

# ANÁLISIS DEL SECTOR COLCHONERO EN LATINOAMÉRICA

ESTEFANÍA TORO ARISTIZÁBAL

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
ARMENIA

2015

1

# ANÁLISIS DEL SECTOR COLCHONERO EN LATINOAMÉRICA

ESTEFANÍA TORO ARISTIZÁBAL

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración  
(MBA)

Asesora: Blanca Nubia Zapata Rios  
MSc Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
ARMENIA

2015

## CONTENIDO

	Pág.
Resumen	5
1.Introducción	
2. Marco de referencia conceptual	7
2.1 Definición de investigación de mercados	7
2.2 Etapas administrativas de la investigación	12
2.3 Proceso de investigación de mercados	13
3. Análisis de fuentes	17
3.1 Panorama general del sector colchonero en Latinoamérica	17
3.2 Sector colchonero en Colombia	21
3.3 Colchones Dunkan	27
4. Conclusiones	28
Referencias	31

## *Resumen*

El descanso siempre ha tenido un lugar privilegiado en la vida del ser humano. De ellos son ejemplo las costumbres de griegos y romanos que reposaban sobre delicados colchones de plumas de ganso o cisne y colocaban en sus camas pieles dobladas para consentir su cuerpo y estar confortables. Ese fue sin duda el inicio de una historia que en el siglo XVII vio el que hasta hoy ha sido uno de los grandes avances en este campo. Y es precisamente en Latinoamérica y a nivel nacional que existe actualmente un cambio de conciencia y de cultura. Ahora se está entendiendo que un colchón nuevo representa mejor calidad de vida y estamos dispuestos a pagar un poco más por él. Aunque en Colombia hay una industria fuerte de colchones las marcas extranjeras también están ingresando al país, lo que garantiza que las empresas colombianas afinaran sus estrategias tanto en comunicación como en exhibición. Antes se compraba un colchón pensando en que se trataba de un activo fijo eterno e, incluso, heredable. Ahora, la estrategia de comunicación en la que se ilustra al consumidor se basa en la importancia de la reposición por salud aclarando que la vida útil de un colchón oscila entre cinco y siete años; dicha estrategia ha comenzado a tener efecto. Pero gran parte de este mercado está en manos de la producción informal. Por eso, tener un conocimiento global del mercado asiático, europeo y del norte de América, acompañado de telas con componentes naturales como el bambú y la soya, hacen que el negocio, como el confort de un buen colchón, siga su ritmo a toda velocidad sin ningún síntoma que le indique soltar el acelerador.

## *Palabras clave*

Colchón, descanso, confort, *pillow*, enfermedades respiratorias

## *Abstract*

The rest has always had a special place in the life of human beings. They are examples of customs of the Greeks and Romans that rested on mattresses delicate goose or swan and placed in their beds folded to pamper your body and be comfortable skin. That was certainly the beginning of a story that in the seventeenth century saw which has until now been one of the great advances in this field. And it is precisely in Latin America and nationally there is currently a shift in consciousness and culture. Now it is understood that a new mattress represents better quality of life and are willing to pay a little more for it. Although there is a strong industry in Colombia mattresses are also foreign brands entering the country, ensuring that Colombian companies hone their strategies in communication and display. Formerly a mattress thinking that it was an asset eternal and even inherited was bought. Now the communication strategy which illustrated the consumer is based on the importance of health replenishment by clarifying that the lifespan of a mattress between five and seven years. This strategy has begun to take effect. But much of this market is in the hands of informal production. Therefore, a comprehensive understanding of Asian, European and North America, together with fabrics with natural ingredients such as bamboo and soy, make the business, as the comfort of a good mattress, follow your pace full speed market no symptoms to indicate release of the throttle.

### *Key words*

Mattress, break, confort, *pillow*, respiratory diseases.

#### 1. Introducción

El colchón, en la mayoría de las culturas, es el producto más usado; aun así hay quienes no lo consideran como un elemento clave en sus estilos de vida, descuidando la calidad y el respaldo adecuado del mismo. Esta es una industria que está renovándose pues ya sea por asuntos de salud, higiene o recomendación médica la rotación del producto se ha incrementado. Con el objetivo de realizar un análisis del sector colchonero, a fin de conocer el panorama general, el cual permita revisar los diferentes contextos geográficos, sociales, técnicos, organizacionales, económicos y geopolíticos para mantenerse en un mercado competitivo y exigente como el actual, se pretende proponer algunas estrategias de mejoramiento y definir el curso que permita incrementar la competitividad de la empresa Colchones Dunkan en la ciudad de Armenia. Dicho análisis se realizará a nivel latinoamericano buscando estar al tanto del panorama del sector. Se propone realizar una investigación exploratoria, a partir de cuarenta y cuatro fuentes documentales externas, tales como: datos de asociaciones comerciales, libros, informes y publicaciones periódicas. Después de hacer un recorrido por las diferentes definiciones de investigación y de determinar una estructura para la investigación, se hace una revisión de fuentes bibliográficas del sector colchonero en países como: Ecuador, Chile, México, Brasil, Argentina y Colombia, para tener clara la perspectiva actual.

La industria le apuesta a sostener el alza del producto, aun en medio de una economía en dificultades, y su mayor desafío es consolidar el proceso de transformación de un mercado que está despertando. Para cumplir con esa meta se realizó un análisis de fuentes secundarias del mercado en Latinoamérica, para saber qué otro tipo de estrategias existen y cuáles se pueden aplicar para la empresa de Colchones Dunkan en Armenia.

En la primera parte de este trabajo se expone un marco de referencia conceptual, en el cual se busca explicar los conceptos, teorías y métodos de los diferentes teóricos expertos en

investigación de mercados. Esto con el fin de entender mejor los conceptos para analizar el sector de interés: el colchonero. Posteriormente, en una segunda sección, se analizan las diversas fuentes a las que se recurrieron con el fin de conocer el panorama del sector en algunos países de Suramérica. Luego se hará un especial énfasis en el mercado colombiano y se finalizará esta sección con una breve reseña de la empresa Colchones Dunkan. Por último, se expondrán el análisis y las conclusiones de la investigación teniendo como objetivo enmarcar una estrategia clara para la empresa Dunkan, a fin de mejorar su competitividad en el mercado.

## 2. Marco de referencia conceptual

En la construcción de este *ítem* se recurre a la bibliografía de teóricos clásicos de la investigación de mercados y a una síntesis de la investigación realizada por Zapata (2015) en la que se presentan los conceptos, teorías, métodos, entre otros, que servirán para analizar la situación en estudio.

### 2.1 Definición de investigación de mercados

Al revisar la bibliografía sobre el tema se encuentran definiciones que de una u otra forma significan lo mismo, razón por la cual se traen a colación algunas definiciones del cuadro resumen que presenta Zapata (2015, p. 10).

Según indica Kinnear y Taylor (1993), la investigación de mercados es un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones.

Boyd, Westfall y Stasch (1996), la investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor.

Para Malhotra (1997), utiliza la definición que al respecto dio la Asociación Americana de Mercadeo (AMA, s.f.), la que redefine la investigación de mercados como la “función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el comerciante a través de la información; esta se utiliza para identificar y

definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, refinar y evaluar las acciones de mercadotecnia; vigilar su desarrollo y mejorar su comprensión como un proceso”.

Según Jany Castro (2005), define la diferencia entre la investigación de mercados (*market research*) y la investigación de marketing (*marketing research*); dice que la primera “es un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y la provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados, concerniente a la transferencia y venta de productos y servicios del productor al consumidor, sin involucrar directamente ningún otro departamento de la compañía”. La segunda, investigación de marketing, “es la búsqueda sistemática y objetiva de información para su procesamiento y análisis, tanto en la investigación de oportunidades como en la identificación y solución de problemas concernientes al campo del marketing, con la participación de los demás departamentos o dependencias de la compañía sinergia total”.

Pero en todas ellas la esencia es la misma: la investigación de mercados dedica su campo de acción a la recopilación, análisis y difusión de información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de mercadotecnia. (Malhotra, 2008)

## 2.2 Etapas administrativas de la investigación de mercados

La investigación de mercados ayuda a la empresa proporcionándole información de su entorno y visualiza las necesidades de los clientes que tienden a cambiar constantemente; es aquí donde los fabricantes deben mantener una comunicación más estrecha con los consumidores para que, de esta manera, conozcan las nuevas necesidades y con ello se tengan las posibilidades de generar ventajas competitivas (Roteta, 2004), por lo que es de vital importancia conocer los aspectos relevantes de la planeación, ejecución y control de un proyecto de investigación, las cuales se describen a continuación

Planeación: todas las actividades de la empresa están orientadas hacia el consumidor y es la investigación de mercados quien en esta etapa contribuye a definir el mercado en cuanto al tipo de clientes, descubriendo cuáles son los gustos, preferencias, necesidades y deseos que tienen respecto a un producto o servicio, ¿cuáles características del producto son

importantes para ellos? ¿Cuáles son sus actitudes y motivos de compra? ¿Cómo los consumidores usan y evalúan los productos? ¿Cómo les satisfacen los productos y servicios actualmente disponibles? (Kotler, 2008)

Ejecución: en esta etapa la investigación de mercados contribuye a tomar decisiones más óptimas respecto a la segmentación de mercados, a las características del producto, a las estrategias de fijación de precios, a los canales de distribución y a las estrategias de comunicación. La finalidad de esta etapa es determinar la alternativa más conveniente que permita a la empresa lograr el éxito esperado en el mercado. (Kotler, 2008)

Control: la investigación de mercados se aplica nuevamente al final del proceso administrativo, con el fin de evaluar el plan y comparar los resultados con los objetivos trazados por los responsables de mercadotecnia. En este sentido la investigación de mercados como herramienta de control reinicia el proceso administrativo de las actividades de la mercadotecnia. (Kotler, 2008)

Estas etapas administrativas guardan relación con las fases que constituyen el proceso de la investigación de mercados como: identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento de la información, donde cada etapa es importante para el éxito de la investigación de manera global. Los datos se reúnen con el método más adecuado, según el tipo de investigación, los cuales se analizan e interpretan a fin de sacar conclusiones y recomendaciones.

### 2.3 Proceso de investigación de mercados

Respecto al proceso de investigación Kinneary y Taylor (1998, p. 6) lo plantean en ocho etapas interdependientes a saber:

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar los objetivos de la investigación
3. Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos

4. Desarrollar el procedimiento de la recolección de datos
5. Diseñar la muestra
6. Procesar los datos
7. Analizar los datos
8. Presentar los resultados de la investigación

Por su parte, Malhotra (2008) resume dicho proceso en los siguientes pasos:

1. Definición del problema
2. Desarrollo de un planteamiento del problema
3. Formulación de un diseño de investigación
4. Trabajo de campo o recopilación de los datos
5. Preparación y análisis de los datos
6. Preparación y presentación del informe.

Sea porque se siga a Kinnear, Taylor, a Malhotra o a cualquier otro teórico, queda claro que la investigación como proceso conlleva una serie de etapas o fases con una gran dependencia la una de la otra, es decir, el éxito de una depende del éxito de la otra, proceso que se sintetiza en los siguientes términos:

Definición del problema y de los objetivos. La primera etapa de cualquier proyecto de investigación de mercados es la definición del problema, para ello el investigador debe considerar lo siguiente:

- ¿Cuál es el propósito del estudio?
- ¿Qué tanto se sabe?
- ¿Es necesario contar con información adicional sobre los antecedentes?
- ¿Qué se va a medir? ¿Cómo?
- ¿Pueden estar disponibles los datos?

- ¿Debe conducirse la investigación?
- ¿Pueden formularse hipótesis?

Identificar el problema puede ser una labor que requiera inversión de tiempo y paciencia, ya que en muchas ocasiones se reconocen los síntomas de una situación, pero no es posible determinar con facilidad las causas reales del problema. Es necesario mencionar que la definición del problema comprende el análisis de datos primarios y secundarios, entrevistas, y posiblemente alguna entrevista cualitativa. Una vez que el problema está bien definido se procede a diseñar el curso de la investigación.

Diseño de la investigación. El diseño se refiere a la etapa en la que el investigador determina una estructura para el plan de acción de la misma, es decir, el investigador determina cómo va a obtener la información que requiere para resolver el problema planteado. Para ello se plantea los siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de preguntas es necesario responder?
- ¿Se requieren hallazgos descriptivos o casuales?
- ¿Cuál es la fuente de los datos?
- ¿Pueden obtenerse respuestas objetivas preguntando a la gente?
- ¿Qué tan rápido se necesita la información?
- ¿Cómo deben redactarse las preguntas de la encuesta?
- ¿Cómo debe realizarse el manejo experimental?

Hablar del diseño de la investigación es definir el camino a seguir para obtener la información que se requiere partiendo del tipo de investigación de acuerdo a los objetivos, de las fuentes de datos y los procedimientos a utilizar para recopilarlos. En este orden de ideas la investigación según los objetivos se clasifica en:

Investigación exploratoria: la investigación exploratoria es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente. Estos incluyen fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas e historia de casos. (Kinneary y Taylor, 1998)

Investigación concluyente: la investigación concluyente suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales de investigación. Esto comprende objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos. Con frecuencia se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan formal de muestreo. Debe estar claro cómo se relaciona la información que se va a recolectar con las alternativas bajo evaluación. Los posibles enfoques de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulación. (Kinneary y Taylor, 1998)

Investigación de monitoría del desempeño: una vez seleccionado un curso de acción e implementado un plan de marketing se necesita la investigación de monitoría del desempeño que es un elemento esencial para responder a la pregunta: ¿Qué está sucediendo? Es esencial para controlar los programas de marketing de acuerdo con los planes. La desviación del plan puede ser el resultado de una ejecución inapropiada del programa de marketing o cambios no previstos en los factores situacionales. En consecuencia, la monitoría eficaz del desempeño incluye la monitoría, tanto de las variables de la mezcla de mercadeo como de las variables situacionales, además de otras medidas tradicionales de desempeño, tales como ventas, participación de mercado, utilidades y rendimiento sobre la inversión. (Kinneary y Taylor, 1998)

Una vez definido el tipo de investigación a seguir se procede con la recopilación de datos. Esta etapa se considera la más larga y costosa en el proceso de investigación, pues en ella se recolectan los datos primarios que se obtienen directamente de las fuentes que son investigadas, ya sea mediante la comunicación directa con personas, la observación de hechos, eventos y objetos. Este proceso también suele llamarse trabajo de campo y requiere de un equipo de personas que realizan las entrevistas, ya sean personales, telefónicas, por correo o por internet. En esta fase también se colectan los datos secundarios, los cuales se obtienen de archivos, de sistemas de información versados sobre el tema a investigar, de oficinas especializadas que se dedican a proporcionar información al respecto y de gremios y organizaciones poseedoras de datos e informes sobre el tema que alientan la investigación a ejecutar.

Posterior a la recopilación de los datos, utilizando las técnicas de muestreo necesarias para ello, se continúa con el procesamiento de los mismos a fin de interpretarlos, analizarlos y elaborar el informe. Respecto al procesamiento de datos plantea Fisher (2011) que esta etapa consiste en su revisión, codificación, transcripción y verificación, donde cada cuestionario o forma de observación se examina, revisa, y si es necesario se corrige, se le asignan códigos numéricos o literales para representar cada respuesta a cada pregunta. Los datos del cuestionario se transcriben y se almacenan en dispositivos de almacenamiento, y posteriormente se analizan para deducir la información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados. Agrupados los datos en tablas de frecuencia o en gráficas se analizan para elaborar el informe escrito.

Respecto al informe de investigación, Kinner y Taylor (1997) plantean que todo proyecto se debe comprobar en un informe escrito con el que se aborden las preguntas específicas de investigación y se describe el método y el diseño, así como los procedimientos de análisis de datos que se hayan utilizado; también se exponen los resultados y demás descubrimientos. Dichos resultados deben mostrarse en forma clara y concisa para que la administración tome las mejores decisiones a partir de los factores situacionales no controlables, los cuales se puedan definir como variables independientes que no están bajo el control de la organización del marketing. Estas variables constituyen el estado natural al cual debe adaptarse el departamento de ventas para formular e interpretar un programa de marketing. Este estado se compone de factores tales como disponibilidad de energía, las acciones competitivas, el clima económico, las tendencias del mercado y las regulaciones del gobierno.

### 3. Análisis de fuentes

#### 3.1 Panorama general del sector colchonero en Latinoamérica

Con el propósito de conocer el comportamiento del sector colchonero en Latinoamérica, dado el interés personal que despierte dicho sector y ante el cambio de conciencia que genera reemplazar el colchón, por salud, higiene y recomendación médica, se hace una revisión de las fuentes bibliográficas en países como Ecuador, Chile, México, Brasil, Argentina y Colombia, anotando que en el país donde hubo abundancia de fuentes bibliográficas fue en México, contrario al país de Chile donde fue más escasa. Sin embargo, se logra obtener un conocimiento general del sector, que es el objetivo.

En Ecuador, ¿el frío para conservar los alimentos o el calor y la comodidad para agrandar los cuerpos? Allí está el dilema que asumen las parejas recién conformadas en el momento de definir sus primeras compras hogareñas. Y por los datos que maneja Sara Steiner, jefa de ventas de colchones Chaire y Chaire, el estómago gana casi siempre la partida. Steiner comenta que la prioridad son las refrigeradoras y que el elemento principal del tálamo nupcial queda como segunda compra. A pesar de ello, en el mercado nacional se comercializa un estimado de sesenta mil colchones de fabricación ecuatoriana al mes. En dinero esta cifra equivale a unos tres millones de dólares. En cuanto a la oferta, la mayoría del pastel está en manos de las fábricas Chaire y Chaire y Paraíso. En conjunto, esas industrias cubren más del 90% de la demanda nacional. El porcentaje restante se reparte entre otras industrias de menor capacidad y de alcance más bien local o regional y en importaciones. (“Producción de colchones mueve 36 millones de dólares anuales en Ecuador”, 2005, p. 1)

Durante el año 2012 los principales *Retailers* multimarca a nivel nacional vendieron más de 1,2 millones de unidades de camas y colchones, casi un 8% más que durante el 2011. De estas, 35% correspondieron a colchones y 65% a camas. Este *mix* de ventas se mantuvo estable si comparamos 2012 vs 2011, donde la composición se mostró prácticamente igual. En el subsegmento de colchones el mayor porcentaje de unidades vendidas correspondió a colchones de resorte (90%), perteneciendo el diferencial a colchones de espuma. En este último grupo la venta se concentró sobre todo en colchones de una plaza, con más del 70% de las unidades vendidas. (Cantzler, 2013)

En el caso de Chile, allí compran en promedio un colchón cada diez años. La cifra es una de las más auspiciosas de Latinoamérica e incluso es mejor que en países desarrollados como España, donde se adquiere un producto de este tipo cada trece o catorce años, ello sumado a que los connacionales tienen gustos más sofisticados y que la economía chilena es la más estable de la región. (“Mercado de colchones registra ingresos anuales por US\$ 100 millones”, 2004, p. 1)

En el país de México la clase media cambia su colchón cada cinco u ocho años según el cuidado que le den, pero en efecto, al mexicano sí le gusta dormir bien, pero no siempre le da la importancia necesaria al adquirir un buen colchón y se inclina muchas veces únicamente por el precio, reiteró Aslan Cohen, presidente de Spring Air México. A diferencia de países como Estados Unidos y España donde los consumidores cambian su colchón cada diez y trece años, respectivamente.

Esta situación permite que Selther, Simmons, Spring Air y Sealy concentren un negocio valuado en ocho millones de unidades al año y que crece a un ritmo del 6% anual, según estimados de las propias empresas y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

En 2004, la industria colchonera nacional acumuló un incremento en precios del 7,61%, tasa no vista desde el 2000, según datos del Banco de México. Esto debido a un aumento de más del 100% en sus insumos principales como el acero y el petróleo. “El año pasado tuvimos una afectación muy grave porque los resortes son hechos de acero, y representan el 30% del costo del producto, por ello subimos el precio de nuestros colchones un 17%” (Ramírez, 2005, p. 1), justificó Aslan Cohen. Por otro lado, Dormimundo y Tiendas Atlas, las tiendas especializadas más importantes del país, aumentaron precios en un 20% y 14%, respectivamente.

Otro efecto fue la devaluación del dólar frente al euro, ya que la mayoría de los colchones se forran con telas europeas, provenientes de Bélgica, agregó Balmaceda de Sealy Mattress Co. México. Dado lo anterior, el cambio del colchón podría realizarse por lo menos cada quince años. (Ramírez, 2005, p. 1)

*Furniture Today*, revista especializada en la industria del mueble, publicó las cifras de ventas en 1997 donde se puede apreciar que la marca Sealy se ha convertido en una de las marcas de colchones de mayor crecimiento en el mercado colchonero de México. Derivado de la calidad y confort de sus productos y sumado a las innovadoras estrategias comerciales y publicitarias que ha desarrollado, así como el servicio oportuno de sus embarques a sus distribuidores. Asimismo, logró clarificar el mito que existía sobre el colchón duro, el cual puede inclusive llegar a perjudicar la salud; y demostrar que lo

que realmente se requiere es un colchón con el adecuado soporte para la espalda, el cual debe tener la firmeza correcta en cada punto del cuerpo pero siempre evitando la dureza, ya que esta impide el confort necesario para el correcto descanso y la circulación sanguínea. El colchón entre más duro sea debe ser más económico, realmente lo que cuesta dinero es dar el adecuado soporte y firmeza para que combinados con un apropiado acojinado den como resultado la durabilidad y el confort de un buen colchón y refirió que actualmente el mercado mexicano cuenta con tres diferentes líneas de producto: la línea de Resorte Biconico o Bonell; la de Resorte Embolsado, que incrementa la individualidad del descanso, y la línea exclusiva de Soporte Posturopédico, que da el mayor y mejor soporte a la columna vertebral. (Martínez, 1998, p. 1)

En Tlalnepantla de Baz, Estado de México, fue inaugurado el primer Centro de Capacitación y Desarrollo para la industria colchonera de México. La función primordial de este moderno centro consiste en proporcionar al personal de ventas la más actualizada capacitación para poder orientar al público hacia una adecuada elección del tipo de colchón más conveniente para cada caso, pues como es sabido, hay en el mercado una gran variedad de marcas y modelos, y ante esa diversidad el comprador no siempre tiene toda la información, cosa que dificulta su decisión final. Selther, en el año 1998, asume el liderazgo del mercado, la responsabilidad y compromiso ante la comunidad, para formar no solo un personal de atención sino verdaderos asesores del descanso, que ayuden al comprador a encontrar el confort que más se adecúe a su estilo de vida (“Inauguran centro de capacitación Selthe”, 1998). De hecho, el director general de Supercolchones expreso que la industria en México ha seguido de cerca los avances en tecnología, por lo que el país es competitivo.

Jaime Drucker Director general de Supercolchones, destacó que el mercado mexicano es muy similar al estadounidense, y definitivamente en lo que respecta a Latinoamérica, México es el mercado más desarrollado, en otras latitudes se encuentran mercados un poco más atrasados, mercados que no están tan maduros. (Alemán, 1996, p. 1)

En Brasil, en el año 2013 se fabricaron 33 millones de piezas, en su gran mayoría para el mercado doméstico. Medido en dinero, la producción llegó al menos a US\$2.500 millones de dólares. Marcelo Prado, director de Instituto de Estudios de Marketing Industrial (IEMI),

sostiene que este impulso se debió en gran medida al reciente aumento de la renta y el crédito en Brasil, que en una década puso a cuarenta millones de personas en la clase media y ellas invirtieron en calidad de vida. Dicho de otro modo, renovar la cama pasó a ser una opción real para millones de brasileños, algo más económico que cambiar de casa pero con un impacto concreto en el confort diario. Brasil es considerado en estudios internacionales como uno de los mayores consumidores mundiales de colchones, detrás de otros gigantes como Estados Unidos y China (Lissardy, 2014). De hecho, Río de Janeiro, el emporio de los colchones de Brasil, es una ciudad conocida por su carnaval y por sus playas, pero no todos la reconocen como una de las ciudades con más tiendas de colchones. (Lissardy, 2014)

A propósito, Ortobom, con más de 45 años de experiencia en Brasil, es el fabricante de colchones más importante de ese país y de toda Latinoamérica, y segundo a nivel mundial. Los colchones son diseñados por médicos especialistas en descanso y fabricados aplicando tecnología de última generación y materias primas de primer nivel. (“Colchones Ortobom ganó el trofeo Top of Mind nuevamente”, 2013)

En cambio, en Argentina las empresas del sector abandonaron el anonimato, pero éste no es el único cambio que sufrió en los últimos años la industria del colchón. Los representantes de las firmas manifestaron que el rubro sufrió varias transformaciones, entre ellas, un crecimiento sostenido acompañado de cambios en el mercado y en el consumo, motivado por el cuidado de la salud y las promociones bancarias. Según un informe de la consultora Claves ICSA, esta industria fue uno de los sectores que más rápido se despertó luego de la crisis del 2002. Mientras que en el año 2003, cerca de dos millones de personas renovaron su colchón, en 2013 lo harán tres millones. Para Claves ICSA es un nicho con unas 110 firmas. Entre las principales compañías se encuentran: Piero SAIC, Simmons de Argentina SA, Limansky S.A. y Sealy Argentina SRL.

La mayoría de las empresas produce en Argentina la materia prima, hecho que se fortaleció a partir de la restricción a las importaciones. El sector exporta a Uruguay, Chile, Paraguay y Perú. Los hábitos cambiaron. Ahora el colchón se renueva más rápido, y se le elige por el bienestar y el cuidado personal. Antes la gente compraba un

colchón más que nada por un precio y hoy piensan en la calidad del descanso, explicó Betina D'Alesio, gerente de Marketing de Simmons Argentina. (Lascano, 2013, p. 1)

Para terminar este ítem, una vez analizada la información obtenida en Latinoamérica se puede determinar que el país que tiene mejor posicionado el sector colchonero es Brasil, debido a que se considera uno de los mayores consumidores mundiales de colchones, seguido por el mercado mexicano que está muy desarrollado y es muy similar al estadounidense. A diferencia de estos se encuentran mercados un poco menos desarrollados, como los de Argentina, Chile y Ecuador, entre otros, aseveración que se hace con base en las fuentes bibliográficas consultadas.

### 3.2 Sector colchonero en Colombia

“Un estudio realizado por Americana de Colchones deja ver que los colombianos son muy esnobistas y prefieren comprar artículos que signifiquen lujo y comodidad, que procurar un descanso placentero, que recupere las fuerzas tras las actividades diarias” (“Usualmente la gente no invierte en buen descanso”, 2012, p. 1). Sin embargo, se está ante el producto más usado en la vida y como ocupa un espacio oculto en la casa nadie le da relevancia.

Por su parte, la empresa Spring realizó una investigación en la que encontró que cerca de doscientos verbos del idioma español describen actividades realizadas en la cama como por ejemplo: allí nacemos, procreamos y por lo general morimos, pero la gente también duerme, ve televisión, lee, conversa y hasta trabaja.

La industria colchonera en Colombia se ha puesto a la tarea de concientizar a los consumidores y usuarios hacia unos hábitos de vida saludables, para que estén más dispuestos a darle la importancia que se merece el sueño asegurándoles el bienestar y la productividad; otro asunto vital es la salud, muchas dolencias esquelético-musculares son consecuencia de malas posturas al sentarse o al dormir (“Del colchón al sistema de descanso”, 2008, p. 1). A esto se le suman los desórdenes inmunológicos derivados de los ácaros, presentes en fibras y rellenos. Según el alergólogo Zubiría en el 2015 menciona estamos alimentando estos pequeños microorganismos con nuestro sudor (1/6 de litro cada

noche) y la piel que escamamos (1 gramo cada noche), cantidades suficientes para alimentarlos por meses y garantizar su supervivencia y multiplicación. Sin embargo, según un estudio del Instituto de Alergia, Asma e Inmunología, en diez mil pacientes con problemas alérgicos el 86% presentan rinitis alérgica, mientras que el 18% presentan síntomas de asma y el 13% ya tenían dermatitis atópica.<sup>1</sup> Por lo anterior, es necesario educar a la ciudadanía pues estas enfermedades nacen a partir de los malos hábitos alrededor del colchón como comer en él, heredarlo o usarlo por periodos mayores a siete años, pues aunque se vean perfectos en su exterior nadie conoce la microfauna que se desarrolla en su interior en detrimento de la salud (“La industria de los colchones exige garantías”, 2015). En el 2001, la mayor productora de telas para colchones en todo el mundo realizó una investigación en almohadas usadas durante tres años que habían aumentado su peso en un 10%. Lo peor es que este peso adicional fue causado por ácaros, sus excrementos, polvo y partes de pequeños insectos. (“Un soporte para su salud”, 2003)

Estudios recientes demuestran que los colombianos cambian el colchón solo cuando se desarma o se rompe, independientemente del tiempo de uso. Si de casualidad usted está presentando molestias en su organismo que le generan problemas respiratorios o alergias en la piel probablemente en su casa tenga a un enemigo (“Norma de fabricación de colchones de Minprotección busca proteger la salud de compradores”, 2009).

El Ministerio de la Protección Social expidió, el 01 de junio de 2009 la Resolución 01842 mediante la cual prohíbe en esta industria el uso de insumos que provengan de materiales que hayan sido previamente utilizados como prendas desechables o telas no tejidas usadas. Las medidas fueron acogidas por los empresarios del sector y los comerciantes organizados. (Jesús, 2009, p. 1)

Igualmente, la resolución fijó un plazo de doce meses para que las empresas informales de colchones apliquen en sus procesos de producción las nuevas exigencias de salubridad y obtengan el certificado sanitario que garantice al comprador que en materia de higiene puede

---

<sup>1</sup> La suma de los porcentajes da mayor al 100% debido a que en las estadísticas realizadas existen personas que padecen más de una sintomatología.

dormir tranquilo. Tanto especialistas en salud como fabricantes del sector recomiendan que estos sean cambiados en un periodo entre cinco y siete años como máximo (“Industria colchonera no suelta el acelerador”, 2012) y su adquisición se debe realizar en establecimientos de comercio reconocidos.

En ciudades como Villavicencio la situación no es diferente a otras ciudades del país y los mismos comerciantes formales de colchones advierten que cerca del 90% de quienes fabrican ese producto lo hacen sin cumplir las mínimas condiciones sanitarias y que utilizan material reciclado usado y, que en el último año 2008, doscientos colchones han sido detectados en residencias, hoteles y moteles de la capital del Meta con material reciclado.

Spring revela que la venta anual, en todo el territorio, llega a dos millones de unidades, muy bajo frente a otros países de similar tamaño (“Del colchón al sistema de descanso”, 2008, p. 1) [...] pero “la producción colombiana de colchones fabrica al año un promedio de 25.000 colchones para atender la demanda nacional e internacional y el 10% de la producción total se exporta a Ecuador, Venezuela y Estados Unidos”. (“Americana de Colchones comenzará el año entrante su proceso de expansión internacional al abrir fuera del país nuevas plantas de ensamblaje de sus productos”, 2004, p. 1)

Es decir, que hay una demanda insatisfecha. Estas cifras se aprovechan para analizarlas y ver el mercado potencial que se tiene.

El punto de partida del boom del sector inició con la transformación del concepto del colchón y de la percepción de los consumidores sobre los atributos de ese producto, entre los cuales están la salud y la comodidad. Otros factores han originado el dinamismo del sector como la llegada de empresas internacionales, las nuevas tendencias del consumo saludable, la expansión de las grandes superficies que le han abierto espacios especiales a este producto y los altos niveles de inseguridad que han llevado a que el consumidor invierta ahora en su propio bienestar y en productos que le generen comodidad. También es importante tener en cuenta los cambios en la vida familiar, que en el pasado se desenvolvía en la sala o el comedor de la casa, que se desarrolla actualmente en la cama, donde juegan los niños, se ve televisión en familia y hasta se consumen alimentos.

Otra razón de su crecimiento es que hay un desplazamiento de consumidores a los que antes no les importaba la marca ni la procedencia, solo el precio. Ahora el consumidor es más exigente y piensa más en una relación costo-beneficio; el crecimiento además se puede explicar porque los consumidores que en el pasado tuvieron ingratas experiencias con productos informales decidieron garantizar su inversión (“Despertaron los colchones”, 2002). También por la cantidad de colombianos que están regresando de Estados Unidos y España quienes llegan en busca de nuevos colchones y les gusta la calidad del producto local. (“Negocio de ensueño”, 2012)

Esta industria tiene un nuevo aire, a propósito de la tendencia de la rotación de colchones que está despegando y, además, es una industria que va de la mano con la reactivación y consolidación del sector hotelero, tanto a nivel nacional como internacional, y de la construcción, a través de las nuevas políticas por medio de la entrega de créditos para la compra de vivienda. El próximo reto es competir en los mercados externos. El ingreso de jugadores internacionales le ha servido a las empresas locales para afianzar sus estrategias, ser más eficientes y productivas. (“Ampliar nuestra capacidad productiva, la meta a cinco años”, 2013)

Hace apenas tres años colchones El Dorado enfrentaba una de sus más profundas crisis, la caída de sus ventas en el mercado local llevó a esta empresa a ley 550 del 1999 y a serias dificultades financieras que la obligaron a buscar posibilidades comerciales en otros países. Pero cuando avanzaba en el desarrollo de su programa de internacionalización el mercado local resucitó. El 2001 fue uno de los mejores años para los colchoneros colombianos, no solo para El Dorado sino también para Americana de Colchones y Spring que aumentaron sus ventas en promedio un 20%, no obstante, colchones Spring “cuenta que ha venido creciendo el sector en los últimos diez años al 17% y en el 2012 se espera terminar en el 20%, esto confirma el buen momento de las empresas y del sector. (“Despertaron los colchones”, 2002, p. 1)

Igualmente, Rafael España, director de Estudios Económicos de Fenalco, confirma la tendencia: El DANE en la cuenta de comercio al por menor tiene un rubro que dice textiles y confecciones, y ese está creciendo al 10%. Dentro de los textiles hay alfombras, tapetes y colchones. Esto confirma que las ventas al detal van en aumento. (“Industria colchonera no suelta el acelerador”, 2012, p. 1)

Al respecto, Alberto Manopla explica que los hoteles se han dado cuenta de que la gente va a los hoteles a dormir, más que a visitar sus spa o a comer a sus restaurantes. Esta tendencia comenzó en Europa y ya llegó a Colombia. Por eso ahora entienden la necesidad de tener colchones de primera categoría porque lo que cuenta es la experiencia de descanso que experimentan sus huéspedes en sus camas y eso es al final lo que cuenta. (“Colchones a buen ritmo”, 2007, p. 1)

También es claro que hay un cambio en la valoración que el consumidor hace de los atributos del producto. La calidad de los productos va de la mano con la línea saludable y de confort de la que los colchones no se han escapado. No se trata solo de una buena apariencia sino de garantizar descanso. Esta industria tiene un nuevo aire. Sus apuestas para consolidar el mercado pueden crecer ya que la tendencia de rotación de colchones está despegando y, además, es una industria que va de la mano con la reactivación y consolidación de los sectores de la hotelería y la construcción.

Por ahora, la industria le apuesta a que esta reactivación se mantenga, aún en medio de una economía en dificultades. Igualmente, Según Proexport, organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones colombianas, los países hacia donde se dirige la mayor parte de envíos colombianos son Ecuador, Panamá, Venezuela, las Antillas Holandesas, Jamaica y República Dominicana. Los resultados son muy positivos, con un crecimiento constante. Por ejemplo, solo Spring, desde el 2003, se ha expandido despachando su producción al Ecuador y Centroamérica. (“Un sector en desarrollo”, 2008)

A propósito, en la Costa Caribe están a la venta colchones con novedosos sistemas ortopédicos que pueden dar garantía de ofrecer un buen descanso. Estos colchones poseen una estructura interna que ofrece un 33% más de apoyo en los puntos donde más lo necesita el cuerpo (“Un sector en desarrollo”, 2008). La fuente no da razón de las empresas que producen estos novedosos colchones.

Igualmente, Spring, Dormiluna, Comodísimos, El Dorado, Romance Relax y Americana de Colchones, las seis empresas más importantes en el mercado de colchones en Colombia, crearon un comité liderado por Fenalco que desde hace diez años pretende formalizar al máximo la producción, exhibición y comercialización del producto en Colombia. (“Ampliar nuestra capacidad productiva, la meta a cinco años”, 2013, p. 1)

Sin embargo, estudios recientes demuestran cómo el mercado nacional está saturado por el sector informal en un 70%, lo que lleva al incumplimiento de las mínimas normas de calidad, según la resolución 1842 del primero de junio de 2009 (emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social (MinSalud)) en los procesos de rellenos y asepsia de los colchones que se sacan al mercado. Y solo un 30% pertenece a la categoría formal (“Americana de Colchones comenzará el año entrante su proceso de expansión internacional al abrir fuera del país nuevas plantas de ensamblaje de sus productos”, 2004). “Incluso, otro mal que forma parte de esta cadena de informalidad es el trabajo de menores de edad en malas condiciones de higiene que son las que, finalmente, se ven reflejadas en el producto final, infortunadamente está llegando a muchos hogares del país”. (“Industria de colchones denuncia informalidad”, 2011, p. 1)

Por lo expuesto anteriormente se pretende proponer cuál puede ser el curso de la empresa Colchones Dunkan en la ciudad de Armenia, puesto que la industria le apuesta a que esta reactivación se mantiene aún en medio de una economía en dificultades y su mayor desafío será consolidar el proceso de transformación de un mercado que apenas está despertando.

Para terminar, el año 2001 en Colombia fue uno de los mejores para los colchoneros nacionales, sus ventas tuvieron una dinámica inusual debido a la llegada de nuevos jugadores internacionales, las nuevas tendencias del consumo saludable y la necesidad de garantizar la mejor relación costo-beneficio. Igualmente, a las empresas a nivel nacional les han servido los anteriores factores o aspectos para afianzar sus estrategias y ser más eficientes y productivas, sin olvidar que hay un cambio en la valoración que el consumidor hace de los atributos del producto.

### 3.3 Colchones Dunkan

Colchones Dunkan es una empresa familiar, creada en el año 2013, ubicada en la ciudad de Armenia, kilómetro uno vía El Edén; vía reconocida como el sector de muebles y colchones del departamento del Quindío. La empresa cuenta con colchones de espuma y

ortopédicos de diferentes densidades, además, con marca propia “Dunkan” lo que le da identidad al producto. La empresa no cuenta con sala de exhibición debido a que realiza únicamente los procesos de producción y quien se encarga de la exhibición de sus productos son sus clientes, como Muebles Serreto que se encuentra ubicada en la misma zona.

Respecto a los precios que maneja se puede afirmar que Colchones Dunkan tiene precios por debajo de la competencia como estrategia de penetración en el mercado. El servicio que ofrece es de forma personalizada lo que garantiza que las necesidades que tiene el cliente sean atendidas de forma directa y el flete sea gratuito. El 90% de sus ventas las realiza a fábricas de muebles para el hogar y el excedente lo comercializa al detal en el Quindío, Tuluá, Palmira, Buga y Pereira.

Por el contrario, Spring es una de las principales marcas del país, actualmente está implementando la diversificación de su portafolio de productos para ofrecer diferentes alternativas y llegar así a todos los sectores de la población, incluso creando marcas propias. Podemos decir también que Spring combina diferentes canales como su red de seiscientas tiendas que tiene a nivel nacional, los almacenes de cadena, grandes superficies y distribuidores, lo que representa el 80% de las ventas. En los últimos años, el grupo industrial Spring ha invertido más de \$5.000 millones en la adquisición de maquinaria con tecnología de punta para el mejoramiento de su proceso de fabricación, lo que le permite incrementar su capacidad instalada. Entre el año 2011 y 2012 la inversión en tiendas propias sumó más de \$2.000 millones y sus directivos esperan invertir \$3.000 millones adicionales hasta el 2015 y emplear, de forma directa, a novecientas personas, siendo el principal empleador del sector de colchones del país.

Dado lo anterior, la empresa Colchones Dunkan está en un estado de obsolescencia en todo sentido. Se puede destacar que debe implementar cambios tanto a nivel de proveedores buscando la expansión de la marca y el reconocimiento de sus clientes, adquirir tecnología de punta que le permita tener producción a escala y productos de calidad, esto le generaría

costos más bajos, e incursionar en el mercado con precios competitivos y productos de alta calidad; por último es importante rediseñar la estrategia de comunicación buscando que la marca sea reconocida primero a nivel del departamento del Quindío y luego a nivel nacional. Lo que es importante mencionar es que la empresa tiene un adelanto importante debido a que cuenta con una marca propia y una de las empresas más importantes a nivel nacional apenas está pensando en crearla.

#### 4. Conclusiones

Luego de revisar las diferentes fuentes documentales externas se puede concluir que:

- Si bien los datos obtenidos sobre el mercado de los diferentes países analizados no es ecuánime se logra obtener un conocimiento general del sector, que al final, es el objetivo.
- El concepto del colchón y de la percepción de los consumidores sobre los atributos de ese producto, entre los cuales están la salud y la comodidad, se ha modificado en los últimos años.
- El dinamismo del sector también se origina con la llegada de la competencia internacional, las nuevas tendencias del consumo saludable y la expansión de las grandes superficies que le han abierto espacios especiales a este producto. Además, los altos niveles de inseguridad han llevado al consumidor a invertir en su propio bienestar y en productos que le generen comodidad, como los colchones.
- En cuanto a la vida familiar, en el pasado se desenvolvía en la sala o el comedor de la casa, hoy la gente tiene horarios de trabajo muy largos, llega extenuada de trabajar y se dirige directamente a la cama a descansar. Allí juegan los niños, se ve televisión en familia y hasta se consumen alimentos, por eso la vida familiar se desenvuelve en el colchón.

- Esta es una industria que va de la mano con la reactivación y consolidación del sector hotelero tanto a nivel nacional como internacional.
- La calidad de los productos va de la mano con la línea saludable y de confort de la que los colchones no se han escapado. No se trata solo de una buena apariencia sino de garantizar descanso. Esta industria tiene un nuevo aire.
- Por ahora, la industria le apuesta a que esta reactivación se mantenga, aun en medio de una economía en dificultades.

Respecto a Colchones Dunkan se podría concluir que la empresa podrá implementar las siguientes estrategias

- Realizar alianzas con proveedores, médicos especialistas, mayoristas, empresas de muebles, almacenes de cadena y lugares de hospedaje con el fin de que el usuario perciba innovación, calidad, confort y tenga una mayor accesibilidad a los productos.
- Realizar un plan de comunicación integrada donde utilice medios tradicionales, medios digitales, mercadeo directo o relacional para tener un mayor reconocimiento en el mercado, generando llamar la atención de los consumidores y además que se genere un voz a voz que aumente la recordación de la marca en la mente del usuario.
- Utilizar material en el punto de venta para concientizar a los consumidores y usuarios de la importancia de los hábitos de vida saludable, la productividad, el bienestar y las ingratas experiencias con productos informales.
- Realizar planes de capacitación a los vendedores y distribuidores para el asesoramiento de la adecuada elección de un colchón.

## Referencias

Alemán, V. (1996). *Es mercado de colchones muy maduro en México*. Recuperado de

<http://sena.metaproxy.org/proxy/nph0.pl/en/00/http/search.proquest.com/index/docview/316335402?accountid=31491>

“Americana de Colchones comenzará el año entrante su proceso de expansión internacional al abrir fuera del país nuevas plantas de ensamblaje de sus productos” (2004). *El Tiempo*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-1559966>

“Ampliar nuestra capacidad productiva, la meta a cinco años” (2013). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-6275336>

Armstrong, G. y P. Kotler (2001). *Marketing*. México D. F., México: Pearson Education.

Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina*. México D. F., México: Prentice Hall.

Cantzler, S. (2013). *Evolución en el mercado del descanso 2012 vs 2011*. Recuperado de <http://america-retail.com/opinion/evolucion-en-el-mercado-del-descanso-2012-vs-2011>

“Colchones a buen ritmo” (2007). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/colchones-buen-ritmo/52542>

“Colchones Ortobom ganó el trofeo Top of Mind nuevamente” (2013). Recuperado de [http://www.mundobebe.com/colchones-ortobom-gano-el-trofeo-top-of-mind-nuevamente/notas\\_14311](http://www.mundobebe.com/colchones-ortobom-gano-el-trofeo-top-of-mind-nuevamente/notas_14311)

“Cómo es un buen colchón por dentro” (1996). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-615635>

“Del colchón al sistema de descanso” (2008). *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-del-colchon-al-sistema-de-descanso>

“Despertaron los colchones” (2002). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/despertaron-colchones-/2821>

“El 65% de los fabricantes de colchones no cumple con normas Icontec o ISO” (2008). *Noticias Financieras*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/467027088/D139AC710BEC4CBBPQ/7?accountid=31491>

Fisher, L. (2011). *Mercadotecnia*. México D. F., México: McGraw-Hill.

Hernández, R. y C. Fernández y M. P. Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F., México: McGraw-Hill.

“Inauguran centro de capacitación Selthe” (1998). *El Norte*. Recuperado de <http://sena.metaproxy.org/proxy/nph0.pl/en/00/http/search.proquest.com/index/docview/316110047?accountid=31491>

“Industria colchonera no suelta el acelerador” (2012). *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/industria-colchonera-no-suelta-el-acelerador-articulo-369780>

“Industria de colchones denuncia informalidad” (2011). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/%25E2%2580%2598colchoneros%25E2%2580%2599-advierten-malas-practicas-el-sector>

Jesús, N. D. (2009). “Meten en cintura a los fabricantes de colchones”. Recuperado de <http://sena.metaproxy.org/proxy/nph0.pl/en/00/http/search.proquest.com/index/docview/334449938?accountid=31491>

Kinney, T. (1997). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. México D. F., México: McGraw-Hill.

Kinney, T. y J. Taylor (1998). *Investigación de mercados*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D. F., México: Prentice Hall.

“La industria de los colchones exige garantías” (2015). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2906280>

“La tecnología del confort” (2014). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-1506182>

Lascano, R. (2013). *Un negocio que no duerme: la venta de colchones es récord*. Recuperado de <http://www.perfil.com/economia/Un-negocio-que-no-duerme-la-venta-de-colchones-es-record-20130804-0019.html>

Lissardy, G. (2014a). *¿Por qué los brasileños están obsesionados con los colchones?* Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/131220\\_brasil\\_colchones\\_obsesion\\_lp](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/131220_brasil_colchones_obsesion_lp)

——— (2014b). *Río de Janeiro, el emporio de los colchones de Brasil*. Recuperado de <http://vidayestilo.terra.com/videos/rio-de-janeiro-el-emporio-de-los-colchones-de-brasil,519289.html>

Martínez, C. (1998). *Publican estadísticas sobre superioridad de colchones*. Recuperado de <http://sena.metaproxy.org/proxy/nph0.pl/en/00/http/search.proquest.com/index/docview/374518430?accountid=31491>

Malhotra, N. K. (2008). *Marketing Research*. México D. F., México: Prentice Hall

“Mercado de colchones registra ingresos anuales por US\$ 100 millones” (2004). *Noticias Financieras*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/468339740/8105C5E79B994F6FPQ/9?accountid=31491>

“MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL RESOLUCION NUMERO 1842 DE 2009 (JUNIO 1)” (2009) Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resoluci%C3%B3n%201842%20de%202009.pdf>

“Negocio de ensueño” (2012). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/negocio-ensueno/143107>

“Norma de fabricación de colchones de Minprotección busca proteger la salud de compradores” (2009). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-5640059>

“Producción de colchones mueve 36 millones de dólares anuales en Ecuador” (2005). *Noticias Financieras*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/466054915/8105C5E79B994F6FPQ/6?accountid=31491>

Ramírez, K. (2005). “Despiertan mexicanos el negocio del descanso”. Recuperado de

[http://Sena.Metaproxy.Org/Proxy/Nph-0.Pl/En/00/Http/Search.Proquest.Com/Index/Docview/307470373? Accountid=31491](http://Sena.Metaproxy.Org/Proxy/Nph-0.Pl/En/00/Http/Search.Proquest.Com/Index/Docview/307470373?Accountid=31491)

Roteta, M. P. (2004). “Opinión - la importancia de hacer un estudio de mercado”. *Noticias Financieras*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/468182406?accountid=31491>

“Un sector en desarrollo” (2008). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2917887>

“Un soporte para su salud” (2003). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1009354>

“Usualmente la gente no invierte en buen descanso” (2012). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/%E2%80%98usualmente-la-gente-no-invierte-buen-descanso%E2%80%99>

Zapata, B. N. (2015). *Manual de investigación de mercados compilación y ampliación temática*. Valledupar, Colombia: Universidad Popular del Cesar.

Zikmund, W. G. (1998). *Investigación de mercados*. México D. F., México: Prentice Hall Interamericana.