Jalisco.

### **1.6.4. Procedimientos para la recolección de información, instrumentos a utilizar y métodos para el control y calidad de los datos**

#### **Recolección de información**

Se hará a través de fuentes primarias y secundarias.

#### **Fuentes primarias**

Encuesta, la cual será aplicada de forma personal a personas de entre 15 a 75 años (mujeres u hombres) e informantes clave, porteros, selección de participantes en empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso en Jalisco.

#### **Fuentes secundarias**

Se tendrán como base cifras e información de la situación y del mercado actual en la comercialización de almohadas de ganso, y se tomaran los puntos más importantes del desempeño del sector. También se consultará en otras fuentes como: censos registros, informe de proyectos, libros, revistas, Internet y datos bibliográficos relacionados con el tema.

## **Instrumentos a utilizar**

- a) Encuesta
- b) Acceso al campo: Informantes clave, porteros, selección de participantes a través del diseño de encuesta.
- c) Censos, registros, informe de proyectos, libros, revistas, Internet y datos bibliográficos relacionados con el tema.

## **Métodos para el control y calidad de los datos**

- Certificación de entrenamiento de los miembros del equipo para realizar un procedimiento específico en la aplicación de las encuestas.
- Aseguramiento de calidad a través del monitoreo y mantenimiento de la calidad de los datos durante la conducción del estudio
- Obtención de datos fidedignos.
- Método estadístico.
- Descripción (tabular y gráfica).
- Análisis de los resultados y generalización. (Piscoya, citado en Universidad Industrial de Santander, 2016).

## 1.7. Métodos y modelos de análisis de los datos según tipo de variables

Tabla 4. Métodos y modelos de análisis de los datos según tipo de variables

Variable	Tipo de variable	Medición	Método	Análisis de los datos
Conocimiento del producto.	Cuantitativa (No. de personas).	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Conocimiento de la empresa Royal Goose	Cuantitativa (No. de personas).	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Intenciones de compra.	Cuantitativa (No. de personas).	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Edades preferentes en el uso del producto.	Cualitativa (Niños (as), Jóvenes, adultos y personas mayores).	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Estándares de precio y calidad.	Cuantitativa (No. de personas que sí y que no están de acuerdo con el precio y calidad).	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Sustitutos del producto (competencia).	Cuantitativa (No. de personas que prefieren rellenos de	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus

	almohada sintéticos u otro material que no sean las plumas de ganso).			formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Diseño del producto.	Cuantitativa No. de personas que prefieren que las almohadas tengan un diseño atractivo.	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Uso de un tratamiento antimicrobiano para obtener mayor higiene en el producto.	Cuantitativa No. de personas que prefieren que las almohadas tengan mayor higiene.	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Comercialización vía internet (on-line)	Cuantitativa No. de personas que prefieren que prefieren la compra on-line.	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Comercialización a través de diferentes establecimientos.	Cuantitativa No. de personas que prefieren que prefieren la compra en establecimientos.	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.
Comercialización directa.	Cuantitativa No. de personas que prefieren que prefieren la compra directa	Directa.	Estadístico	Tablas, barras simples y en todas sus formas, gráficos circulares, pictograma, etc.

Fuente: Elaboración propia.

### **Programas a utilizar para análisis de datos**

El programa a usar para el análisis estadístico de los datos y obtener los resultados será Office 2010.

## CAPÍTULO II

### 2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Royal Goose es una empresa de apertura reciente fundada en enero del año pasado (2015). Se dedica a fabricar y comercializar almohadas de pluma de ganso sobre pedido a través de la venta on-line y en escasos establecimientos. Sin embargo, la rentabilidad del negocio ha sido muy escasa; por lo que requiere de la elaboración estratégica de un plan de marketing, además de agregar canales de distribución, con la finalidad de que el producto sea conocido y llegue a más personas.

Con respecto a la parte creativa o de diseño (diferenciación del producto) Royal Goose ha pensado agregar formas y colores a los forros de las almohadas de pluma de ganso, con el fin de ofrecer a los clientes un diseño creativo que los haga sentir bien y descansar mejor, ya que además de la comodidad, es sabido que las emociones juegan un papel importante en el estado de ánimo de las personas. Por esta razón, un diseño agradable e inspirador puede ayudar a las personas a relajarse y tener un mejor descanso. También, se piensa adicionar un tratamiento antimicrobiano, conocido como *Ultra Fresh*, que actúa en contra de las bacterias, hongos, moho y ácaros; además de otorgar mayor durabilidad al producto.

#### **Descripción de la idea o iniciativa empresarial**

Royal Goose surge a partir de varios eventos. El primero de ellos fue la investigación previa que se realizó sobre la importancia del descanso y sueño en las personas. Según la Asociación Mundial de Medicina del Sueño (citada en BBC mundo, 2016) "los problemas de sueño constituyen una epidemia global que amenaza la salud y la calidad de vida de más del 45% de la población mundial. La falta de sueño tiene impactos altamente nocivos en la salud, tanto física como

mental y, existe un riesgo mucho más alto de que las personas padezcan enfermedades cardiovasculares, cáncer, diabetes y depresión".

Asimismo, un descanso o sueño de mala calidad produce malestar general durante todo el día, lo cual -a su vez- repercute en el rendimiento laboral y social (entre otros). Por estas razones, uno de los momentos más importantes de las personas es cuando descansan y duermen porque el cuerpo se recupera, se mantiene en buen estado; además de que se preserva un estado positivo, buena memoria y concentración en las actividades diarias.

Por esta razón, una de las iniciativas empresariales de Royal Goose nace del propósito de satisfacer la necesidad de descanso de las personas a través de la fabricación y comercialización de "almohadas finas con rellenos 100% naturales, de la mejor calidad para brindar SUAVIDAD, CONFORT Y EXCELENTE DESCANSO". (Royal Goose, 2017).

La segunda iniciativa nace de la idea de que la empresa se presenta como una oportunidad de negocio en Jalisco porque, como ya se mencionó anteriormente, según la SE (2015), "Jalisco se encuentra entre las economías más importantes de México [...] y, se considera como la ciudad con mayor potencial de atracción de inversiones". También se encuentra en el quinto lugar entre las mejores ciudades del futuro, y en segundo lugar en potencial económico de Norteamérica. De igual forma, de acuerdo al INEGI (citado en SE, 2015), el Producto Interno Bruto (PIB) de Jalisco en el año 2013 representó el 6.4% con respecto del total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 1.9%. Posteriormente, en el cuarto trimestre de 2014, Jalisco registró un incremento en su índice de actividad económica de 3.8% con respecto al mismo periodo del año anterior, y al primer trimestre de 2015; además de que la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 3,538,704 personas, lo que representó el 61.6% de la población en edad de trabajar. Del total de la PEA, el 96.0% está ocupada y el 4.0% desocupada (INEGI, 2015b). Esto nos da un parámetros para considerar que existe poder

adquisitivo en los habitantes de Jalisco, así como opciones de compra por parte de los consumidores finales; además de que el sector de la industria manufacturera (donde se encuentra la fabricación y comercialización de las almohadas), en el año 2014, fue el principal receptor de la IED captada por el estado, con un total de 608,727, siendo su porcentaje del 7.7 % del total nacional. (PROMEXICO, 2015), también ya mencionado; además de otros datos, como los de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares, (ENIGH), donde se obtuvo que en el rubro de artículos y servicios, los hogares con menores ingresos dedican 6.5%, % de su gasto, los hogares con medios ingresos dedican el 4.9% y los hogares con más altos ingresos dedica el 8.2% (INEGI, 2015a).

Por estas razones, se estima que la fabricación y comercialización de las almohadas de pluma de ganso en Jalisco son una oportunidad de negocio para la empresa Royal Goose, y que a través del diseño de un plan estratégico de marketing, la organización podrá consolidarse y ser competitiva en el mercado de Jalisco.

La tercera iniciativa es que se observa que la competencia potencial que existe en el mercado en Jalisco ofrece productos que no poseen diseño agradable ni un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* que confiera higiene y mayor durabilidad en el producto. La competencia se encuentra -principalmente- en las empresas: *Blancolor Equipamiento Hotelero S.A. de C.V*, Guadalajara, que fabrica y comercializa almohadas de pluma de ganso a la industria hotelera y *Dormistar*, que fabrica y comercializa almohadas de Memory Foam, almohadas de pluma de ganso, entre otros productos.

La última idea nace de la oportunidad que se tiene de un espacio para oficinas en el Parque Industrial Intermex en Periférico Sur, no. 7999, en Sta. María Tequepexpan, Tlaquepaque Jalisco, C.P. 45601, y la facilidad de rentar una bodega en la zona industrial, en la calle 1, a dos cuadras de Calzada Lázaro Cárdenas en Tlaquepaque, Jalisco.

## Elección del nombre de la empresa

El nombre de la empresa se debe a la iniciativa de fusionar la necesidad del descanso y sueño diario que tienen todas las personas con la idea de comodidad y calidad que presentan las almohadas con relleno de pluma de ganso. Esto originó la idea de “Royal”, que significa magnífico, espléndido, regio (Bab.la, 2015a), y “Goose” que expresa: ganso, ánsar, gansaron y/u oca. (Bab.la, 2015b).

Por tanto, Royal Goose hace referencia a un magnífico ganso; espléndido ganso o regio ganso, lo cual se une al objetivo de la empresa, que es ofrecer almohadas de pluma de ganso con excelente calidad y comodidad, además de agregar las características -ya mencionadas- de un diseño agradable e inspirador y el proceso antimicrobiano, conocido como *Ultra Fresh*.

Asimismo, se decidió un nombre en inglés, dado que, actualmente, este idioma se usa sobremanera en México, y a la idea de expandirse, en un futuro, hacia nuevos mercados extranjeros.

El logotipo se muestra en la figura 1.

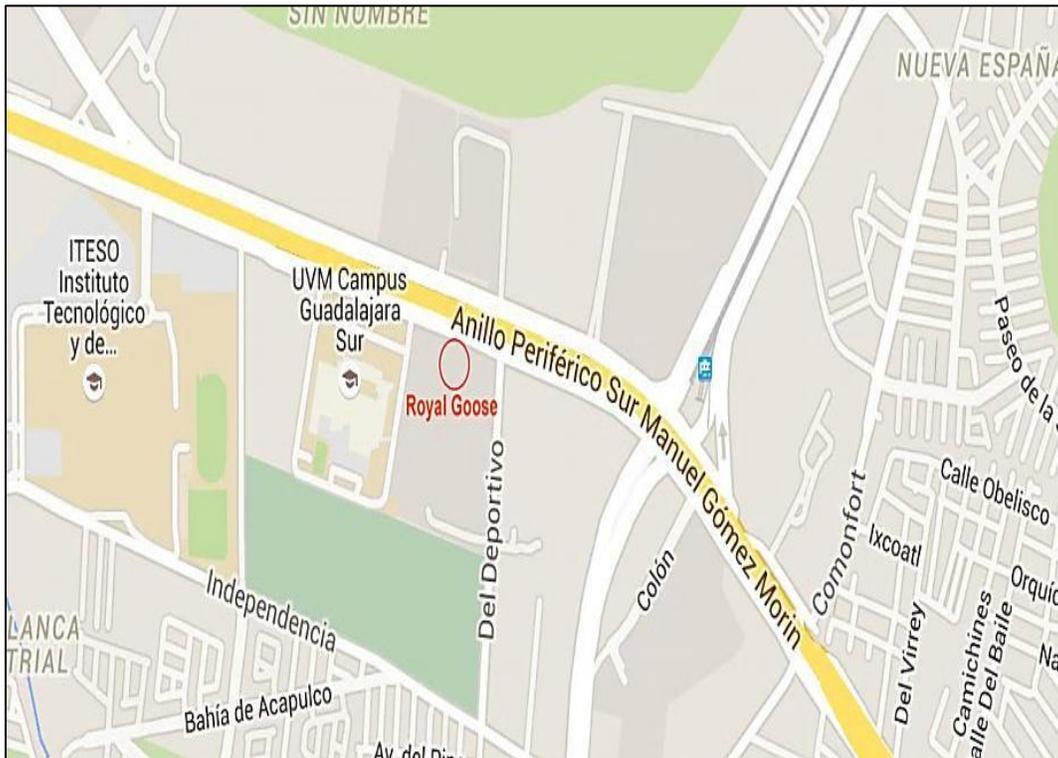
Figura 1. Logotipo de la empresa



## Localización

Las oficinas de la empresa Royal Goose están ubicada en el Parque Industrial Intermex en Periférico Sur, no. 7999, en Sta. María Tequepexpan, Tlaquepaque Jalisco, C.P. 45601. Es una zona de fácil acceso y localización estratégica porque se encuentra cerca de Periférico Sur, la universidad ITESO, parques industriales y del Aeropuerto Internacional de Guadalajara. Las empresas vecinas al Centro incluyen empresas globales de IT y algunas otras de servicios. El Centro se encuentra a muy corta distancia de hoteles, centros comerciales y de otros servicios.

Figura 2. Mapa de ubicación/Oficinas



Fuente: REGUS (2015).

Figura 3 .Acceso/ Fachada principal/Oficinas



Fuente: REGUS (2015).

La bodega de Royal Goose se encuentra en la zona industrial, calle 1, a dos cuadras de Calzada Lázaro Cárdenas en Tlaquepaque, Jalisco. Se presenta como una oportunidad porque el dueño es conocido del Sr. José Benito Madrid Martínez.

Especificaciones:

Tabla 5. Especificaciones de bodega industrial

Tipo:	Bodega industrial
Renta:	MX\$ 27,000
Construcción:	800 m <sup>2</sup>
Terreno:	1000 m <sup>2</sup>

Descripción:

- Área de bodega 800 mt.
- Total de bodega 1000 mt.
- Entrada para tráiler.
- Anden con rampa niveladora.
- Área control y/u oficinas.
- Baños.
- Altura 6 mt.



Figura 6. Interior bodega 1



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Interior bodega 2



Fuente: Elaboración propia.

### **Actividad de la empresa**

Royal Goose es una empresa que se dedica a fabricar y comercializar almohadas de pluma de ganso. Es una microempresa, con régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.), con una cantidad máxima de 20 trabajadores.

El ámbito de actuación de Royal Goose es local con miras a abarcar el nacional, con sede en el Estado de Jalisco.

Se piensa agregar diseño (diferenciación del producto) a las almohadas de pluma de ganso, con el fin de ofrecer a los clientes un diseño creativo que los haga sentir bien, además de adicionar un proceso antimicrobiano, conocido como *Ultra Fresh*, evitando, así, las bacterias, hongos, moho y ácaros; además de proporcionar mayor durabilidad al producto.

### **Delimitación precisa**

Royal Goose se encuentra dentro de la industria manufacturera, la cual es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en diez tipos de actividad.

Royal Goose se encuentra en la actividad de Industrias textiles, prendas de vestir e industrias del cuero, preparación e hilado de fibras textiles naturales; fabricación de hilos, telas y al acabado y recubrimiento de textiles. Fabricación de alfombras, tapetes y esteras a partir de hilo comprado; confección (corte y cosido) de cortinas, blancos y similares a partir de tela comprada y de otros productos textiles, excepto prendas de vestir ; fabricación de prendas de vestir de punto, confección de prendas de vestir y accesorios de vestir; curtido y acabado de cuero y piel; fabricación de calzado y de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos, como bolsos de mano, maletas y similares y otros productos de cuero y piel. (INEGI, 2015c).

Con respecto al sector, Royal Goose se encuentra entre los bienes de consumo durables, los cuales se agrupan en diferentes ramas industriales como el de la alimentación; textil; cuero, calzado y confección; madera y corcho; papel y artes gráficas; y transformados de caucho y plásticos. (Wiki, 2016).

Por tanto, “los bienes de consumo son cosas y mercancías que se intercambian y que tienen demanda por parte de personas u organizaciones que consideran que reciben un beneficio al obtenerlos”. Se clasifican en durables y no durables. Los primeros son los que rinden al consumidor un flujo de servicios durante un tiempo relativamente largo, como los ornatos, prendas de vestir, artículos para el descanso, muebles, automóviles, vivienda, etc.; mientras que los segundos son los que se agotan o consumen completamente en el acto de satisfacer una necesidad, como la comida o bebida. (Wiki, 2016).

De aquí, que algunos de los retos en el sector sean:

- Orientación hacia las necesidades de los clientes, de acuerdo a sus hábitos de consumo específicos.
- Aumento en la eficiencia operacional y mejora significativa en los tiempos de respuesta al mercado.
- Ofrecer productos innovadores y que satisfagan necesidades reales.
- Gestionar la variedad de la oferta.
- Ofrecer calidad y garantía en los productos.
- Gestionar promociones y descuentos.
- Contemplar diferentes canales de distribución.

### **2.1.1. Actividad interna**

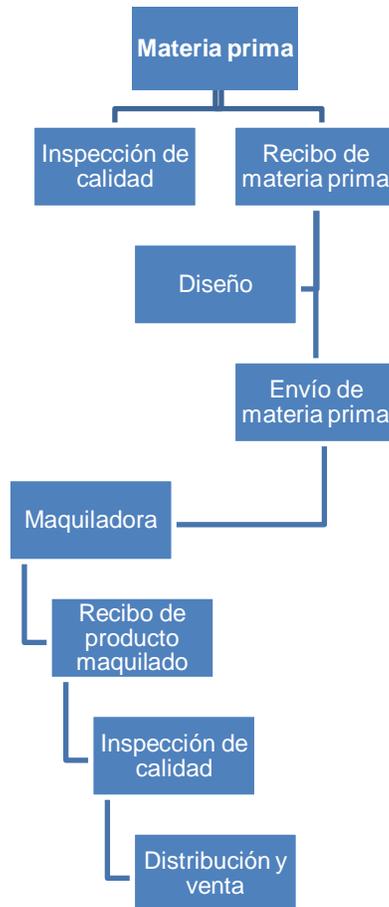
La actividad interna de Royal Goose está basada en:

- Compra de materia prima para la elaboración de almohadas de pluma de ganso.
- Inspección de calidad.
- Recibo de materia prima.
- Diseño.
- Envío de materia prima a la maquila.
- Recibo de producto maquilado.

- Inspección de calidad.
- Colocación de marca.
- Venta y distribución.

Esto se muestra en la siguiente figura 8.

Figura 8. Actividad de Royal Goose



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 8 , la actividad principal interna de Royal Goose parte de la materia prima; es decir, los textiles de algodón y las plumas de ganso, con los cuales se inicia el proceso de producción de las almohadas. Una vez que se tiene la materia prima, se recibe en las instalaciones de Royal Goose y se procede a la inspección de calidad para verificar que las telas y tejidos se

encuentren en excelentes condiciones y con las características requeridas, así como la calidad y cantidad de las plumas de ganso. Una vez aceptadas, se procede a definir el diseño de las almohadas para enviar la materia prima a la maquila, donde se lleva a cabo todo el proceso de maquila. Posteriormente, el producto es regresado a las instalaciones ya maquilado y con el número de piezas previamente acordado. Se lleva a cabo, nuevamente, la recepción del producto maquilado, al tiempo que se realiza la inspección de calidad. Finalmente, ya con el producto terminado, se procede a la venta y distribución del mismo.

### **2.1.2. Descripción del producto**

En Royal Goose se fabrican almohadas de alta gama, utilizando materias primas de alta calidad para brindar suavidad, confort y excelente descanso. Una de las características del producto es que se adapta al cuello y cabeza, debido a la suavidad del relleno, lo cual permite llenar los espacios que se crean entre el colchón y el cuerpo. De este modo se logra que la posición del cuerpo no se force y se logre un descanso de manera natural. (Royal Goose, 2015).

La elaboración de los productos se lleva a cabo mediante un riguroso control de calidad a lo largo de las distintas etapas de producción (desde la obtención de las materias primas, hasta la fabricación y confección del producto terminado), logrando un producto con el máximo nivel de calidad y competitividad, al cual se le piensa agregar diseño (diferenciación del producto), con el fin de ofrecer a los clientes un producto creativo y agradable que los haga sentir bien, además de adicionar un proceso antimicrobiano, conocido como *Ultra Fresh*, para evitar la proliferación de bacterias, hongos y ácaros, lo que proporciona higiene y mayor durabilidad al producto.

## **Textiles de algodón**

Royal Goose usa textiles 100 % naturales (algodón) para la fabricación de sus almohadas de pluma de ganso, debido a los beneficios que aporta a sus clientes. Según Marca Tu Estilo (2017), "las características y propiedades del algodón lo hacen ser uno de los cultivos textiles más extendidos y más demandados por la sociedad. El algodón tiene unas características excepcionales y por ello sigue siendo la fibra natural más popular y utilizada en el mundo para la confección de ropa"; además de que posee "un alto poder hidrófilo, confort en el uso, no tiene acumulación de electricidad estática, es resistente a la rotura, es aceptablemente tenaz a la abrasión, no presenta apelmazamiento, es bastante resistente a las polillas, se logran colores firmes y brillantes, y puede lavarse con solventes orgánicos, entre otros beneficios". (Red textil Argentina, 2015, s/p.).

## **Producto antimicrobiano *Ultra Fresh***

Royal Goose piensa adicionar el tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* en sus productos, con la finalidad de ofrecer un producto más higiénico, duradero y diferenciado con respecto a la competencia.

"*Ultra fresh* es una línea de productos antimicrobianos para múltiples aplicaciones en textiles, que permite controlar un amplio rango de microorganismos, como bacterias, hongo, moho y ácaros". (Ultra fresh, 2015). De esta forma, se evitan los olores desagradables y se reduce la degradación de los productos, mejorando la calidad y prolongando la vida útil de los mismos. Por tanto, el uso de *Ultra fresh*, también ofrece excelente durabilidad y rendimiento después de múltiples lavadas o exposiciones prolongadas de los textiles a las inclemencias ambientales.

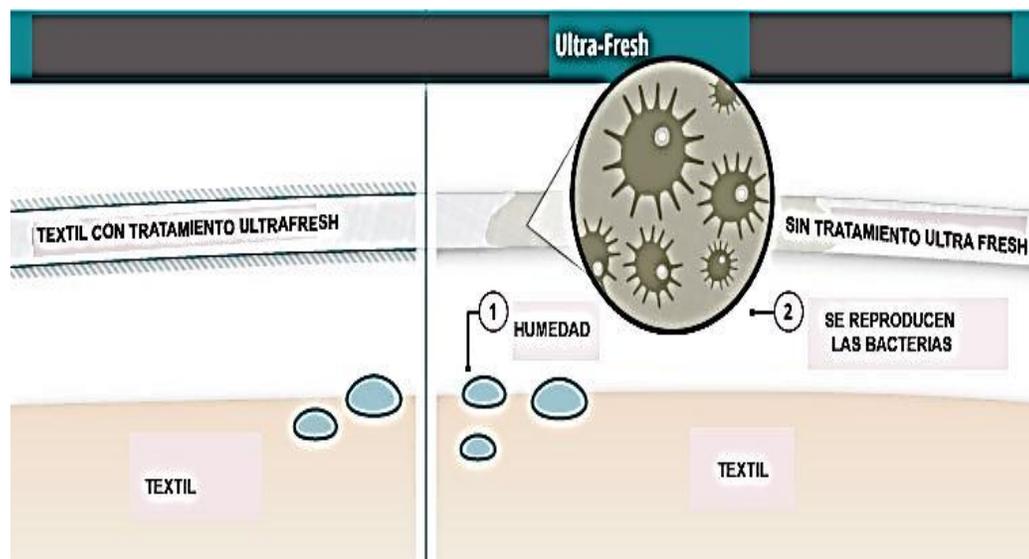
De igual forma, "una de las ventajas de *Ultra Fresh* es que se puede aplicar durante el proceso de manufactura, y existe la posibilidad de incorporado a los procesos existentes, evitando la instalación de equipo especial y de pasos extras en el proceso de producción". (Ultra fresh, 2015). Por estas razones, es ideal para

los textiles del hogar, como: Almohadas, toallas, ropa de cama, tapicería, alfombras, cortinas, etc.

### Cómo actúa *Ultra Fresh*

En un textil no tratado, la humedad fomenta el crecimiento bacteriano. Este crecimiento genera olores desagradables y decoloración del producto. A diferencia, los textiles tratados con *Ultra Fresh* forman una película protectora, la cual mantiene la superficie fresca, impidiendo la proliferación de bacterias, hongos, malos olores y perdurabilidad en las telas. (Ultra fresh, 2015). “Los tratamientos antimicrobianos Ultra-Fresh inhiben el crecimiento de bacterias y hongos responsables de crear olores desagradables y manchas en productos textiles y plásticos. (Ultra fresh, 2015) Esto se muestra en la figura 9.

Figura 9. Tratamiento antimicrobiano *Ultra-Fresh*



Fuente: Ultra fresh, 2015.

Como se observa, en la imagen de la izquierda, se muestra un textil con tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*. La presencia de bacterias, ácaros, malos olores, etc., es -prácticamente nula-. A diferencia, en la imagen de la derecha, se observa la presencia y proliferación de bacterias, ácaros, malos olores, etc. en el

textil, debido a que carece de tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*. Esto, también, propiciará menor resistencia y durabilidad del producto.

De este modo, Royal Goose podrá ofrecer un producto diferenciado, con mayor calidad, con tecnología de punta y mejor ventaja competitiva para obtener mejores ventas y participación en el mercado.

### **Tipos de almohadas de Royal Goose**

Royal Goose ofrece dos tipos de almohadas: la que es confeccionada con *Pluma de ganso de alta suavidad* y *Down o plumón (pluma de ganso de máxima suavidad)* en diferentes medidas y con diez alternativas de diseño agradable para escoger, todas con tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*.

#### **a) *Pluma de ganso alta suavidad***

La estructura y características de la *pluma* la convierten en un material idóneo para confeccionar almohadas, debido a su flexibilidad, soporte y gran comodidad al momento del descanso. (Corte inglés, 2015).

#### **Características técnicas**

- 100% natural de ganso.
- Se compone de caña y pluma. (La parte dura delgada).
- Las plumas son de color blanco y gris.

Figura 10. Pluma de ganso alta suavidad



Fuente: Royal Goose (2015).

### ***b) Down o plumón (pluma de ganso de máxima suavidad)***

El *Plumón* es el material más conveniente para ser utilizado como producto de relleno. Es un material mucho más ligero que la *Pluma*, ofrece un grado de aislamiento térmico muy superior, y es capaz de absorber y transportar la humedad con mayor rapidez que ningún otro material. Otorga un descanso y comodidad inigualables.

#### **Características técnicas**

- 100% natural de ganso. Esta parte es la más fina de los gansos. Se encuentra en el pecho (a diferencia de la pluma) y no tiene caña.
- Suavidad garantizada.
- Las plumas son de color blanco y gris.
- Tiene mayor valor debido a que se obtiene en menor cantidad.

Figura 11. Down o plumón Pluma de ganso de máxima suavidad



Fuente: Royal Goose (2015).

Por tanto, Royal Goose brinda almohadas de la mejor calidad disponible porque para su fabricación se usan rellenos 100 % naturales. (Royal Goose, 2015).

## Especificaciones

Tabla 6. Especificaciones del producto

<b>Pluma Classic Estándar</b>	<b>Pluma Classic King</b>
<p>MEDIDAS: 50 X 70 (Estándar o Queen)</p> <p>TELA: Algodón 250 Hilos. (Disponible en diez diferentes diseños).</p> <p>RELLENOS: 100% Down Natural (Pecho de Ganso o Plumón) / Pluma 100% Natural. <u>Código: PLCL-ST. Categorías: Classic, Estándar, Pluma.</u></p> <p>Costo: \$ 799.00</p>	<p>MEDIDAS: 50 X 70 (Estándar o Queen)</p> <p>TELA: Algodón 250 Hilos. (Disponible en diez diferentes diseños).</p> <p>RELLENOS: 100% Down Natural (Pecho de Ganso o Plumón) / Pluma 100% Natural. <u>Código: PLCL-KN. Categorías: Classic, King, Pluma.</u></p> <p>Costo: \$ 949.00</p>
<b>Pluma Prestige Estándar</b>	<b>Pluma Prestige King</b>
<p>MEDIDAS: 50 X 70 (Estándar o Queen)</p> <p>TELA: Algodón 250 Hilos. (Disponible en diez diferentes diseños).</p> <p>RELLENOS: 100% Down Natural (Pecho de Ganso o Plumón) / Pluma 100% Natural. <u>Código: PLPR-ST. Categorías: Estándar, Pluma, Prestige.</u></p> <p>Costo: \$ 799.00</p>	<p>MEDIDAS: 50 X 70 (Estándar o Queen)</p> <p>TELA: Algodón 250 Hilos. (Disponible en diez diferentes diseños).</p> <p>RELLENOS: 100% Down Natural (Pecho de Ganso o Plumón) / Pluma 100% <u>Código: PLPR-KN. Categorías: King, Pluma, Prestige.</u></p> <p>Costo \$ 699.00</p>

Fuente: Royal Goose, 2015.

## Diseño del producto

Royal Goose cuenta con diez diferentes agradables diseños sobre telas 100% naturales (algodón), como se muestra enseguida.

Figura 12. Diseños del producto





Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.3. Líneas de productos/servicios

Royal Goose es una empresa que se dedica a la producción y distribución de almohadas de pluma de ganso.

Los beneficios que obtendrán los clientes son:

- Comodidad.
- Durabilidad y resistencia.
- Higiene.
- Innovación en el producto.
- Diseño.
- Un costo justo y dentro del mercado.

## **Las diferencias claves con respecto a la competencia son:**

- Textiles 100 % naturales (algodón).
- Diez diferentes diseños a escoger, que integran formas y colores novedosos.
- Tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*, con la finalidad de ofrecer un producto más higiénico y diferenciado con respecto a la competencia, el cual ofrece excelente durabilidad y rendimiento después de múltiples lavadas o exposiciones prolongadas de los textiles a las inclemencias ambientales.

## **Ventajas diferenciales**

- Innovación en el producto.
- Rendimiento y durabilidad.
- Comodidad.
- Higiene.
- Diseño.
- Costo justo y dentro del mercado.

### **2.1.4. Misión, Visión, Valores, objetivos y metas**

#### **Misión**

Fabricar y vender almohadas de pluma de ganso que proporcionen comodidad, durabilidad e higiene, así como fomentar un estado de ánimo de alegría y descanso y relajación por medio del uso de textiles 100 % naturales (algodón) con diseño y motivos inspiradores que permitan a nuestros clientes sentirse mejor mientras descansan; además de adicionar un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*, con la finalidad de ofrecer un producto durable e higiénico, para todas las personas, sin importar su edad. (Royal Goose, 2015).

## **Visión**

Ser reconocidos como creadores de nuevas opciones en la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso, con textiles 100 % naturales (algodón) que integran un diseño agradable y creativo, para provocar un mejor descanso y comodidad, además de fomentar la higiene y durabilidad a través de la aplicación de un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*, para ofrecer un producto más higiénico y durable para todas las personas y generar la entera satisfacción en nuestros clientes.

## **Valores**

- Empatía.
- Profesionalismo.
- Entusiasmo.
- Compromiso.
- Cooperación.

## **Objetivos**

- Crear presencia en el Estado de Jalisco.
- Crear presencia en el mercado nacional.
- Aumentar los canales de distribución.
- Automatizar nuestros procesos de producción para hacer más eficiente nuestra producción.
- Posicionar nuestros productos para ser líder en el mercado.
- Lograr que la marca e imagen sean identificados en el mercado.
- Fomentar el uso de nuestros productos como apoyo a un descanso óptimo e higiénico de las personas.

## **Metas**

- Lograr presencia en la mayoría de los hogares de Jalisco.
- Lograr presencia a nivel nacional.
- Elaborar un producto de alta calidad, duradero, higiénico y creativo.
- Tener una interacción constante con las diferentes áreas y personal de la empresa.
- Implementar estrategias para reducir costos.
- Obtener el 3% de participación en el mercado estatal en el segundo año de vida a partir de 2016.

## CAPÍTULO III

### 3.1. PLAN DE MARKETING

#### 3.1.1. Análisis del mercado y de la empresa

El mercado de Royal Goose está enfocado a los hogares y a todo tipo de personas, sin importar edad ni género, que puedan y deseen comprar una almohada de pluma de ganso en almacenes de prestigio, distribuidores y vía on-line.

El producto se plantea como una oportunidad de negocio, debido a varios sondeos previos y a estadísticas oficiales, de entre las cuales se puede mencionar la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares, (ENIGH), donde se especifica que en el rubro Artículos y servicios para la casa existen grandes diferencias por deciles de hogares: los hogares con menores ingresos dedican 6.5%, % de su gasto, los hogares con medios ingresos dedican el 4.9% y los hogares con más altos ingresos dedica el 8.2% (INEGI, 2015a), lo cual plantea que existe un consumo constante y anual de la población mexicana destinada a hacer compras en el rubro de artículos y servicios para la casa, donde se encuentra el uso de almohadas, edredones, productos decorativos, etc.

De igual forma, se ha realizado una investigación de campo en el Estado de Jalisco para conocer las cantidades de personas que prefieren usar almohadas de pluma de ganso en vez de sintéticas, el conocimiento de la empresa, el costo, sus opiniones sobre el diseño, el tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* y los canales de distribución, entre otros puntos que enseguida se verán.

Se aplicaron dos encuestas a un total de 55 personas, de las cuales 50 personas de entre 15 y 75 respondieron la encuesta No. 1, relativo a *personas de entre 15 a 75 años (mujeres u hombres)*, y las otras

5, la encuesta No. 2, concerniente a *informantes clave, porteros y selección de participantes*.

La encuesta No. 1 estuvo conformada por once preguntas de acuerdo con las variables, como se muestra en la siguiente tabla 2.

Tabla 7. Encuesta no. 1  
Personas de entre 15 a 75 años (mujeres u hombres)

<p>1.- ¿Conoce las almohadas de pluma de ganso? Sí _____ No _____</p> <p>2.- ¿Conoce la empresa Royal Goose Sí _____ No _____ Por qué _____</p> <p>3.- ¿Ha adquirido, alguna vez, una almohada con estas características y conoce a alguien más que use almohadas de pluma de ganso? Sí _____ No _____ Por qué _____</p> <p>4.- ¿Qué edad cree que es la más apropiada para el uso de almohadas de pluma de ganso? _____</p> <p>5.- ¿Sabe alrededor de cuánto cuesta una almohada de plumas de ganso y cree que su costo es alto? Sí _____ No _____ Por qué _____</p> <p>6 ¿Preferiría usar una almohada con relleno sintético si fuera más económica aunque su durabilidad sea menor? Sí _____ No _____ Por qué _____</p> <p>7.- ¿Cree que el diseño de la cubierta de la almohada debe tener diseño agradable e inspirador? _____</p> <p>8.- ¿Le gustaría poder tener una almohada de plumas de ganso con un tratamiento antimicrobiano llamado <i>Ultra fresh</i> que ayudara a su higiene y durabilidad? _____</p> <p>9.- ¿Le gustaría poder comprar el producto en internet? _____</p> <p>10.- ¿Le gustaría poder comprar el producto en diferentes establecimientos? _____</p> <p>11.- ¿Le gustaría poder comprar el producto a través de distribuidores? _____</p>
---

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados fueron que el 90% de las personas entrevistadas conocen las almohadas de pluma de ganso; que el 85 % respondió que no conoce la empresa Royal Goose; que el 60% ha adquirido, alguna vez, una almohada de estas características y el 85 % opinó que sí conoce a más personas que usan almohadas de pluma de ganso, debido a su comodidad y durabilidad; el 90 % respondió que todas las personas pueden usar las almohadas de pluma de ganso, incluyendo niños y adultos mayores; el 60 % respondió que si tiene idea del costo; mientras que el otro 40% respondió que no; el 50% respondió que sí; creen que el costo es alto; el 30% respondió que preferiría usar una almohada con relleno sintético si fuera más económica; mientras que el otro 70% respondió que no porque duran menos; el 95% está de acuerdo en que las almohadas deben tener un diseño agradable e inspirador; el 100 % opinó que sí les gustaría un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* en las almohadas para obtener mayor higiene y durabilidad; el 100% estuvo de acuerdo en que la venta fuera vía internet (on-line); el 100% estuvo de acuerdo en que la venta fuera en almacenes, y por último, el 100% estuvo de acuerdo en que la venta fuera a través de distribuidores.

Como se puede observar en la encuesta No. 1, existe un porcentaje alto de las personas que conocen las almohadas de pluma de ganso; la mayoría de las personas no conoce la empresa Royal Goose; más de la mitad ha adquirido una almohada de pluma de ganso y conocen a varias personas que usan almohadas con estas características, debido a su comodidad y durabilidad.

Asimismo, la mayoría respondió que todas las personas pueden usar las almohadas de pluma de ganso, incluyendo niños y adultos mayores; más de la mitad respondió que si tiene idea del costo; la mitad de las personas opina que el costo es alto en la mayoría de las almohadas de pluma de ganso. El 30% usaría una almohada sintética por razones de costo, mientras que el 70 % usaría una almohada de plumas de ganso por su durabilidad y comodidad. Estas personas expresan que las almohadas sintéticas se deforman rápidamente y hay que volver a comprar, en menos de un año, otra.

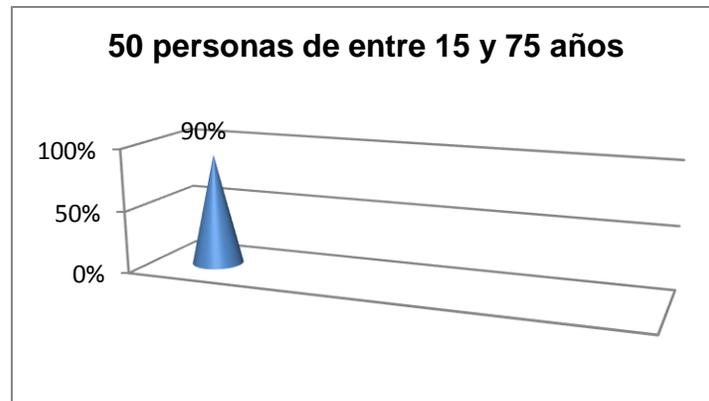
Por último, y con muy buenos porcentajes, las personas están de acuerdo en que el diseño es importante y necesario, el total de los encuestados aprobaron un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* en las almohadas para obtener mayor higiene y durabilidad en la tela, y finalmente, la preferencia en la disponibilidad del producto fue en varios canales de distribución como: Internet (on-line), almacenes, y distribuidores.

Por tanto, los porcentajes son alentadores y la idea de diferenciación del producto es muy positiva.

Enseguida, se presentan los análisis estadísticos de los datos según las variables propuestas en esta investigación.

### 3.1.2. Análisis de los datos según tipo de variables

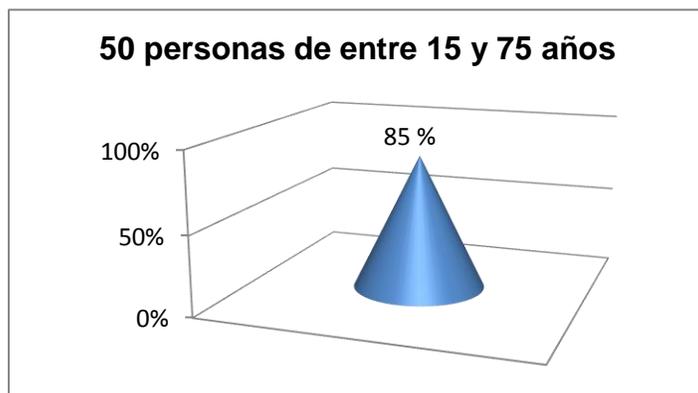
Gráfica 1. Variable 1/Conocimiento del producto. Cuantitativa (No. de personas)



Fuente: Elaboración propia.

El 90% de las personas entrevistadas conocen las almohadas de pluma de ganso.

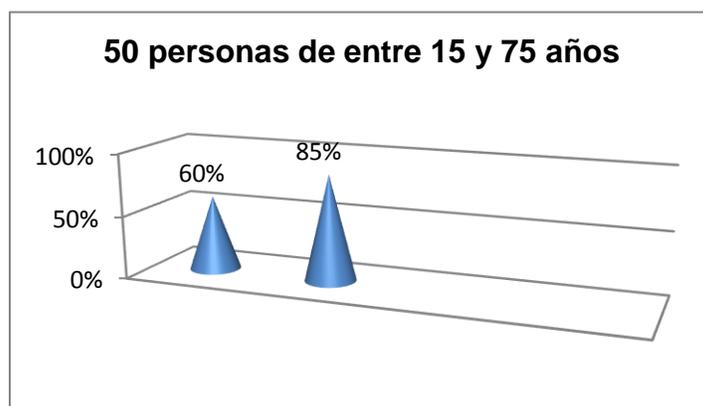
Gráfica 2. Variable 2 /Conocimiento de la empresa Royal Goose. Cuantitativa (No. de personas)



Fuente: Elaboración propia.

El 85 % respondió que no conoce a la empresa Royal Goose.

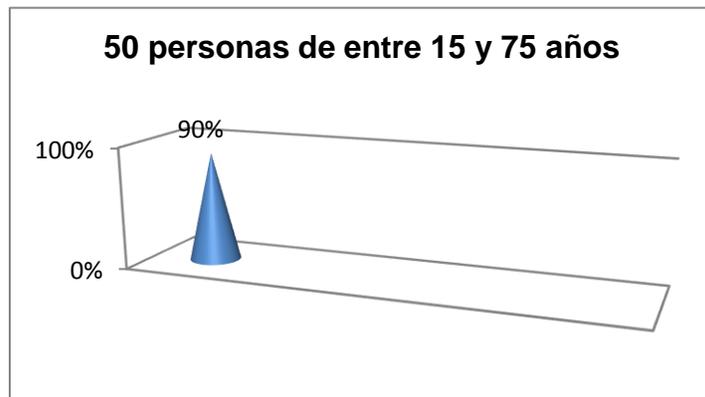
Gráfica 3. Variable 3/Intenciones de compra. Cuantitativa (No. de personas)



Fuente: Elaboración propia.

El 60 % ha adquirido, alguna vez, una almohada de estas características; mientras que el 85 % opinó que sí conoce a más personas que usan almohadas de pluma de ganso, debido a su comodidad y durabilidad.

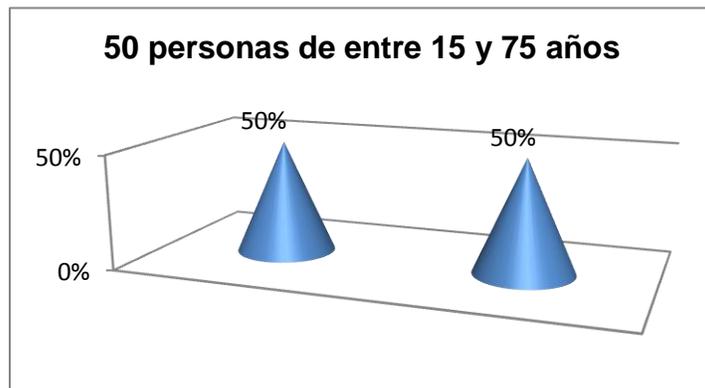
Gráfica 4. Variable 4/Edades preferentes en el uso del producto. Cualitativa  
(Niños y niñas, jóvenes, adultos y personas mayores)



Fuente: Elaboración propia.

El 90 % respondió que todas las personas pueden usar las almohadas de pluma de ganso, incluyendo niños y adultos mayores.

Gráfica 5. Variable 5/Estándares de precio y calidad. Cuantitativa  
(No. de personas que sí y que no están de acuerdo con el precio y calidad)

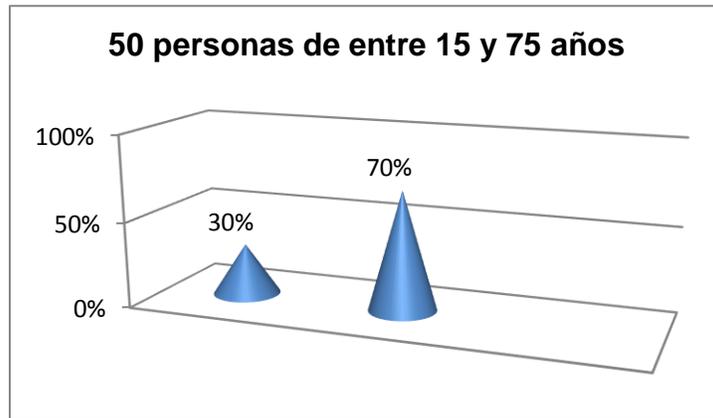


Fuente: Elaboración propia.

El 50 % respondió que sí. Creen que el costo es alto; mientras que el otro 50% no lo creen, debido a su calidad y durabilidad.

Gráfica 6. Variable 6/Sustitutos del producto (competencia). Cuantitativa

(No. de personas que prefieren rellenos de almohada sintéticos u otro material que no sean las plumas de ganso)

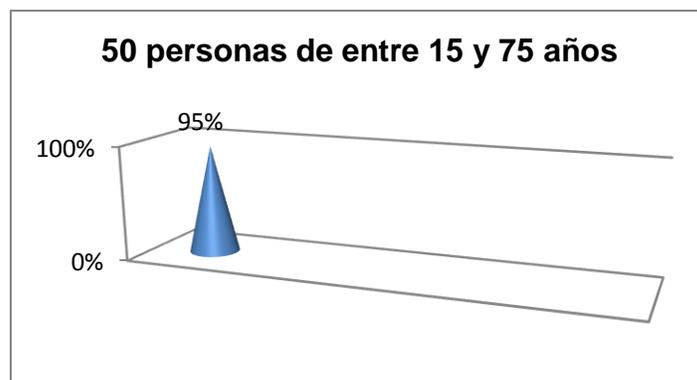


Fuente: Elaboración propia.

El 30% respondió que preferiría usar una almohada con relleno sintético si fuera más económica; mientras que el otro 70% respondió que no porque duran menos.

Gráfica 7. Variable 7/Diseño del producto. Cuantitativa

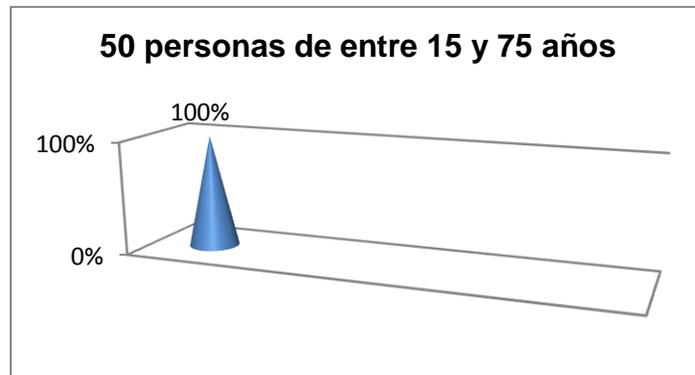
No. de personas que prefieren que las almohadas tengan un diseño atractivo. Cuantitativa



Fuente: Elaboración propia.

El 95% está de acuerdo en que las almohadas deben tener un diseño agradable y atractivo.

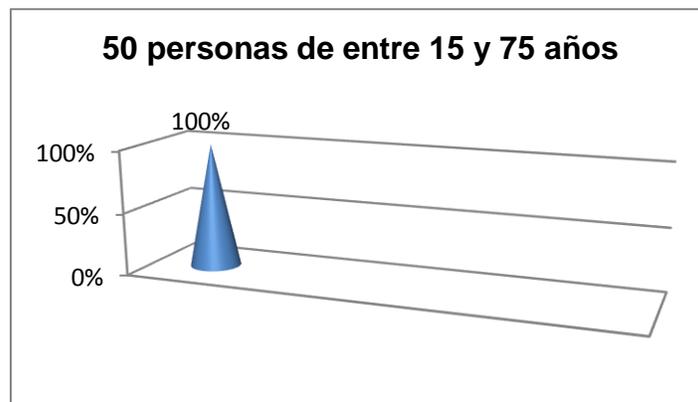
Gráfica 8. Variable 8/ Uso de un tratamiento antimicrobiano para obtener mayor higiene y durabilidad en el producto. No. de personas que prefieren que las almohadas tengan mayor higiene



Fuente: Elaboración propia.

El 100 % opinó que sí les gustaría un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* en las almohadas de pluma de ganso, con la finalidad de obtener higiene y mayor durabilidad.

Gráfica 9. Variable 9/Comercialización vía internet (on-line) Cuantitativa  
No. de personas que prefieren que prefieren la compra on-line

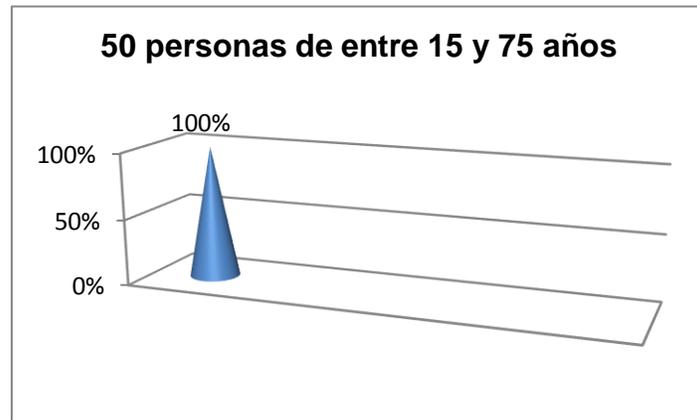


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de las personas estuvo de acuerdo en que la venta fuera vía internet (on-line).

Gráfica 10. Variable 10/Comercialización a través de diferentes establecimientos. Cuantitativa.

No. de personas que prefieren que prefieren la compra en establecimientos

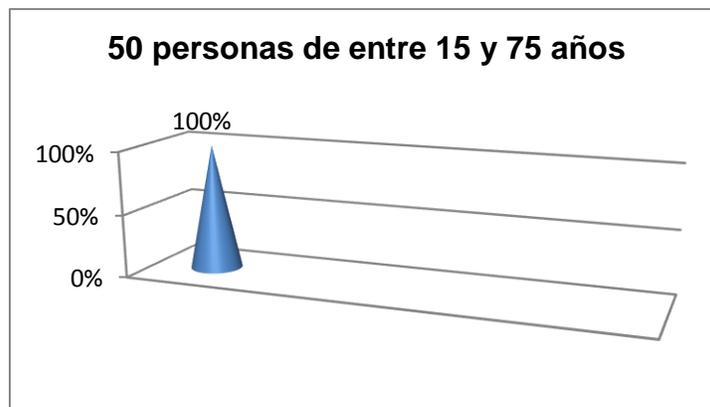


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de las personas estuvo de acuerdo en que la venta fuera en almacenes.

Gráfica 11. Variable 11/Comercialización directa. Cuantitativa

No. de personas que prefieren que la compra a través de distribuidores



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los entrevistados estuvo de acuerdo en que la venta fuera a través de distribuidores.

La encuesta No. 2 estuvo conformada por diez preguntas, como se muestra a continuación.

Por ética, la identidad de *informantes clave, porteros y selección de participantes* se mantiene anónima. Se usarán números del 1 al 5 para designar a cada uno de éstos.

Tabla 8. Encuesta no. 2

Informantes clave, porteros, selección de participantes

1.- ¿Cuántos años tiene trabajando en esta empresa? _____
2.- ¿Cuál es su cargo? _____
3.- ¿Cree que es un buen negocio la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso? Sí _____ No _____ Por qué: _____
4.- ¿Sabe cuánto es el promedio de venta mensual de almohadas en esta empresa? Sí _____ No _____ ¿Cuánto? _____
5.- ¿Qué clientes son los que las compran más? _____
6.- ¿Sabe en dónde se venden más: en internet, almacenes o por pedido? _____
7.-¿Cuáles cree que son las ventajas que tienen las almohadas? _____
8.- ¿Cuáles cree que son las desventajas que tienen las almohadas? _____
9.- Usted ¿compraría una almohada con estas características? _____
10.- ¿Recomendaría el uso de almohadas de pluma de ganso? _____

## Resultados

Tabla 9. Resultados informante 1

¿Cuántos años tiene trabajando en esta empresa?
Diez.
2.- ¿Cuál es su cargo?
Portero.
3.- ¿Cree que es un buen negocio la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso?
Sí
Porque la gente prefiere adquirir un producto de buena calidad que le va a durar más.
4.- ¿Sabe cuánto es el promedio de venta mensual de almohadas en esta empresa?
No, no sé pero siempre hay mucho movimiento. Salen y entran camiones llenos de almohadas.
5.- ¿Qué clientes son los que las compran más?
Todos. Empresas, hoteles...
6.- ¿Sabe en dónde se venden más: en internet, almacenes o por pedido?
Creo que en almacenes y por pedido.
7.-¿Cuáles cree que son las ventajas que tienen las almohadas?
Que duran mucho y no se deforman.
8.- ¿Cuáles cree que son las desventajas que tienen las almohadas?
Que los niños no pueden usarlas porque son más delicados.
9.- Usted ¿compraría una almohada con estas características?
Sí.
10.- ¿Recomendaría el uso de almohadas de pluma de ganso?
Sí.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Resultados informante 2

¿Cuántos años tiene trabajando en esta empresa?
Mucho tiempo..
2.- ¿Cuál es su cargo?
Auxiliar administrativo.
3.- ¿Cree que es un buen negocio la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso?
Sí
Porque la gente está consciente de que para poder descansar bien, debe adquirir una buena almohada.
4.- ¿Sabe cuánto es el promedio de venta mensual de almohadas en esta empresa?
No le puedo dar esa información, pero lo que sí puedo decirle es que es mucho. Atiendo a varios clientes y siempre, diariamente, hay pedidos.
5.- ¿Qué clientes son los que las compran más?

Empresas, almacenes y hoteles.
6.- ¿Sabe en dónde se venden más: en internet, almacenes o por pedido?
En todos.
7.-¿Cuáles cree que son las ventajas que tienen las almohadas?
Sus ventas es que tienen más resistencia y se adaptan muy bien al cuerpo.
8.- ¿Cuáles cree que son las desventajas que tienen las almohadas?
Que pueden ser más costosas que las sintéticas.
9.- Usted ¿compraría una almohada con estas características?
Sí, claro.
10.- ¿Recomendaría el uso de almohadas de pluma de ganso?
Sí.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Resultados informante 3

¿Cuántos años tiene trabajando en esta empresa?
Quince.
2.- ¿Cuál es su cargo?
Ayudante de limpieza.
3.- ¿Cree que es un buen negocio la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso?
Sí, creo que sí.
Porque dicen que duran más y son muy cómodas.
4.- ¿Sabe cuánto es el promedio de venta mensual de almohadas en esta empresa?
No, pero yo creo que es mucho.
5.- ¿Qué clientes son los que las compran más?
Creo que todos.
6.- ¿Sabe en dónde se venden más: en internet, almacenes o por pedido?
No, no sé
7.-¿Cuáles cree que son las ventajas que tienen las almohadas?
Que duran mucho.
8.- ¿Cuáles cree que son las desventajas que tienen las almohadas?
No, no sé.
9.- Usted ¿compraría una almohada con estas características?
Sí.
10.- ¿Recomendaría el uso de almohadas de pluma de ganso?
Sí.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Resultados informante 4

¿Cuántos años tiene trabajando en esta empresa?
Desde que se fundó la empresa. Treinta años.
2.- ¿Cuál es su cargo?
Director general.
3.- ¿Cree que es un buen negocio la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso?
Sí, es muy buen negocio.
Por varias razones. La primera, porque la gente sabe que un buen descanso le proporciona mayor salud y menos estrés diario; la segunda, porque saben que es un producto con características durables, de comodidad y calidad; la tercera, porque -en el caso de los hoteles- deben otorgar un buen servicio a sus clientes y, entre algunos de estos es un buen descanso. Con respecto a las consumidoras del hogar, específicamente, las amas de casa o madres y esposas, saben que la calidad en las almohadas es uno de los aspectos más importantes para el descanso y para que el producto tenga mayor vida útil, sin deformarse o echarse a perder.
4.- ¿Sabe cuánto es el promedio de venta mensual de almohadas en esta empresa?
No puedo decirte la cantidad exacta, pero sí que es rentable y hay buenas ganancias.
5.- ¿Qué clientes son los que las compran más?
Tenemos de todo tipo. Desde consumidores del hogar, empresas, almacenes y hoteles. Ahora ya trabajamos a nivel nacional y exportamos a Estados Unidos.
6.- ¿Sabe en dónde se venden más: en internet, almacenes o por pedido?
En todos. Creo que los canales de distribución son importantísimos y mientras más existan, más serán las ganancias.
7.-¿Cuáles cree que son las ventajas que tienen las almohadas?
Calidad, durabilidad, fresca, entre otros.
8.- ¿Cuáles cree que son las desventajas que tienen las almohadas?
No encuentro desventajas.
9.- Usted ¿compraría una almohada con estas características?
Sí, claro. Yo uso las almohadas.
10.- ¿Recomendaría el uso de almohadas de pluma de ganso?
Sí, por supuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Resultados informante 5

¿Cuántos años tiene trabajando en esta empresa?
Tres años.
2.- ¿Cuál es su cargo?
Administradora
3.- ¿Cree que es un buen negocio la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso?
Sí.
Porque las personas buscan calidad y están interesadas en invertir cuando se trata de salud.
4.- ¿Sabe cuánto es el promedio de venta mensual de almohadas en esta empresa?
Pues le puedo decir que bastante.
5.- ¿Qué clientes son los que las compran más?
Tenemos de todo tipo; nacionales e internacionales.
6.- ¿Sabe en dónde se venden más: en internet, almacenes o por pedido?
En todos.
7.-¿Cuáles cree que son las ventajas que tienen las almohadas?
Calidad y durabilidad.
8.- ¿Cuáles cree que son las desventajas que tienen las almohadas?
Que existen personas que no las pueden usar por las alergias.
9.- Usted ¿compraría una almohada con estas características?
Sí. No tengo problemas de alergia...
10.- ¿Recomendaría el uso de almohadas de pluma de ganso?
Sí.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los resultados de las encuestas aplicadas a *informantes clave, porteros, selección de participantes*, también son alentadores porque coinciden en que la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso son un buen negocio; que las personas buscan calidad, comodidad y materiales indeformables; además de que no existe un rango específico de edad. Con respecto al comentario de las alergias de la informante No. 5, es un aspecto que Royal Goose ya ha pesado al agregar el proceso antimicrobiano *Ultra Fresh*, el cual promueve la higiene y durabilidad; por lo que este aspecto no es impedimento para la empresa.

### **1.1.3. Hábitos de consumo**

Los hábitos de consumo difieren ligeramente entre los grupos de mamás, jóvenes, adultos y adultos mayores.

Por lo general, las mamás prefieren la mezcla de comodidad, higiene y diseño en el producto; los jóvenes se enfocan más al diseño del mismo, los adultos al diseño, higiene y comodidad; mientras que los adultos mayores a la higiene, durabilidad, comodidad y diseño.

Esto refleja, que los hábitos de consumo de las personas está determinado por un diseño adecuado y agradable; así como a la satisfacción de sus expectativas y necesidades como lo son: la comodidad, durabilidad, higiene y descanso.

## CAPÍTULO IV

### 4.1. ANÁLISIS EXTERNO

#### 4.2. El Entorno

Según El Informador (2015a) en su sección de economía, Jalisco aporta casi 55% de las exportaciones que se realizan a nivel nacional en las empresas de Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX). “En el primer semestre del año, el monto global fue de 214 mil 414 millones de dólares (mdd), de los cuales las 112 mil 500 millones de dólares fueron generados por las empresas del Estado” y, “a julio de 2012 el número de empleos generados por el sector manufacturero a nivel nacional es de dos millones 300 mil empleos directos, de los cuales 120 mil son de Jalisco de casi 300 empresas exportadoras” (El Informador, 2015a), lo cual dio 89 mil 800 millones de dólares de importaciones de las empresas, lo que representa una balanza comercial muy positiva.

En el año 2014, el sector de la industria manufacturera (donde se encuentra la fabricación y comercialización de las almohadas), fue el principal receptor de la IED captada por el Estado, con un total de 608,727, siendo su porcentaje del 7.7 % del total nacional. (PROMEXICO, 2015), y según el INEGI (2015c, s/p.) “Jalisco registra un total de 29 mil 405 millones de dólares de exportaciones, sumando mil 702 millones de dólares más que en el mismo periodo del año 2014” porque las exportaciones de la entidad durante enero a agosto de 2015 alcanzaron los 29 mil 405 millones de dólares; esto representa un crecimiento del 6.14 por ciento respecto al mismo periodo de 2014. “en términos absolutos este aumento representa mil 702 millones de dólares adicionales”.

En el plano nacional, “durante los primeros ocho meses del año 2015, las exportaciones alcanzaron un registro de 252 mil 390 millones de dólares con un decrecimiento del 2.78 por ciento con respecto al año 2014. En materia de

importaciones, a nivel nacional se alcanzó un registro de 261 mil 491 millones de dólares representando un decrecimiento de 0.23 por ciento respecto al mismo periodo del año anterior”. (INEGI, 2015c, s/p.).

Por tanto, Jalisco aporta casi el 55% de las exportaciones que se realizan a nivel nacional en las empresas de Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX); mientras que en el sector de la industria representó (en el año 2015) mil 702 millones de dólares adicionales. (INEGI, 2015c, s/p.), lo cual nos da muy buenos parámetros para pensar que Royal Goose es una oportunidad de negocio.

### **4.3. Estimación futura**

#### **4.3.1. Evolución, tamaño, crecimiento**

De acuerdo con la Mexican Business Web (2015), el sector de la industria manufacturera crecerá en un 69 % en el año 2016 y se espera que las exportaciones, en los próximos cinco años, aporten 12 mil millones de dólares.

Para Reséndiz, gerente general del Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (Jaltrade) “ la manufactura representa alrededor del 50% del total de las exportaciones en el Estado y es la industria que más se desarrolló en la Entidad”. (Mexicoport , 2015).

También, se considera que los productos fabricados en Jalisco son cada vez más demandados en el extranjero. Esto se debe a la calidad, al precio y a que llegan a tiempo a sus mercados. Por tanto, “sin importar tamaño, capital, facturación o actividad comercial, cualquier empresa jalisciense puede exportar sus productos siempre y cuando haya un producto adecuado en el mercado adecuado”. (El Informador, 2015b).

Esto, nuevamente plantea que existe una oportunidad de negocio para la empresa Royal Goose; además de otro factor que se debe tener en cuenta y es que “cada vez hay más personas que sufren de estrés, debido a la vida tan agitada que llevan, y en algunos casos, también de trastornos del sueño, lo cuales, muchas veces, se asocian con una mala almohada”. (Carámbula, 2015).

Según, la directora médica del *Center for Sleep Medicine* en New York, Ana Krieger, la almohada es uno de los productos más importantes en la vida y salud de las personas porque unos centímetros de más o de menos entre la cama y el cuello, pueden alterar la postura y traer todo tipo de problemas de salud. (Carámbula, 2015). Por tanto, es fundamental que las personas adopten una almohada de calidad, que cumpla con la función de dar soporte y comodidad a la hora de dormir, además de tener en cuenta aspectos tales como la durabilidad, higiene y otras características importantes que contribuyan a que la cadera, la espalda y el cuello estén alineados para que la espina dorsal permanezca lo más derecha posible.

Asimismo, “la almohada tiene mucha relación con los trastornos del sueño”. El uso de materiales sintéticos, deformables y el calor, son aspectos que dificultan conciliar el sueño y descansar apropiadamente. Por esta razón, se aconseja usar almohadas de materiales naturales porque son los mejores para mantener un sueño fresco, cómodo y adecuado. (Carámbula, 2015). De esto se han dado cuenta las personas y, cada vez existe más preocupación por el cuidado de la salud y por invertir en objetos de calidad que proporcionen comodidad, durabilidad y un buen descanso.

En este sentido, el uso de almohadas de plumas de ganso se ha convertido en una excelente opción para la salud y el descanso apropiado porque es un producto que ofrece las características antes mencionadas (comodidad, durabilidad y un buen descanso); además de que desde hace muchos años, “son unas de las más consumidas en el mercado y esto no sólo se debe a la comodidad de las mismas, sino –también- a la suavidad que brindan”. (Equipamiento hogar, 2015).

Otro elemento importante y favorable es que las almohadas de plumas de ganso son consumidas por todas las personas. No existe un cierto tipo de persona o edad que prefieran consumirlas, y a diferencia de “las almohadas de tejidos sintéticos que duran entre dos y tres años de vida, las de plumas de ganso pueden usarse durante 5 o 6 años sin problema”. (Carámbula, 2015).

Finalmente, se puede concluir que, existe un panorama muy alentador en el crecimiento del sector y la estimación futura prevé un aumento potencial en el uso de las almohadas de pluma de ganso.

En este ámbito, Royal Goose tiene muy buena oportunidad de desarrollo, ya que está enfocada en la producción y distribución de almohadas de pluma de ganso, las cuales son innovadoras porque se piensa integrar un diseño propio para provocar un mejor descanso y comodidad, además de fomentar la higiene a través de un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*, con la finalidad de ofrecer un producto más higiénico para todas las personas, y generar la entera satisfacción en nuestros clientes.

#### **4.4. Segmentos con potencial**

De acuerdo con Stanton, (et. al., 2007), un segmento de mercado es "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos". Para Babtista (2013), un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes y hábitos de compra similares.

Actualmente, el ritmo de vida y el estrés que existe en nuestra sociedad moderna, ha hecho que los productos de descanso sean necesarios, y se contemplen como parte importante de la salud. De esta forma, las personas buscan

productos con calidad, más duraderos y con ciertas características que satisfagan sus gustos y deseos a la hora de descansar.

Otro factor importante es el cultural, el aumento de la profesionalización (Gobierno de Jalisco, 2015) y la acentuación de la compra consciente, ha hecho que las personas sean más exigentes al momento de adquirir un producto. Ejemplo de esto, se puede encontrar en la encuesta realizada por Kantar World panel México (2017), donde se plasma que en un estudio realizado a ocho mil 500 hogares, el 14 por ciento de las mexicanas son consumidoras decididas, que se caracterizan por saber lo que quieren y lo compran. Es decir, adquieren un producto porque están convencidas de su beneficio, funcionalidad y costo. No compran por moda o impuso. Algunos de los hábitos más frecuentes son: a) “Tienen una idea clara de lo que van a comprar y no suelen cambiar de marca si encuentran lo que buscan. [...] b) acostumbran planificar sus compras y hacen una lista de lo que necesitan, prefieren comprar marcas *premium* y rechazan lo pirata o de mala calidad. También buscan diseño y surtido. (Kantar World panel México, 2017). Por tanto, uno de los segmentos con gran potencial son los hogares.

Otro segmento con potencial es el sector hotelero. Esto se debe a que la dinámica geografía de México ha logrado colocar al país entre de los 15 destinos más atractivos en el mundo, atrayendo a más de 23 millones de visitantes al año. La alta demanda turística y entornos económicos y políticos han creado un panorama positivo para el sector de alojamiento, impulsando la inversión institucional. “El mercado mexicano tiene un gran potencial de crecimiento no sólo en los destinos de sol y playa, sino en las ciudades coloniales, las cuales son un *diamante en bruto*, donde aún hay mucho que mostrar cultural y gastronómicamente”. (Firc, 2015).

Asimismo, de acuerdo con Sáenz (2015), “el sector hotelero de la Ciudad de México tiene una clara tendencia en las operaciones hacia tasas de capitalización más cercanas a mercados como Los Ángeles y Miami, una tendencia positiva, que pone en relieve una creciente necesidad de oferta en este sector”.

Muestra de esto, es que en el año 2014, el país captó divisas por 13,134 mdd de turismo internacional, lo cual representó un crecimiento de 16.7%, en comparación con el mismo periodo del año previo, de acuerdo con las últimas cifras reportadas por el Banco de México (Banxico). Asimismo, los datos del banco central revelan que en los primeros 10 meses del año pasado el número de turistas extranjeros alcanzó los 23.2 millones de personas, cifra que representa un incremento de 18.6%, en comparación con el mismo periodo de 2013. De aquí que a partir del año pasado (2015), es un sector que recibe gran impulso. (Arteaga, 2016). Dentro de este sector, la rama del turismo de salud, también está cobrando un gran impulso en todo México porque las personas buscan sitios donde puedan obtener el descanso y relajación adecuada. (Meraz, 2014). Esto implica que esperan encontrar todo “aquello” que les proporcione un alivio y paz durante su estancia en el sitio. En este sentido, el decorado, los muebles, el uso de almohadas, edredones, entre otros, son productos que tendrán una fuerte demanda, ya que contribuirán -en gran medida- en la comodidad y disfrute de los clientes. Los lugares con mayor potencial son:

- Tijuana, debido a la cercanía con Estados Unidos.
- Cuernavaca, por el fácil acceso desde la capital (hay gran afluencia de turismo nacional).
- La Ciudad de México (principalmente en el sector salud, de relajamiento y estético).
- La zona del Bajío (de todas las ramas).
- Monterrey (de todas las ramas).
- Cancún, es el destino de descanso por excelencia. Tiene conectividad internacional con más de 300 vuelos por día. Tienen hoteles de todo tipo, con todas las alternativas para la salud y descanso. (Meraz, 2014).

Por tanto, nuevamente, Royal Goose tiene muy buena oportunidad de desarrollo.

## 4.5. Ciclo de vida

Según Lamb (et. al., 2015), el ciclo de vida del producto [...] proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte).

El ciclo de vida de las almohadas de pluma de ganso tiene la intención de alcanzar un grado óptimo de calidad, comodidad y durabilidad. En el caso de Royal Goose se agrega la higiene y resistencia.

Existe un entorno poco cambiante en el uso de las almohadas de pluma de ganso, para satisfacer las necesidades, innovaciones y costos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las industrias son cada vez más activas, lo que origina un ritmo cada vez más rápido. Esto significa que las actividades más lucrativas de una determinada industria están transformándose más rápidamente, y que la diferenciación competitiva está haciéndose más difícil de mantener. Por esta razón, Royal Goose agrega un diseño agradable y un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*, con la intención de ofrecer mayor calidad y diferenciación en el producto.

Durante la *fase de introducción o lanzamiento*, se espera que Royal Goose empiece a posicionarse en el mercado de Jalisco. Se tiene contemplado que durante el primer año, a partir de 2016, las ventas crezcan lentamente y los beneficios sean prácticamente inexistentes. En esta etapa se requiere un esfuerzo importante en forma de inversiones para la publicidad. La ventaja es que, a pesar de que Royal Goose es una empresa nueva (creada en el año 2015), ya cuenta con bases importantes para que esta fase sea más corta. (Catedu.es, 2015).

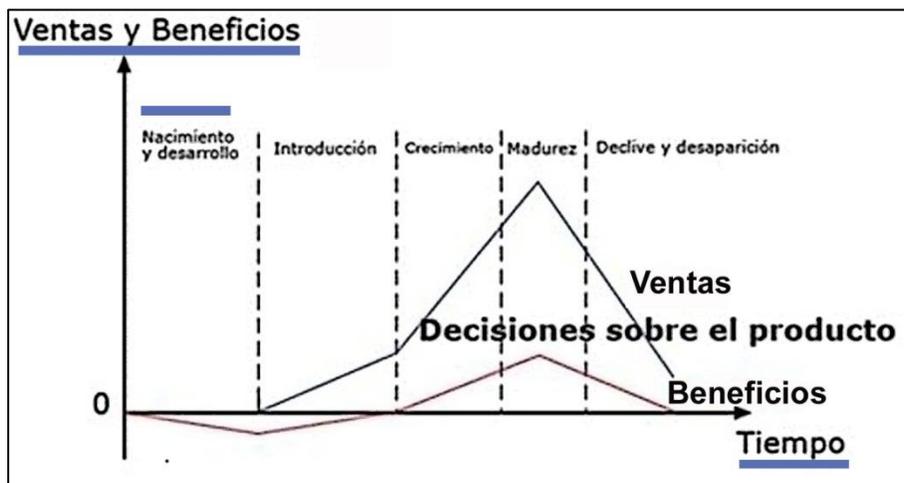
En la *fase de crecimiento*, se estima que a medida que el producto vaya siendo más conocido, las ventas crezcan sustancialmente, lo cual atraerá la competencia y el aumento de su oferta. Se espera que se tenga un nivel constante y alto de la

intensidad de uso de los productos para el descanso y que esto impacte positivamente en las personas. (Catedu.es, 2015).

En la *fase de madurez*, se espera que la mayoría de los consumidores ya hayan adquirido alguna almohada de plumas de ganso y la empresa sea rentable. También se estima que existirá más competencia para, lo cual, Royal Goose tiene pensado introducir más variedad de productos con ventajas competitivas, agregará mejoras en el proceso de producción para reducir costos y se llevará a cabo la búsqueda de nuevos usos y segmentos; además de continuar con la publicidad y promoción. (Catedu.es, 2015).

En la *fase de declive*, la demanda se reduce y la gente deja de comprar el producto. Normalmente, las empresas suelen abaratar los costos y se concentran en la producción de otros productos, mientras que algunas otras, se retiran y disminuye la competencia. (Catedu.es, 2015). Esto se muestra en la siguiente gráfica 12.

Gráfica 12. Fases del ciclo de vida de un producto en función de la intensidad de su uso



Fuente: Elaboración propia basada en Catedu.es (2015).

Esto es natural porque todo producto requiere de una sustitución cuando termina su ciclo de vida, el cual puede verse acortado por la aparición de nuevos productos más efectivos y a menor costo.

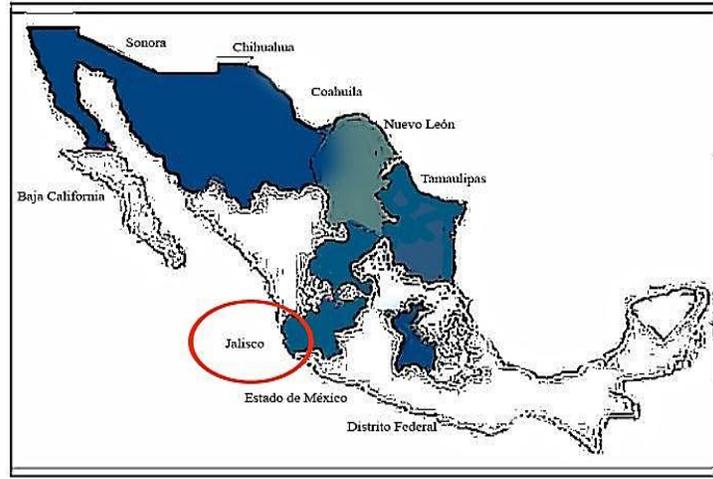
De este modo, existe un entorno cambiante determinado por las necesidades, innovaciones y costos. Será, entonces, necesario planear una adecuada sustitución a través de procesos de análisis para verificar la funcionalidad, innovación, seguridad y costos de un nuevo producto, así como los beneficios que puede ofrecer al cliente.

#### **4.6. Grado de concentración**

El mayor número de empresas de manufactura tiene una alta concentración al norte del país. Este desarrollo de capacidades de manufactura por parte de las principales empresas del sector en México, han encontrado en Estados Unidos, un socio clave para sus estrategias de inversión y negocios. México uno de los principales proveedores de para el mercado más importante del mundo; es decir, Estado Unidos y, esto se debe, a los tratados de libre comercio y a su cercanía con el país vecino. (SE, 2015).

Los Estados más favorecidos de México y donde existe la mayor concentración de empresas manufactureras de exportación son las que se encuentran al norte, como se puede observar en la figura 25.

Figura 13. Mapa de localización de empresas exportadoras de México



Fuente: Elaboración propia, basada en SE (2015).

Con respecto a Jalisco, el grado de concentración es alto. Tan sólo en este Estado existen 103 establecimientos de maquiladoras de un total de 2,811 en todo el territorio mexicano, lo cual representa el 3.67 % a nivel nacional; un porcentaje bastante bueno como para afirmar que Jalisco es uno de los Estados con mayores oportunidades en este sector. Esto se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Industrias maquiladoras de exportación

Entidad federativa	Número de establecimientos	Porcentaje que representa a nivel nacional
Baja California	882	31.38
Chihuahua	402	14.3
Tamaulipas	363	12.92
Coahuila de Zaragoza	213	7.57
Sonora	198	7.04
Nuevo León	188	6.68
Jalisco	103	3.67
Yucatán	88	3.13
Puebla	77	2.73
Durango	50	1.77
Guanajuato	41	1.45
Aguascalientes	36	1.28
México	35	1.25
San Luis Potosí	24	0.85
Distrito Federal	18	0.66
Zacatecas	13	0.46
Sinaloa	8	0.29
Otras entidades*	72	2.57
<b>Total</b>	<b>2 811</b>	<b>100</b>

Fuente: INEGI (2015c).

De aquí que la SE (2015) afirme que México representa una plataforma para la manufactura y posterior exportación de los productos fabricado por las empresas proveedoras del mercado estadounidense, que en su mayoría son de origen europeo. Así, México representa una oportunidad de ahorro en logística y costos de manufactura para las empresas productoras de estos países. Además, México

cuenta con una amplia red de tratados comerciales con países al rededor del mundo, lo que supone una oportunidad para exportar a otros mercados, sobre todo del continente americano.

#### **4.7. Barreras de entrada**

Porter (2012) expuso el concepto de barreras de entrada en su libro " The five competitive forces that shape strategy". El punto de vista de este autor es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Las 5 fuerzas básicas competitivas son:

Competidores potenciales (amenaza de nuevos competidores).- Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aun por encima de las barreras existentes para evitar la entrada de competencia. (EMAZE, 2017).

Poder de negociación de los compradores.- Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables. (EMAZE, 2017).

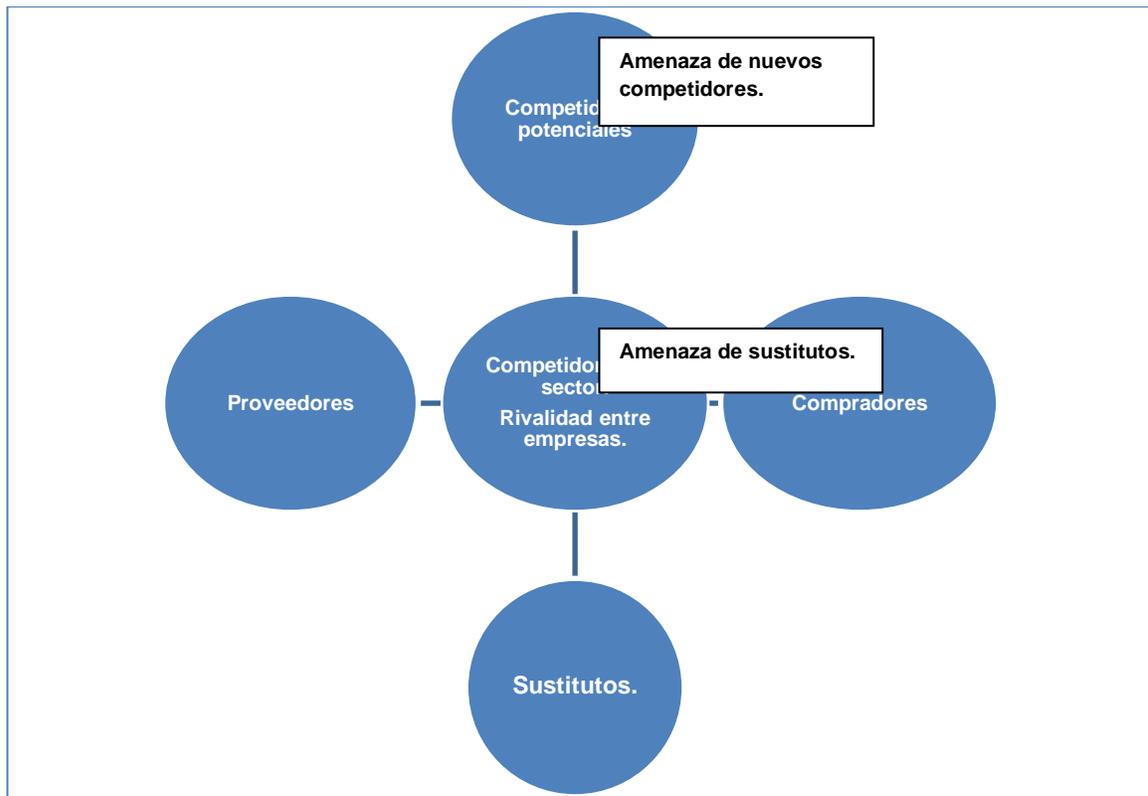
Poder de negociación de los proveedores. Es el análisis de los proveedores de materias primas, cuantos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio. (EMAZE, 2017).

Rivalidad entre las empresas.- Como es la competencia, hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual. (EMAZE, 2017).

Amenaza de sustitutos.- Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio más bajo. (EMAZE, 2017).

Veamos la figura 14, donde se muestran las 5 fuerzas básicas competitivas de Porter.

Figura 14. Las 5 fuerzas básicas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia, basada en EMAZE (2017).

Como se puede observar en la figura 14, las 5 fuerzas competitivas de Porter mantienen una relación estrecha e interdependiente. Sirven para establecer las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Enseguida, vemos los factores que influyen en estas fuerzas.

## **Factores que Influyen en la amenaza de nuevos Entrantes**

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costos de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología. (EMAZE, 2017).

## **Factores que Influyen en la amenaza de productos sustitutos**

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

## **Factores que Influyen en el poder de negociación de los clientes (compradores)**

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.

- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja). (EMAZE, 2017).

### **Factores que Influyen en el poder de negociación con los proveedores**

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (*ejemplo: sindicatos*).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Costo de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final. (EMAZE, 2017).

El impacto en el sector de las almohadas de pluma de ganso presenta una dificultad de alcanzar el costo bajo requerido de 2 puntos, es decir, que se buscará acceder al precio más conveniente del mercado, pero sin sacrificar la ganancia.

El grado para alcanzar la exclusividad, a través del registro o patente, implica una dificultad de 1 punto, ya que las almohadas de pluma de ganso son innovadoras y tienen ventajas sobre otros productos.

Existe la posibilidad de nuevos entrantes con una relevancia de 2.5 puntos; sin embargo, Royal Goose buscará mantener y aumentar la calidad de productos, así como su variedad a través de diseños nuevos y de la aplicación del tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*.

Con respecto al impacto de las almohadas de pluma de ganso para el sector se estima será alto, con una relevancia de 5 puntos, debido a las ventajas ya antes mencionadas.

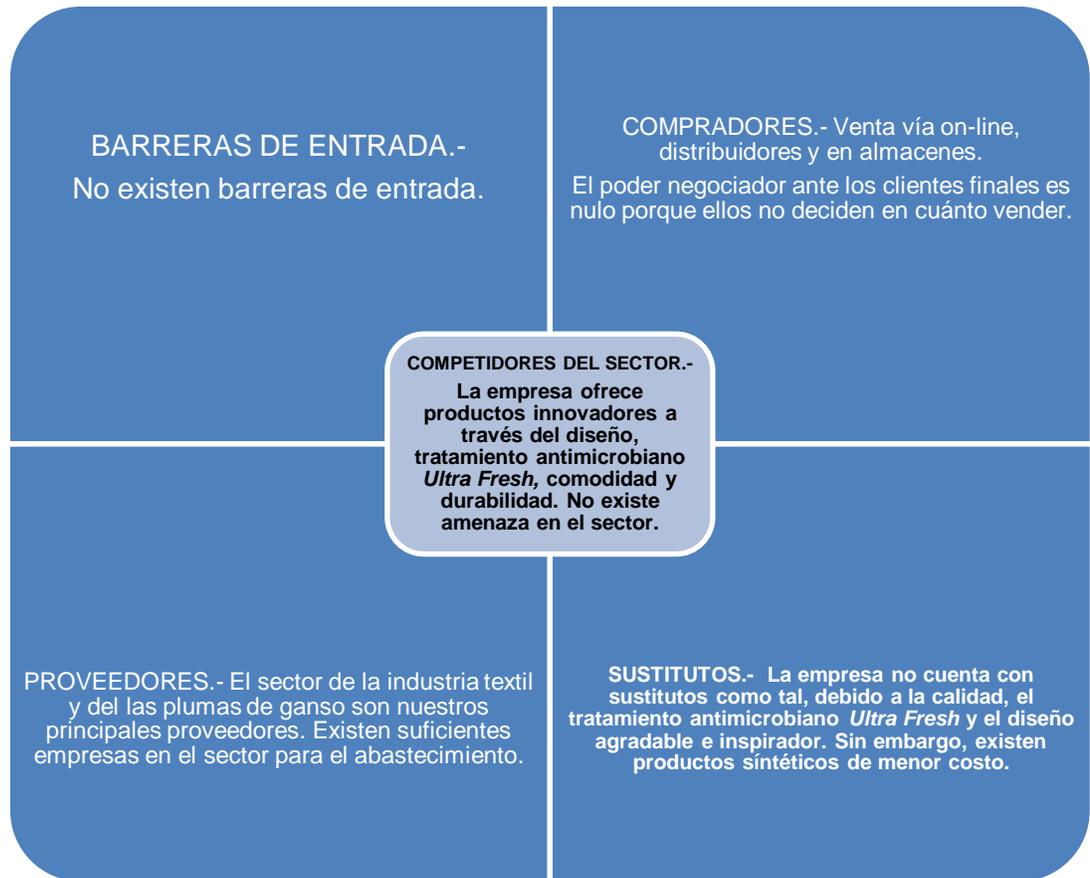
Esto se puede observar en la tabla 15, donde la dificultad de alcanzar el costo bajo requerido es de 2 pts., la dificultad de alcanzar la exclusividad es de 1 pto., la posibilidad de nuevos entrantes es de 2.5 pts., y el impacto de las almohadas de puma de ganso para el sector es de 5 pts.

Tabla 15. Elementos con impacto en las almohadas de pluma de ganso

<b>Elementos</b>	<b>Relevancia</b>
Dificultad de alcanzar el costo bajo requerido	2
Dificultad de alcanzar la exclusividad	1
Posibilidad de nuevos entrantes	2.5
Impacto de las almohadas de pluma de ganso para el sector	5

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Impacto de las cinco fuerzas de Porter en la rentabilidad de Royal Goose



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 15, Royal Goose no tiene competidores del sector. Esto se debe a que se elaboró un concepto innovador en donde se plantea la fusión del diseño, higiene, comodidad y durabilidad para lograr un producto que se caracteriza por un estilo y diseño propio, así como por la confección de telas 100% de algodón para generar mayor absorción, higiene y funcionalidad en los productos; al tiempo que proporciona una manera creativa, divertida y diferente a la hora de descansar en nuestros clientes.

De este modo, el impacto del sector sobre las almohadas de pluma de ganso es muy alentador porque no hay una industria enfocada a los productos del descanso, con las características que Royal Goose ofrece.

Por tanto, la barrera de entrada es nula, la cual va ser una ventaja competitiva positiva para nuestra empresa. Además, ya se cuenta con los socios accionistas y el personal capacitado, así como las oficinas y una bodega para continuar y replantear las operaciones.

Con respecto a las barreras derivadas de la dificultad de acceder al costo bajo requerido para competir, no es una barrera difícil de alcanzar porque la clave del costo bajo se encuentra en la producción en volumen. Esto es así porque el mercado ha mantenido un precio establecido sobre la compra del producto. Su barrera de competencia en el ámbito comercial, es considerada de relevancia baja.

Las barreras derivadas de la dificultad de ser considerado especialista tampoco existen para Royal Goose porque hay una alta presencia en el mercado de almohadas de pluma de ganso que no consideran el proceso antimicrobiano *Ultra Fresh* y los textiles 100 % naturales (algodón) para la elaboración de sus productos; además de la alternativa de agregar un diseño agradable e inspirador en las almohadas.

#### **4.8. Poder negociador de clientes y proveedores**

En cuanto al impacto para el sector del poder negociador de los clientes será a través de la venta vía on-line, en almacenes y distribuidores. El poder negociador ante los clientes finales es nulo porque ellos no deciden en cuanto vender.

El impacto para el sector del poder negociador de los proveedores está enfocado en el sector de la industria textil y de las plumas, los cuales serán nuestros principales proveedores.

En este sentido, Royal Goose depende de los costos de su venta; sin embargo, existen suficientes empresas en el sector textil y en el de las plumas de ganso para abastecer las materias primas necesarias para la empresa.

Con respecto a los sustitutos, se considera que Royal Goose no tiene sustitutos como tal, debido a la calidad, durabilidad, higiene y diseño agradable e inspirador de sus almohadas. Sin embargo, existen en el mercado almohadas sintéticas de menor calidad, durabilidad, higiene, pero con costos más bajos. A pesar de esto, y basándonos en la encuesta realizada en el Estado de Jalisco, concerniente a la variable 6/Sustitutos del producto (competencia), el 30% de las personas respondió que preferiría usar una almohada con relleno sintético si fuera más económica; mientras que el otro 70% respondió que no porque duran menos. Por tanto, se estima una ventaja de más del 50%, lo cual nos da la posibilidad de pensar que Royal Goose es una oportunidad de negocio.

En el tema de la capacidad del sector de fijar precios con margen como consecuencia de las barreras se observa que la capacidad del sector para fijar precios es moderado, porque la barrera de este sector es determinada por la industria, su producción y la venta del producto en volumen. Al ser un producto requerido para el descanso puede estar al alcance de muchas personas porque es una necesidad para poder descansar y dormir bien.

Concluyendo, existe poco impacto del poder negociador de los proveedores y un nulo impacto del poder del cliente, al considerar que no existen sustitutos del sector, la rentabilidad final alcanzable del sector es moderada. Asimismo, hay una alta presencia en el mercado de productos para el descanso que no consideran las fibras naturales (como el algodón), la comodidad de las plumas y el plumón y el tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*; además de la alternativa de un diseño agradable, lo cual hace que no haya barreras derivadas de la dificultad de ser considerado especialista y que Royal Goose no tenga competidores potenciales del sector.

## **Competencia**

Las empresas más importantes en la fabricación y distribución de almohadas de pluma de ganso que se encuentran en Jalisco son:

### **Características y descripción**

#### **Nombre:**

#### **Blancolor Equipamiento Hotelero S.A. de C.V., Guadalajara**

Venta almohadas de pluma de ganso a la industria hotelera.

Dirección: Pedro Buzeta no. 582, CP/Loc., 44600 Guadalajara - Santa Teresita, Jalisco.

Teléfono: 01 33 3827 1157

Sitio web: [www.blancolor.com.mx](http://www.blancolor.com.mx)

#### **Dormistar**

Almohadas de Memory Foam, almohadas de pluma de ganso, etc. Bases de tactopiel; Boxspring.

Dirección: Juan de Dios Robledo 94144719 Guadalajara Talpita, Jalisco.

Teléfono: 33 34 25 35

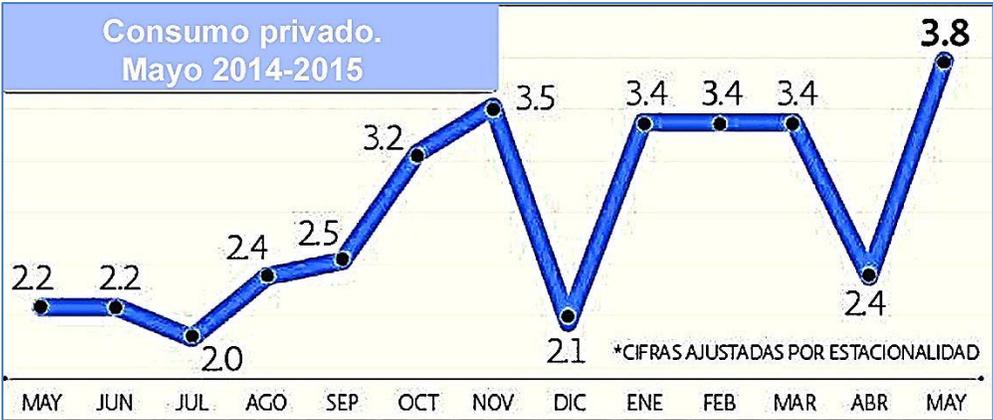
## **4.9. La demanda**

## **4.10. Investigación comercial**

De acuerdo con El economista (2015), “El consumo de los hogares mexicanos registró un crecimiento de 3.8% en mayo del año 2015, de acuerdo con el Indicador Mensual del Consumo Privado en el Mercado Interior (IMCPMI) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)”.

Se considera que este resultado es el más alto en los últimos 30 meses, después de 5% que se registró en noviembre del 2011; lo cual –también coincide con los indicadores de consumo de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), Walmart. Esto se observa en la gráfica 13.

Gráfica 13. Músculo de compras Periodo: Mayo 2014-mayo 2015



Fuente: El economista (2015).

Estos indicadores de consumo de los hogares, colocan a Royal Goose en una posición muy favorable y ventajosa.

Otro aspecto importante en el consumo actual es que gracias a internet, el cliente final ha expandido sus horizontes. Conoce otros estilos de vida, compara y pide opiniones a especialistas de forma directa, por lo que es difícil que lo engañen y está menos dispuesto a arriesgarse a adquirir productos y servicios que no tengan garantías de marca.

Asimismo, de acuerdo con la Revista del Consumidor (2015), una de las quejas que constantemente se han encontrado en internet, es que las almohadas de los hoteles no proporcionan la comodidad, higiene y durabilidad, necesarias para los clientes. Las personas buscan una almohada cómoda, que les permita descansar y pasar –agradablemente- sus horas de sueño. Por este motivo, las almohadas se

convierten en un aliado importantísimo en el sector hotelero, mismo que tiene una gran demanda en México, y se espera se desarrolle aún más en los siguientes años.

Ejemplo de esto, se encuentra en un estudio que se llamó: ¡A la cama!, realizado por la firma Hoteles.com, donde se reveló que el 57 % de los mexicanos no pueden dormir en un hotel debido al colchón y las almohadas. (Notimex, 2014).

Por tanto, existe la oportunidad de que Royal Goose lleve a cabo la venta por volumen, con la finalidad de satisfacer al consumidor del sector hotelero.

#### **4.10.1. Análisis de la conducta de uso**

Existen factores en la conducta de uso que influyen o predisponen al consumidor para adquirir o comprar un producto. En este sentido, el comportamiento de compra del consumidor es la forma en que compran los consumidores finales (individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal). Todos estos consumidores finales combinados constituyen el mercado del consumidor, el cual se encuentra influenciado por factores tales como los mercadotécnicos (producto, precio, promociones, etc.); otros estímulos (económicos y culturales) y a las características propias del consumidor (sociales, personales y psicológicas). Esto se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Principales factores que influyen en la conducta del consumidor

<b>Estímulos mercadotécnicos</b>	<b>Otros estímulos</b>	<b>Características del consumidor</b>
Producto	Económicos	Sociales (estilo de vida).
Precio		Personales
Promociones	Culturales	Psicológicos.

Fuente: elaboración propia basada en Infoservi (2016).

Como se observa en la tabla 16, los estímulos económicos (precios) determinan –ampliamente- la adquisición de ciertos productos. Esto se debe a la accesibilidad o no del producto que tienen las personas al momento de querer comprar algún producto. Es decir, el poder adquisitivo que tienen las personas juega un papel determinante a la hora de decidirse entre un producto u otro. (Infoservi, 2016). Incluyen los ingresos disponibles para gastar (nivel, estabilidad y patrón de tiempo), ahorros y propiedades liquidez, capacidad de crédito y actitud ante gastos y ahorros.

Los estímulos culturales son fundamentales porque de acuerdo a éstos se determinan los deseos y tendencia de las personas, basadas en sus valores, percepciones y preferencias para elegir algún producto. (Infoservi, 2016).

Los estímulos sociales hacen referencia a la familia, amigos, compañeros de estudio, del trabajo, organizaciones sociales u otros, y afectan considerablemente la elección del producto y marca. Esto es así porque un consumidor se inclinará a comprar productos que reflejen su estatus dentro de su círculo social. (Infoservi, 2012).

Los estímulos psicológicos son los factores internos que impulsan el comportamiento de los humanos dentro de la mercadotecnia. (Sahui, 2008). Estos factores son la motivación, percepción, aprendizaje y las creencias y actitudes.

Esto se muestra en la figura 16.

Figura 16. Estímulos psicológicos



Elaboración propia, basada en Infoservi (2016).

Sahui (2008) afirma que la motivación es “el conjunto de factores que impulsan el comportamiento de los seres humanos hacia la consecución de un objetivo”. (s/p.). De esta forma, cualquier proceso de compra se inicia a partir de un motivo o una necesidad que luego es reconocida y activada por el consumidor para realizar la compra y satisfacer su motivo o necesidad.

La percepción es la forma de percibir el entorno y/o realidad del consumidor. De esta forma, las personas perciben la información o los estímulos que provienen del exterior y luego tienen una respuesta ante este estímulo. La respuesta ante un producto puede ser favorable o desfavorable, dependiendo del diseño, color, tamaño y otras cualidades del producto, así como la campaña publicitaria, el aspecto del vendedor, etc.

El Aprendizaje es un proceso por el cual los individuos modifican sus comportamientos como consecuencia de la experiencia o la observación. El

aprendizaje interviene en todos los momentos del proceso de compra. (Junta de Andalucía, s/f.).

Las actitudes son las predisposiciones aprendidas para actuar ante determinadas situaciones y tienen gran relevancia en la etapa de evaluación de alternativas de compra. (Junta de Andalucía, s/f.).

Esto es así porque las principales características de las actitudes según la Junta de Andalucía (s/f.) son:

“Aprendidas, no son innatas, pues la experiencia o la observación hacen que las personas tengan una actitud favorable o desfavorable ante los objetos, hechos y situaciones y esta actitud puede modificarse aunque resulte en ocasiones muy difícil. Tienen un objeto, esto quiere decir que las personas no tienen una actitud general ante todas las cosas, tienen una actitud concreta ante cada objeto, hecho o situación. Tienen dirección e intensidad; la dirección puede ser positiva o negativa y la intensidad no es más que el grado en que se presenta dicha actitud. Son difícilmente modificables, esto se debe a que son aprendidas, es decir, son fruto de la experiencia”.

Entonces, la motivación, percepción, aprendizaje y las creencias y actitudes, son factores psicológicos que siempre se encuentran presentes en las personas al momento de comprar o adquirir un producto o servicio determinado.

Siguiendo con los principales factores que influyen en la conducta del consumidor, las características personales son aquellas que se designan según la edad, el sexo, la personalidad, el estilo de vida, y la etapa de la vida en la que se encuentra el consumidor.

Estos factores intervienen en la decisión de compra de algún producto, debido a que los niños o jóvenes no tienen los mismos patrones de compra que los adultos

(etapa del ciclo familiar) o las personas de edad avanzada. En estas etapas también influyen diversas etapas psicológicas del ciclo de vida de una persona, lo cual determina su preferencia hacia un producto u otro. La cuestión económica también es un factor relevante a la hora de decidirse por la compra de un objeto. (Infoservi, 2016).

En la siguiente tabla se muestran las etapas del ciclo de la vida más comunes y el patrón de compra o conducta más común en los consumidores.

Veamos la Tabla 17.

Tabla 17. Etapas del ciclo de la vida y el patrón de compra o conducta

<b>Etapas del ciclo de vida familiar</b>	<b>Patrón de compra o conducta</b>
Etapa de soltería: Jóvenes y solteras que no viven con sus padres.	Pocas cargas financieras. Líderes de opinión en cuanto a moda.
Parejas recién casadas: Jóvenes parejas sin hijos.	Gozan de mejor posición económica. Tienen el índice más alto de compra y el promedio de compra de artículos duraderos más alto.
Hogar establecido con hijo menor de 6 años.	Se encuentran insatisfechos con la posición financiera. Están interesados en nuevos productos.
Hogar establecido con hijo mayor de 6 años.	Mejor posición financiera. Algunas mujeres trabajan. Menos influenciados por la publicidad.
Parejas maduras sin hijos.	Cúspide del poder adquisitivo de bienes inmuebles. Muy satisfechos con la posición financiera y el dinero ahorrado.
Adultos mayores que aún trabajan.	Por lo general su ingreso es bueno.
Adultos mayores jubilados.	Reducción de sus ingresos.

Elaboración propia basada en Infoservi (2016).

Como se puede observar en la tabla 17, los factores que influyen en la conducta del consumidor son complejos y muy variados. Sin embargo, en el sector de los bienes de consumo, y en el caso particular de Royal Goose, los principales factores que influirán en la conducta del consumidor para decidir la compra de una almohada de plumas de ganso son: La necesidad, la comodidad, durabilidad, el factor psicológico, debido a su diseño agradable e inspirador y su higiene.

Esto se debe a que los productos que tienen que ver con el descanso cobran relevancia en cuanto a que son necesarios. No responden -específicamente- a factores sociales o culturales. Son el resultado de factores personales que tienen que ver con la salud y comodidad, y por tanto, se plantean como una necesidad fisiológica que debe ser resuelta.

De esta forma, en el proceso de decisión de compra de los clientes de Royal Goose existe un reconocimiento de la necesidad porque el comprador reconoce un problema o necesidad. Luego, hará una búsqueda de la información y, obtendrá que los productos Royal Goose tienen cualidades y ventajas, debido al uso de textiles 100 % naturales (algodón), un diseño agradable y el tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*. Estos atributos, resultarán interesantes para los consumidores, por lo que la decisión final de compra será muy elevada.

### **Factores psicológicos**

En un mundo tan movilizad y estresante donde vivimos, las personas necesitan y desean llegar a sus hogares y descansar adecuadamente. Por tanto, el descanso y el alivio corporal son una necesidad, y con el diseño agregado en los productos de Royal Goose, nuestros clientes podrán sentirse mejor. Las personas tendrán un producto que los ayude a mejorar su calidad de vida y que además los haga sentir cómodos y seguros.

### **Factores económicos**

Como se mencionó anteriormente, los productos que tienen que ver con el descanso son necesarios y son el resultado de factores personales que tienen que ver con la salud y, por tanto, se plantean como una necesidad fisiológica que debe ser resuelta.

Por este motivo, los factores económicos que predisponen a los clientes a adquirir un producto para el descanso, sobre todo almohadas, no se encuentra - estrictamente- relacionados con su costo, sino con la calidad, durabilidad, funcionalidad e higiene, entre otros factores.

El consumo consciente es otro de los elementos que participa activamente en la actualidad, por lo que las personas prefieren invertir un costo más alto en productos de calidad, que les duren y satisfagan sus necesidades a productos de mala calidad y con poca durabilidad y resistencia.

Por esta razón, las personas pueden estar dispuestas a invertir un determinado monto en un producto que sirva para su descanso adecuado, siempre y cuando encuentren aspectos que satisfagan sus necesidades de comodidad, salud y presenten otras características benéficas para su calidad de vida.

En este contexto, las almohadas de pluma de ganso de Royal Goose tendrán un costo promedio que se encuentre dentro del mercado; además de ser productos innovadores, elaborados con textiles 100 % naturales (algodón), con tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* y con un diseño agradable e inspirador.

### **Condicionantes de compra**

En algunos casos, la condicionante de compra de los clientes es el precio y luego la calidad. Sin embargo, como los productos de Royal Goose tienen que ver con la salud y descanso, son necesarios. Por tanto, si el producto va acompañado de ciertos beneficios y cualidades, como lo es el uso de textiles 100 % naturales (algodón), durabilidad y resistencia, tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* y un diseño agradable e inspirador, que haga sentir bien al cliente, entonces, lo más probable es que la condicionante de compra no exista. Esto se confirma en la encuesta No. 1, relativo a *personas de entre 15 a 75 años* (mujeres u hombres), realizada en esta investigación, donde el 70% de las personas usaría una almohada de plumas de ganso por su durabilidad y comodidad. Estas personas expresan que

las almohadas sintéticas se deforman rápidamente y hay que volver a comprar, en menos de un año, otra.

De este modo, lo que importa para el cliente es satisfacer una necesidad fisiológica y de descanso. Lo mismo sucede con compradores de grandes cantidades (mayoreo, como lo serían los distribuidores y el sector hotelero).

## CAPÍTULO V

### 5.1. ANÁLISIS INTERNO

Royal Goose es una empresa de reciente apertura (enero 2015). Se dedica a fabricar y comercializar almohadas de pluma de ganso a través de un concepto innovador que incluye cualidades y ventajas, debido al uso de textiles 100 % naturales (algodón), un diseño agradable y tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* que otorga higiene, durabilidad y resistencia a las almohadas.

### 5.2. Cultura organizacional

Una política de Royal Goose es contar con un clima organizacional favorable para el buen funcionamiento de la empresa. Se planea implementar sistemas de recompensas de acuerdo a la efectividad en el trabajo de los empleados, así como fomentar la integración, trato amable y respetuoso entre todas las personas que laboren en la empresa; además de procurar el desarrollo personal en todos los empleados, para su propio beneficio y el de la empresa.

**Razón social.-** Royal Goose, S.A. de C.V.

**Dirección.-** Parque Industrial Intermex en Periférico Sur, no. 7999, en Sta. María Tequepexpan, Tlaquepaque Jalisco, C.P. 45601.

**Teléfono.-**

**E-mail.-**

**Página web:** [https://www.facebook.com/pg/ROYAL-GOOSE-319780431479757/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/ROYAL-GOOSE-319780431479757/about/?ref=page_internal)

**Propietario.-** Sr. José Benito Madrid Martínez.

**Total empleados.-** Menos de 20 empleados.

Todos los productos son diseñados mediante el uso de textiles 100 % naturales (algodón), con proceso antimicrobiano *Ultra Fresh* y diseño agradable e inspirador. Serán productos de alta calidad que beneficiarán a sus clientes.

## **Plan general**

### **Organización**

#### **Puestos/Número de Personas**

Director general.- 1

Gerente administrativo.- 1

Gerente marketing.- 1

Contador.- 1

Coordinador de RH.- 1

Almacén.- 1

Coordinador de ventas.- 2

Vendedores.- 6

Investigación y desarrollo.- 1

Alianzas estratégicas y desarrollo del negocio (Diseñador, ingeniero textil, planeador de maquila).- 3

#### **Perfil general de puestos**

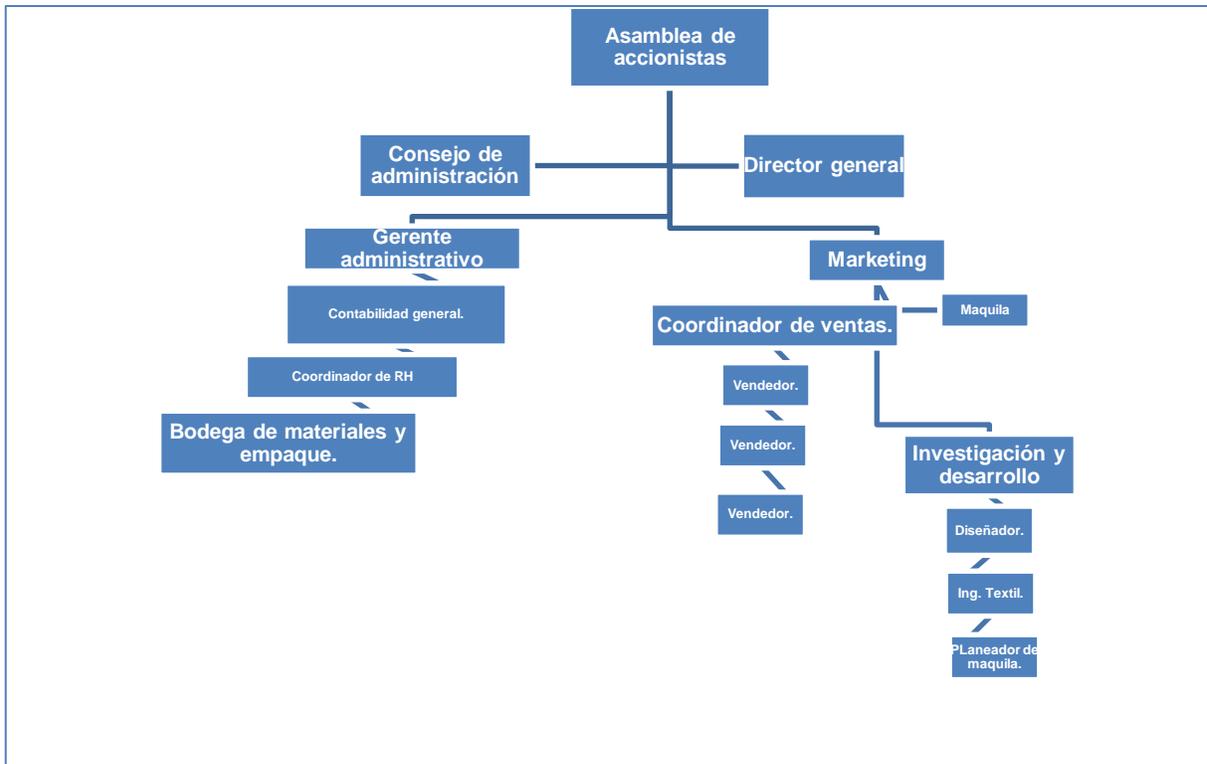
- **Asamblea de accionistas.**- Tiene la función de acordar y ratificar todos los actos y operaciones de Royal Goose. Sus resoluciones serán cumplidas por la (s) persona (s) que ella misma designe o por el Consejo de Administración.
- **Consejo de administración.**- Contribuirá con sus puntos de vista para proteger y acrecentar el valor de la empresa a través de la confianza, seguridad, crecimiento, fortalecimiento de la administración, rentabilidad y alto desempeño.
- **Director general.**- Es la persona que tendrá la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa de Royal Goose.

- **Gerente administrativo.-** Se encargará de la administración general y la negociación con los clientes potenciales de la empresa.
- **Marketing.-** Desarrollará el sistema de ventas, así como las campañas publicitarias para llegar a un mayor número de personas posibles. Tendrá acercamiento con clientes para hacer demostraciones de productos. Debe reconocer oportunidades en nuevos mercados para los productos de Royal Goose.
- **Contabilidad general.-** Implica el control de todas las operaciones diarias: compra, venta, gastos, inversiones, etc. de Royal Goose.
- **Coordinador de ventas.-** Tiene la función de coordinar, motivar y apoyar el desarrollo del grupo humano a su cargo, asegurando un ambiente de trabajo y un clima laboral adecuado a las políticas y cultura organizacional de Royal Goose. Garantizará la oportuna y adecuada atención al cliente, la gestión del manejo adecuado de los productos y la expansión de ventas en el mercado de la zona de Jalisco.
- **Investigación y desarrollo.-** En este departamento se controlará la producción de los productos. Se analizará el procedimiento adecuado y los cambios pertinentes para mejorar la calidad del mismo, cumpliendo con los pedidos, recaudación de costos de mano de obra y evaluación de personal.
- **Coordinador de RH.-** Desarrollará todo lo que tenga que ver con el departamento de RH de la empresa y estará a cargo de los recursos humanos.
- **Vendedores.-** Tendrán la función de poner a disposición del comprador los productos de Royal Goose.
- **Diseñadores.-** Son los responsables del desarrollo proyectual y conceptual de los productos Royal Goose.
- **Ingeniero textil.-** Tiene la función de administrar las operaciones y planear –adecuadamente- el desarrollo de los productos (control de máquinas, selección y compra de la materia prima), entre otros.
- **Planeador de maquila.-** Realiza los planes de producción para la elaboración de maquilas por proveedores externos. Lleva el control de

inventarios de los maquiladores y asegura la disponibilidad del producto que viene de maquila.

Esto se muestra en la figura 17

Figura 17. Organigrama funcional de Royal Goose



Fuente: Elaboración propia.

## Retribuciones y salarios

Director general.- \$ 50,000

Gerente administrativo.- \$ 30,000

Gerente marketing.- \$ 30,000

Contador.- \$ 20,000

Coordinador de RH.- \$ 20,000

Almacén.- \$ 15,000

Coordinador de ventas.- \$ 20,000

Vendedores.- \$ 15,000

Investigación y desarrollo.- \$ 20,000

Alianzas estratégicas y desarrollo del negocio (Diseñador, ingeniero textil, planeador de maquila).- \$ 15,000

El propietario de la empresa, Sr. José Benito Madrid Martínez, fungirá como director general y tendrá un sueldo mensual para dejar que la empresa se capitalice.

La Asamblea de accionistas estará formada por dos familiares del Sr. José Benito Madrid Martínez.

## **Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento se hará a través de periódico y anuncios en universidades, debido a que Royal Goose es una empresa pequeña. Es común que empresas nuevas recluten a su personal por éste medio por el bajo costo y se corre el riesgo de recibir a muchas personas que no cumplan con el perfil.

La selección del candidato se hará después de recibir las solicitudes, evaluarlas y clasificarlas de acuerdo a quienes cumplan con el perfil. Se llevará a cabo una entrevista con los candidatos donde el gerente los recibirá y hará una preselección por medio de un examen de conocimientos básicos para el puesto para que finalmente el director general elija a la persona con el mejor perfil.

Después de ser elegido se firmará un contrato y se le proporcionará un curso de inducción que constará de una explicación de la empresa, sus objetivos y propósitos, así como de la misión y visión bajo la cual se trabaja.

La capacitación se dará durante una semana donde el gerente correspondiente le indique las actividades a desempeñar y la forma de trabajo.

## **Condiciones de ingreso y renuncia**

Los requisitos indispensables para ingresar como empleado de la empresa Royal Goose son:

- Mayoría de edad y papeles de identidad como: acta de nacimiento, IFE, CURP, otros.
- Presentar grado de estudios y/o profesionalización.
- Presentar certificados de trabajo anteriores (si hubiera tenido otra ocupación) y número de seguridad social IMSS (si fuera el caso).
- Presentar el certificado médico expedido por algún centro de salud o asociación gubernamental.
- Presentar cartas de recomendación (si así se estipula).
- Asistencia y puntualidad al trabajo.
- Ser eficiente, comprometido y respetuoso con el personal.
- Tener espíritu de cooperación y solidaridad.
- Otros.

## **Forma de remuneración**

El trabajo del personal será remunerado de conformidad al convenio colectivo de trabajo (o con el sueldo que se le fije).

El pago de los sueldos y jornales se hará mensual y quincenalmente, respectivamente de acuerdo a las leyes vigentes de la República Mexicana y los que operen en el Estado de Jalisco.

## **Horarios, asistencia y puntualidad**

El horario de trabajo es de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 7.30 a.m. a 2:00 p.m.

Es deber del personal avisar cuando falte, y solamente se justificarán las inasistencias originadas por enfermedad o fuerza mayor. Se considerarán inasistencias injustificadas, las siguientes:

1. Toda inasistencia sin aviso.
2. Toda inasistencia con aviso cuando no se justifique que la misma ha sido por causa de fuerza mayor.

## **Prohibiciones**

El personal tiene prohibido:

- La entrada al establecimiento con armas o bebidas alcohólicas.
- Ausentarse durante su horario de trabajo de su sección, a menos que el cumplimiento de su tarea lo requiriese u obtenga autorización de su superior para ese efecto.
- Entrar o salir del establecimiento por otro lugar que no sea el fijado por las disposiciones en vigor que fije el empleador
- Salir del establecimiento durante las horas de trabajo, sin una autorización firmada por su superior, la cual deberá ser entregada a la persona encargada.
- Efectuar trabajos que no sean los indicados por los superiores.
- Fumar dentro del establecimiento.

## **Las prestaciones que se ofrecerán a los trabajadores son:**

- Aguinaldo anual que sea igual a 15 días de trabajo.
- Prestaciones de seguro por riesgo en el trabajo.

- Fondo de ahorro.
- INFONAVIT.
- Premios a la proactividad e innovación.
- Vacaciones anuales pagadas, 6 días en el primer año.
- Prima de antigüedad por 12 días de salario por cada año de servicio prestado.
- Otras.

### **5.3. La Identidad de la Empresa**

Royal Goose es una empresa de reciente apertura (enero 2015). Se dedica a fabricar y comercializar almohadas de pluma de ganso a través de un concepto innovador que incluye cualidades y ventajas, debido al uso de textiles 100 % naturales (algodón), un diseño agradable y tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* que otorga higiene, durabilidad y resistencia en las almohadas.

Satisface las necesidades que tienen las personas de descanso, salud e higiene.

Hacia dónde se dirige

- Presencia en la mayoría de los hogares de Jalisco.
- Presencia a nivel nacional.
- Elaboración de un producto de alta calidad, durable, higiénico y creativo.
- Tener una interacción constante con las diferentes áreas y personal de la empresa.
- Implementar estrategias para reducir costos.
- Implementar estrategias de crecimiento.
- Aumentar los diseños y productos Royal Goose.

- Obtener el 3% de participación en el mercado estatal en el segundo año de vida del producto; es decir, a partir del año 2016.

Qué valores e ideas defiende

- Empatía.
- Profesionalismo.
- Entusiasmo.
- Compromiso.
- Cooperación.
- Responsabilidad.

#### **5.4. La Cadena de Valor**

La cadena de valor es un instrumento valioso para el análisis y diagnóstico de cualquier empresa. (Porter, 2012). Refleja una serie de actividades estratégicas que se denominan procesos de negocio y es donde la empresa puede diferenciarse de la competencia, creando una serie de valores que los hagan diferentes con relación a otras empresas. La cadena de valor de Royal Goose está integrada por:

Marketing.- Son todas las actividades encaminadas a conseguir la venta del producto o servicio.

Desarrollo y diseño del producto.- Todas las actividades que tengan que ver con la investigación y el proceso de los textiles de algodón, el diseño y rediseño de almohadas de pluma de ganso.

Logística interna.- Incluye todo lo que tiene que ver con la calidad, fiabilidad, recepción, almacenamiento y distribución de materias primas o "inputs". También

contiene las actividades de manejo de materiales, control de inventarios o devolución a los proveedores.

Material y empaque.- Todas las operaciones o proceso de producción, que incluye todas las actividades encaminadas a la obtención de las condiciones idóneas de calidad en los productos Royal Goose (recepción y control de calidad de materia prima, programación de maquila, inventarios, etc.).

Logística externa.- Incluye todo lo que tiene que ver con recepción de materia prima, almacenamiento y distribución de los productos hasta los clientes.

Distribución.- Incluye toda la planificación de demandas de la red, análisis de riesgo de ruptura de inventarios y aseguramiento ante riesgos y siniestros.

Post venta.- Integra la idealización del cliente a través de tarjetas y programas, seguimiento de quejas e incidencias y análisis de resultados.

Gestión comercial.- Todo lo que tiene que ver con la prospección de nuevos puntos de venta, gestión de venta, gestión de la fuerza de ventas, realización de presentaciones comerciales, control de las ventas y estudios de las necesidades del cliente.

Gestión compras.- Selección y evaluación de proveedores de materia prima, relaciones y negociaciones con los proveedores, realización de pedidos, recepción y registro de pedidos, control de pagos y todo lo que tenga que ver con la adquisición de la materia prima.

Recursos humanos.- Incluye la cultura organizacional, definición de puestos, contratación, prohibiciones, administración de sueldos y beneficios, y desarrollo personal.

Esto se muestra en la figura 18 de la cadena de valor de Royal Goose.

Figura 18. Cadena de valor de Royal Goose



### GESTIÓN COMERCIAL

- Prospección de nuevos puntos de venta.
- Gestión de la fuerza de ventas.
- Realización de presentaciones comerciales.
- Control de ventas.
- Estudio de las necesidades del cliente.

### GESTIÓN COMPRAS

- Selección y evaluación de proveedores de materia prima.
- Relaciones y negociaciones con los proveedores.
- Realización de pedidos.
- Recepción y registro de pedidos.
- Control de calidad.
- Control de pagos.

### RECURSOS HUMANOS

- Definición de puestos.
- Contratación.
- Administración de sueldos y beneficios.
- Desarrollo de personal.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. Análisis de los Recursos y Capacidades diferenciales

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa sirven para proporcionar una visión dinámica de la estrategia.

De este modo, la visión de la empresa basada en recursos y capacidades busca explicar por qué las empresas son diferentes y cómo las empresas logran ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, establece que el carácter único de cada organización se debe a la heterogeneidad de recursos y capacidades y que la ventaja competitiva de una empresa sobre la otra es cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial de obtenerla. (Grant, 2014).

Porter (2012) identificó tres estrategias genéricas que podrían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores.

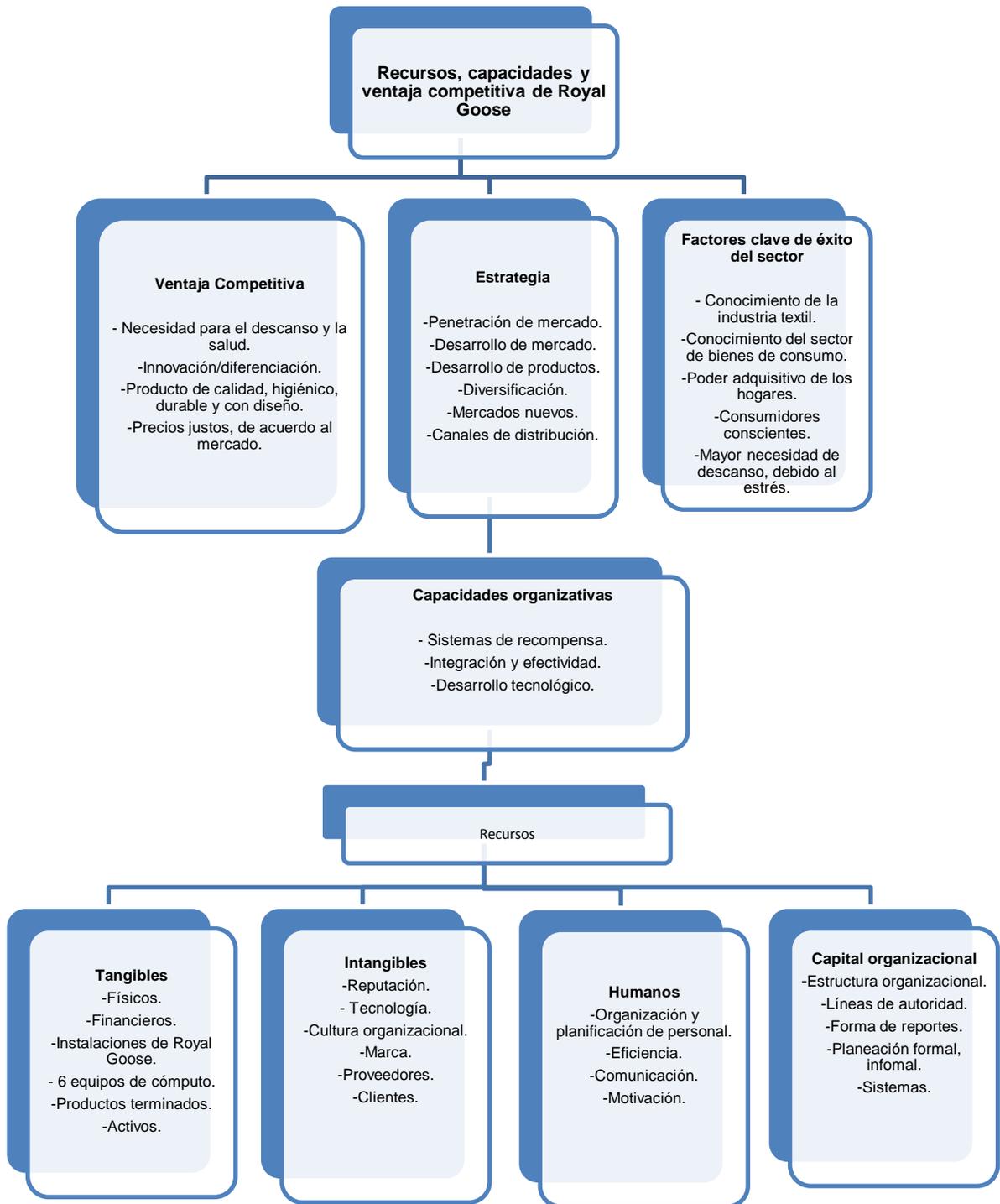
Esas tres estrategias genéricas son:

1. Liderazgo en costos.
2. Diferenciación.
3. Focalización.

En la figura 19, se muestra la relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva de Royal Goose, se puede observar que existe una ventaja competitiva en la empresa, debido a la innovación/diferenciación, producto de alta calidad porque es higiénico, cómodo, durable y creativo; además de que existe:

- Necesidad para el descanso y la salud.
- Innovación/diferenciación.
- Producto de calidad, higiénico, durable y con diseño.
- Precios justos, de acuerdo al mercado.

Figura 19. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva de Royal Goose



Fuente: Elaboración propia, basada en Grant (2014).

Tabla 18. Ventajas competitivas a lograr entre los factores clave de éxito y plazo de consecución de los desempeños previsible en la empresa Royal Goose.

<b>Factores Claves de Éxito</b>	<b>Plazo</b>		
	<b>Corto</b>	<b>Mediano</b>	<b>Largo</b>
Prestigio de la marca.	X	X	X
Cantidad de clientes que nos recomiendan.	X	X	X
Imagen de la Marca.	X	X	X
Política de precios.	X		
Conocimiento del cliente.	X		

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 18 se estima que las ventajas competitivas a lograr de Royal Goose se pueden lograr a través de factores como: El prestigio de marca, la cantidad de clientes que recomienden, la imagen de marca, política de precios y el conocimiento del cliente.

El prestigio de marca, la cantidad de clientes que recomienden, la imagen de marca, política de precios y el conocimiento del cliente se obtendrá entre un periodo corto a largo; mientras que la política de precios y el conocimiento del cliente será en un periodo corto.

Tabla 19. Análisis de la cuenta de resultados (previsional)

<b>CONCEPTO</b>
VENTAS BRUTAS
- descuentos, devoluciones
= VENTAS NETAS
- costo de ventas
= MARGEN BRUTO sobre VENTAS
-gastos de estructura
- amortizaciones y provisiones
± otros ingresos o gastos de explotación
= RESULTADO antes de INTERESES E IMPUESTOS

± ingresos y gastos financieros  
 = RESULTADO antes de IMPUESTOS (Base para el cálculo del Impuesto de Sociedades)  
 - Impuesto de sociedades  
 = RESULTADO DEL PERIODO (BENEFICIO NETO después de IMPUESTOS)  
 - dividendos  
 = BENEFICIO NO DISTRIBUIDO  
 + amortizaciones y provisiones  
 = CASH- FLOW económico \*

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 19, referente al análisis de la cuenta de resultados (previsional), Royal Goose tomará en cuenta los costos y consumos que son necesarios para desarrollar la actividad de de la empresa, tales como:

#### VENTAS BRUTAS

- descuentos, devoluciones

= VENTAS NETAS

- costo de ventas

= MARGEN BRUTO sobre VENTAS

-gastos de estructura

- amortizaciones y provisiones

± otros ingresos o gastos de explotación

= RESULTADO antes de INTERESES E IMPUESTOS

± ingresos y gastos financieros

= RESULTADO antes de IMPUESTOS (Base para el cálculo del Impuesto de Sociedades)

- Impuesto de sociedades

= RESULTADO DEL PERIODO (BENEFICIO NETO después de IMPUESTOS)

- dividendos

= BENEFICIO NO DISTRIBUIDO

+ amortizaciones y provisiones

= CASH- FLOW económico

Tabla 20. Cuenta de resultados en base al costo de las mercancías vendidas

<b>Ventas</b>	
- Costo de las mercancías vendidas: (CMV)	Materia Prima, componentes, sistemas que forman parte del producto que se ha vendido. Mano de obra directa. Subcontratación. Embalaje, envase, etiquetas. Comisiones. Descuentos. Gastos financieros. Energía (no siempre). Otros.
Margen de Contribución	
Gastos comerciales	Personal, viajes, promoción, publicidad, lanzamiento de producto, ferias, presentaciones.
Gastos de producción	Personal mano de obra indirecta, producción, mantenimiento, calidad, reparaciones, repuestos.
Gastos de administración y personal	Personal administración, contabilidad, finanzas, sistemas de información, compras, recursos humanos, formación.
Gastos, investigación, desarrollo, innovación.	Personal, prototipos, series, subcontratación, investigación.
Gastos financieros.	Intereses de la deuda existente.
Amortizaciones del inmovilizado.	Depreciación de las inversiones en maquinaria, útiles, equipos informáticos, mobiliario, vehículos.

Resultado antes de impuestos.
Impuesto de sociedades.
Resultado después de impuestos.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 20, Cuenta de resultados en base al costo de las mercancías vendidas, se muestran los conceptos que se tendrán en cuenta de acuerdo a las mercancías vendidas.

Tabla 21. Cuenta de resultados con base a la producción

<b>Ventas brutas</b>	<b>Unidades vendidas a precio de venta.</b>
- Costo proporcional a las ventas (Costos que se producen como consecuencia de la actividad de venta).	Comisiones. Transporte. Descuentos. Gastos financieros asociados. Embalaje (no siempre).
Ventas netas	Unidades vendidas a precio de venta neto.
Variación de <i>stock</i> de producto terminado y de producto en curso a precio de venta neto	Si la variación de este <i>stock</i> es positiva, es decir, si al final del periodo hay más <i>stock</i> que al principio, esta cifra se deberá sumar a las ventas netas para obtener la producción.
Producción	
- Costos proporcionales a la producción (Costos que se producen como consecuencia de la actividad de venta)	Materia Prima Consumida. Mano de obra directa y variable. Material auxiliar consumido. Embalaje, envases, etiquetas. Subcontratación. Energía consumida variable. Fungibles Consumidos.
Margen bruto	

(Diferencia entre la producción y los gastos proporcionales a la producción).	
- Gastos generales de producción.	Mano de obra indirecta, producción, mantenimiento, calidad, etc... Energía Consumida fija. Amortizaciones Productivas. Mantenimiento.
Margen Industrial	
(Diferencia entre el margen industrial y los gastos generales de producción).	
- Gastos generales de la empresa	Gastos Comerciales. Gastos Administrativos. Gastos formación. Gastos Investigación y desarrollo. Tributos. Gastos Financieros. Amortizaciones no productivas.
Resultado antes de impuestos	
Impuesto de sociedades	
Resultados después de impuestos	

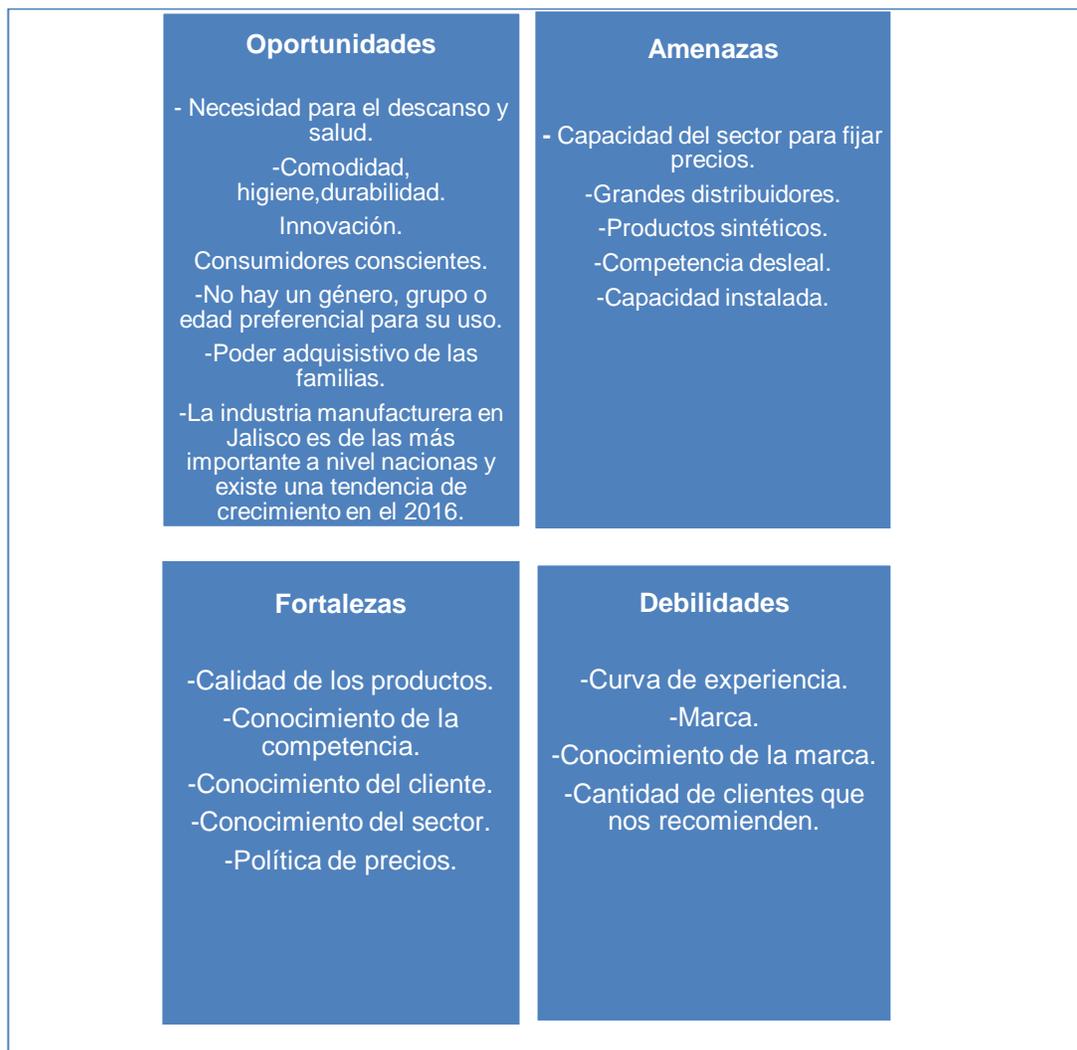
Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 21, Cuenta de resultados en base al costo de las mercancías vendidas, Royal Goose tendrá en cuenta los conceptos mencionados.

## 5.6. Análisis de la situación / diagnóstico

### 5.6.1. Análisis DAFO

Figura 20. Análisis DAFO de Royal Goose



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 20, el análisis DAFO de Royal Goose, la empresa presenta mayores oportunidades y fortalezas que amenazas y debilidades.

## 5.7. Matrices Estratégicas

### Matriz del perfil competitivo (MPC)

**Variabes:** Gama de productos, calidad de los productos, tecnología, experiencia, competitividad e innovación.

Tabla 22. MPC de la empresa Royal Goose

Factor Clave de Éxito S.A de C.V.	Royal Goose (distribuidor)	Medical Support	Medicasa
1.- Gama de productos.	2	4	4
2.- Calidad de los productos	5	4	3
3.-Tecnología	4	4	3
4.-Experiencia	2	4	5
5.-Competitividad	3	3	4
6.- Innovación.	5	3	2
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 22, Royal Goose obtuvo un empate con el dominio Medical Support, el cual fue de 22 puntos; mientras que Medicasa se colocó por debajo de nuestra empresa y Medical Support. Ambas marcas muestran una experiencia mayor que Royal Goose de 4 y 5 puntos, respectivamente; mientras que Royal Goose obtuvo un puntaje de 2.

En cuanto a la innovación y calidad de los productos se obtuvo un puntaje de 5. Por tanto, el factor clave de éxito de Royal Goose es la calidad de sus productos y la innovación aunque es necesario fortalecer la posición en el mercado, y concretamente, en los factores que marca la M.P.C., los cuales son: experiencia, competitividad y gama de productos.

## La matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es una matriz que ayuda a determinar la posición estratégica de una empresa. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: Las fuerzas financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y, dos dimensiones externas: La estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Para analizar la posición estratégica de Royal Goose se seleccionó un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI; y un valor numérico de -1 (peor) -6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA. Las variables propuestas se muestran en la siguiente tabla 23, así como sus valores.

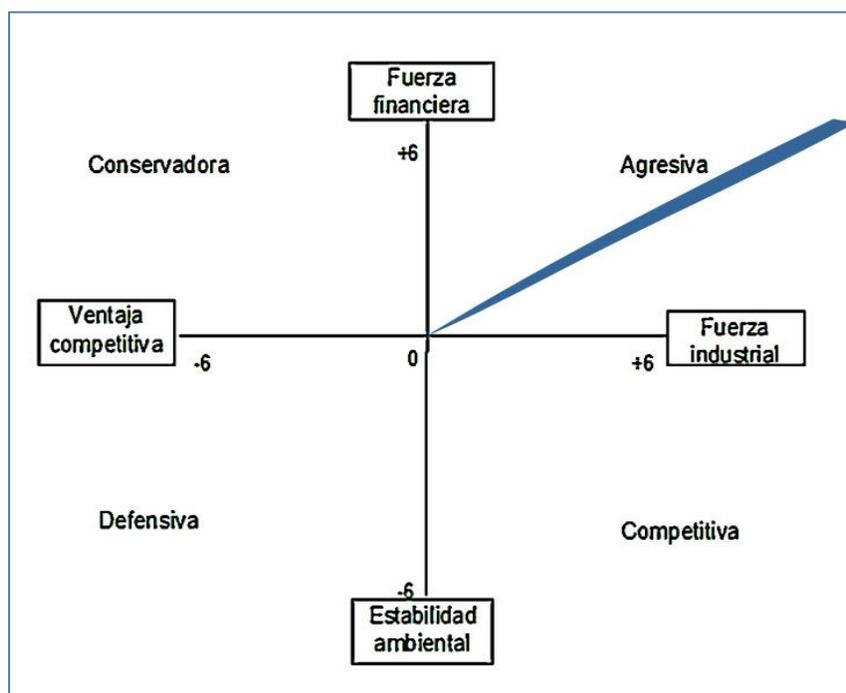
Tabla 23. Variables matriz PEYEA de la empresa Royal Goose

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<b>Fuerza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-4
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-2
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	-4
Capital de trabajo	3	Productos competidores	-3
Flujos de efectivo	3	Barreras para entrada	-5
Riesgos implícitos del negocio	3	Presión competitiva	-4
	21		
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	
Innovación.	-5	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-5	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-4	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-3	Crecimiento en el sector	5
Necesidad del producto	-4	Aprovechamiento de recursos	3
Conocimientos tecnológicos	-4	Entrada al mercado	4
Proveedores y distribuidores	-3	Productividad	5
	-28		29

Fuente: Elaboración propia.

Enseguida se muestra la matriz PEYEA de la empresa Royal Goose, basada en las variables de la tabla 23 que constituyen las dimensiones FF y FI y VC, EA de la Tabla.

Figura 21. Matriz PEYEA de la empresa Royal Goose



Fuente: Elaboración propia, basada en Rowe, Mason & Dickel (2004).

Como se puede observar en la figura 21, el vector direccional sugiere que el tipo de estrategia de Royal Goose es agresiva. Esto quiere decir que la empresa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente Royal Goose.

## 5.8. Diagnóstico

La empresa Royal Goose es una empresa enfocada a la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso con diseño mediante el uso de textiles 100 % naturales y tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*. Tiene la ventaja de ofrecer un concepto innovador que se caracteriza por un estilo y diseño propio, además de ofrecer un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* para generar mayor higiene, durabilidad y funcionalidad en los productos; al tiempo que proporciona una manera creativa, y diferente de ver el descanso en nuestros clientes.

En primera instancia, se tiene la opción de rentar una bodega, además de las oficinas.

- Proximidad del mercado y clientes.
- Distancia conveniente a las áreas de influencia.
- Dotación de servicios e industrial de la zona.
- Posibilidades de acceso a las materias primas y compradores.
- Mano de obra cualificada y cuantificada.
- Suministro de agua.
- Suministro de luz y teléfono.
- Infraestructura necesaria para la empresa e incentivos a la creación de empresas.
- Otros.

Asimismo, de acuerdo con los resultados del análisis DAFO, vemos que la barrera de entrada es nula porque no existe una industria enfocada a la elaboración de almohadas de pluma con las características antes mencionadas, la venta se hará vía on-line, en almacenes y a través de distribuidores, por lo que el poder negociador ante los clientes finales es nulo; la competencia en el sector no presenta amenaza porque Royal Goose ofrece productos innovadores, a través de textiles

100 % naturales (algodón) y un diseño agradable; los proveedores de la industria textil y de las plumas de ganso son muchos, por lo que el abastecimiento no será impedimento, y los posibles sustitutos (almohadas sintéticas), ofrecen productos de muy baja calidad, deformables, poco durables, sin diseño, ni tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*.

En cuanto a la posición estratégica, vimos que en la Matriz del perfil competitivo (MPC), el factor clave de éxito de Royal Goose es la calidad de sus productos y la innovación y que las dos empresas Medical Support y Medicasa, no representan una amenaza para la empresa.

Con respecto a la matriz PEYEA, el resultado fue que Royal Goose posee un tipo de estrategia agresiva. Esto quiere decir que la empresa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, aunque es necesario fortalecer aspectos tales como: apalancamiento, mayor cantidad de productos, capital de trabajo, flujos de efectivo, marca, canales de distribución, entre otros.

Sin embargo el diagnóstico empresarial de Royal Goose es bueno. Veamos la tabla 24 de análisis de la situación/diagnóstico de la empresa.

Tabla 24. Análisis de la situación /diagnóstico de Royal Goose

Análisis de la situación /diagnóstico. Factores clave de éxito	Desempeño				
	1	2	3	4	5
Análisis interno.				X	
Curva de Experiencia.		X			
Calidad del producto.					X
Conocimiento del sector.					X

<b>Conocimiento de la competencia.</b>	X
<b>Conocimiento del cliente.</b>	X
<b>Política de Precios.</b>	X
<b>Marca</b>	X

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 24 de análisis de la situación /diagnóstico de Royal Goose, el análisis interno obtuvo un puntaje de 4, la curva de experiencia 2, calidad del producto 5, conocimiento del sector 5; conocimiento de la competencia 4, conocimiento del cliente 4, política de precios 4 y marca 3. Esto indica que Royal Goose puede continuar sus operaciones con una tendencia muy favorable.

### **Planteamiento estratégico**

Los objetivos primordiales de Royal Goose son:

- Lograr presencia en Jalisco.
- Lograr presencia a nivel nacional.
- Elaborar un producto de alta calidad, duradero, higiénico y creativo.
- Obtener el 3% de participación en el mercado estatal en el primer año de vida del producto.
- Llegar a ser la mejor empresa de almohadas de pluma de ganso en México.

Por tanto, las *estrategias generales* que adoptará Royal Goose son: Estrategias de diferenciación, crecimiento, estrategias de marketing, estrategias de recursos humanos y estrategias de promoción.

### **Estrategia empresarial de diferenciación de Royal Goose**

Royal Goose es una empresa innovadora que se dedica a la fabricación y distribución de almohadas de pluma de ganso. Las telas son 100 % naturales

(Algodón) y tienen cualidades antimicrobianas, de resistencia, durabilidad y características tales como: comodidad, funcionalidad, higiene, etc.

De este modo, es una empresa que posee diferenciación con respecto a otras empresas, ya que dentro el sector no existe una industria que se dedique a la producción de almohadas de pluma de ganso con estas características.

### **Estrategia empresarial de marketing de Royal Goose**

Royal Goose buscará mayores estrategias relacionadas con el mercado y la empresa, como el desarrollo de nuevos productos, realización de presentaciones y exposiciones de los productos y abrir nuevos puntos de ventas.

### **Estrategia empresarial de recursos humanos de Royal Goose**

Royal Goose buscará estrategias relacionadas con el personal de la empresa como: el fomento a la integración y cooperación, utilización de nuevas técnicas de motivación, estímulos y recompensas, contrato de nuevo personal, entre otros

### **Estrategia empresarial de promoción de Royal Goose**

Con respecto a la estrategia de promoción, la empresa empleará diversos métodos como la publicidad a través de internet, redes sociales, la televisión, tiendas departamentales, revistas, folletos y otros.

## CAPÍTULO VI

### 6.1. PLAN OPERATIVO DE MARKETING Y VENTAS

De acuerdo con la American marketing Association (2007), el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general. Por tanto, el marketing se ocupa de todo lo que sea preciso hacer, para que un producto, una idea o un servicio puedan llegar hasta su comprador o usuario.

En este sentido, el plan operativo de marketing y ventas de Royal Goose estará enfocado a:

**El producto:** Almohadas de pluma de ganso con características únicas e innovadoras que satisfacen las necesidades de nuestros clientes como: Diseño, higiene, durabilidad y comodidad.

Empaque reciclable, retornable y de costo reducido.

Etiquetado.

Marca: Royal Goose.

**Promoción.-** Royal Goose realizará todas las acciones necesarias para colocar el producto y marca a través de sistemas de descuentos y pagos a plazos para la comodidad del cliente frecuente. Asimismo, podrá llevar a cabo, durante un periodo de tiempo determinado, rebajas, descuentos, 2x1, tarjetas de fidelización, regalos u otros.

De manera interna, se establecerá un sistema de incentivos por volúmenes de ventas, pudiendo existir un descuento por volumen y frecuencia de compra.

**Distribución.-** Acercamiento a diferentes almacenes, por medio de internet (online) y otros en el Estado.

La aparición en revistas especializadas también nos proporcionará un mayor alcance. En la actualidad la venta a través de Internet está teniendo gran éxito, ya que permite llevar a cabo la prestación de ciertos servicios, como asesorías, diseño de páginas Web, educación a distancia, elimina intermediarios y reduce costos para el fabricante y precio de compra para el consumidor. Nuestros productos se distribuirán, inicialmente, dentro de Jalisco.

Los puntos de venta y los clientes finales recibirán la mercancía sobre pedido con un mínimo de una semana de anticipación. La distribución se hará todos los lunes y miércoles con la finalidad de tener un mejor control sobre el inventario.

## **6.2. Productos, servicios**

### **Precios de venta de cada uno de los productos/servicios**

Los costos por producto se determinaron, de acuerdo a la materia prima, al costo por unidad, precio de distribución, mano de obra utilizada por unidad (considerando tiempo), división de gastos fijos y variables entre número aproximado de productos mensuales. También se consideró el precio de la competencia para saber qué precio manejan y cómo manejar la mercadotecnia y políticas de ventas.

- Producto 1.- Pluma Classic Estándar \$ 799.00.
- Producto 2.- Pluma Classic King \$ 949.00.
- Producto 3.- Pluma Prestige Estándar \$ 799.00.
- Producto 4.- Pluma Prestige King \$ 699.00.

### **Variaciones futuras**

El precio puede disminuir si Royal Goose logra manejar grandes economías de escala, por lo que existirá mayor capacidad de negociación con clientes y

proveedores. En caso de que los gastos fijos aumentarán (si se requiere una bodega más grande) se contemplaría, en primera instancia, el volumen de ventas y tener un mayor número de clientes, con la finalidad de que no repercuta sobre los precios y se vean incrementados.

### **6.3. Canales de distribución**

El canal de distribución es un “circuito definido cuyo objetivo final es facilitar el producto por parte de los productores para que los clientes puedan disfrutar de él al adquirirlo”. (Economipedia, 2017). Es decir, es el circuito que siguen los productos hasta llegar al consumidor final.

Royal Goose usará la cadena tradicional de distribución, la cual presupone el sistema vertical, donde se encuentra: el fabricante → Mayorista (compra grandes cantidades para vender a otros intermediarios) → Minorista → Consumidor, y el canal directo, donde se encuentra el fabricante → Consumidor.

#### **Tipo de canal de distribución**

El tipo de canal de distribución que usará Royal Goose será intensivo, donde se pretende utilizar un número elevado de puntos de venta, con la finalidad de alcanzar la mayor cobertura posible en el mercado y lograr el mayor número de ventas en el menor tiempo posible.

### **6.4. Fuerza de ventas**

La función del Coordinador de ventas será la de coordinar, motivar y apoyar el desarrollo del grupo humano a su cargo, asegurando un ambiente de trabajo y un clima laboral adecuado a las políticas y cultura organizacional de Royal Goose.

Garantizará la oportuna y adecuada atención al cliente, así como la gestión del manejo adecuado de los productos.

El objetivo del Coordinador de ventas será: Aumentar las cifras de ventas totales en cada periodo, por lo general cada semana, mes o trimestre.

La función de los vendedores será:

- La búsqueda de nuevos clientes.
- La atención y retención de los clientes actuales.
- La comunicación de información sobre los productos y servicios de la empresa.
- La venta en sí.
- Lograr los volúmenes de venta acordados con los coordinadores.
- Mantener o mejorar la participación en el mercado.
- Generar utilidad o beneficio a la empresa.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.

### **Proceso de Ventas**

Los vendedores de Royal Goose seguirán los siguientes pasos para la realización de la venta:

- Identificación de clientes potenciales.
- Preparación para la entrevista o contacto.
- Visita y entrevista.
- Presentación y eventualmente demostración del producto: circunstancia en la que deberá captar el interés o deseo del cliente potencial.
- Manejo de las objeciones que pudiera presentarle el comprador potencial.
- Cierre o remate de la venta: destinado a la concreción de la compraventa.
- Seguimiento al cliente.

## **Tácticas concretas de venta a corto plazo y medio plazo**

- Acercamiento a hoteles.
- Acercamiento a almacenes.
- Folletería.
- Revistas especializadas.
- Espacios dentro de boletines informativos de salud y descanso.
- Puntos de venta y promoción fuera de lugares dedicados al descanso y salud.
- Página de Internet (Actualización y mayor movilidad).
- Visitas a corporativos.
- Visitas a establecimientos de salud.

## **Nivel de ventas a alcanzar en el segundo año (2017)**

Royal Goose pretende alcanzar un 90% en la venta de almohadas de pluma de ganso para que el negocio sea rentable.

## **6.5. Comunicación**

La comunicación es uno de los aspectos esenciales de cualquier empresa. A través de la comunicación, la empresa llega a su audiencia objetivo, debido a que según Forbes (2015), la comunicación sirve para apalancar “los esfuerzos de negocio y transmite, de manera efectiva, la Propuesta de Valor de la empresa.

En este caso, el segmento de la población al cual se dirigirá Royal Goose será a las personas de cualquier edad y género.

Los objetivos de la comunicación son la compra de los productos Royal Goose, así como satisfacer la necesidad de descanso, mediante el uso de

almohadas de pluma de ganso con diseño agradable y tratamiento antimicrobiano *Ultra fresh*, que les permita un sueño y descanso reparador.

## **6.6. Definición de acciones publicitarias**

Las estrategias publicitarias que Royal Goose llevará a cabo son las siguientes:

Estrategia de medios, los cuales integrarán internet, redes sociales, la televisión, almacenes, revistas, folletos y otros.

Internet.- Actualizar la página web, donde se expongan nuestros productos, sus beneficios, calidad y costos.

Redes sociales.- Se pretende abrir una fan page en Facebook, twitter, videos en youtube y otros que no tienen costo alguno.

Televisión.- Se planea comprar tiempo en los medios de comunicación para colocar anuncios. De primera instancia será en la televisión local.

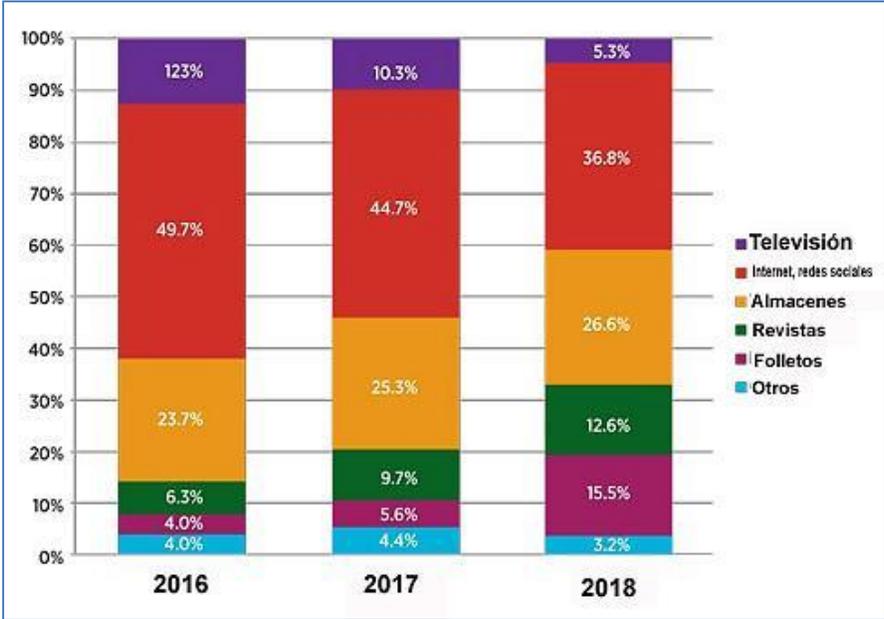
Revistas.- Se buscarán revistas especializadas en bienestar, descanso y salud para publicitar nuestros productos.

## **6.7. Media mix**

El porcentaje de participación de la mezcla de medios de comunicación que usará Royal Goose en su campaña publicitaria consta de hogares, internet y redes sociales, almacenes, televisión, revistas, folletos y otros.

En la figura 22 se muestra el porcentaje de medios de comunicación de Royal Goose, durante el primer trimestre de vida, correspondiente al año 2016, 2017 y 2018.

Figura 22. Media Mix de Royal Goose



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla 25, se muestra el presupuesto de la Media Mix que se destina para la empresa Royal goose. El total es de \$ 28,800.

Incluye: Internet y redes sociales sin costo, televisión.- tiempo aéreo comercial en la televisión (frecuencia y alcance básico), costo de actores o personas (emisores), fuerza de ventas almacenes, comisiones e incentivo, anuncio revistas (contraportada), folletos un tiraje de 10,000 piezas y otros.

Tabla 25. Presupuesto Media Mix de Royal Goose

Internet y redes sociales sin costo	\$ 00.00
Televisión.- tiempo aéreo comercial en la televisión (frecuencia y alcance básico)	\$10.000.
Costo de actores o personas (emisores).	\$ 2,000
Fuerza de ventas almacenes .- Comisiones e incentivos	\$ 00.00
Anuncio revistas (contraportada).	\$ 1,800
Folletos un tiraje de 10,000 piezas.	\$ 5,000
Otros	\$ 10,000
<b>Total</b>	<b>\$ 28, 800</b>

Fuente. Elaboración propia.

## CAPÍTULO VII

### 7.1. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 7.1.1. Plan de inversiones inicial/financiación

Royal Goose tiene un monto de inversión inicial de \$ 505,039, en donde se tiene un financiamiento de monto de capital propio de \$ 1,250,000.

La empresa no requiere financiamiento. Esto se muestra en la tabla 26.

Tabla 26. Inversión Inicial/financiación

El monto de la inversión inicial es:	<b>\$505,039</b>	<b>Asume un 10% adicional.</b>
Total de la inversión inicial requerida:		
Inversión que se debe conseguir:	<b>\$0</b>	
¿Cuánto se financia con capital propio?	\$1,250,000	
¿Cuánto se financia con capital externo?	\$0	
¿Cuánto se financia con deuda a corto plazo?	\$0	
¿Cuánto se financia con deuda a largo plazo?	\$0	
<b>TOTAL:</b>	<b>\$1,250,000</b>	
No aplica		0% <input style="width: 100px;" type="text"/>
No aplica		0%
Se asumen tasas fijas.		
No aplica		1 <input style="width: 100px;" type="text"/>
No aplica		6
Se asumen pagos fijos.		

No aplica	\$0.00
No aplica	\$0.00
No se requiere financiamiento	

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. Sistema de cobro a clientes

Las cuentas por cobrar de Royal Goose se llevarán a cabo mediante crédito, con un porcentaje de 95%, mientras que las ventas a contado serán del 5%. El plazo promedio de cobro será de 30 días, como se muestra en la tabla 27.

Tabla 27. Sistema de cobros a clientes

Cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar

<b>Cuentas por Cobrar:</b>		
Ventas a crédito:		
Porcentaje se vende a crédito		<input type="text" value="95%"/>
<b>Ventas a contado:</b>		5%
Plazo promedio de cobro:		<input type="text" value="30 días"/> ▼
Plazo de venta		
Se asume constante para todos los periodos, productos, servicios y puntos de venta.		
<b>Inventarios:</b>		
Monto de inventarios requeridos para cada periodo:		
Inventario para el siguiente periodo	<b>10.0%</b>	<b>de las ventas.</b>

**Se asume constante para todos los meses, para todos los productos, para todos los servicios**

**Cuentas por Pagar:**

Compras a crédito:  
 Porcentaje de compra a crédito

Compras a contado: 5%

Plazo promedio de pago:  
 Plazo promedio de pago:

Se asume constante para todos los periodos.

Fuente: Elaboración propia.

El inventario tendrá el 10% mínimo del total de las ventas para cada periodo. Con respecto a las cuentas por pagar, se harán compras a crédito en un 95% y las compras a contado serán del 5%. El plazo promedio de pago será de 60 días.

### 7.3. Determinación de ventas

Tabla 28. Precio de los productos para el primer mes de operaciones del año 2016 de Royal Goose

Líneas de productos de Royal Goose						
4						
Precio de los productos para el primer mes del año 2016:						
Producto	Precio en DF	Precio en Provincia	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica

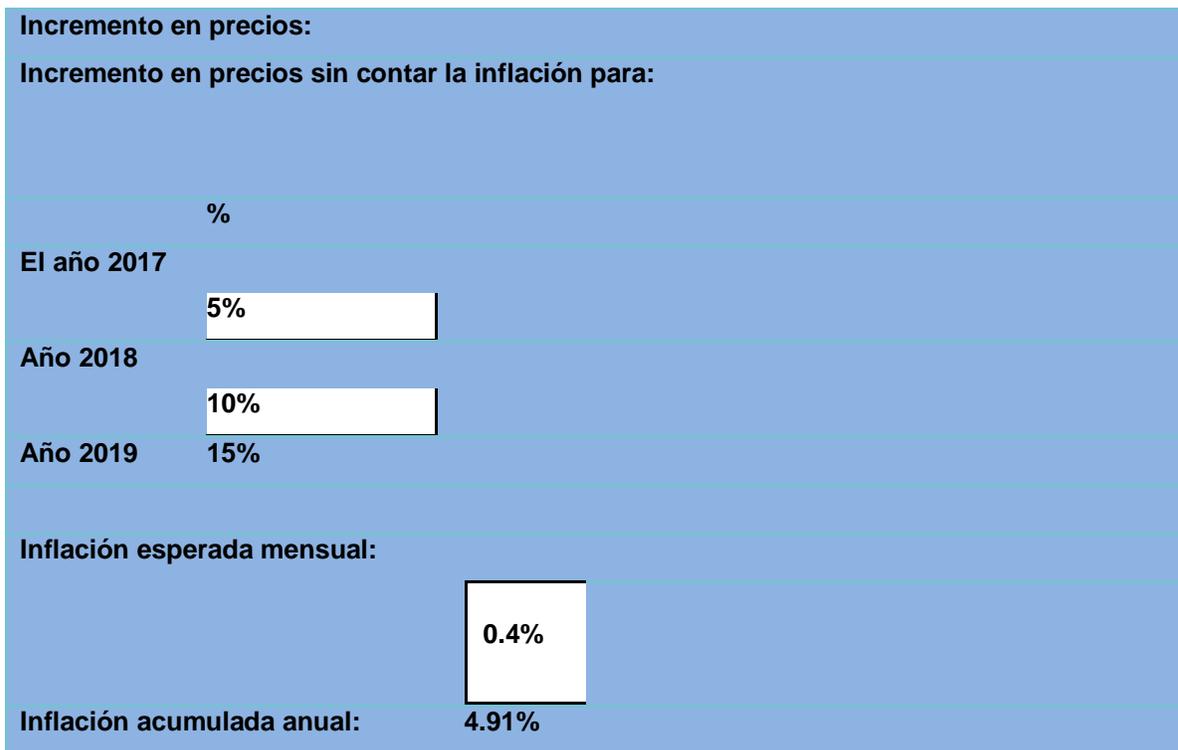
<b>Producto 1</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	799.00	799.00	-	-	-	-
<b>Producto 2</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	949.00	949.00	-	-	-	-
<b>Producto 3</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	799.00	799.00	-	-	-	-
<b>Producto 4</b>	\$	\$				
	699.00	699.00				
<b>No aplica</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
<b>Servicios</b>	<b>Precio en DF</b>	<b>Precio en Provincia</b>	<b>No Aplica</b>	<b>No Aplica</b>	<b>No Aplica</b>	<b>No Aplica</b>
<b>No aplica</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 28 se muestra el precio de los productos para el primer mes del año 2016 de operaciones de la empresa, los cuales son los mismos para provincia y el Distrito Federal. Estos son: Producto 1.- Pluma Classic Estándar \$ 799.00; producto 2.- Pluma Classic King \$ 949.00; producto 3.- Pluma Prestige Estándar \$ 799.00 y producto 4.- Pluma Prestige King \$ 699.00

Con respecto al incremento de precios, Royal Goose planea un incremento del 5% para el año 2017; el 10% para el año 2018 y el 15 % para el año 2019. Se espera una inflación mensual de 0.4%, mientras que la inflación anual acumulada será de 4.91 %. Esto se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29. Incremento en precios



Fuente: Elaboración propia.

Considerando que Royal Goose es una empresa nueva, fundada el año pasado (2015); así como a una falta de plan de marketing de la empresa, se considera que las ventas por mes para cada trimestre de Royal Goose en el año 2016 serán para los meses 1,2 y 3 de 0%, para los meses 4,5 y 6 de 0%, para los meses 7,8, y 9 de 0%, para los meses 10, 11 y 12 del 1%.

Para el año 2017, se espera un mantenimiento del 1% para los meses 1,2,3,4,5,6,7,8 y 9; mientras que para los meses 10,11 y 12 habrá un incremento del 2%.

Para el año 2018, también se prevé un mantenimiento del 2% para los mismos meses del periodo anterior; es decir 1,2,3,4,5,6,7,8, y 9; mientras que en los tres últimos (10, 11 y 12) se espera un aumento a 3 % y así sucesivamente. Esto se muestra en la tabla 30.

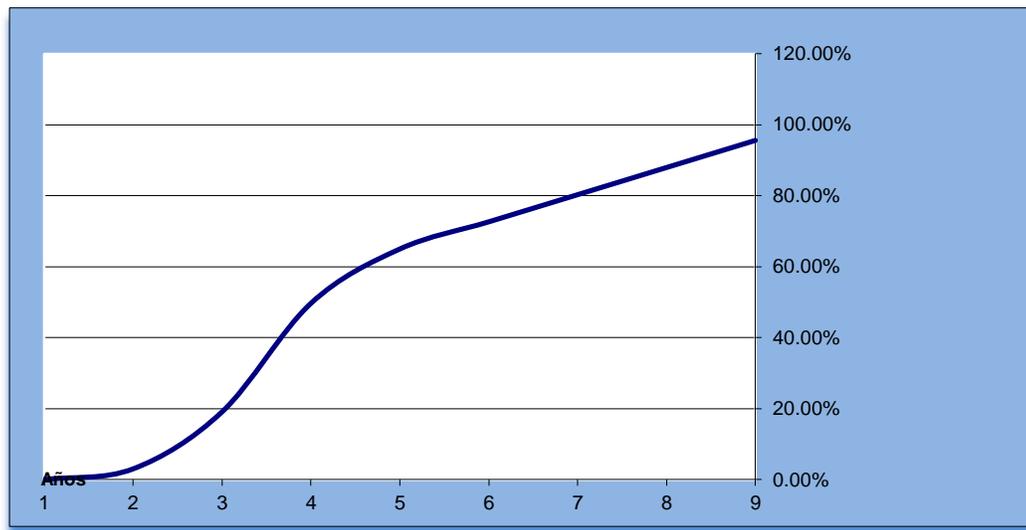
Tabla 30. Ventas por mes para cada trimestre/ventas nacionales

Ventas por mes para cada trimestre:			
Año 2016	Meses 1, 2	Anualizado	
	y 3		0%
	Meses 4, 5		0%
	y 6		
	Meses 7, 8		0%
	y 9		
Meses 10, 11 y 12	3.03%		
Año 2017	Meses 1, 2	16.06%	
	y 3		1%
	Meses 4, 5		1%
	y 6		
	Meses 7, 8		1%
	y 9		
Meses 10, 11 y 12	2%		
Año 2018	Meses 1, 2	30.59%	
	y 3		2%
	Meses 4, 5		2%
	y 6		
	Meses 7, 8		2%
	y 9		
Meses 10, 11 y 12	3%		

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 30, se puede observar en la gráfica 14 que las ventas nacionales por mes y para cada trimestre alcanzarán la venta deseada de 100% en el periodo estimado de tres años.

Gráfica 14. Ventas por mes para cada trimestre/ventas nacionales



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Sueldos y salarios

Puesto:	Número de puestos	Sueldo Mensual Nominal	Sueldo Anual	Total Nómina	Comisión Mensual Nominal por puesto (% de ventas)	Sueldo base + comisiones
	1	\$ 50,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	0.00%	\$ 50,000.00
Otros	1	\$ 30,000.00	\$ 360,000.00	\$ 360,000.00	0.00%	\$ 30,000.00
Mercadotecnia y relaciones publicas	1	\$ 30,000.00	\$ 360,000.00	\$ 360,000.00	0.00%	\$ 30,000.00
Contador	1	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00	0.00%	\$ 20,000.00
Otros	1	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00	0.00%	\$ 20,000.00
Otros	1	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00	0.00%	\$ 20,000.00
Director de Ventas	1	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00	0.00%	\$ 20,000.00
Vendedores	1	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	0.00%	\$ 15,000.00
Otros	1	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	0.00%	\$ 15,000.00
Alianzas estratégicas y desarrollo del negocio	1	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00	\$ 480,000.00	0.00%	\$ 20,000.00
	2	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00	\$ 360,000.00	0.00%	\$ 15,000.00
	2	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00	\$ 360,000.00	0.00%	\$ 15,000.00
Director de Ventas	6	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00	\$ 1,080,000.00	0.00%	\$ 20,000.00
	1	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00	0.00%	\$ 20,000.00
	1	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	0.00%	\$ 15,000.00
	3	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00	\$ 540,000.00	0.00%	\$ 15,000.00
	0	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -
	0	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -
<b>Total Nómina Anual Base</b>				\$ 4,320,000.00	<b>Total Comisión Mensual:</b>	\$0.00
<b>Total Nómina Mensual Base</b>				\$ 360,000.00		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 31, se observan los sueldos y salarios mensuales, anuales, y en su caso se agrega la comisión de los puestos asignados en Royal Goose.

Tabla 32. Gastos fijos mensuales de bodega

<b>Gastos fijos mensuales bodega</b>			
Renta (m <sup>2</sup> )	\$	27,000.00	
Luz	\$	10,000.00	
Agua	\$	2,000.00	
Comunicaciones	\$	3,000.00	
Seguros y fianzas	\$	2,000.00	
Seguridad	\$	-	
Papelería y gastos de bodega	\$	1,500.00	
Otros	\$	2,000.00	
<b>Subtotal gastos fijos</b>	<b>\$</b>	<b>47,500.00</b>	<b>Sin contar inflación      Inflación:</b>
<b>Total gastos fijos</b>	<b>\$</b>	<b>47,500.00</b>	<b>Incremento Mensual:      0.40%</b>
			<b>0.0%</b>
<b>Gastos variables de producción para el primer mes:</b>			
	<b>Costos Unitarios</b>		
Costo/producto 1	\$	799.00	
Costo/producto 2	\$	949.00	
Costo/producto 3	\$	799.00	
Costo/producto 4	\$	699.00	
Inventario requerido para el segundo mes, % de ventas estimadas			10%
<b>Total gastos variables</b>	<b>\$</b>	<b>47,500.00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 32, referente a gastos fijos mensuales de bodega, se observa que el total de gastos es de \$ 47,500.

## 7.4. Previsión de la cuenta de resultados

Tabla 33. Previsión de la cuenta de resultados

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
<b>Royal Goose</b>					
<b>Estado de Resultados:</b>					
<b>Ingresos:</b>					
<b>Nacional:</b>					
Ingresos por productos	\$8,896,850	\$11,105,901	\$16,435,028	\$20,368,887	\$20,368,887
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$8,896,850</b>	<b>\$11,105,901</b>	<b>\$16,435,028</b>	<b>\$20,368,887</b>	<b>\$20,368,887</b>
<b>Egresos:</b>					
Gastos fijos	\$582,709	\$611,302	\$641,299	\$672,768	\$705,781
Sueldos y salarios	\$4,320,000	\$4,531,983	\$4,531,983	\$4,531,983	\$4,531,983
Gastos Variables	\$4,268,477	\$4,695,322	\$5,821,186	\$6,632,278	\$6,632,278
Otros (Gtos. de Venta, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total costos</b>	<b>\$9,171,186</b>	<b>\$9,838,608</b>	<b>\$10,994,468</b>	<b>\$11,837,029</b>	<b>\$11,870,042</b>
<b>Utilidad antes de I,I,D,A.</b>	<b>-\$274,336</b>	<b>\$1,267,293</b>	<b>\$5,440,559</b>	<b>\$8,531,858</b>	<b>\$8,498,845</b>
Depreciación y Amortización	-\$34,000	-\$34,000	-\$34,000	-\$34,000	-\$34,000
<b>Utilidad (pérdida) de</b>	<b>-\$240,336</b>	<b>\$1,301,293</b>	<b>\$5,474,559</b>	<b>\$8,565,858</b>	<b>\$8,532,845</b>
<b>Operación</b>					
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-\$240,336</b>	<b>\$1,301,293</b>	<b>\$5,474,559</b>	<b>\$8,565,858</b>	<b>\$8,532,845</b>
ISR (35%)	\$0	\$455,452	\$1,916,096	\$2,998,050	\$2,986,496
PTU (10%)	\$0	\$130,129	\$547,456	\$856,586	\$853,285
<b>Utilidad (pérdida neta)</b>	<b>-\$240,336</b>	<b>\$715,711</b>	<b>\$3,011,008</b>	<b>\$4,711,222</b>	<b>\$4,693,065</b>
<b>Margen de utilidades netas:</b>	<b>-2.70%</b>	<b>6.44%</b>	<b>18.32%</b>	<b>23.13%</b>	<b>23.04%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 33, se espera que Royal Goose tenga un margen de utilidades netas para el año 2017 de -2.70%; para el año 2018 de 6.44%; para el año 2019 de 18.32%; para el año 2020 de 23.13% y para el año 2020 de 23.4%.

## 7.5. Balance general de situación

Tabla 34. Balance general de situación

<b>Royal Goose</b>					
<b>Balance General</b>					
<b>Activo circulante</b>					
Caja y bancos	\$5,202	\$521,477	\$3,021,681	\$7,766,903	\$12,341,202
Clientes	\$754,627	\$1,014,630	\$1,612,537	\$1,612,537	\$1,612,537
Inventarios.	\$81,218	\$110,737	\$169,741	\$169,741	\$0
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$841,048</b>	<b>\$1,646,844</b>	<b>\$4,803,959</b>	<b>\$9,549,181</b>	<b>\$13,953,739</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	\$90,000	\$80,000	\$70,000	\$60,000	\$50,000
Acondicionamiento (m²)	\$90,000	\$80,000	\$70,000	\$60,000	\$50,000
Computadoras y máquinas	\$108,000	\$96,000	\$84,000	\$72,000	\$60,000
Otros	\$18,000	\$16,000	\$14,000	\$12,000	\$10,000
Depreciación acumulada:	-\$34,000	-\$68,000	-\$102,000	-\$136,000	-\$170,000
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$306,000</b>	<b>\$272,000</b>	<b>\$238,000</b>	<b>\$204,000</b>	<b>\$170,000</b>
<b>Activo total</b>	<b>\$1,147,048</b>	<b>\$1,918,844</b>	<b>\$5,041,959</b>	<b>\$9,753,181</b>	<b>\$14,123,739</b>
<b>Pasivo Circulante</b>					
Proveedores	\$154,315	\$210,400	\$322,507	\$322,507	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$154,315</b>	<b>\$210,400</b>	<b>\$322,507</b>	<b>\$322,507</b>	<b>\$0</b>
<b>Pasivo largo plazo</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>\$154,315</b>	<b>\$210,400</b>	<b>\$322,507</b>	<b>\$322,507</b>	<b>\$0</b>
<b>Capital Contable</b>					
Capital social	\$1,250,000	\$1,250,000	\$1,250,000	\$1,250,000	\$1,250,000
Resultados de ejercicios anteriores	-\$269,860	\$338,593	\$3,076,057	\$7,788,753	\$12,483,365
Resultado del ejercicio	\$12,593	\$119,851	\$393,395	\$391,920	\$390,374
<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$992,733</b>	<b>\$1,708,444</b>	<b>\$4,719,452</b>	<b>\$9,430,674</b>	<b>\$14,123,739</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>\$1,147,048</b>	<b>\$1,918,844</b>	<b>\$5,041,959</b>	<b>\$9,753,181</b>	<b>\$14,123,739</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 34 se muestra el balance general de la situación de Royal Goose, donde el resultado del total capital contable es de \$ 14,123,739, y el pasivo + capital es de \$ 14,123,759, considerando los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

## 7.6. Flujo de efectivo

Tabla 35. Flujo de efectivo

<b>Royal Goose</b>					
<b>Flujo de Efectivo</b>					
Utilidad neta	-\$240,336	\$715,711	\$3,011,008	\$4,711,222	\$4,693,065
+ depreciación y amortización	-\$2,833	-\$5,667	-\$8,500	-\$11,333	-\$14,167
<b>Generación bruta de efectivo</b>	<b>-\$237,503</b>	<b>\$721,378</b>	<b>\$3,019,508</b>	<b>\$4,722,555</b>	<b>\$4,707,232</b>
<u>Usos Operativos</u>					
Financiamiento a cuentas por cobrar	-\$13,524	-\$32,014	-\$72,380	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total usos operativos</b>	<b>-\$13,524</b>	<b>-\$32,014</b>	<b>-\$72,380</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<u>Fuentes Operativas</u>					
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total fuentes operativas</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Generación Neta Operativa</b>	<b>-\$251,027</b>	<b>\$689,364</b>	<b>\$2,947,128</b>	<b>\$4,722,555</b>	<b>\$4,707,232</b>
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>					
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Financiamiento neto con costo</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<u>Usos no operativos</u>					
Venta (inversión) en activos fijos	-\$340,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total de usos no operativos</b>	<b>-\$340,000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<u>Fuentes no operativas</u>					
Aportaciones (retiros) de capital	\$1,250,000	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total fuentes no operativas</b>	<b>\$1,250,000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Generación de flujo no operativa</b>	<b>\$910,000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Generación Neta de Flujo de Efectivo</b>	<b>\$658,973</b>	<b>\$689,364</b>	<b>\$2,947,128</b>	<b>\$4,722,555</b>	<b>\$4,707,232</b>

Caja inicial	\$5,202	\$521,477	\$3,021,681	\$7,766,903	\$12,341,202
Caja final	\$664,175	\$1,210,841	\$5,968,809	\$12,489,459	\$17,048,433

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 35, referente a flujo efectivo, se tiene un total de \$5,202 en la caja inicial, llegando hasta \$12,341,202 en el año 2020. Finalmente, se espera que la cantidad para la caja final en el año 2017 sea de \$664,175, con un acumulado final, en el año 2021, de \$17,048,433.

## 7.7. Razones financieras

Tabla 36. Razones financieras

<b>Razones Financieras</b>					
<b>Actividad</b>					
Ventas netas a capital contable	896.20%	650.06%	348.24%	215.99%	144.22%
Gastos a ventas netas	103.08%	88.59%	66.90%	58.11%	58.28%
<b>Apalancamiento</b>					
Pasivo total a capital contable	15.54%	12.32%	6.83%	3.42%	0.00%
<b>Productividad</b>					
Utilidad de operación a ventas netas	-3.08%	11.41%	33.10%	41.89%	41.72%
Utilidad neta a ventas netas	-2.70%	6.44%	18.32%	23.13%	23.04%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 36, concerniente a las razones financieras de Royal Goose, se estima que en el rubro de actividad, ventas netas a capital contable sea, en el 2020, de 144,22%; en los gastos a ventas netas de 56.28%. En el apalancamiento, referente al pasivo total a capital contable de 0.00%, y en el rubro de productividad, utilidad de operación a ventas netas de 41.72% y en utilidad neta a ventas netas de 23.04%

## 7.8. Integración de activos fijos

Tabla 37. Integración de activos fijos

<b>Integración de activos fijos</b>					
<b><u>1. Valor de activos fijos</u></b>					
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	\$90,000	\$80,000	\$70,000	\$60,000	\$50,000
Acondicionamiento (m <sup>2</sup> )	\$90,000	\$80,000	\$70,000	\$60,000	\$50,000
Computadoras y máquinas	\$108,000	\$96,000	\$84,000	\$72,000	\$60,000
Otros	\$18,000	\$16,000	\$14,000	\$12,000	\$10,000
<b>Propiedades, bodega y equipo</b>	<b>\$306,000</b>	<b>\$272,000</b>	<b>\$238,000</b>	<b>\$204,000</b>	<b>\$170,000</b>
<b><u>2. Inversión (\$) en activos fijos</u></b>					
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	\$100,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Acondicionamiento (m <sup>2</sup> )	\$100,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinaria	\$120,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$20,000	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Inversión total</b>	<b>\$340,000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b><u>Depreciación activos fijos (\$)</u></b>					
Terreno	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	-\$10,000	-\$10,000	-\$10,000	-\$10,000	-\$10,000
Acondicionamiento (m <sup>2</sup> )	-\$10,000	-\$10,000	-\$10,000	-\$10,000	-\$10,000
Maquinaria	-\$12,000	-\$12,000	-\$12,000	-\$12,000	-\$12,000
Otros	-\$2,000	-\$2,000	-\$2,000	-\$2,000	-\$2,000
<b>Depreciación acumulada</b>	<b>-\$34,000.00</b>	<b>-\$68,000.00</b>	<b>-\$102,000.00</b>	<b>-\$136,000.00</b>	<b>-\$170,000.00</b>
<b>Depreciación Mensual</b>	<b>-\$2,833</b>	<b>-\$5,667</b>	<b>-\$8,500</b>	<b>-\$11,333</b>	<b>-\$14,167</b>
<b><u>Depreciación (%)</u></b>					
Terreno					
Edificio					
Comunicaciones					

Mobiliario y equipo
Acondicionamiento (m <sup>2</sup> )
Maquinaria
Otros
Inflación México mensual

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 37 referente a la integración de activos fijos, se puede notar que la depreciación acumulada para el año 2017 de -\$34,000, siendo para el año 2021 de -\$170,000.00; mientras que el cálculo de la depreciación mensual para el año 2017 se estima en -\$2,833, logrando para el año 2021 un valor de -\$14,167.

## **CAPÍTULO VIII**

### **8.1. SISTEMAS DE CONTROL, CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y PLANES DE CONTINGENCIA**

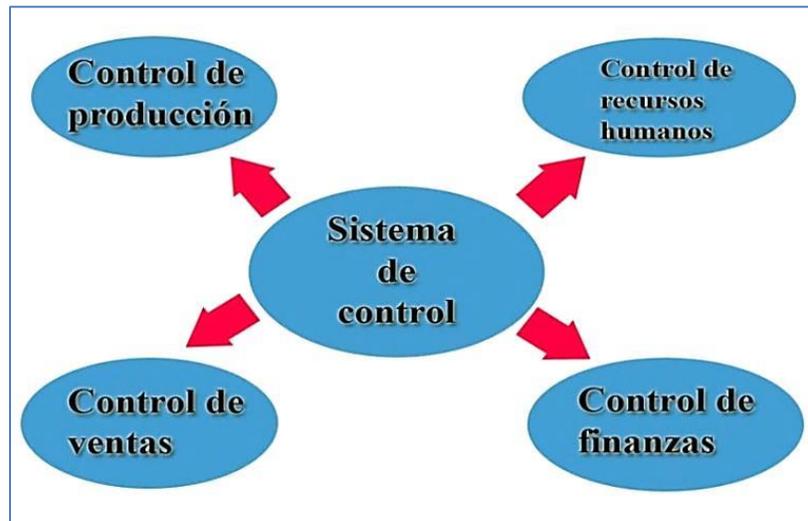
#### **8.2. Sistemas de control**

Los sistemas de control son indispensables porque su objetivo principal es asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa y detectar posibles errores en el proceso y corregirlos. Dicho de otro modo, el control es la fase a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. (Conduce tu empresa, 2012).

Entonces, mediante el control se podrán establecer medidas para corregir las actividades, para alcanzar los planes exitosamente; determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro; proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación; reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores; su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa. (Conduce tu empresa, 2012).

El sistema de control de Royal Goose estará formado por el control de producción (el cual integra el control de calidad, control de inventarios, control de compras y control de marketing), el control de recursos humanos, el control de ventas y el control de finanzas, como se muestra en la figura 23.

Figura 23. Sistema de control de Royal Goose



Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. Control de producción

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, entre otros.

La función de control de Royal Goose buscará el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad de sus almohadas de pluma de ganso.

En primera instancia, la producción será de tipo monoetapa, en donde los procesos de transformación de la materia prima (textiles 100 % naturales) se efectuarán en un solo flujo de operaciones, con se muestra en la figura 24.

Figura 24. Producción monoetapa



Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4. Control de calidad

El control de calidad es uno de los factores más importantes de una empresa, ya que éste asegura o inhibe la venta del producto. Por esta razón, Royal Goose llevará un control de calidad muy estricto, el cual incluye:

La satisfacción de una necesidad de descanso para el cliente, que en este caso son todas las personas, sin importar edad o género.

Concepto innovador en almohadas de pluma de ganso, donde se plantea la fusión del diseño, higiene y comodidad para lograr un producto que se caracteriza por un estilo y diseño propio, al tiempo que integra un proceso antimicrobiano *Ultra Fresh* que le da mayor resistencia y tiempo de vida.

Confección del producto a través de telas 100 % naturales (algodón) para generar mayor absorción, higiene y funcionalidad en los productos.

Costos razonables, dentro del mercado.

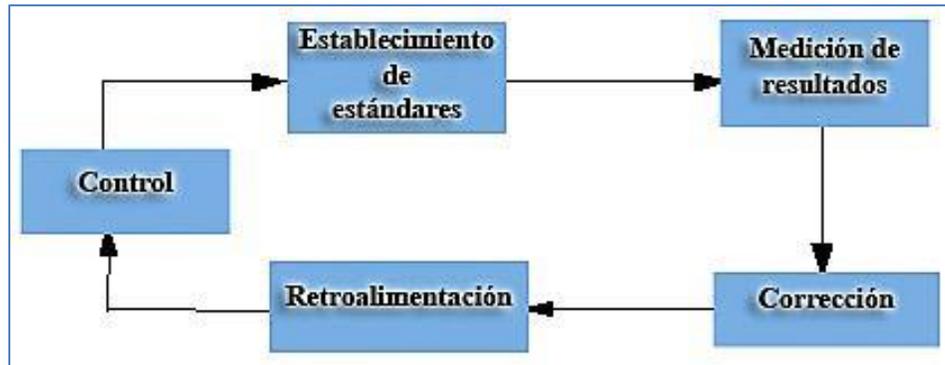
Evaluación de los resultados.

Comparación de los objetivos con los resultados.

Actuación en función de la diferencia.

El proceso de control de calidad será: el establecimiento de estándares de producción, medición de resultados, corrección, retroalimentación y control, como se muestra en la figura 25.

Figura 25. Proceso de control de calidad



Fuente: Elaboración propia.

La visión de la calidad de Royal Goose se basa en la lealtad al cliente, satisfacer sus necesidades de descanso, superar las expectativas del cliente, completa satisfacción del cliente y cumplimiento de requisitos.

## 8.5. Control de inventarios

### Política de la administración de inventario

En esta área se establecerán relaciones exactas entre las necesidades y los abastecimientos de los productos de Royal Goose.

Cada producto se clasificará en la categoría correspondiente.

Se mantendrán los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible.

El inventario mínimo de Royal Goose será del 10% de las ventas totales en el primer semestre.

Los inventarios requeridos serán: el inventario de materia prima, el inventario de productos terminados Royal Goose, el inventario de bolsas de plástico (empaque) Royal Goose, así como de otros materiales. Enseguida, se describen los principales inventarios de la empresa, referentes a los productos.

**Inventario de materia prima**

Comprende los elementos básicos o principales que entran en la elaboración del producto; es decir, la materia prima (textiles 100 % naturales) requerida para diseñar las almohadas de pluma de ganso. En la tabla 38 se muestra el formato del inventario de materia prima.

Tabla 38. Inventario de materia prima

Empresa <b>Royal Goose</b>									
Producto									
Fecha	Descripción	Entradas			Salidas			Saldos	
		Cant.	V.Unit.	Total	Cant.	V.Unit.	Total	Cant.	V.Unit.

Fuente: Elaboración propia.

**Inventario de productos terminados Royal Goose**

Comprende todas las almohadas de pluma de ganso. En la tabla 39 se muestra el formato del control de los productos terminados Royal Goose.

Tabla 39. Inventario de productos terminados Royal Goose

Empresa Royal Goose								
Producto								
Código								
Fecha	Descripción	Entradas		Salidas		Saldos		
		Cant.	V.Unit.	Total	Cant.	V.Unit.	Total	Cant.
Total								

Fuente: Elaboración propia.

### Inventario de bolsas de plástico (empaquete) Royal Goose

Las bolsas de plástico con el logotipo de la empresa son los empaques de los productos Royal Goose. Por este motivo, se requiere de un control exacto de los mismos, los cuales se llevarán a través del siguiente formato que se muestra en la tabla 40.

Tabla 40. Inventario de bolsas de plástico (empaquete) de Royal Goose

Empresa <b>Royal Goose</b>								
Producto: Bolsa de plástico para empaque								
Código								
Fecha	Descripción	Entradas		Salidas		Saldos		
		Cant.	V.Unit.	Total	Cant.	V.Unit.	Total	Cant.
Total								

Fuente: Elaboración propia.

## 8.6. Control de compras

El control de compras que Royal Goose llevará a cabo para asegurar el abastecimiento de la materia prima será:

La revisión del inventario para comprobar el nivel de existencia de la materia prima.

La verificación de la cantidad del pedido requerido.

Tendrá un proveedor que asegure la calidad de los textiles 100% naturales y de las plumas de ganso, y que el precio esté dentro del mercado y sea justo; que sean proveedores acreditados en el mercado con capacidad actual y potencial para atender las demandas de la empresa, respetando las condiciones pactadas, como la fecha de servicio, la cantidad y calidad del producto, entre otros. (Hernández & Vidal, 2015).

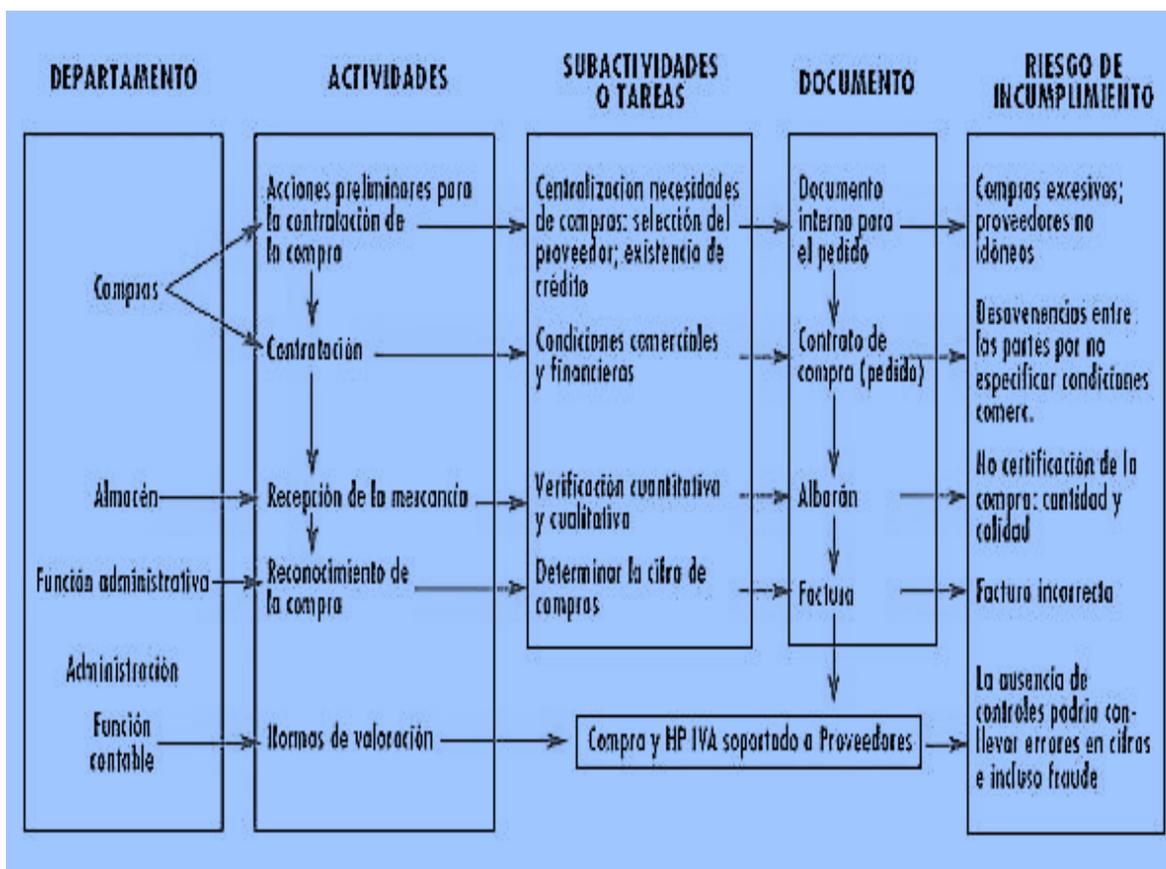
También dispondrá de una base de datos donde se tengan a proveedores habituales y otros potenciales, con el fin de conocer las condiciones comerciales, financieras, precios y calidades que constituyan un principio de acuerdo de voluntades para la contratación. (Hernández & Vidal, 2015).

Asimismo, Royal Goose verificará la existencia de crédito para la compra y el contrato de compras antes de realizar cualquier pedido y llevará a cabo el control mediante el circuito operativo de compras, que a continuación se explica.

De acuerdo con Hernández & Vidal (2015) existen ciertos elementos que integran un circuito operativo de compras, los cuales están determinados por los departamentos que intervienen en el ejercicio operativo de cada compra, las actividades y tareas que deben efectuarse, así como el orden en que se suceden las mismas, los documentos representativos de cada actividad y, por último, los

riesgos en que se incurriría en caso de incumplimiento. Esto se muestra en la figura 26.

Figura 26. Circuito operativo de compras



Fuente: Hernández & Vidal (2015).

Como se observa en la figura 26, la primera etapa de compras consiste en centralizar las necesidades de suministro, como paso previo al aprovisionamiento, seleccionar el proveedor más competitivo y verificar la existencia de fondos para la adquisición.

La segunda fase, consta de la verificación de los términos de compra, la contratación y la recepción de mercancía y, se estipula en conjunción con la tercera fase, la cual estipula el tipo de proveedor, condiciones comerciales y financieras,

verificación cuantitativa y cualitativa y la cantidad de compra. (Hernández & Vidal, 2015).

La cuarta fase está determinada por los documentos internos del pedido, la aprobación de la factura, la cual debe estar cotejada con la cantidad, condiciones comerciales y financieras y el precio estipulado en contrato. Por último, se procede al registro contable. (Hernández & Vidal, 2015).

## **8.7. Control de marketing**

El plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. (Muñiz, 2014). Por tanto, el marketing se ocupa de todo lo que sea preciso hacer, para que un producto, una idea o un servicio puedan llegar hasta su comprador o usuario.

De acuerdo al plan operativo de marketing y ventas de Royal Goose que se presentó con anterioridad y la Media mix exhibida en la figura 35 de este proyecto, el control de marketing de Royal Goose tendrá la función de realizar todas las acciones necesarias para colocar el producto y marca y llevará un seguimiento del mismo para ver si se van cumpliendo los objetivos y, en caso contrario, aplicar medidas correctoras.

En un principio, y con la intencionalidad de que la empresa pueda ser rentable, se aplicará, a partir del año 2016, un plan operativo de marketing y ventas intensivo. Después de un trimestre, se aplicará la primera fase de la aplicación del control de marketing, para verificar el resultado que se ha tenido.

De este modo, se tomarán decisiones y se verificará la consecución del plan operativo de marketing, así como sus componentes, como se muestra en la figura 27.

Figura 27. Control de marketing



Fuente: Elaboración propia.

### 8.8. Decisiones operativas (a corto plazo)

En decisiones de corto plazo, la capacidad de la empresa se considera fija. Al igual que el precio, la capacidad no es una variable sino un dato.

#### **Aceptación/rechazo de pedidos**

Una de las primeras decisiones que Royal Goose deberá tener en cuenta en sus decisiones operativas es la aceptación o rechazo de un pedido especial que exceda la capacidad para atenderlo. En este caso, se fijará un criterio de decisión para evaluar si la empresa debe aceptar o no ese pedido.

## **Suprimir o añadir un producto**

Otra decisión operativa importante que tendrá que hacer frente Royal Goose es la que tiene que ver con la conveniencia de añadir un producto nuevo a la oferta de la empresa, así como la de eliminar algún producto de la misma.

En el primer caso, Royal Goose contempla la elaboración de productos nuevos en el segundo año de operaciones (a partir del año 2017, concerniente a la tercera fase de la empresa). La posibilidad de eliminar algún producto se analizará en la segunda fase.

### **Criterio de decisión**

En primera instancia, el criterio que Royal Goose utilizará para cualquier decisión será estrictamente económico, es decir, la mejor decisión será aquella que suponga mayor beneficio económico (o menor pérdida).

## **8.9. Control de recursos humanos**

Royal Goose llevará la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada una de las funciones de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo –básicamente- a través de la auditoria de recursos humanos para asegurarse de que los empleados cumplan los objetivos y se ajusten a las reglas de la empresa.

El método que se usará en Royal Goose, cuando un empleado no siga las reglas ni cumpla con los objetivos, son los controles disciplinarios para sancionar al empleado. Esto produce un estímulo en los demás trabajadores para seguir las reglas y trabajar más duro.

Los controles disciplinarios de la empresa son:

- Reforzar la conducta deseable a través de recompensas y premios al desempeño en calidad, rapidez y esfuerzo.
- Juntas.
- Capacitación constante.
- Motivación.
- Ambiente óptimo y agradable.
- Prestaciones.
- En casos extremos de falta de rendimiento o que no siga las reglas ni cumpla con los objetivos, se llevará a cabo la retención de recompensas, reducción de salarios; o bien, suspensión o su rescisión total en la empresa.

#### **8.10. Control de ventas**

El control de ventas es un factor clave del éxito comercial. Un equipo de ventas que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción en el cliente, es uno de los objetivos empresariales más frecuentes.

Por esta razón, Royal Goose establecerá un control basado en los resultados porque supone una motivación muy importante para los vendedores, los cuales además de contar con libertad para seleccionar los métodos para alcanzar los objetivos planeados, recibirán estímulos, premios al desempeño eficaz por número de ventas, captación de nuevos clientes, satisfacción de los clientes, etc.

Algunos de los formatos disponibles que la empresa les otorgará para su control individual y el de Royal Goose, se presentan a continuación.





- Mejorar las facilidades de crédito.
- Aumentar el número de visitas.
- Reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias.
- Revisar periódicamente las visitas de los vendedores.
- Revisar las cuotas de los vendedores, aumentar sus áreas de acción y ampliar sus perspectivas.
- Establecer juntas y reuniones donde el vendedor pueda aclarar inquietudes.
- Incentivos y premios.
- Otros.

### **8.11. Control de finanzas**

Royal Goose evaluará la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamento y actividades que la integran. También establecerá lineamientos para evitar pérdidas, costos innecesarios y para canalizar los fondos monetarios de la empresa, auxiliando a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de los recursos financieros.

Los aspectos más relevantes a conseguir será el aumento de ingresos, reducción de costo, aumento de la productividad y de utilización de los activos y rentabilidad.

#### **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* es una herramienta que traduce la misión, visión y estrategia de una empresa a través de las finanzas, perspectiva interna, clientes y perspectiva de innovación y aprendizaje, como se muestra en la figura 28.

Figura 28. Cuadro de Mando Integral de Royal Goose



Fuente: Elaboración propia, basada en Lasanta (2016).

Como se observa en la figura 42, CMI (Royal Goose) clarifica y comunica la estrategia de la organización de acuerdo con la perspectiva interna, la perspectiva de innovación y aprendizaje, las finanzas, y los clientes.

“El CMI además es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa”. (Lasanta, 2016).

## 8.12. Planes de contingencia

Royal Goose establecerá los planes de contingencia, los cuales incluyen el entrenamiento de personal y simulacros eventuales.

### Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de Royal Goose ante las contingencias serán:

Evitar que ocurra una cadena de accidentes que cause un daño mayor que el inicial.

Garantizar la seguridad del personal involucrado en las actividades de emergencia y de terceras personas.

Supervisar la seguridad física de todo el personal.

### **Tipos de amenazas**

De acuerdo con Esingeco (2010), normalmente, las amenazas más usuales son los desastres naturales, las descargas eléctricas, el desplome de estructuras y los incendios.

### **Desastres naturales**

Los desastres naturales pueden ocurrir en cualquier momento. Los más comunes son los sismos, deslizamientos de tierra, otros.

### **Descargas eléctricas**

Estas pueden ocurrir durante la fase de operación y mantenimiento de la empresa, o bien como resultado de la mala operación de equipos eléctricos.

### **Desplome de estructuras**

Puede ocurrir por una mala nivelación o compactación del terreno, o bien, debido a agentes naturales como caídas de árboles sobre las estructuras, lo cual hace que estas se desplomen.

### **Incendios**

Los incendios provocados por causas eléctricas son muy frecuentes. Estos ocurren por exceso de calentamiento de cables o equipos bajo tensión eléctrica, ignición de materiales inflamables por chispas, etc.

### **Recomendaciones al personal ante una contingencia**

- Nunca subestimar la magnitud ni los riesgos asociados a la emergencia.
- Concentrarse en controlar la contingencia.
- No buscar culpables sino encontrar soluciones.
- Conservar la calma.
- Respetar las órdenes de personal superior.
- No actuar por cuenta propia.
- Notificar a todos el personal de la contingencia.
- La prioridad fundamental debe ser la seguridad.
- Rescate de personal por personal autorizado.

El procedimiento de respuesta de Royal Goose ante una contingencia, se muestra en la figura 29.

Figura 29. Procedimiento general de respuesta ante una contingencia



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 43, Royal Goose enfrentará las contingencias de acuerdo a los pasos anteriormente descritos, es decir: se notificará de la contingencia; se evaluará la misma; se activará el proceso; se reparará el daño; se llevará un control del mismo, se dará por finalizado el proceso y se evaluará la respuesta del plan de contingencia de la empresa para modificarla y/o continuar con el proceso establecido.

## CONCLUSIONES

Como ya se ha visto en el trascurso de este proyecto, actualmente el sector de la industria manufacturera tiene una tendencia de crecimiento favorable y la estimación futura prevé un aumento potencial. Así lo especifica el Informador (2015) en su sección de economía, donde dice que Jalisco aporta casi 55% de las exportaciones que se realizan a nivel nacional en las empresas de Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX); mientras que en el año 2014, el sector de la industria manufacturera (donde se encuentra la fabricación y comercialización de las almohadas), fue el principal receptor de la IED captada por el Estado, con un total de 608,727, siendo su porcentaje del 7.7 % del total nacional. (PROMEXICO, 2015), y según el INEGI (2015c, s/p.) “Jalisco registra un total de 29 mil 405 millones de dólares de exportaciones, sumando mil 702 millones de dólares más que en el mismo periodo del año 2014” porque las exportaciones de la entidad durante enero a agosto de 2015 alcanzaron los 29 mil 405 millones de dólares; esto representa un crecimiento del 6.14 por ciento respecto al mismo periodo de 2014. “en términos absolutos este aumento representa mil 702 millones de dólares adicionales”. (INEGI, 2015c, s/p.).

Asimismo, otro factor clave es que el uso de almohadas de plumas de ganso se ha convertido en una excelente opción para la salud y el descanso apropiado porque es un producto que ofrece las características antes mencionadas (comodidad, durabilidad y un buen descanso); además de que desde hace muchos años, “son unas de las más consumidas en el mercado y esto no sólo se debe a la comodidad de las mismas, sino –también- a la suavidad que brindan”. (Equipamiento hogar, 2015); además de que las almohadas de plumas de ganso pueden usarse durante 5 o 6 años...” (Carámbula, 2015), por su capacidad de resistencia y durabilidad.

Por otro lado, en la investigación exploratoria para recolectar información primaria a través de la encuesta No. 1, relativa a *personas de entre 15 a 75 años*

(*mujeres u hombres*), realizada en esta investigación, los resultados indican que el 70 % de las personas usaría una almohada de plumas de ganso por su durabilidad y comodidad, el 100 % de las personas está de acuerdo en que el diseño es importante y necesario, y el total de los encuestados aprobaron un tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh* en las almohadas para obtener mayor higiene y durabilidad. Por tanto, la idea de diferenciación del producto es muy positiva.

En la investigación exploratoria para recolectar información primaria a través de la encuesta 2, concerniente a *informantes clave, porteros y selección de participantes*, los resultados también son alentadores porque coinciden en que la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso son un buen negocio; que las personas buscan calidad, comodidad y materiales indeformables; además de que no existe un rango específico de edad.

Estos resultados, hacen pensar que la fabricación y comercialización de almohadas de pluma de ganso es una oportunidad de negocio para la empresa Royal Goose.

También, como se mostró con anterioridad, en la figura 26 Impacto de las cinco fuerzas de Porter en la rentabilidad de Royal Goose, se puede observar que la empresa no tiene competidores del sector. Esto se debe a que se elaboró un concepto innovador en donde se plantea la fusión del diseño, higiene, comodidad y durabilidad para lograr un producto que se caracteriza por un estilo y diseño propio, así como por la confección de telas 100% de algodón para generar mayor absorción, higiene y funcionalidad en los productos; al tiempo que proporciona una manera creativa, divertida y diferente a la hora de descansar en nuestros clientes.

De igual manera, en los resultados del análisis DAFO, vemos que la barrera de entrada es nula porque no existe una industria enfocada a la elaboración de almohadas de pluma con las características antes mencionadas, la venta se hará

vía on-line, en almacenes y a través de distribuidores, por lo que el poder negociador ante los clientes finales es nulo; la competencia en el sector no presenta amenaza porque Royal Goose ofrece productos innovadores, a través de textiles 100 % naturales (algodón) y un diseño agradable; los proveedores de la industria textil y de las plumas de ganso son muchos, por lo que el abastecimiento no será impedimento, y los posibles sustitutos (almohadas sintéticas), ofrecen productos de muy baja calidad, deformables, poco durables, sin diseño, ni tratamiento antimicrobiano *Ultra Fresh*.

En cuanto a la posición estratégica, vimos que en la Matriz del perfil competitivo (MPC), el factor clave de éxito de Royal Goose es la calidad de sus productos y la innovación y que las dos empresas, Blancolor Equipamiento Hotelero S.A. de C.V. y Dormistar, no representan una amenaza para la empresa.

Con respecto a la matriz PEYEA, el resultado fue que Royal Goose posee un tipo de estrategia agresiva. Esto quiere decir que la empresa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, aunque es necesario fortalecer aspectos tales como: apalancamiento, mayor cantidad de productos, capital de trabajo, flujos de efectivo, marca, canales de distribución, entre otros.

De este modo, el proyecto empresarial de Royal Goose presenta grandes ventajas y puntos a favor para que pueda llevarse a cabo. Ésta estaría generando el 100 % de las ganancias en tres años, desde su consecución de operaciones en el año 2016. Otro factor clave de éxito de la empresa es que no requiere financiamiento, se tienen los recursos humanos, materiales, físicos y financieros para continuar las operaciones del negocio a la brevedad.

Luego entonces, la fabricación y distribución de almohadas de pluma de ganso en Jalisco se presenta como una oportunidad de negocio, además de que tiene la

ventaja de ser un producto innovador, donde se plantea la fusión de un diseño agradable, comodidad y tratamiento antimicrobiano, que se caracteriza por otorgar mayor higiene y resistencia al producto. Así, las personas obtendrán un triple beneficio con los productos de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Fredt (2015). Conceptos de Administración Estratégica. 14ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Grant (2014). Dirección estratégica: Conceptos, teorías y aplicaciones, 5ª. Edición Thomson-Civitas, Madrid, 5ª edición.

Kinneary y Taylor (2010). Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado (10ª edición). México, McGraw-Hill.

Lamb, Hair y McDaniel (2015). Marketing, 1ª edición, edición Latinoamericana

Malhotra (2014). Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. 7 ma. Ed. México: Editorial Prentice Hall, p.39

Muñiz (2014). Marketing en el Siglo XXI. Centro de Estudios Financieros (CEF) 5ª Edición.

Porter (2012). The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, pp. 4

Porter (2015). Ventaja competitiva, edición: 2, ed. Porrúa, S.A. de C.V., México.

Stanton, Etzel y Walker (2007). Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana.

## **INTERNET**

Arteaga (2016). Los 5 sectores que impulsarán a México en 2015, recuperado de <http://www.forbes.com.mx/los-5-sectores-que-impulsaran-mexico-en-2015/>

Bab.la (2015a). Royal, recuperado de [s.bab.la/diccionario/ingles-espanol/goose](http://s.bab.la/diccionario/ingles-espanol/goose)

Bab.la (2015b). Goose, recuperado de [s.bab.la/diccionario/ingles-espanol/goose](http://s.bab.la/diccionario/ingles-espanol/goose)

Babtista (2013). Análisis de mercado, recuperado de [www.webdelprofesor.ula.ve/economia/maria.baptista/](http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/maria.baptista/)

BBC mundo (2016). 5 consecuencias de la falta de sueño, recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160404\\_salud\\_falta\\_sueno\\_no\\_dormir\\_consecuencias\\_lb](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160404_salud_falta_sueno_no_dormir_consecuencias_lb)

Carámbula (2015). Insomnio. La importancia de la almohada para dormir bien, recuperado de <http://www.sanar.org/insomnio/la-importancia-de-la-almohada-para-dormir>

Catedu.es (2015). Ciclo de vida de los productos, recuperado de [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2776/html/411\\_ciclo\\_de\\_vida\\_de\\_los\\_productos.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2776/html/411_ciclo_de_vida_de_los_productos.html)

Conduce tu empresa (2012), recuperado de <http://conducetuempresa.com/2012/01/control-empresarial-definicion-proceso.html>

Corte inglés (2015). Plumón y plumas, recuperado de [http://www.elcorteingles.es/tiendas\\_e/ECI/PROMOCIONES/IMAGENES/NUEVO/PV2010/Informacion.pdf](http://www.elcorteingles.es/tiendas_e/ECI/PROMOCIONES/IMAGENES/NUEVO/PV2010/Informacion.pdf)

Dguez (2015). Negocios por internet, recuperado de  
<http://www.monografias.com/trabajos95/negocios-internet/negocios-internet.shtml>

Economipedia (2017). Canales de distribución, recuperado de  
<http://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>

El Informador (2015a) economía en Jalisco, recuperado de  
<http://www.informador.com.mx/economia/2012/401933/6/el-sector-manufacturero-muestra-fortaleza-en-jalisco.htm>

El Informador (2015b). La industria manufacturera, con potencial de crecimiento  
<http://www.informador.com.mx/economia/2015/624119/6/la-industria-manufacturera-con-potencial-de-crecimiento.htm>

El economista (2015). Consumo privado se vigorizó en mayo, recuperado de  
<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/08/06/consumo-privado-se-vigorizo-mayo>

EMAZE (2017). Las 5 Fuerzas del mercado, recuperado de  
<https://www.emaze.com/@AZZCTZQL/Las-5-fuerzas-del-mercado-copy1>

Equipamiento hogar (2015). Almohadas de pluma de ganso, originales y confortables, recuperado de [www.equipamientohogar.com/vivienda-hogar/almohadas-viscoelasticas/almohadas-de-pluma-de-ganso/#sthash.ue3BDeRf.dpuf](http://www.equipamientohogar.com/vivienda-hogar/almohadas-viscoelasticas/almohadas-de-pluma-de-ganso/#sthash.ue3BDeRf.dpuf)

Firc (2015). Sector hotelero en aumento, recuperado de <http://firc.com.mx/sector-hotelero-en-aumento/>

Forbes (2015). 7 estrategias de comunicación integral para tu empresa, recuperado de <https://www.forbes.com.mx/7-estrategias-de-comunicacion-integral-para-tu-empresa/>

Gutiérrez (s/f). Definición operacional de variables, recuperado de [http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/2/not/not\\_formulacion\\_proyectosensalud/clase\\_6%20%28definicion%20operacional%20de%20variables%29.pdf](http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/2/not/not_formulacion_proyectosensalud/clase_6%20%28definicion%20operacional%20de%20variables%29.pdf) P. 17

Gobierno de Jalisco (2015). Programas públicos, recuperado de <https://programas.app.jalisco.gob.mx/programas/panel/buscar>

Hernández & Vidal (2015). *El control interno operativo del área de compras*, recuperado de <http://edirectivos.dev.nuatt.es/articulos/1000001711-el-control-interno-operativo-del-area-de-compras>

Infoservi (2016). Análisis de los Mercados de consumo y la conducta del comprador, recuperado de <http://www.infoservi.com/index.php/marketing/14-analisis-de-los-mercados-de-consumo-y-la-conducta-del-comprador>

Juntadeandalucia (s/f). El cliente. Variables psicológicas del consumidor, recuperado de [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material\\_didactico/especialidades/materialdidactico\\_habilidades\\_comerciales/descarga/m2\\_01.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_habilidades_comerciales/descarga/m2_01.pdf)

Kantar World panel México (2017). 10 hábitos de consumo propios de las consumidoras decididas, recuperado de <http://www.kantarworldpanel.com/global/Countries>

Lasanta (2016). IEDGE – ¿Qué es y en qué consiste el cuadro de mando integral (CMI)?, the european business school, recuperado de <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-que-es-en-que-consiste-el-cuadro-de-mando-integral-cmi>

Marca Tu Estilo (2017). Características y propiedades del algodón, recuperado de <http://www.marcatuestilo.es/caracteristicas-propiedades-algodon/>

Meraz (2014) Turismo de salud: una opción de descanso y rehabilitación, recuperado de <http://www2.esmas.com/salud/dia-a-dia/710742/turismo-salud-opcion-descanso-y-rehabilitacion/>

Mexican Business Web (2015). Exportaciones del sector automotriz y manufacturero crecerán el próximo año, recuperado de <http://www.mexicanbusinessweb.mx/sectores-productivos-de-mexico/exportaciones-sector-automotriz-y-manufactura-creceran-el-proximo-ano/>

Mexicoxport (2015). Con potencial de crecimiento, industria manufacturera, recuperado de <http://mexicoxport.com/noticias/14921/con-potencial-crecimiento-industria-manufacturera>

Notimex (2014). Colchón y almohadas impiden a mexicanos dormir en hoteles, recuperado de [eluniversal.com.mx/articulos/64702.html](http://eluniversal.com.mx/articulos/64702.html)

INEGI (2015a). Resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y gastos de los hogares, (ENIGH), boletín de prensa núm. 274/15  
16 DE JULIO DE 2015, recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enchogares/regulares/enigh/tradicional/2014/doc/presentacion.pdf>

INEGI (2015b). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Cifras durante el primer trimestre 2015 [15 de mayo, 2015], recuperado de [www.inegi.org.mx/saladeprensa/.../2015/enoe\\_ie/enoe\\_ie2015\\_05.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/.../2015/enoe_ie/enoe_ie2015_05.pdf)

INEGI (2015c). Industria manufacturera, recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E#uno>

Royal Goose (2015). Datos internos proporcionados por la empresa.

Royal Goose (2017). Pluma de ganso, recuperado de [https://www.facebook.com/pg/ROYAL-GOOSE-319780431479757/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/ROYAL-GOOSE-319780431479757/about/?ref=page_internal)

Red textil Argentina (2015). Fibra de Algodón, recuperado de <http://www.redtextilargentina.com.ar/index.php/fibras/f-diseno/fibras-vegetales/226-fibra-de-algodon/56-fibra-de-algodon>

REGUS (2015). Oficinas en renta, recuperado de <http://www.regus.com.mx/locations/office-space/guadalajara-periferico-sur>

Revista del consumidor (2015), Almohadas, ¿Cómo elegir la correcta? <http://revistadelconsumidor.gob.mx/?cat=9>

PROMEXICO (2015). Inversión y comercio Jalisco, recuperado de [http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE\\_JALISCO\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_JALISCO_vf.pdf)

Sáenz (2015). Tendencias del Sector Hotelero de la Ciudad de México, recuperado de <http://inmobiliare.com/tendencias-del-sector-hotelero-de-la-ciudad-de-mexico/>

SE (2015). Jalisco, recuperado de <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/164alisco#>

Sahui (2008). Factores que influyen en la conducta del consumidor, recuperado de <http://www.colparmex.org/Revista/Art10/50.pdf>

Ultra fresh (2015). Protección antimicrobiana  
<http://www.ultrafresh.com.mx/beneficios.php>

Universidad Industrial de Santander (2016). Recolección, organización y presentación de datos estadísticos, recuperado de  
<http://www.epiredperu.net/EstadisticaSanfer/docs/0603-presentaciondedatos.pdf>

Wiki (2016). Sector bienes de consumo. Tendencias y Evolución Tecnológicas, recuperado de <http://atmittrends.wikispaces.com/bienes-consumo>