

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

BUSINESS SCHOOL

Trabajo de fin de Carrera titulado:
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA QUE COMERCIALICE JUGUETES DE
CARTÓN TRATADO Y RECICLADO PARA
INFANTES, A TRAVÉS DE E-COMMERCE, EN LA
CIUDAD DE QUITO AÑO 2020.”**

Realizado por:
CARLOS XAVIER BONILLA MONCAYO

Directora (e) - UISEK BUSINESS SCHOOL
MG. JOLINE JARAISEH ABCARIUS

Requisito para la obtención del título de:
**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN
TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Quito, septiembre de 2020

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, CARLOS XAVIER BONILLA MONCAYO, con cédula de identidad No. 171586205-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por su normativa institucional vigente.

Carlos Xavier Bonilla Moncayo
C.C: 171586205-6

DECLARATORIA

El presente Trabajo de investigación titulación:
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA QUE COMERCIALICE JUGUETES DE CARTÓN
TRATADO Y RECICLADO PARA INFANTES, A TRAVÉS DE
E-COMMERCE, EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2020.”**

Realizado por:
CARLOS XAVIER BONILLA MONCAYO

Como requisito para la obtención del título de:
**MAGISTER EN ADMINITRACIÓN DE EMPRESAS EN
TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Ha sido dirigido por la profesora:
MG. MARIA ELENA PULGAR SALAZAR
Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MG. MARIA ELENA PULGAR SALAZAR
DIRECTORA

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi Madre Mariana, quien ha sido el pilar fundamental, inculcándome valores y principios en el transcurso de mi vida.

A mi esposa Carla y a mi hijo Felipe que los amo con mi vida entera, quienes me han inspirado para poder crecer personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A la docente María Elena Pulgar por su acertada dirección en el plan de negocios. Su predisposición, profesionalismo y entrega fueron determinantes a la hora de confirmar este documento.

A los docentes en general, quienes plasmaron una nueva visión integradora de conocimientos que enriquecieron lo plasmado en este documento.

A la Universidad Internacional SEK, por su esfuerzo de formar profesionales íntegros.

RESUMEN

La tendencia mundial del uso de los juguetes se ha mantenido en una alta importancia puesto que el 90% del crecimiento del cerebro de un infante se muestra a los 4 años (Grob-Zakhary, 2014). Es por ello que, en el Ecuador se está considerando velar por la seguridad de las futuras generaciones, y en apoyo a esto el mercado crecerá debido a las preferencias ecológicas de los consumidores y a las regulaciones que han permitido que se desarrolle en el país

Tomando en cuenta estos antecedentes, nace el proyecto de la empresa DOIT CIA. LTDA., que se dedicará a la elaboración de juguetes de cartón y su comercialización por medio de e-commerce, cuyo fin es proporcionar a los infantes y su núcleo familiar una sana y armoniosa diversión, el producto será elaborado cartón tratado y reciclado, dirigido a personas de 10-50 años de edad en la ciudad de Quito, quienes buscan juguetes ecológicos en protección del cuidado del medio ambiente.

La estrategia general de marketing planteada se basa en la diferenciación, que destaca al producto respecto a sus cualidades distintivas como la materia prima de calidad del Ecuador que aportan las seguridades primordiales para los infantes, lo que cubrirían las principales necesidades de las consumidoras determinadas en la investigación de mercado.

La estructura de capital para el inicio de la empresa es 24.46% de capital propio de \$ 23.690,40 y el 74,54% de crédito por \$ 69.374,00.

ABSTRAC

The global trend in the use of toys has remained highly important since 90% of the growth of an infant's brain is shown at 4 years of age (Grob-Zakhary, 2014). That is why, in Ecuador, it is considering ensuring the safety of future generations, and in support of this trend the market will grow due to the ecological preferences of consumers and the regulations that have allowed this market to develop in the country

Taking into account these antecedents, the project of the company was born DOIT CIA LTDA., which will be dedicated to the production of cardboard toys and their commercialization through e-commerce, whose purpose is to provide infants and their family nucleus with healthy and harmonious fun, the product will be made of treated and recycled cardboard, directed to people 10-50 years of age in the city of Quito, who are looking for ecological toys to protect the environment.

The general marketing strategy proposed is based on differentiation, which highlights the product with respect to its distinctive qualities as the quality raw material from Ecuador that provides the essential security for infants, which would cover the main needs of the consumers determined in the market research.

The capital structure for the start of the company is 24.46% of equity of \$ 23,690.40 and 74.54% of credit for \$ 69,374.00.

INDICE DE CONTENIDOS

1	DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO	1
1.1	Introducción.....	1
1.2	Justificación del trabajo.....	1
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	2
2.1	Macroentorno	2
2.1.1	Político	2
2.1.2	Económico.....	3
2.1.3	Social.....	4
2.1.4	Tecnológico.....	4
2.1.5	Ambiental	5
2.1.6	Legal.....	6
2.2	Microentorno	7
2.2.1	Proveedores	7
2.2.2	Participantes potenciales.....	7
2.2.3	Compradores	7
2.2.4	Sustitutos	8
2.2.5	Competidores de la industria	8
2.3	Conclusiones del análisis externo	9
3	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	11
3.1	Misión.....	11
3.2	Visión.....	11
3.3	Principios	11
3.3.1	Valores de la organización.....	11
3.3.2	Propuesta de valor	11
3.4	Objetivo General	12
3.5	Estrategias y líneas de acción.....	12
4	ESTUDIO DE MERCADO	14
4.1	Identificar el problema.....	14
4.2	Problema de investigación	14
4.3	Preguntas de investigación.....	14
4.4	Hipótesis	15
4.5	Objetivos de investigación.....	15

4.5.1	Objetivo General	15
4.5.2	Objetivos Específicos	16
4.6	Fuentes de información	16
4.7	Metodología.....	16
4.7.1	Marco teórico referencial.....	16
4.7.2	Focus group	21
4.7.3	Análisis cuantitativo en función del problema de investigación.	23
4.8	Ciclo de vida del producto	27
4.9	Estimación de ventas	28
4.9.1	Plan de marketing	29
4.9.2	Marketing Mix.....	30
5	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	35
5.1	Plan de operaciones	35
5.1.1	Decisiones estratégicas	35
5.1.2	Decisiones tácticas.....	39
5.2	Estructura administrativa.....	42
5.2.1	Descripción de funciones y puestos de trabajo	43
5.2.2	Presupuesto sueldos y salarios	44
5.3	Análisis legal	44
6	ESTUDIO FINANCIERO	47
6.1	Análisis de Flujos de caja del proyecto	47
6.1.1	Flujo de caja inicial	47
6.1.2	Flujo de caja operativo	48
6.2	Flujo de caja de liquidación	52
6.2.1	Análisis de la tasa de descuento del proyecto	52
6.3	Indicadores financieros	53
6.3.1	VAN.....	53
6.3.2	TIR.....	53
6.3.3	Período de recuperación de la inversión	54
6.4	Índice de rentabilidad	54
6.5	Evaluación financiera.....	54
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
8	BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS.....	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de la industria de acuerdo al CIIU 4.0.....	2
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos.....	10
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos.....	24
Tabla 4. Encuesta – Tabla de correlación ocasión versus compra.....	24
Tabla 5. Encuesta – Tabla de correlación pago versus seguridad.....	25
Tabla 6. Encuesta – Tabla de correlación edades versus compra de juguetes.....	25
Tabla 7. Encuesta – Tabla de correlación frecuencia pago ocasión.....	25
Tabla 8. Encuesta – Tabla de correlación seguridad versus aceptación.....	26
Tabla 9. Encuesta – Tabla de correlación ocasión versus compra.....	26
Tabla 10. Encuesta – Tabla de correlación forma de pago versus aceptación.....	26
Tabla 11. Tabla de correlación compra versus forma de entrega.....	26
Tabla 12. Encuesta – Tabla de correlación diseño versus aceptación.....	27
Tabla 13. Encuesta – Tabla de correlación precio versus forma de pago.....	27
Tabla 14. Encuesta – Tabla de correlación precio versus forma de pago.....	27
Tabla 15. Ingresos por ventas.....	29
Tabla 16. Desglose de costos.....	31
Tabla 17. Localización de las instalaciones.....	37
Tabla 18. Detalle de inventarios.....	39
Tabla 19. Flujograma del proceso de comercialización del producto.....	40
Tabla 20. Cronograma de mantenimiento preventivo.....	42
Tabla 21. Funciones y puestos de trabajos.....	43
Tabla 22. Presupuesto de sueldos.....	44
Tabla 23. Presupuesto de constitución.....	46
Tabla 24. Inversión inicial.....	47
Tabla 25. Financiamiento inicial.....	48
Tabla 26. Desglose de financiamiento.....	48
Tabla 27. Ingresos proyectados – Estado de resultados.....	49
Tabla 28. Detalle de egresos.....	49
Tabla 29. Flujo de caja proyectado.....	50
Tabla 30. Punto de equilibrio.....	50
Tabla 31. Tasa de descuento WACC.....	52
Tabla 32. Tasa de descuento WACC.....	52
Tabla 33. Estructura del capital.....	53
Tabla 34. Valor Actual Neto –VAN.....	53
Tabla 35. Tasa Interna de Retorno.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Propuesta de valor modelo Canvas.....	12
Grafico 2. Importaciones provenientes de China.	19
Grafico 3. Estudio de e-commerce de la CECE - Compra de productos por internet	19
Grafico 4. Estudio de e-commerce de la CECE - Medios de Compra	20
Grafico 5. Estudio de e-commerce de la CECE - Lugares para realizar la compra	20
Grafico 6. Estudio de Ecuador Digital – Plataformas digitales.....	21
Grafico 7. Logo de la marca.....	33
Grafico 8. Arte de aplicación móvil	33
Grafico 9. Auto prototipo - Fórmula Uno.....	35
Grafico 10. Flujograma del proceso de elaboración del producto	36
Grafico 11. Instalaciones.....	38
Grafico 12. Evolución de Inventario.....	39
Grafico 13. Organigrama de la empresa	42
Grafico 14. Punto de equilibrio.....	51

PLAN DE NEGOCIO

1 Descripción de negocio

1.1 Introducción

1.2 Justificación del trabajo

La industria de los juguetes ha tenido un auge en los últimos años, mismo que tiene una demanda sumamente importante en el mercado con un 75% de importaciones para el Ecuador (Ministerio de Comercio Exterior COMEX, 2019), por tal razón el elaborar juguetes de cartón con materia prima nacional ayuda a disminuir el impacto ambiental y reduce el porcentaje de importaciones, es un reto y una oportunidad para desarrollar productos de calidad e innovadores que satisfagan el consumo nacional y convertirse en un producto referente de exportación.

Por tal motivo, considerando que la diversión de jugar y crear un diseño único, proporciona una oferta de valor esencial para el desarrollo cognitivo de los infantes. Los juegos de cartón permitirán desarrollar la mente y partes del cuerpo de los infantes, con la intención de mejorar la confianza entre sí mismos y su entorno. Además, es un factor de comunicación, ya que permite desarrollar sus aptitudes verbales, físicas e intelectuales, al abrir diálogos entre individuos de orígenes lingüísticos o culturales distintos. (UNESCO, 1980).

De esta manera, considerando el constante cambio que existe a nivel mundial por el calentamiento global, ha promovido validar los diferentes procesos de fabricación de todas las cosas en generar, y es por ello que la creación de juguetes de cartón brinda y logra una ventaja competitiva, satisfaciendo las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras (Leonard, 2010, pág. 44), de esta formar fomentando la unidad familiar, la diversión lúdica con el medio ambiente y esto empatao con un una aplicación móvil (APP), brindara una experiencia única de muy alto valor.

2 Análisis del entorno

Para el presente estudio es indispensable analizar las variables del micro y macroentorno que mantiene el país en las actividades económicas que las realiza para determinar las oportunidades y amenazas puedan darse a lo largo de este plan.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2016) y la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU, se determina la siguiente clasificación y nomenclaturas a la industria de Elaboración de Juguetes en general con el siguiente código:

Tabla 1. Clasificación de la industria de acuerdo al CIIU 4.0

CLASIFICACIÓN CÓDIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME 4.0	
C	Industrias manufactureras.
C32	Otras industrias manufactureras.
C324	Fabricación de juegos y juguetes.
C3240	Fabricación de juegos y juguetes.
C3240.0	Fabricación de juegos y juguetes.
C3240.09	Fabricación de otros juegos y juguetes: armas de juguetes, juguetes para mascotas, modelos a escala reducida y modelos recreativos similares, trenes eléctricos, juegos de construcciones, juegos de tablero, rompecabezas y artículos similares, naipes, etcétera.

Adaptado de: (INEC, 2012).

2.1 Macroentorno

2.1.1 Político

El Ecuador es un Estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, alternativo y participativo, quien es liderado por Lenín Moreno Garcés desde el periodo 2017, quien según encuestas elaboradas por (CEDATOS, s.f.) demuestra que la aceptación al actual gobierno se mantiene en un 26% hasta mayo del 2019, disminuyendo 2% en la conformidad de la gestión bajo el escenario que está viviendo el país por la crisis del coronavirus.

Es importante recalcar que el gobierno está incentivando la producción nacional a través de incentivos para las empresas y proyectos que sean sustentables, adicional el apoyo de acuerdos comerciales otros países dan la oportunidad para la producción y a su vez el acceso al mercado internacional que favorece al Ecuador.

Por tal motivo, el incrementar la demanda de juguetes sustentables, producto de la industria nacional es indispensable para dominar y disminuir las importaciones chinas, puesto que, los productos importados muchas veces representan un margen de ganancia que llega a ser mayor en relación con el costo, lo cual es imposible con el producto local.

Para ello se detalla los siguientes aspectos importantes en cuanto a:

Barreras arancelarias (salvaguardias), por ser un material reciclado no se importará materia prima (cartón), por lo tanto, es una oportunidad para la producción nacional y el precio final del producto.

Consumos especiales, dentro del artículo 5 de la resolución No 011-2015 del Ministerio de Comercio Exterior, correspondiente a lo dictado a los juguetes, estos no tienen un valor extra en su precio final siendo esta una oportunidad. (COMEX, 2015)

Barreras No arancelarias, según el Servicio Ecuatoriano de estandarización INEN, establece el reglamento técnico al comercio PRTE INEN 089 “Seguridad de los Juguetes” (INEN, 2018), indica sobre los riesgos para la salud, seguridad, la vida de las personas, medio ambiente y prácticas que pueden inducir a algún tipo de problema a los usuarios, podría representar una amenaza por los retrasos en los tiempos de entrega de la obtención de certificados.

2.1.2 Económico

En la económica actual ecuatoriana, el sector industrial manufacturero es de gran relevancia para el crecimiento del país, puesto que es un generador de empleo y apoyara a mejorar las condiciones de vida. Es decir, genera ingresos para la economía e inyectan un desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Los mandatarios de la política, deben promover incentivos para el sector industrial, ya que de acuerdo al IPI¹, en el último año ha crecido en 11%. (INEC, 2019)

El Ecuador bajo su Producto Interno Bruto (PIB), demuestra que las industrias manufactureras tienen el peso más importante con un 11% entre veinte industrias (INEC, 2019), pero a la actualidad ha decaído en un 2.88%, resultando ser una amenaza para el sector industrial ya que ha decaído notablemente.

¹ https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-/2018/Enero-2018/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2018_01.pdf

Pero en cuanto al comercio, la industria manufacturera representa una tasa del 3,3% (INEC, 2019), el cual se encuentra entre las cinco industrias con crecimiento anual, lo que representa una oportunidad, ya que por medio de ventas en línea se incrementa la economía del país.

La fabricación y comercialización de juguetes en el país está incentivada por una población de 4.33 millones de niños, cuyas edades están entre 0-12 años, (INEC, 2016)

En el Ecuador existen 598 establecimientos económicos dedicados a actividades relacionadas a esta industria: Fabricación de juegos y juguetes y venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados, en cuanto al personal ocupado, existen 2.015 personas ocupadas en las actividades económicas relacionadas a esta industria, de las cuales, 1.717 se dedican a la venta al por menor de juegos y juguetes, y 298 personas, a la Fabricación de juegos y juguetes, (INEC, INFO ECONOMIA, 2016).

2.1.3 Social

El uso de juguetes con acceso a las Tics a partir de los 5 años de edad con el uso de internet, computadoras y teléfonos móviles amenaza puesto que, si bien es cierto, los padres buscan alternativas distintas que beneficien al desarrollo de sus hijos, pero todavía los juguetes tecnológicos son los preferidos. (INEC, Tecnologías de la Información y Comunicación , 2018), por tal motivo brindar una oportunidad de jugar con juguetes diferentes y amigables al medio ambiente fomentara la creatividad y formara valores de compartir en familia y cuidado del impacto ecológico.

A la vez la contaminación por juguetes, se estima que el 90% de juguetes plásticos son desechados a la basura, según un análisis realizado en el Ecuador (BBC, 2018). Por tal razón esto resulta una oportunidad, puesto que los padres buscan juguetes responsables con el cuidado del medio ambiente.

2.1.4 Tecnológico

Existen en el mercado diferentes juguetes que pueden ser clasificados de diferentes maneras: plástico, madera, cartón, etc. a costos elevados puesto que están constituidos en gran parte por tecnología, esto para el mercado nacional representa una oportunidad, puesto que existen un sin fin de formas de elaborar un producto de calidad y sobre todo a menor costo / precio que satisfaga las necesidades de los consumidores

Por tal motivo la innovación de empresas nacionales en la industria del juguete, se fundamenta en conocer las nuevas tendencias y atractivos para los infantes, es por ello que representa una oportunidad que permitirá satisfacer a una demanda exigente y que cambia constantemente.

2.1.5 Ambiental

En el Ecuador, el Ministerio del Ambiente es la entidad que regula la variable medioambiental, el mismo que trabaja con otras entidades internacionales como Global Footprint Network (GFN) para implementar planes de cuidado ambiental y sostenible en el país.

Es muy notorios que el fin de trabajar por el medioambiente, se basa en ser más consciente con la naturaleza y que las personas se comprometan con la sostenibilidad medio ambiente, determinando así una oportunidad para poder fabricar productos ecológicos, cuyos procesos de producción son totalmente descontaminantes.

En el Ecuador ha planteado una estructura ecológica desde el 2015, cuya finalidad es que exista un mundo sustentable y desarrollado, en el que cada día existe más gente que intenta minimizar el impacto ambiental (Amanda Granda, 2015), mismo que favorece a la industria nacional para poder ofertar productos ecológicos, puesto que en la actualidad, ya existen más personas comprometidas con el medio ambiente y que están modificando su estilo de vida con prácticas de no al consumo de productos invasivos; este estilo responde a tres factores que son la normativa, la exigencia de los consumidores y la disposición por parte de los compradores a pagar más por productos que no perjudiquen al medio ambiente; según indica Edmundo Acosta, experto en marketing, “Lo que inició como pasatiempo o moda, se ha convertido en una cultura de consumo”, (Revista Líderes,2018).

Aunque el principal beneficio de los juguetes ecológicos es precisamente los valores que estos transmiten, los mismos representan algunas ventajas adicionales:

Fomentan su imaginación: Los juguetes que no funcionan de forma electrónica permiten jugar de una forma más abierta. Al fomentar la creatividad, permite que el niño imagine infinidad de posibilidades, de creaciones o usos. Por lo general, la simplicidad de sus formas estimula también sus sentidos, sobre todo el tacto y el olfato de forma natural e inconsciente.

Mejoran la salud física y mental: A diferencia de los juguetes con pilas y muchos efectos especiales, luces y sonidos fuertes, que sobre estimulan a los niños, los juguetes orgánicos transmiten un ambiente tranquilo.

Reducen el consumismo y permiten ahorrar dinero: Aunque en un principio parezcan juguetes caros, a largo plazo son de mayor calidad y duran más tiempo. No se rompen y envejecen. Además, son juguetes ideales que acompañan al niño en sus diferentes etapas de crecimiento o de generación en generación, nunca pasan de moda.

2.1.6 Legal

En el Ecuador existen varias entidades públicas que regulan la fabricación, distribución y comercialización de los juguetes, entre los cuales constan:

- Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA
- Servicio Ecuatoriano de Normalización
- Ministerio de Industrias y Productividad
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad
- Ministerio de Comercio Exterior
- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio de Salud Pública

Adicional, hay que rescatar que, la legislación tributaria en el año 2015 modificó su estructura tributaria en apoyo a la producción nacional para fortalecer el gasto público, donde colocó impuesto de salvaguardias y aranceles a una gran cantidad de productos importados. (Aduana del Ecuador, 2015).

2.2 Microentorno

Estamos frente a las personas y entidades que se encuentran dentro o fuera de la organización y que de alguna manera intervienen para llegar a sus fines.

2.2.1 Proveedores

Los proveedores para la elaboración de juguetes son diversos, entre ellos el más común es el plástico con una participación de 41,3%, esta industria está conformada por 65 empresas siendo CONSUPLAST S.A la principal en el mercado, seguida de la madera con una participación de 36,6% conformada por 29 empresas con su mayor representante BALSOBLOCK CIA. LTDA. y en cuanto al cartón con una participación de 19.03% respecto a los demás proveedores y 11 empresas con PAPELESA NACIONAL S.A como mayor representante, determinando así una amenaza ya que al existir pocas empresas en el sector el poder sobre sus clientes será mayor. (SRI, 2019).

2.2.2 Participantes potenciales

El sector del juguete ocupa el primer lugar en ventas con una participación del 91.57% entre el periodo 2015- 2019 (SRI, 2019). Adicional este sector está compuesto por 7 empresas constituida hasta el año 2019, CRISVIANSA S.A es la más importante con una participación del 33,28%, seguida de ECUATOY S.A con un 33,31%. También se encuentran HOMEY- ECUADOR CIA. LTDA, INDUSTRIA WEND-PAT e IN GENIOS mismas que son más nuevas en el mercado, pero son una amenaza en el sector, ya que son empresas que cubren la mayor parte mostrando así un rivalidad alta y concentrada.

2.2.3 Compradores

Los compradores en el sector de los juguetes están conformados por los siguientes intervinientes:

Usuarios finales: la industria del juguete se dirige a una población de 4.31 millones de infantes, que fluctúan entre 0 y 12 años, segmento que estimula a este sector por su constante crecimiento (INEC, 2016), por tal motivo el poder de negociación es alto puesto que tiene la potestad de elegir entre diferentes opciones

Venta al por menor en comercios especializados: este sector lo ocupa BIDEAL S.A con una participación de 86.67% siendo su poder de negociación alto ya que su mayor concentración se encuentra en las provincias de Pichincha, Guayas y Tungurahua. (SRI, 2019).

Venta al por menor de juguetes: las empresas dedicadas a la venta de juguetes al por menor son 216, sus empresas más representativas son PROBRISA S.A con el 6.37%, APRODESIVOS DEL ECUADOR S.A con el 6,15% y COARIMAX S.A un 4.95%, mismas que sumadas no tiene un peso importante y su poder de negociación en bajo (SRI, 2019).

Venta al por mayor de juguetes: el sector se compone de 75 empresas, de las cuales LIVANSUD es la mayor representante con un 26,98%, seguido de MILATEX S.A, mismas que representan un poder de negociación baja puesto que existen una gran cantidad de ofertantes de juguetes. (SRI, 2019).

2.2.4 Sustitutos

La industria del juguete está compuesta por diferentes sectores, los posibles productos sustitutos que amenazan a los juguetes de cartón son los de mesa y otras atracciones compuesta por 5 empresas (FRANCFORT, AMERISUD MACHINE, INGUEDAD, IMAGINEWOOD Y AMBAMAQ), con una participación en el mercado de 4.39%, seguido de los juguetes con ruedas que se compone por 3 empresas (HOMEY, CLIMAQ Y WEND-PAT) con una participación 2,45%, posterior de los muñecos compuestos por 7 empresas (VALIS, PRIMATOYS, N&N, ACANSA, INGUEDAD, MUNDIPLAST, CLIMAQ Y WEND-PAT), con una participación de 2.18% en el mercado, luego por la fabricación de instrumentos musicales de juguete con una participación de 0,75 % y confirmada por una solo empresa (SRI, 2019). La amenaza de los productos sustitutos es alta ya que se enuncia la entrada de nuevas empresas en la industria de manera más fácil y en mayor cantidad en el último año.

2.2.5 Competidores de la industria

La rivalidad puede intensificarse a lo largo del tiempo y puede intensificarse por el crecimiento del entorno, por tal razón según la Superintendencias de Compañías requiere un promedio de capital de \$200.000,00 en activos para iniciar su

funcionamiento y plantearse en el mercado, por tal razón constituye una amenaza para el ingreso de nuevos competidores, ya que representa un rubro alto, el cual no permitirá obtener unas ganancias significativas por el alto impacto en sus costos.

2.3 Conclusiones del análisis externo

Una vez analizado la matriz EFE, se determina las siguientes conclusiones que indican los aspectos más importantes e influyentes para el éxito del negocio.

El total ponderado de 3,2 está sobre la media superior de 3, lo que determina que el proyecto puede ser exitoso, es ideal implementar estrategias que respondan a cada factor evaluado y obtener una eficiencia en las fases del proyecto.

Las barreras arancelarias de entrada a los juguetes importados, debido a las salvaguardias y altos aranceles, permitiendo así a la producción local incrementar su fabricación y comercialización.

Se considera importante que el crecimiento de la industria estará en auge, a pesar de la crisis económica del país, puesto que los consumidores seguirán comprando puesto que es un producto en tendencia y de consumo masivo constante.

La tendencia del cuidado ambiental es una oportunidad para poder ofertar productos reciclados amigables con el medio ambiente y a su vez se conectan con la transformación digital del presente.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos clave		Peso	Clasificación Evaluación	Peso Ponderado
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Gobierno promueve el desarrollo del país con productos propios y elaborados con materias primas y mano de obra nacional	10%	3	0,3
2.	Dentro del artículo 5 de la resolución No 011-2015 del Ministerio de Comercio Exterior los juguetes no tienen un valor extra en su precio final.	15%	4	0,6
3.	Se estima que el 90% de juguetes que los niños usan son desechados a la basura generando contaminación al medio ambiente, al ser la mayor parte tecnológicos existe peligro con sus componentes ya que al entrar en contacto con el suelo y agua dañan el entorno y de la misma manera sucede con los juguetes menos sofisticados. Este hecho resulta una oportunidad puesto que los padres podrían buscar juguetes que sean responsables ambientalmente.	10%	3	0,3
4.	Tendencia de las empresas a la digitalización	5%	2	0,1
5.	Digitalización apoya a la conciencia ecológica global	10%	3	0,3
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Las empresas grandes poseen ludotecas o laboratorios de pruebas donde los usuarios tienen un contacto directo con estos productos dando así datos e información real sobre la acogida del producto.	15%	4	0,6
2.	Sobre oferta de productos similares	10%	3	0,3
3.	Las industrias manufactureras tienen el peso más importante con un 14.54% entre 20 industrias, pero a la actualidad ha decaído en un 2.88%, resultando ser una amenaza para el sector industrial ya que ha decaído notablemente	5%	2	0,1
4.	Según el INEN, establece el reglamento técnico al comercio PRTE INEN 089 “Seguridad de los Juguetes”, con el fin de prevenir riesgos para la salud, seguridad, la vida de las personas, medio ambiente y prácticas que pueden inducir a algún tipo de problema a los usuarios, por la alta inversión, retrasos en la entrega de los productos por el tiempo que toma la obtención de certificados.	10%	3	0,3
5.	El acceso a las TIC's, a partir de los 5 años de edad con el uso de internet, computadoras y teléfonos móviles amenaza puesto que si bien es cierto los padres buscan productos distintos que beneficien al desarrollo de sus hijos todavía los juguetes tecnológicos son los preferidos	10%	3	0,3
Total		100%		3,2

Elaborado por: El autor.

3 Lineamientos estratégicos

3.1 Misión

Nuestra misión es desarrollar la creatividad y habilidades motrices de los infantes, ofreciendo productos de calidad e innovadores, los cuales tienen un diseño único que fomenta el aprendizaje y protegiendo el medio ambiente.

3.2 Visión

Ser los líderes en la innovación en nuevos productos innovadores mediante diseños y productos que permitan a los infantes desarrollar nuevas habilidades y su creatividad, permitiendo así fortalecer su sentido ecológico e integración familiar.

3.3 Principios

3.3.1 Valores de la organización

La empresa se sustenta en los siguientes valores:

- Satisfacer y superar las expectativas todos los clientes.
- Satisfacer el compromiso y la rentabilidad de los accionistas.
- La protección del medioambiente y la salud de las personas.
- La innovación como motor de aumento de productividad y de sostenibilidad.
- Mantener un entorno de trabajo agradable, donde las personas se sientan motivadas, involucradas y comprometidas.
- La responsabilidad y el esfuerzo para realizar un trabajo excelente.
- El trabajo en equipo y el aprendizaje conjunto.
- Transparencia y confianza como señas de identidad.

3.3.2 Propuesta de valor

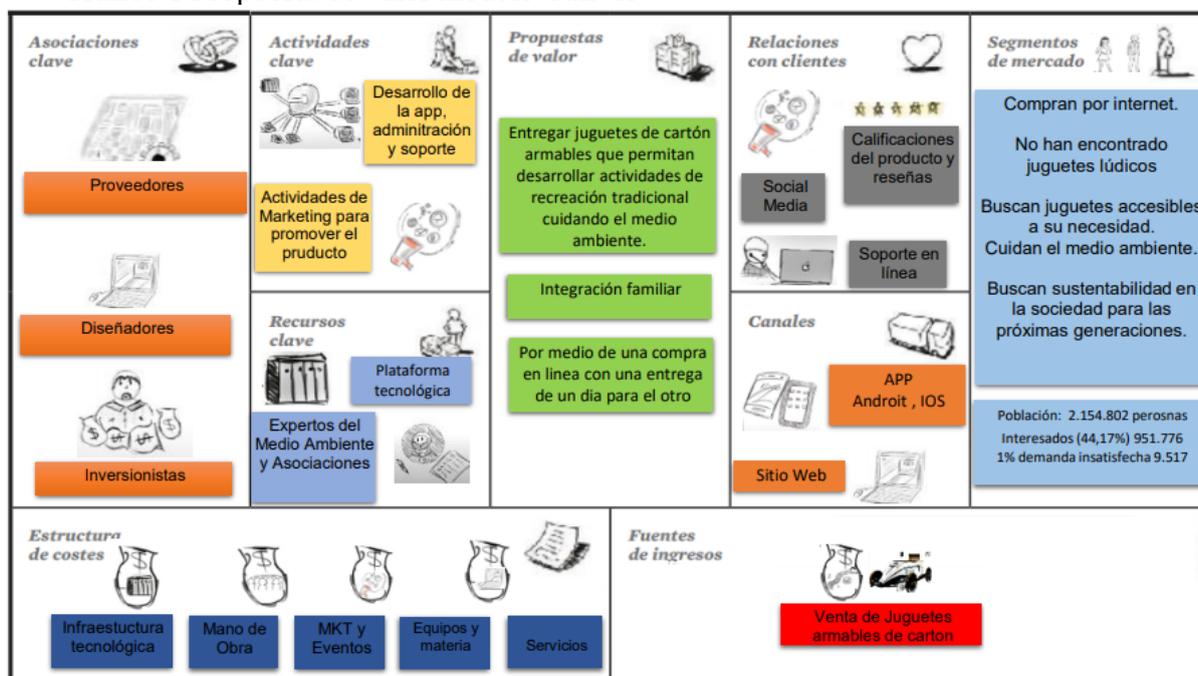
Alex Osterwalder dice que una propuesta de valor es: “el factor que hace que un cliente

se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora.” (Osterwalder, Pigneur, Clark, & Smith, 2010).

Por tal motivo, considerando que la diversión de jugar y crear un diseño único, proporciona una oferta de valor esencial para el desarrollo cognitivo de los infantes. Los juegos de cartón potencializan el desarrollo del cuerpo y la mente, fomentando la coordinación motriz y la estructuración perceptiva al grado que aumentan la confianza en el uso de su cuerpo y por ende en ellos mismos.

Para establecer la propuesta de valor se utilizó el modelo canvas que se visualiza en la siguiente figura.

Grafico 1.Propuesta de valor modelo Canvas



Elaborado por: El autor.

3.4 Objetivo General

Convertirse en una empresa sostenible y sólida financieramente al quinto año, que genere crecimiento del 2.45% anual en la creación y comercialización de juguetes de cartón disminuyendo el impacto ambiental para ofrecer una experiencia única al cliente y consumidor.

3.5 Estrategias y líneas de acción

Con la finalidad de introducir al mercado un producto innovador con materiales que ayuden a disminuir el impacto ambiental, nacen los juguetes de cartón dirigidos a los niños para desarrollar su creatividad y habilidades kinestésicas, por tal motivo se presentan las acciones a realizar:

- **Experiencia:** Las consumidoras podrán ser parte de la prueba del producto
- **Diferenciación:** Los juguetes de cartón, combinan las principales necesidades, al ser un producto lúdico: estimulan la creatividad intelectual y social.
- **Posicionamiento:** Los niños prefieren la caja de cartón y el papel del envoltorio en vez del regalo en sí, por tal motivo brindar un juguete lúdico es la esencia fundamental para atraer más al consumidor

Adicionalmente, bajo el análisis realizado, la competencia de marcas reconocidas en el país causa una amenaza, que podrá ser controlada a través de estrategias de Marketing, enfocadas en los beneficios del consumo de productos ecológicos, por lo tanto, es importante realizar un posicionamiento importante en el mercado frente a la suma de competidores ya sean directos o indirectos.

El desempleo es un creciente constante en las familias ecuatorianas, lo que genera una inestabilidad y baja poder adquisitivo, por lo que las ofertas atractivas de producto serán un punto relevante para la comercialización y atracción del mismo.

La estrategia de precio será basada en el valor del producto, por tal razón se tomará en cuenta los competidores directos e indirectos para no generar un alto costo de cambio para los consumidores.

Es importante considerar la cotización de la materia prima con los proveedores locales, asegurando la calidad que va a permitir ofrecer un producto con mejores características al mercado.

En cuanto a la entrada de productos sustitutos, es considerable y se realiza una investigación de mercado más a detalle, para mejorar el alcance de atracción del producto a fabricar.

La estrategia de diferenciación será importante, pues un mercado tan competitivo requiere de mucha investigación e inteligencia para llegar al consumidor final.

4 Estudio de mercado

4.1 Identificar el problema

El comercio electrónico es una realidad imprescindible en la actividad económica actual, pues en la economía global este canal se ha constituido en un factor de desarrollo de alto impacto. Las nuevas tecnologías, los dispositivos móviles, diversos medios de pago, un sin número de ofertas de productos y servicios en la Web, sumado a la búsqueda de satisfacer las necesidades de comodidad de los consumidores, han convertido el e-commerce, en el canal comercial de mayor expansión en el mundo.

Frente al mercado de juguetes, puede decirse que si bien, es un mercado de 2'781.641 millones de consumidores potenciales en la ciudad de Quito, la costumbre de adquirir juguetes se encuentra concentrada en los grandes almacenes que desplazan las tiendas pequeñas especializadas que han venido creciendo en las últimas décadas con el auge de este tipo de canales de venta.

Entendiendo esta perspectiva, a partir del canal e-commerce existe un gran potencial para generar oferta de estos productos de cartón, puesto que, una de cada diez transacciones virtuales se ejecuta en Quito y seis de cada diez ecuatorianos tienen una línea de celular activa y cinco de cada 10 tienen un teléfono inteligente o smartphone, según datos de la última encuesta de Tecnologías del Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC, 2016)

Diseñar un modelo de compras virtual de juguetes de cartón de es una propuesta deseosa que se determinará a partir del presente estudio y a su vez ayudará a determinar los métodos que apalanquen las decisiones de implementación correcta.

4.2 Problema de investigación

- ¿Tendrán aceptación los juguetes personalizados de cartón para infantes en la ciudad de Quito a través del canal e-commerce?

4.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las características principales de los potenciales clientes?

- ¿Qué atributos y beneficios del producto son importantes para los clientes al momento de optar por su compra?
- ¿Cuál es el precio promedio que un cliente potencial que estaría dispuesto a pagar para adquirir juguetes personalizados de cartón en el canal e-commerce?
- ¿Los medios de venta serán atractivos para el cliente?
- ¿Cómo voy a promocionar el producto en el canal e-commerce?

4.4 Hipótesis

- A las personas del segmento de mercado objetivo, les interesa adquirir juguetes de cartón mediante un mercado digital sin necesidad de ir a una juguetería física.
- Los juguetes personalizados de cartón podrán abarcar el mercado Quiteño en un 20% y crecer exponencialmente en un 40% en el transcurso de 3 años.
- Los productos de cartón podrán competir significativamente en un 5% con las jugueterías tradicionales por sus atributos y beneficios diferenciales.
- Los precios de los juguetes de cartón competirán un 20% en el mercado disminuyendo el consumo de juguetes tradicionales.
- Los consumidores prefieren utilizar canales digitales de compra en línea, pues utilizan con frecuencia servicios de e-commerce y se preocupan principalmente de la seguridad de sus transacciones al elegir una opción de compra.
- Las promociones de los juguetes de cartón estimularán un 10% las compras de juguetes en el 2021 a través del canal e-commerce.

4.5 Objetivos de investigación

4.5.1 Objetivo General

- Determinar la aceptación de los juguetes de cartón personalizados en el mercado de Quito mediante una comercialización por un mercado digital (e-commerce).

4.5.2 Objetivos Específicos

- Conocer cuánto estarían dispuestos a pagar por la compra de juguetes de cartón en el mercado digital (e-commerce).
- Conocer que atributos y beneficios buscan los clientes al momento de decidir su compra en un producto personalizado.
- Identificar la necesidad de contar con un mercado digital para la compra de juguetes personalizados.
- Determinar las promociones y ofertas más atractivas para el cliente.
- Conocer las variables que generan incertidumbre a momento de comprar un juguete de cartón.
- Definir las estrategias de determinación de producto, precio, promoción y plaza más viables que apalanquen el crecimiento del producto en el mercado.

4.6 Fuentes de información

El mercado de los juguetes en Ecuador es un segmento que cada vez muestra mayores oportunidades para crecer, pues concentra la cuarta parte de la población en niños, con 4.33 millones de infantes como consumidores potenciales, según datos del Instituto Nacional de estadísticas y Censos INEC, en el Informe se determinan edades de 0 a 12 años. (INEC, 2016).

Mediante este estudio se implementará una investigación con métodos de encuesta y focus group, acerca del uso de juguetes diseñados y comercializados por Internet, costumbres en la manera de recibir sus obsequios, intervención de los adultos a la hora de seleccionar el juguete a comprar y fechas en las cuales recurren más los juguetes como el obsequio preferido o compra sin fin.

4.7 Metodología

4.7.1 Marco teórico referencial

Esta investigación de mercado considero documentación expositiva por medio de libros,

periódicos, revistas, artículos y documentos buscamos recopilar información que guiara por el tema tratado, de manera que permita generar conclusiones y plantearnos preguntas sobre la Investigación de la tendencia del consumo de juguetes y los e-commerce en el mercado.

¿Cuál es importancia de los juguetes para el crecimiento de los niños?

Los juguetes siempre han desempeñado un papel importante en la vida de los niños. Con frecuencia reflejan la cultura del momento e indican los cambios culturales y las tendencias sociales, tal y como se puede ver en los museos y las bibliotecas de juguetes alrededor del mundo. A pesar de que los juguetes de hoy día parecen ser diferentes a los de antaño, el propósito de los juguetes siempre ha sido el mismo: llevar alegría y placer, y crear oportunidades para incrementar el aprendizaje y el desarrollo.

Los juguetes añaden magia y emoción al aprendizaje sobre la vida, el funcionamiento de las cosas y cómo llevarse bien con los demás. Saber escoger los juguetes que fomenten el juego sano amplía el desarrollo cognoscitivo, físico y social del niño. Los juguetes que fomentan la creatividad y la imaginación en los niños por lo general son los que se utilizan una y otra vez. Cuando escoja un juguete para su hijo, siempre se presta atención a la edad para la cual se recomienda. Se busca juguetes que vayan a la par con los intereses y el nivel de desarrollo del niño. El juguete adecuado, en el momento adecuado, enriquecerá la experiencia de juego del niño y sentará las bases de su aprendizaje. (Fisher-Price, 2020)

¿Qué contribución aporta el comercio electrónico en lo usuarios?

El comercio electrónico, o e-commerce, como es conocido en gran cantidad de portales existentes en la Web, es definido por el Centro Global de Mercado Electrónico como:

Cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico. Al hablar de e-commerce es requisito indispensable referirse a la tecnología como método y fin de la comercialización, puesto que ésta es la forma como se imponen las actividades empresariales. El uso de las TIC para promover la comercialización de bienes y servicios dentro de un mercado, conlleva al mejoramiento constante de los procesos de

abastecimiento y lleva el mercado local a un enfoque global, permitiendo que las empresas puedan ser eficientes y flexibles en sus operaciones (BLOGGER, 2009).

Hasta ahora se determinan dos tipos de comercio electrónico practicados: el B2B (Business to Business), el cual es una forma en la que las operaciones comerciales entre empresas son totalmente automatizadas en sus cadenas de suministro a través de medios electrónicos. Éstos permiten, mediante un software electrónico, las propuestas de pedido, las negociaciones de precios, el cierre de las compras, el seguimiento y las entregas, etc., con otras empresas. Por su parte, el otro tipo de comercio electrónico es el B2C (Business to Consumer), que considera todas las actividades comerciales entre las empresas y el consumidor final, a través de Internet. Cada vez más empresas ofrecen a sus clientes catálogos electrónicos, brindando la posibilidad de acceder a más ofertas, comparar precios, ahorrar tiempos, desplazamientos y molestias y oportunidades al vendedor de rentabilidad por el incremento ventas e ingresos procedentes de mercados alternativos al Off-Line, menores costos de establecimiento pues no se requiere construir o alquilar, acceso a un mercado global en crecimiento exponencial, mayor grado de automatización que permite mejoras en el servicio y reducción de costos. (Cruz Herradón, 2012).

¿Qué porcentaje de participación provienen de importaciones y de qué país?

El 83,2% de los juegos y juguetes que se importaron, entre enero y septiembre de este año, proviene de China (BCE, 2019). Entre el 2013 y 2018, las importaciones que más crecieron fueron del gigante asiático con una suma total de \$ 325 millones, en valores CIF, es decir se incluye costo, seguro y flete. Muy por debajo de China están las compras a EE.UU., que suman en los seis años \$ 20,9 millones y otros \$2,7 millones en los primeros nueve meses de este 2019. El resto de países de donde llegan los juguetes para los niños ecuatorianos es de Panamá, México, Perú, Hong Kong, España e India. (BCE, 2019). En los años analizados se observa, además, que el 2013 fue el año de mayor importación global con \$99,7 millones; mientras el más bajo fue el 2016 con apenas \$ 49,8 millones. Para el 2017, las compras en el exterior crecieron 50,1% y para el 2018 subieron un 20,2% alcanzando los \$ 89,9 millones. (EL COMERCIO DATA, 2019).

Grafico 2. Importaciones provenientes de China.

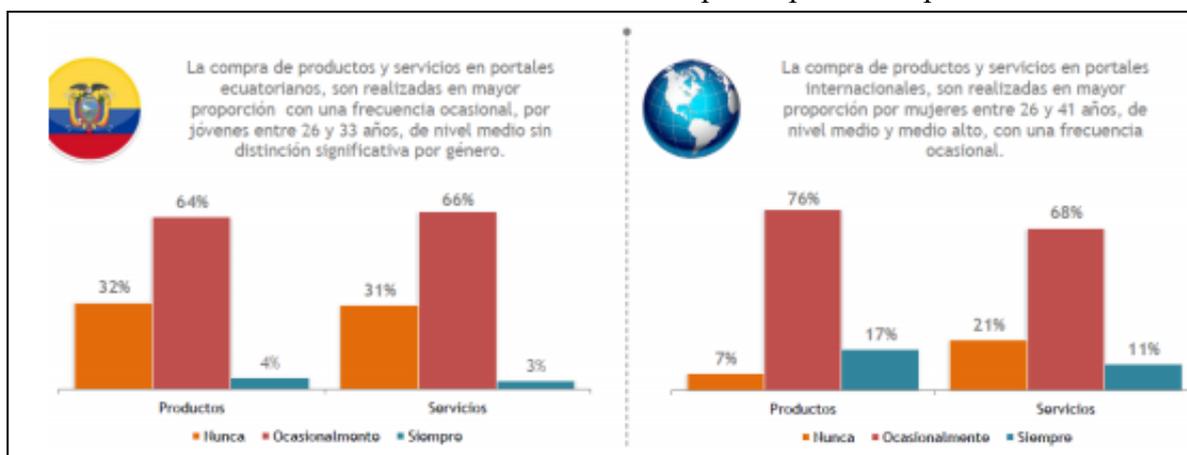


Adaptado de: EL COMERCIO, 2019.

¿Cuál es la frecuencia de compra de productos/servicios por internet?

Según un estudio de e-commerce de la CECE Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico– Digital en el Ecuador un 64% compra ocasionalmente productos por internet.

Grafico 3. Estudio de e-commerce de la CECE - Compra de productos por internet



Adaptado de: Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico– Digital en el Ecuador, 2019.

¿Cuáles serían los medios de pago que más se adaptarían a un comercio electrónico?

Según un estudio de e-commerce de la CECE Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico – Digital en el Ecuador un 61% las tarjetas de crédito son el medio de pago para compras por internet.

Grafico 4. Estudio de e-commerce de la CECE - Medios de Compra



Adaptado de: Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico– Digital en el Ecuador, 2019.

¿En qué lugares las personas realizan compras por internet?

El Hogar con el 86% es sin duda, es el lugar de mayor preferencia para realizar compras por internet por la seguridad y confianza que tiene el comprador.

Grafico 5. Estudio de e-commerce de la CECE - Lugares para realizar la compra

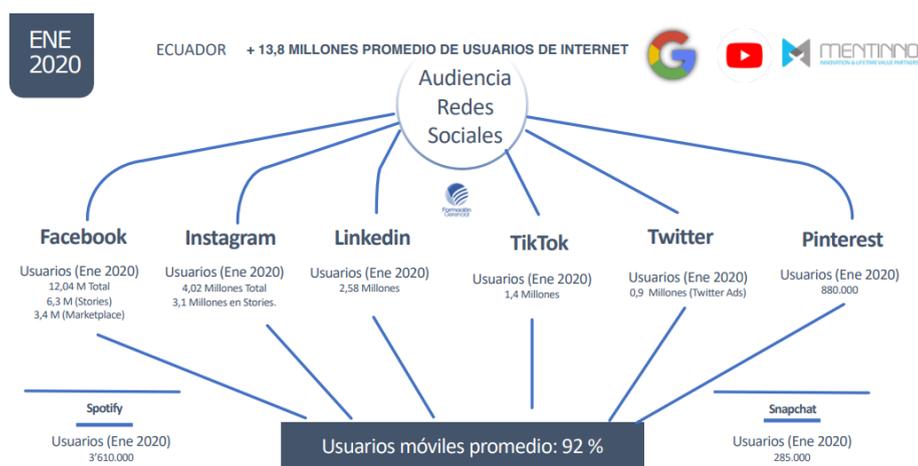


Adaptado de: Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico– Digital en el Ecuador, 2019.

¿Por qué las personas prefieren una comunicación por medio de redes sociales?

De acuerdo a la publicación de Ecuador Estado Digital, la mayor audiencia en redes sociales es Facebook con 12 millones, seguido de Instagram con 4 millones, lo que indica que Facebook es la mayor plataforma preferida por los ecuatorianos. (Parteners, 2019).

Grafico 6. Estudio de Ecuador Digital – Plataformas digitales



Adaptado de: Ecuador Estado Digital, 2019

Facebook y Whatsapp siguen siendo las redes sociales más usadas por lo hombre y mujeres del Ecuador. Sin embargo, parecen haber llegado a su techo, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC,2019), la red social Facebook fue utilizada por el 55,4% de los ecuatorianos que se conectan a través de esta red.

Según el especialista de informático Andres Zules, considera que la resistente popularidad de Facebook, es también forzada por el hecho de que las operadoras de telefónicas en el Ecuador ofrecen esta red social de forma gratuita a sus usuarios en los paquetes de datos de sus usuarios. Entonces impulsa a la instalación de esta aplicación en el sistema de los smartphones y ese es un factor determinante, de lo cual incluso el 10% de adultos mayores la usan. (EL COMERCIO, 2020)

4.7.2 Focus group

El focus group tuvo lugar en ciudad de Quito en el sector sur el 12 de enero de 2020 con una duración de 58 minutos y con el aporte de 8 personas. Los principales resultados fueron.

¿Tiene experiencia a la hora de hablar de juguetes para niños? ¿Ha adquirido juguetes didácticos?

La mayoría de las personas del focus group han asistido a lugares específicamente para

la adquisición de juguetes personalizados o fabricados para obsequios o para sus hijos.

“A mí me ha ayudado mucho algunos juguetes con mi peque, encontré en internet algunos juguetes muy sencillos que además de divertidos nos sirven para aprender muchas cosas, pienso que los juguetes didácticos me unieron más con mi hijo”, mencionó Karina Bonilla.

¿A qué lugares han asistido?

Seis de las personas entrevistadas aseguran haber asistido tanto a en mi juguetería, juguetón o como en mini locales de juguetes y que dentro de sus instalaciones tienen diferentes gamas de juguetes para diferentes edades como de precios.

Solo una de las personas recordó el nombre de un lugar que se llamado la astilla que fabrican juguetes de madera didácticos y de precios asequibles.

Básicamente se rescató una frase muy importante a ayudaría a los e-commerce:

“Yo no busco, mis hijos eligen lo que les gustaría”

¿Qué tipo de juguetes preferiría que mantenga los lugares que visita por su compra?

La mayoría de entrevistados sugirieron que los juguetes deben ser una fuente de aprendizaje, más allá de la forma que sean, a la vez les gusta que mantengan sonidos y sean desarmables para lograr una sincronía con la parte lúdica con los niños.

Adicional el sector juguetero, al igual que otros muchos, está afrontando una serie de cambios ligados a nuevas formas de distribución, hablamos de la venta online, lo cual puede afectar a muchos jugadores del mercado, pero eso no significa que la venta de juguetes en su totalidad se vea afectada, más bien sería una excelente opción mejorando la calidad del servicio.

¿Cómo fue su experiencia en ese lugar?

Lorena Bonilla afirmo: Afirmo que le gusta los lugares de compra de juguetes, pero la atención de sugerencia no es muy buena, por lo tanto, indico que un juguete didáctico que sea de cartón le abriría campos para que sus hijos puedan distraerse y ser más lúdicos con los mismos.

¿Cada cuánto asiste a estos lugares?

Solo una persona afirmo asistir 1 vez al mes; generalmente los fines de semana. El resto de los asistentes afirmaron que 2 o tres veces al mes y el resto que no asisten seguido ya que asocian la palabra Juguetón con un precio muy alto, por tal motivo la recomendación de una juguetería virtual que fabrique y entregue juguetes personalizados es una muy buena idea

¿Con quién usualmente asiste a estos lugares?

Todos los asistentes asistieron a comprar con Familiares e hijos. Afirmar que la asistencia estos lugares dependen del sector, la facilidad de acceso y la variedad.

¿Qué impacto monetario tiene usted en los precios de los juguetes que paga en los establecimientos antes mencionados?

Una persona afirmó que le gusta ir a estos lugares puesto que el precio no importa ya que mantiene los juguetes a sus hijos les gustan.

¿De qué modo realiza los pagos para la adquisición de juguetes de cartón y cuál es el precio que pagaría por los mismos?

Todos indicaron que lo más ocupan es una tarjeta de crédito, y que el precio para un juguete didacta debería ser un máximo de 30 dólares.

4.7.3 Análisis cuantitativo en función del problema de investigación.

4.7.3.1 Población

La segmentación de mercados divide el mercado en grupos más pequeños con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar estrategias de marketing diferenciadas.

Para conocer el número de clientes potenciales se realizó una segmentación de mercado tomando en primer lugar la variable demográfica, es decir hombres y mujeres que comprendan el rango de edad de 10 a 50 años de edad como compradores.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos

SEGMENTACION SELECCIONADA		
BASE	VARIABLES	POBLACION
Pais	Ecuador	17.510.643,00
Provincia	Pichincha	2.644.145,00
Edad 10 - 50 años	Celular Smartphone	2.154.802,00

Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

4.7.3.2 Muestra

Para establecer el tamaño de la muestra a encuestar, se ha utilizado el muestreo probabilístico, considerando la homogeneidad de las poblaciones.

El alcance de la muestra se la selecciono en función a las personas que mantiene un Smartphone activo en la provincia de Pichincha, donde se determinó un total de 132 personas:

Fórmula

$$\text{Tamaño de Muestra} = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$$

$$\text{Tamaño de Muestra} = ((0.95)^2) * (2.154.802,00) * (1-2.154.802,00) / ((1)^2)$$

$$\text{Tamaño de Muestra} = 132$$

Donde:

Z = Nivel de confianza al 95%

p = 2.154.802,00

c = Margen de error al 1.

La elaboración y aplicación de la encuesta se la realizo mediante un formulario digital realizado en Google y distribuido a través de la aplicación WhatsApp. Anexo 1.

Bajo el análisis cuantitativo se realizó una matriz de decisión para analizar las correlaciones que tienen cada resultado obteniendo lo siguiente:

El 38,33% de los encuestados consideran que un juguete personalizado de cartón es una opción para obsequiar en un cumpleaños y que el 31,67% lo compraría para regalarlo en cualquier ocasión, pero un considerable 22,50%.

Tabla 4. Encuesta – Tabla de correlación ocasión versus compra.

Opciones	1. Cumpleaños	2. Navidad	3. Día del Niño	4. Por cualquier otra ocasión	Total general
Si	38,33%	22,50%	2,50%	31,67%	95,00%
No	0,00%	1,67%	0,00%	3,33%	5,00%
Total general	38,33%	24,17%	2,50%	35,00%	100,00%

Elaborado por: El autor.

Se puede validar que el 25% de los encuestados están dispuestos a pagar un precio elevado por el producto siempre que este brinde la seguridad para los niños, también el 15.83% dijeron que les interesa la variedad de los productos y un 11.67% si consideran indispensable el precio para adquirirlo.

Tabla 5. Encuesta – Tabla de correlación pago versus seguridad.

Opciones	1. Seguridad	2. Variedad	3. Precio	4. Ubicación de compra	Total general
Si	25,00%	15,83%	6,67%	0,00%	47,50%
No	4,17%	4,17%	5,00%	0,83%	14,17%
Tal vez	11,67%	13,33%	11,67%	1,67%	38,33%
Total general	40,83%	33,33%	23,33%	2,50%	100,00%

Elaborado por: El autor.

En el siguiente detalle se observa que un 20,83% de los encuestados en edades de 36 a 50 años adquieren una a dos veces juguetes en el periodo de seis meses, seguidos de los encuestados en edades de 16 a 35 años con un 20%.

Tabla 6. Encuesta – Tabla de correlación edades versus compra de juguetes.

Opciones	1. 18 a 25 años.	2. 26 a 35 años	3. 36 a 50 años.	4. Más de 51 años	Total general
1. Una vez al mes.	3,33%	3,33%	4,17%	0,00%	10,83%
2. Una o Dos veces al mes.	2,50%	7,50%	0,83%	0,00%	10,83%
3. Una o Dos veces a los 3 meses.	1,67%	5,00%	0,83%	0,00%	7,50%
4. Una o Dos veces a los 6 meses.	6,67%	20,00%	20,83%	0,00%	47,50%
5. Mas de 4 veces al año	3,33%	11,67%	6,67%	1,67%	23,33%
Total general	17,50%	47,50%	33,33%	1,67%	100,00%

Elaborado por: El autor.

Se valida que el 24.20% los encuestados adquieren juguetes una o dos veces en el periodo de 6 meses por cualquier ocasión para los niños.

Tabla 7. Encuesta – Tabla de correlación frecuencia pago ocasión.

Opciones	1. Una vez al mes.	2. Una o Dos veces al mes.	3. Una o Dos veces a los 3 meses.	4. Una o Dos veces a los 6 meses.	5. Mas de 4 veces al año	Total general
1. Cumpleaños	0,71%	1,42%	1,78%	6,76%	5,69%	16,37%
2. Navidad	2,85%	0,00%	0,00%	13,52%	4,27%	20,64%
3. Día del Niño	0,00%	1,07%	0,00%	2,14%	0,00%	3,20%
4. Por cualquier otra ocasión	9,96%	11,39%	5,69%	24,20%	8,54%	59,79%
Total general	13,52%	13,88%	7,47%	46,62%	18,51%	100,00%

Elaborado por: El autor.

Se valida que el 26.67% de los encuestados indicaron que no están acorde con los juguetes que existen en el mercado puesto que no prestan una seguridad confiable a la requieren y adicional un 23.33% consideran que el mercado no presta una variedad oportuna de juguetes para los niños.

Tabla 8. Encuesta – Tabla de correlación seguridad versus aceptación.

Opciones	1. Seguridad	2. Variedad	3. Precio	4. Ubicación	Total general
Si	14,17%	10,00%	14,17%	1,67%	40,00%
No	26,67%	23,33%	9,17%	0,83%	60,00%
Total general	40,83%	33,33%	23,33%	2,50%	100,00%

Elaborado por: El autor.

El 38,33% de los encuestados consideran que un juguete personalizado de cartón es una opción para obsequiar en un cumpleaños y que el 31,67% lo compraría para regalarlo en cualquier ocasión, pero un considerable 22,50%.

Tabla 9. Encuesta – Tabla de correlación ocasión versus compra.

Opciones	1. Cumpleaños	2. Navidad	3. Día del Niño	4. Por cualquier otra ocasión	Total general
Si	38,33%	22,50%	2,50%	31,67%	95,00%
No	0,00%	1,67%	0,00%	3,33%	5,00%
Total general	38,33%	24,17%	2,50%	35,00%	100,00%

Elaborado por: El autor.

El 30,00% de los encuestados decidieron que pagarían un juguete personalizado con tarjeta de crédito seguido de un 25,83% que lo pagaría en efectivo.

Tabla 10. Encuesta – Tabla de correlación forma de pago versus aceptación.

Opciones	Efectivo	Tarjeta de Crédito	Transferencia bancaria	Total general
Si	25,83%	30,00%	4,17%	60,00%
No	6,67%	7,50%	0,00%	14,17%
Tal vez	17,50%	7,50%	0,83%	25,83%
Total general	50,00%	45,00%	5,00%	100,00%

Elaborado por: El autor.

El 47,17% de los encuestados decidieron si comprarán un juguete personalizado pero que tuviera entrega a domicilio.

Tabla 11. Tabla de correlación compra versus forma de entrega.

Opciones	Si	No	Tal vez	Total general
Si	44,17%	7,50%	8,33%	60,00%
No	5,00%	3,33%	5,83%	14,17%
Tal vez	10,83%	2,50%	12,50%	25,83%
Total general	60,00%	13,33%	26,67%	100,00%

Elaborado por: El autor.

El 94,17% confirmaron que si les gustaría que los niños diseñen sus propios juguetes y que fueran a su vez reciclables.

Tabla 12. Encuesta – Tabla de correlación diseño versus aceptación.

Opciones	Si	No	Total general
Si	94,17%	4,17%	98,33%
No	0,83%	0,83%	1,67%
Total general	95,00%	5,00%	100,00%

Elaborado por: El autor.

El 32,50 % confirma que estuviera dispuesto a pagar un juguete entre 0\$ y 50\$ y lo pagaría en efectivo, seguido de un 17,50% que pagaría con tarjeta de crédito.

Tabla 13. Encuesta – Tabla de correlación precio versus forma de pago.

Opciones	Efectivo	Tarjeta de Crédito	Transferencia bancaria	Total general
1. Entre \$0 y \$50	32,50%	14,17%	1,67%	48,33%
2. De \$51 a \$100	13,33%	17,50%	1,67%	32,50%
3. Mas de \$100	4,17%	13,33%	1,67%	19,17%
Total general	50,00%	45,00%	5,00%	100,00%

Elaborado por: El autor.

El 27.50% de los encuestados confirma que, si pagaría un valor alto por un juguete de alta calidad, pero le gustaría recibir información del mismo por medio de redes sociales.

Tabla 14. Encuesta – Tabla de correlación precio versus forma de pago.

Opciones	Si	No	Tal vez	Total general
1. Televisión	17,50%	3,33%	8,33%	29,17%
2. Radio	2,50%	0,83%	0,00%	3,33%
3. Redes sociales	27,50%	10,00%	28,33%	65,83%
4. Correo electrónico	0,00%	0,00%	0,83%	0,83%
6. Periódicos	0,00%	0,00%	0,83%	0,83%
Total general	47,50%	14,17%	38,33%	100,00%

Elaborado por: El autor.

A su vez bajo el análisis de ponderación, se considera que el precio más justo para la adquisición de un juguete de cartón estaría en \$30 siempre y cuando cumpla con los parámetros que exigen los usuarios y la calidad del mismo.

4.8 Ciclo de vida del producto

Las cuatro etapas en que se analizarán la evolución del producto serán cruciales para para mitigar la incertidumbre y el riesgo, ya que no se sabe cómo puede reaccionar la

demanda frente a estos, para ello se detalla lo siguiente:

Introducción: el juguete de cartón será introducido al mercado en base a sus actitudes, estilos de vida y personalidad, se puede determinar que existen distractores en función a las edades como leer un libro, jugar video juegos, descansar, pintar, etc. pero todas estas están influenciados a la compra por medio de los padres mismo que revela que las compras que hacen los adultos para ellos mismos sin bajas en relación a las que se hace a un niño. (Buckingham, D 2012:9).

“Quienes trabajan en marketing se han empeñado en determinar hasta qué punto la influencia infantil ha invadido la dinámica de la adquisición de productos en el hogar, y qué tipo de productos. Y lo que han descubierto es que cada vez es más amplia la gama de artículos cuya compra deciden los hijos, y no los padres” (Schor, J.B; 2006:38).

Dicho de otra forma, los juguetes de cartón serán introducidos al mercado mediante el modelo AIDA, el cual se basa en los factores psicológicos del consumidor al momento de comprar el producto. AIDA son las siglas de atención, interés, deseo y acción.

Crecimiento: En esta etapa el juguete de cartón empezara a ser conocido y sus ventas aumentan poco a poco en todas las ciudades del Ecuador. Y para finales del año 2022, el producto se posiciona e inicia sus ventas a nivel internacional. Llegando a países como Colombia, Perú, etc.

Madurez: En la actualidad los juguetes ecológicos están en auge y con una marca reconocida y posicionada en el mercado a nivel país tendrán un crecimiento del mercado de 2.4% en la industria manufacturera, esto permitirá generar mayor volumen de ventas gracias a las continuas campañas de marketing y publicidad, las cuales caracterizan la innovación de diseño y facilidad de compra. El objetivo es mantenerse en la mente de los consumidores y ganar la aceptación y preferencia de las nuevas generaciones.

Declive: se considera mantenerse en el mercado por ser parte importante del cuidado del medio ambiente y el mercado solicita productos reciclables y renovables a la vez, por lo cual podemos decir que aún se estaría está muy lejos de que adapte la etapa de declive.

4.9 Estimación de ventas

La planificación de la producción de los juguetes de cartón está basada en el mercado objetivo determinado en el plan de marketing el cual corresponde a, 9.518 personas en la

provincia de Pichincha. La empresa parte en el mes 1 con la producción de 793 juguetes de cartón; según la planificación de operaciones y estructura organizacional, la empresa está en condiciones de producir este número de juguetes en forma mensual. El precio inicial por cada juguete es \$ 30, el cual está acorde con la investigación de mercado realizada en el grupo objetivo. Los supuestos que sustentan la proyección de ingresos son el crecimiento del sector económico, que es 2,45% y la inflación proyectada de 3,66%. (Banco central del Ecuador, 2019). De esta forma se establece la siguiente proyección de producción y precio para un período de evaluación de cinco años:

Tabla 15. Ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS					
DESCRIPCION	2021	2022	2023	2024	2025
UNIDADES	9.518	9.751	9.990	10.235	10.485
PRECIO	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
INGRESO POR VENTAS	\$ 285.532,81	\$ 292.528,37	\$ 299.695,31	\$ 307.037,85	\$ 314.560,27

Elaborado por: El autor.

Los ingresos anuales de la empresa inician con una cifra de \$ 285.532,81, lo que significa un ingreso mensual promedio de \$ 23.794,40, el cual es adecuado para hacer frente a los egresos de la empresa por concepto de materia prima, gasto de operación y salarios del personal. La combinación del crecimiento del sector económico y la inflación proyectada en el precio final de los juguetes de cartón significa un crecimiento promedio anual en ventas de la empresa de 12,87%, entre el año 1 y año 5.

4.9.1 Plan de marketing

El presente plan de marketing se realiza con el propósito de crear relevancia en la demanda de los juguetes de cartón y sus grandes beneficios, es así como el marketing ha ayudado a introducir nuevos productos al mercado y ha enriquecido la vida de la gente. (Kotler & Keller, 2012)

Dentro del plan de marketing se analizan las 4'P del Marketing para el lanzamiento de los juguetes de cartón en pro del cuidado del medio ambiente en la ciudad de Quito.

4.9.2 Marketing Mix

La estrategia general de marketing para el presente plan será la estrategia de diferenciación, la cual consiste en dar cualidades distintivas a un producto que resulten significativas para el comprador (Lambin, Gallucci , & Sicurello , 2008), las mismas que son: producto 100% ecológico, beneficios de desarrollo cognitivo y experiencia mediante la unión familiar.

Esta estrategia permite conseguir mayores beneficios que la competencia, ya que la competencia oferta productos nocivos al medio ambiente con bases de plástico en mayor porcentaje y, además que no generan una experiencia para el entorno familiar.

La elección de esta estrategia se basa en el producto, al ser un producto para el reciclaje, mediante la mezcla de las 4P's del marketing se puede llegar al consumidor permitiendo a los juguetes de cartón penetrar en el mercado establecido a profundidad, a través de todas las actividades, extravisibilidad que se colocará las campañas comerciales y en el punto de venta.

Se ha determinado la estrategia de desarrollo de producto para el futuro, innovando a través de nuevas tendencias en el cuidado del medio ambiente e materiales que permitan crear un portafolio amplio de juguete y artefactos que ayuden al desarrollo social.

4.9.2.1 Precio

Se iniciará las actividades sin requerir local comercial, pues las transacciones se realizan vía Web. Igualmente, se considera que no se requiere un nivel de inventarios alto, puesto que se deben realizar alianzas estratégicas y convenios con distribuidores y tiendas de juguetería para comercializar los productos.

Por lo anterior, los principales gastos están reflejados en el diseño de la página Web, la compra del hosting y el desarrollo del plan estratégico del marketing.

En función a la minimización de costos logísticos y operativos que ofrece el e-commerce, la determinación de precios deberá estar orientada a generar diferenciales en comparación a mercados tradicionales de venta de juguetes, es decir, ofrecer precios por debajo del mercado.

Por tal motivo se establece un precio de venta al público de \$ 30 de acuerdo a las

preferencias del análisis de las encuestas, la relación de competencia y los costos que implica la fabricación. Adicional que en el mercado existen competidores que mantiene un promedio de \$27 a 56\$ por artículo tales como, rompecabezas, juguetes armables, entre otros. (EL UNIVERSO, 2019)

Para analizar el precio establecido se detalla los costos establecidos:

Tabla 16. Desglose de costos.

ESTADO DE RESULTADOS			
MODELO DE INGRESOS	UNIDADES	PRECIO	AÑO 1
VENTAS	9.518	\$ 30,00	\$ 285.532,80
ESTRUCTURA DE COSTOS			
COSTO TOTAL	UNIDADES	COSTO UNI.	AÑO 1
COSTO TOTAL	9.518	\$ 17,86	\$ 169.946,91
COSTOS FIJOS		\$ 9,54	\$ 90.795,31
Sueldos y beneficios		\$ 6,46	\$ 61.444,62
Gasto Uniformes		\$ 0,09	\$ 900,00
Depreciaciones		\$ 0,58	\$ 5.534,00
Mantenimiento		\$ 0,11	\$ 1.080,00
Útiles de Aseo y limpieza		\$ 0,13	\$ 1.200,00
Gasto Publicidad		\$ 0,11	\$ 1.000,00
Útiles de Oficina		\$ 0,06	\$ 600,00
Intereses pagados		\$ 0,61	\$ 5.836,69
Gasto Arriendo		\$ 1,39	\$ 13.200,00
COSTOS VARIABLES		\$ 8,32	\$ 79.151,60
Servicios Básicos		\$ 0,32	\$ 3.000,00
Costo de ventas (MP)		\$ 8,00	\$ 76.151,60

Elaborado por: El autor.

4.9.2.2 Producto

Los productos ofrecidos están compuestos en su totalidad por juguetería variada, en su gran mayoría importada y un porcentaje pequeño de marca nacional. En primera instancia, los juguetes hacen parte esencial en la vida de niños y padres que disfrutan complacer el gusto y los requerimientos de sus pequeños.

Como producto real, se ofrecerá variedad con características diversas para cada grupo del nicho de mercado, de manera que se puedan satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios.

Como producto aumentado, se ofrecerá un servicio preventa clasificando por edades y así facilitar el proceso de compra del usuario. De igual manera, especificar las características y bondades de cada pieza para que los clientes puedan identificar rápidamente cuál es la que más se ajusta a lo que ellos buscan para sus hijos. (Ver detalle Cap. 5)

4.9.2.3 Plaza

Para este caso, debe hacerse precedente en la ventaja que tiene la venta en línea que permite de manera masiva ofrecer y comercializar diversos productos, siendo éste el principal medio para ofertar los juguetes. Por lo tanto, es importante hacer alianzas con mayoristas que permitan apalancar la oportunidad de abastecimiento de los productos a ofertar para agilizar el proceso de abastecimiento y entrega; también realizar convenios con empresas de transporte tipo currier, de acceso a todas las regiones del país como Servientrega, Glovo y otras, que permitan garantizar los despachos a nivel domiciliario con un nivel de oportunidad adecuado. (Ver detalle Cap. 5)

4.9.2.4 Comunicación

Teniendo en cuenta que el medio principal de distribución, venta, promoción, es Internet, en primera instancia se utilizara todas las herramientas del marketing electrónico a través de la publicidad virtual en espacios asignados en redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook, entre otras), en canales de reproducción y entretenimiento como YouTube donde se ofrecen espacios que tienen gran rotación y llegan a miles de personas en directo, así como a través de información y publicidad en correos electrónicos.

Por otra parte, se utilizará las técnicas adecuadas para lograr un posicionamiento en la página, logrando que los principales buscadores la ubiquen en los primeros lugares. Igualmente, se desarrollará una aplicación para que los usuarios de la telefonía móvil puedan acceder fácilmente a la tienda virtual.

Por último, se gestionará publicidad en medios tradicionales como los diarios de principal circulación, utilizar flayers, hacer presencia en ferias escolares y eventos como día de la familia en los colegios y jardines infantiles de la ciudad.

4.9.2.5 Desarrollo de la marca

Doit, es el nombre de la marca de los juguetes, cuyo significado primordial es asociar la forma de realizar el juguete de formar personalizada. El logo es llamativo con una tipografía actual.

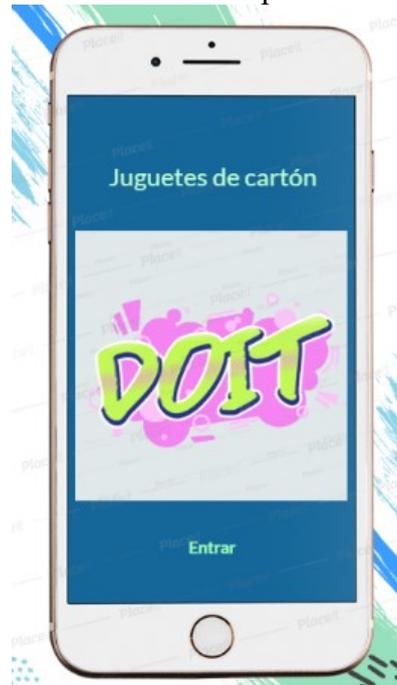
Grafico 7. Logo de la marca



Elaborado por: El autor.

La aplicación móvil se presenta de en un diseño fresco y llamativo la cual funcionara para adquirir y promocionar los juguetes.

Grafico 8. Arte de aplicación móvil



Elaborado por: El autor.

4.9.2.6 Estrategias generales de marketing

- a. La estrategia que vamos a utilizar se basa en desarrollo del producto y una oferta de valor en calidad de producto creado a base de cartón que sustituye a juguetes que no cuidan el medio ambiente compitiendo con grandes marcas de los juguetes tradicionales, a un precio muy inferior, gracias a tener una estructura de fabricación a menor costo que permite ser muy eficiente.

- b. Adicional el producto permitirá reunir y compartir más tiempo en familia ya que está diseñado para niños, pero con ayuda de un adulto.
- c. El producto está disponible para su creación a través de un canal digital durante las 24/7 que es un valor agregado que no cuenta la competencia y adicional se entregara el producto de acuerdo a la programación del cliente en 24 horas posterior al pago en línea.
- d. Los juguetes que se comercializaran son de calidad y cumplen con todas las normas establecidas por el gobierno ecuatoriano procurando disminuir el impacto ecológico.
- e. Se cuenta con 20 prototipos modelos el cual podrá escoger el cliente a su disposición.
- f. El producto tendrá autorizaciones constantes bajo la innovación de los avances tecnológicos, o en el ingreso de nuevos productos o marcas que influyan en el producto.
- g. El material utilizado es totalmente reciclable y amigable para el medio ambiente.

5 Estudio administrativo

En este capítulo se detalla cómo se gestionan los recursos involucrados en la producción de los juguetes de cartón, a la vez se analiza la diferentes alternativas técnicas u operativas para producir mejor y vender más, de acuerdo con las restricciones existentes de recursos, ubicación, logística y tecnología, de forma que se puedan alcanzar fuertes ventajas sostenibles frente a la competencia.

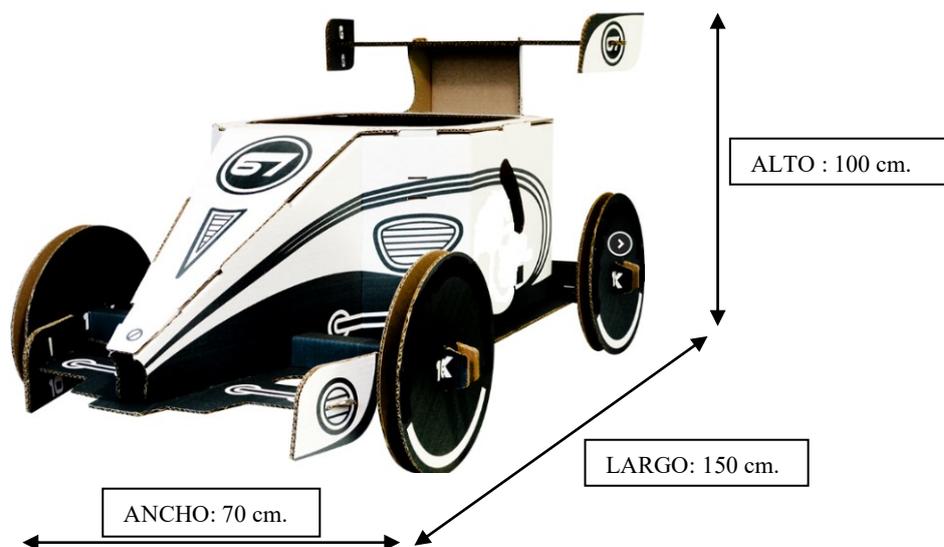
5.1 Plan de operaciones

5.1.1 Decisiones estratégicas

5.1.1.1 Selección y diseño del producto

La empresa brindara juguetes 100% de cartón reciclable, con lo que contribuimos a cuidar el medio ambiente, fomentan la creatividad e imaginación de los infantes mientras crean su propia obra, el juguete no precisa de ningún tipo de herramienta ni pegamento, puesto que es armable, el mismo cuenta con un manual de montaje y pinturas para colorear y tiene con las siguientes dimensiones, 70 cm. de alto por 75 cm. de frente y por 120 cm. de fondo.

Grafico 9. Auto prototipo - Fórmula Uno



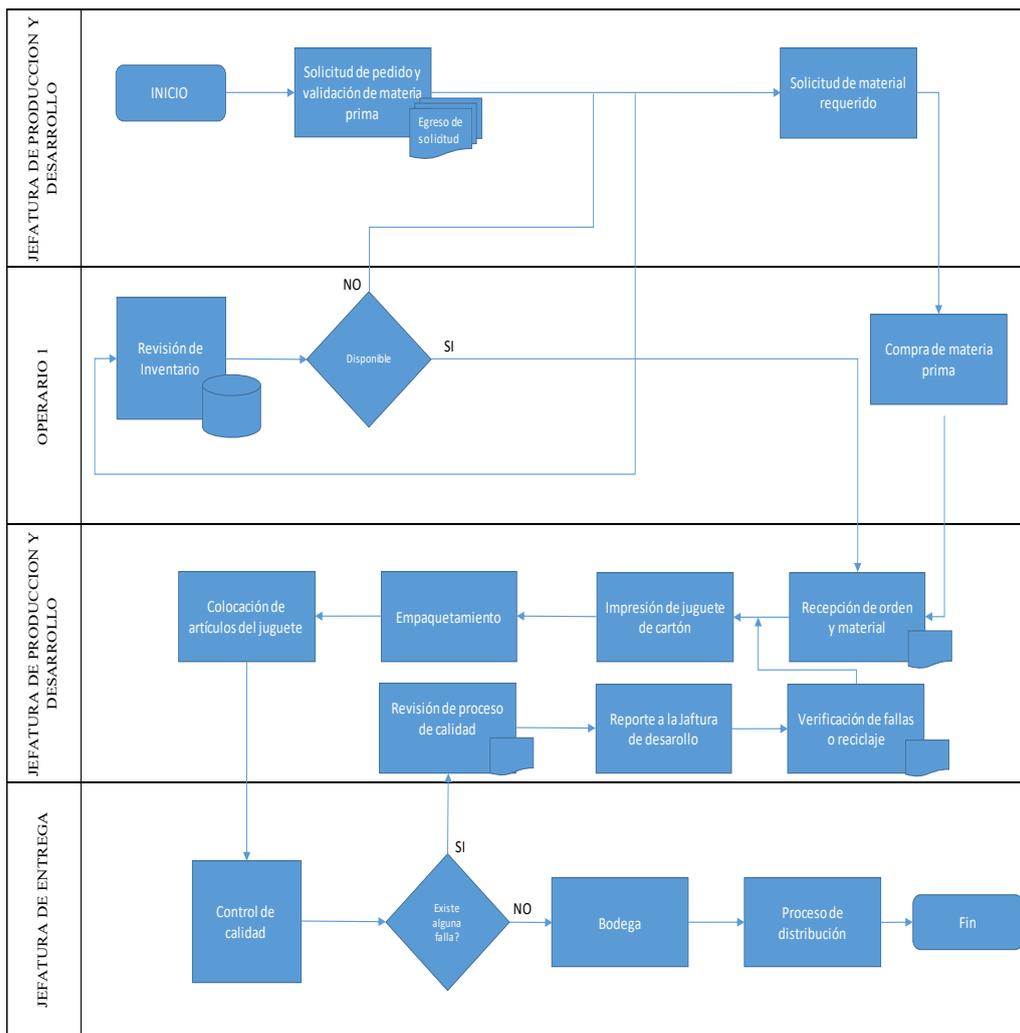
Elaborado por: El autor.

5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo

En el proceso productivo se encuentra concentrada en la jefatura de producción y desarrollo, la cual por medio de e-commerce recibe la orden de producción y conjuntamente con la ingeniería de procesos y un operario ejecutan la transacción en la troqueladora que permite imprimir un juguete de cartón. El promedio total de producto tiene un tiempo de producción de 20 minutos más el tiempo que se establezca para la entrega final

Los siguientes flujogramas se indica los principales procesos de la empresa en cuanto a la producción y comercialización de los juguetes de cartón. A la vez se detalla como las diferentes áreas de la empresa interactúan en los procesos.

Grafico 10. Flujograma del proceso de elaboración del producto



Elaborado por: El autor.

5.1.1.3 Localización de instalaciones

En el siguiente detalle se determina la relación de los principales factores para poder ubicar a las instalaciones de la empresa, para los cuales se ha tomado como posibles localizaciones en el sur de Quito sector El Calzado, Marianas en Calderón y Las Casas en el norte de la ciudad, donde la alternativa más idónea es Las Casas (centro - norte de la ciudad) la cual está más cerca de los principales proveedores de materia prima y a su vez está centrada donde existe mayor cobertura para una entrega rápida del producto.

Tabla 17. Localización de las instalaciones.

Ubicación	Peso	SUR DE QUITO / EL CALZADO		CALDERON / MARIANAS		NORTE DE QUITO / LAS CASAS	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Apoyos gubernamentales	3	6	18	6	54	9	27
Mano de obra especializada	3	8	24	8	72	10	30
Personal técnico	1	3	3	3	3	3	3
Personal administrativo	2	4	8	4	16	4	8
Estabilidad del empleo	3	6	18	7	54	8	24
Clima laboral	3	8	24	8	72	8	24
Costo de la vida	2	5	10	5	20	5	10
Calidad de la vida	3	5	15	5	45	5	15
Proximidad mercado local	2	7	14	3	28	9	18
Proximidad a proveedores	3	8	24	8	72	10	30
Disponibilidad de terreno/planta	3	6	18	6	54	8	24
Disponibilidad renta/edificios	1	3	3	3	3	5	5
Total	***	***	179	***	295	***	315

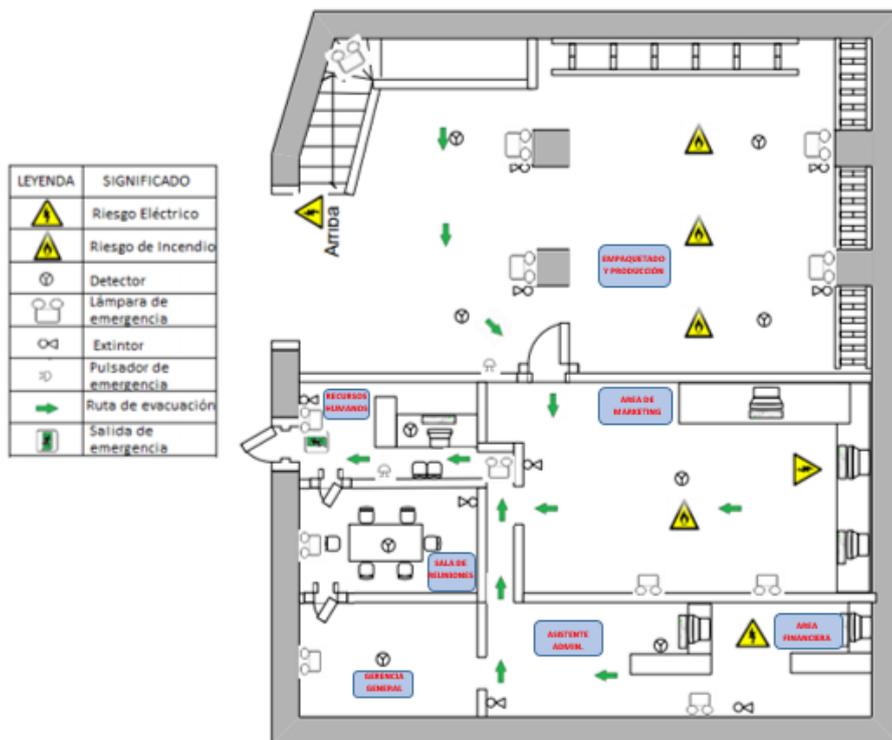
Elaborado por: El autor.

5.1.1.4 Distribución de planta

La empresa está conformada por dos plantas, la primera cuenta con una oficina del gerente general, recursos humanos, financiera, marketing, un área de empaquetamiento y producción, asistente administrativa y una sala de reuniones; por otro lado, se encuentra el área de bodega y distribución.

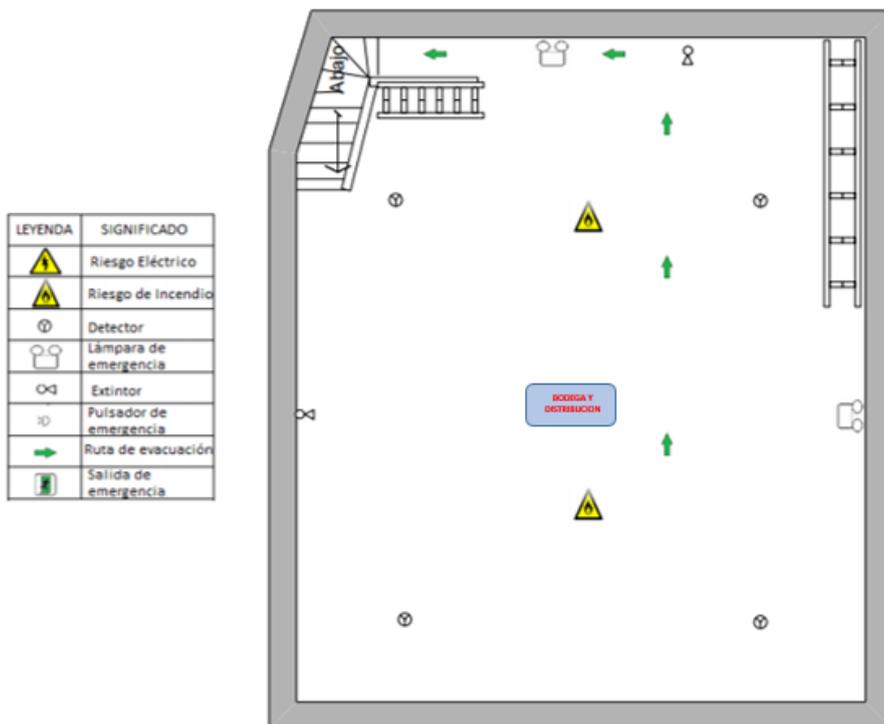
Grafico 11. Instalaciones

Primera planta



Elaborado por: El autor.

Planta baja



Elaborado por: El autor.

5.1.2 Decisiones tácticas

5.1.2.1 Gestión de inventarios

Partiendo desde la perspectiva de mantener inventarios de acuerdo a la rotación del producto y de acuerdo a la cadena de suministro que se concentra en el flujo real de los productos, se considera utilizar el método de inventario FIFO, ya que esto ayudara a poder despachar los productos que primero se elaboraron y pueden devaluarse por una nueva línea de productos.

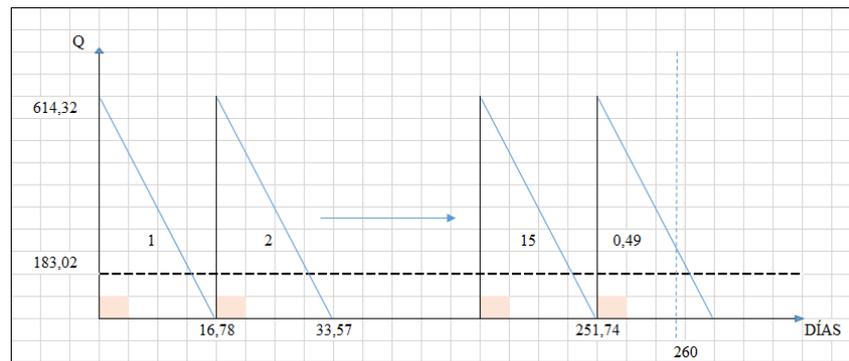
Se determina una producción anual de 9.517 unidades y 793 al mes, la mismo que se tiene previsto vender a un precio de \$ 30 c/u. con un costo de venta de \$8 c/u. Se planifica tener una demanda diaria de 37 unidades producidas, para lo cual se tendrá un stock de 183 unidades semanales para abastecer la demanda del mercado. A la vez se ha determinado que se tendrá una rotación del inventario cada 16,78 días para lo cual se solicitará lotes de materia prima al proveedor 15 veces durante el año, puesto que se laborará 260 días al año, determinando así un stock ideal de 183,02 unidades durante todo el año de producción. A continuación, se valida el detalle consolidado:

Tabla 18. Detalle de inventarios

INVENTARIO		
DETALLE	MES	AÑO
CANTIDAD	\$ 793	\$ 9.517
PVP	\$ 30	\$ 30
VENTAS	\$ 23.793	\$ 285.510
COSTO DE VENTAS	\$ 6.345	\$ 76.136
CVU	\$ 8	\$ 8
UNIDADES	793	9.517
DÍAS HÁBILES (5 días hábiles)		260
DEMANDA DIARIA (unidades)		37
INVENTARIO DIARIO (USD)		\$ 293

Elaborado por: El autor.

Gráfico 12. Evolución de Inventario.

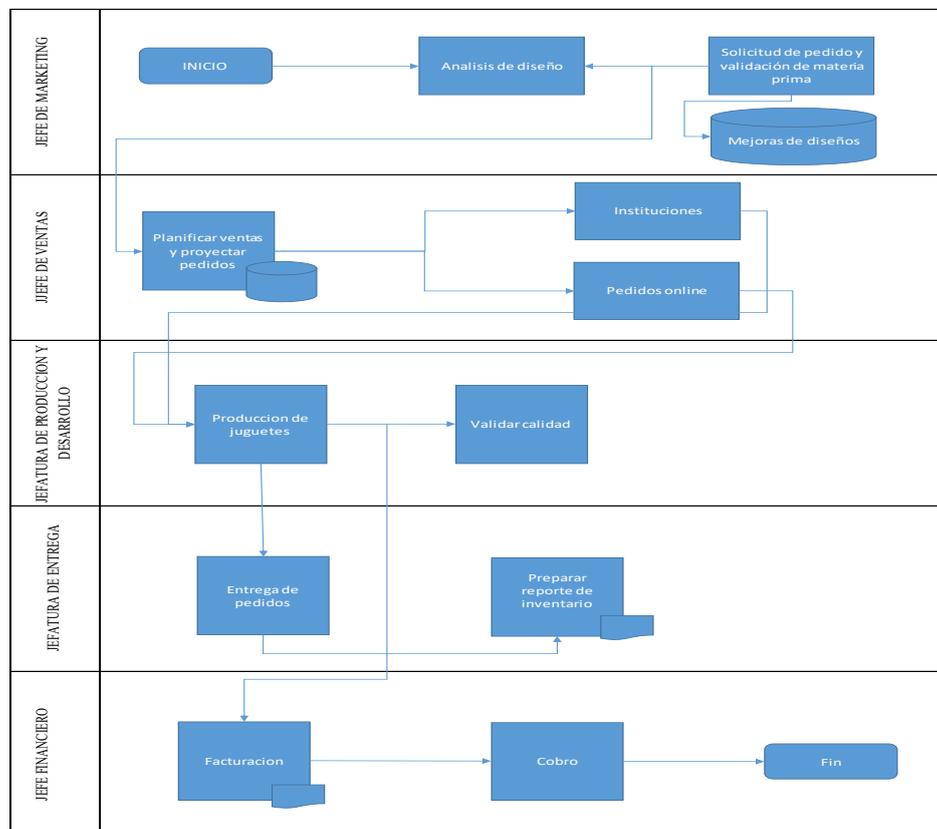


Elaborado por: El autor.

5.1.2.2 Programación de operaciones

En el siguiente flujograma se puede observar que el área de marketing cumple un rol importante en el proceso productivo, puesto que se encargan del idear nuevos diseños que apoyen a mejorar las ventas y transmitan al área de producción y desarrollo la elaboración de productos diferentes para el mercado.

Tabla 19. Flujograma del proceso de comercialización del producto.



Elaborado por: El autor.

5.1.2.3 Control de calidad

Con la finalidad de mantener un índice de calidad eficiente se realizará actividades organizadas e inventariadas de acuerdo a con especificaciones del manual de procedimientos de las empresas, toda la información de los productos procesados será suministrada al Sistema Informático de Control y Gestión de los Inventarios y Proceso de Producción.

El control de calidad será netamente responsabilidad de las áreas producción y desarrollo y entrega, mismas que deberán cumplir con el siguiente procedimiento:

- ✓ Cuando el cliente ingresa su pedido a la plataforma por primera vez, el jefe de desarrollo designara a un operario por medio de un ticket la ejecución del pedido para producción del juguete, el mismo que se registrará en la base de datos, mismo que enviara una plantilla con los datos del mismo.
- ✓ Operador 1: organiza, imprime e archiva el pedido bajo los criterios acordados por el cliente, de lo cual levanta la información una planilla de producción de rangos y tiempos.
- ✓ Operario 2: prepara e imprime las etiquetas de identificación con código de barras para cada pedido procesado, las mismas que detallan el tipo de producto, secuencia numérica y fecha de producción, y finalmente son pegadas en la cara posterior del empaque del juguete.
- ✓ Operador 2: prepara verifica y envía al área de entrega con la plantilla orden de producción para que sea suministrada al sistema.
- ✓ El jefe de entrega designa al operario 3 la verificación a detalle del juguete y almacena en estanterías los juguetes procesadas e imprime el reporte de
- ✓ entrega recepción, para entregar al cliente
- ✓ El jefe de entrega realiza el Control de Calidad de los juguetes procesados mediante el procedimiento de Registros de Producto No Conforme, si se encuentra errores, él indicará al operario 3 que realice de inmediato la corrección de los mismos y de no estar en su jurisdicción notificará al área de producción y desarrollo para su verificación.
- ✓ El jefe de entrega prepara y envía despacho para la entrega al cliente.

5.1.2.4 Mantenimiento preventivo de maquinaria

Se establece un plan para mantenimiento de recursos en la organización de forma periódica dependiendo el tipo de equipo a dar mantenimiento.

Tabla 20. Cronograma de mantenimiento preventivo

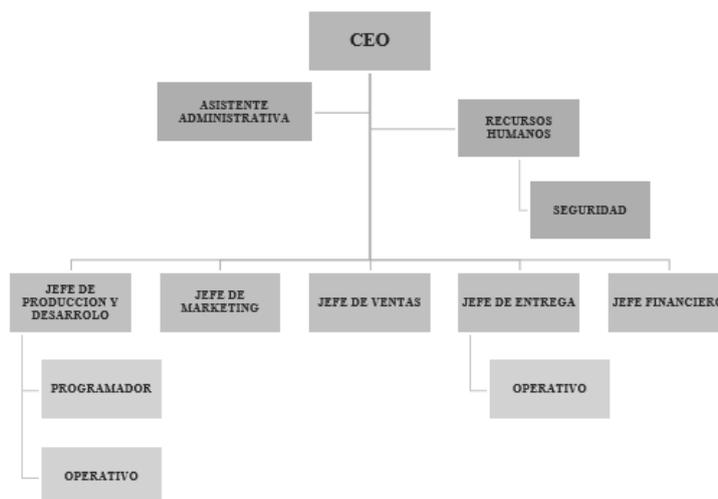
CRONOGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	
AÑO:	2020
INSPECCIÓN	FRECUENCIA
Funcionamiento sistema eléctrico	Anual
Fumigación y desratización	Trimestral
Revisión de extintores	Mensual
Mantenimiento aire acondicionado	Bimensual
Corte de Césped	Trimestral
Mantenimiento del Camión	Trimestral
Mantenimiento Cisterna	Anual
Mantenimiento preventivo troqueladoras	Trimestral
Mantenimiento de coches de trabajo	Anual
Revisión de lámparas de emergencia	Anual
Mantenimiento canales de desfogue	Semestral
Generador eléctrico	Anual
Mantenimiento de cercado eléctrico	Semestral
Mantenimiento de cajas de remisión (aguas servidas)	Anual
Mantenimiento aspiradora	Anual

Elaborado por: El autor.

5.2 Estructura administrativa

El Chief Executive Officer (CEO) está a cargo de la empresa, tomará las decisiones en base a los análisis y resultados que se presenten por las jefaturas de producción y desarrollo, marketing, financiero, ventas, entrega del producto.

Grafico 13. Organigrama de la empresa



Elaborado por: El autor.

5.2.1 Descripción de funciones y puestos de trabajo

Tabla 21. Funciones y puestos de trabajos

CARGO	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
CEO	Direccionamiento estratégico en la parte operativa y financiera en la empresa. Generar rentabilidad e ingresos a la vez que priorice el servicio y calidad del producto. Apertura nuevos mercados y servicios. Perfil deseable: Administración de Empresas - Finanzas – Marketing
JEFE DE PRODUCCION Y DESARROLLO	Planear, implementar, y gestionar los procesos de operaciones y coordinar los recursos con las mejores estrategias operativas para el desarrollo de las actividades de la gestión de producción, de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad como de seguridad establecidos en la compañía. Perfil deseable: Administración de Empresas –Gestión de Producción
JEFE DE MARKETING	Mejorar e impulsar la comunicación interna y externa de la empresa, desarrollando estrategias y productos comunicacionales profesionales, sencillos y de impacto entre el personal que labora en la empresa y los clientes, quienes necesitan conocer de primera mano nuestros productos y beneficios. Perfil deseable: Administración de Empresas – Marketing
JEFE DE VENTAS	Cumplir los presupuestos de Ventas. Enviar propuestas económicas a los clientes potenciales de manera oportuna. Incrementar la cartera de clientes. Mantener un contacto permanente con los clientes activos. Hacer seguimiento a todo el proceso operativo cuando ingresa un cliente nuevo. Asegurar que facturación cuente con la información de precios de los distintos clientes. Mantener actualizados los contratos de los clientes nuevos y antiguos. Perfil deseable: Administración de Empresas – Ventas
JEFE DE ENTREGA	Coordinar las actividades inherentes a la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad. Controlar la calidad de los productos en Operaciones, para evitar que se genere Producto No Conforme y de esta manera reducir las quejas de los clientes. Perfil deseable: Gestor de distribución – Inventarios
JEFE FINANCIERO	Administrar y controlar los recursos económicos y financieros de la empresa. Perfil deseable: Administración de Empresas – Finanzas
RECURSOS HUMANOS	Gestionar las compras de toda la empresa que aseguren la operación continua de los procesos. Administrar controlar el recurso humano de la empresa a través de la competencia del personal y de la satisfacción interna. Realizar los mantenimientos necesarios de la empresa que aseguren un adecuado ambiente de trabajo. Perfil deseable: Administración de Empresas – Talento Humano
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Asistencia Gerencia General y Comercial Generar llamadas y Citas Efectivas Elaboración de planilla mensual de telemarketing y seguimiento de clientes Enviar propuestas económicas a los clientes potenciales de manera oportuna. Incrementar la cartera de clientes. Mantener un contacto permanente con los clientes activos. Mantener actualizados los contratos de los clientes nuevos y antiguos. Perfil deseable: Bachiller
PROGRAMADOR	Diseñar diferentes alternativas de diferentes productos Mantener los sistemas informativos actualizados Perfil deseable: Ingeniero en Sistemas -Gestión de la Información.
OPERATIVO	Apoyar en todas las actividades que la empresa lo necesite Mantener actualizados los contratos de los clientes nuevos y antiguos. Perfil deseable: Bachiller

Elaborado por: El autor.

5.2.2 Presupuesto sueldos y salarios

Tabla 22. Presupuesto de sueldos

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	TOTAL
				L=D*12,15%			O=375/12	P=D/24	
GERENTE	1	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 182	\$ 125	\$ 125	\$ 0	\$ 63	\$ 1.995
JEFES	5	\$ 700	\$ 3.500	\$ 425	\$ 292	\$ 292	\$ 0	\$ 146	\$ 4.654
OPERARIOS	3	\$ 400	\$ 1.200	\$ 146	\$ 100	\$ 100	\$ 0	\$ 50	\$ 1.596
ADMINISTRATIVOS	3	\$ 500	\$ 1.500	\$ 182	\$ 125	\$ 125	\$ 0	\$ 63	\$ 1.995
TOTAL			\$ 7.700	\$ 936	\$ 642	\$ 642	\$ 0	\$ 321	\$ 10.240
								ANUAL	\$ 122.877

Elaborado por: El autor.

La nómina total anual necesaria para pagar a los 12 trabajadores definidos alcanza un total de \$ 122,877.00 considerando sueldos base, aporte patronal, fondos de reserva, décimo tercera y décimo cuarta remuneraciones y vacaciones.

5.3 Análisis legal

La empresa se establecerá como una compañía de Responsabilidad Limitada conforme a lo establecido en la Sección V artículo 92 y subsiguientes de La Ley de Compañías (Ley de Compañías, Registro oficial Registro Oficial 312, 1999). Se escoge este modelo de compañía ya que la empresa tiene sus bases en los socios de las mismas, los cuales serán dos, (quien escribe, como socio mayoritaria y un socio que aportara con capital y sus conocimientos del mercado).

La Razón social de la compañía será DOIT CIA. LTDA. El objeto social de la compañía será: la fabricación, compra, venta, comisión, al por mayor y menor, la importación, exportación y distribución de todo tipo de productos de entretenimiento como juguetes de cartón, artículos de cartón. Todos estos productos se los puede comercializar en diferentes presentaciones y diseños.

El capital social de la compañía será de US \$5000. La administración y representación legal de la compañía recaerá sobre el Gerente General, las obligaciones y atribuciones de éste se encuentran establecidas en los estatutos de la compañía. Las decisiones que correspondan serán tomadas en la junta de socios conforme a lo establecido en los estatutos de la compañía.

La compañía se constituirá y empezará su actividad economía mediante el proceso normal de constitución en concordancia a lo establecido en el Ar. 98 y siguientes de la

Ley de Compañías, mismo que consta de los siguientes pasos:

1. Reserva de nombre en el portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
2. La elaboración y posterior suscripción de la escritura pública de constitución de la compañía, realizada en la notaría de confianza.
3. Inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil del Cantón del domicilio legal de la compañía.
4. Designación y elaboración de los nombramientos de los administradores.
5. Inscripción de los nombramientos en el Registro Mercantil del Cantón del domicilio legal de la compañía.
6. Una vez inscritos los documentos anteriormente mencionados, se acercará a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con el formulario de registro de dirección, para que esta institución tome nota y le asigne un número de expediente a la compañía.
7. Una vez obtenido el número de expediente, se procederá a obtener el Registro único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de rentas internas, con los formularios respectivos.
8. Adquirido el RUC, se obtendrá la patente municipal de la compañía una vez más con los formularios requeridos por el municipio.
9. Con toda esta documentación en regla se procederá a obtener los permisos de funcionamiento de los Bomberos y permisos municipales, así como también los permisos y registros sanitarios otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario.

Una vez concluido el proceso de constitución la compañía DOIT CIA. LTDA. podrá empezar con sus actividades económicas. Pero así también para darle una mayor seguridad jurídica a la compañía y al giro del negocio se procederá a patentar nombres y diseños de los prototipos de juguetes de cartón a producir, conforme lo establece el art. 5 de la Ley de Propiedad Intelectual y se lo realizará acorde a lo que establece el Capítulo II Sección I del mismo cuerpo legal, ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). (Ley de Propiedad Intelectual, Registro oficial Registro Oficial 426, 2006)

En el Ecuador además de constituir la compañía se debe registrar la marca como propiedad intelectual, para esto se necesita una inversión de \$1710.

Tabla 23. Presupuesto de constitución

PRESUPUESTO CONSTITUCIÓN					
DESCRIPCION	2020	2021	2022	2023	2024
Logo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro de Marca	\$ 210,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Constitución	\$ 1.500,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaborado por: El autor.

6 Estudio financiero

6.1 Análisis de Flujos de caja del proyecto

6.1.1 Flujo de caja inicial

6.1.1.1 Inversión inicial activos

La inversión inicial comprende la compra de equipo, maquinaria y mobiliario, que conforman los activos fijos (propiedad, planta y equipo), la inversión en intangibles que corresponde a la adquisición de una aplicación informática web necesario para la administración de la empresa, los activos nominales (gastos de constitución y de elaboración del proyecto) y el capital de trabajo neto. El valor de esta inversión inicial es \$ 79.411,80, la cual está constituida por el 64,89% en activos fijos, lo cual es acorde a una empresa de producción, donde su mayor inversión es el equipo y maquinaria que se involucra en el proceso de elaboración de juguetes de cartón. El capital de trabajo constituye el 31,06% con un valor de \$ 24.668,00, activos nominales son el 4.04%. En la siguiente tabla se resume la inversión inicial de la empresa:

Tabla 24. Inversión inicial

RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
ACTIVOS FIJOS	
Propiedad Planta y Equipo	\$ 46.532,800
Aplicación Informatica Web	\$ 5.000,000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 51.532,800
ACTIVOS NOMINALES	
Gastos de Constitución	\$ 1.710,000
Gasto Elaboración del Proyecto	\$ 1.500,000
TOTAL ACTIVOS NOMINALES	\$ 3.210,000
Capital de Trabajo	\$ 24.668,000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 24.668,000
TOTAL INVERSIONES	\$ 79.410,800
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 55.587,560
% CAPITAL PROPIO	30,00%
% CAPITAL A FINANCIAR	70,00%
CAPITAL PROPIO	\$ 23.823,240

Elaborado por: El autor.

6.1.1.2 Fuentes de financiamiento

La estructura de capital para el arranque de la empresa es 24.46% de capital propio que proviene de los accionistas, este valor equivale a \$ 23.690,40, en el estado de situación financiera se registra como la cuenta de patrimonio. El 74,54% restante proviene de la solicitud de crédito por un valor \$ 69.374,00, este crédito será contratado en una institución financiera de la ciudad (CORPORACION FINANCIERA NACIONAL) a una tasa de interés de 10,21% y plazo de cinco años. La cuota mensual calculada es \$ 1.533,25 y se realizara un pago total por año de \$ 18.398,97 valor que se ajusta a la estructura financiera de la empresa. En la siguiente tabla se resume el financiamiento inicial de la empresa:

Tabla 25. Financiamiento inicial

RESUMEN DEL PRÉSTAMO			
Importe del préstamo	55.587,56	Pago programado	14.851,63
Tasa de interés anual	10,50%	Número de pagos programados	5
Periodo del préstamo en años	5	Número real de pagos	1
Número de pagos por año	1	Importe total de pagos anticipados	0,00
Fecha de inicio del préstamo	9/7/2020	Importe total de intereses	18.670,61

Elaborado por: El autor.

Tabla 26. Desglose de financiamiento

Nº. DE PAGO	FECHA DE PAGO	SALDO INICIAL	PAGO PROGRAMADO	PAGO EXTRA	IMPORTE TOTAL DEL PAGO	PRINCIPAL	INTERÉS	SALDO FINAL	INTERÉS ACUMULADO
1	9/7/2020	\$ 55.587,56	\$ 14.851,63	\$ -	\$ 14.851,63	\$ 9.014,94	\$ 5.836,69	\$ 46.572,62	\$ 5.836,69
2	9/8/2020	\$ 46.572,62	\$ 14.851,63	\$ -	\$ 14.851,63	\$ 9.961,51	\$ 4.890,13	\$ 36.611,11	\$ 10.726,82
3	9/9/2020	\$ 36.611,11	\$ 14.851,63	\$ -	\$ 14.851,63	\$ 11.007,47	\$ 3.844,17	\$ 25.603,64	\$ 14.570,99
4	9/10/2020	\$ 25.603,64	\$ 14.851,63	\$ -	\$ 14.851,63	\$ 12.163,25	\$ 2.688,38	\$ 13.440,39	\$ 17.259,37
5	9/11/2020	\$ 13.440,39	\$ 14.851,63	\$ -	\$ 13.440,39	\$ 12.029,15	\$ 1.411,24	\$ -	\$ 18.670,61

Elaborado por: El autor.

6.1.2 Flujo de caja operativo

6.1.2.1 Ingresos proyectados

De acuerdo a la información detallada en las proyecciones de ingresos, costos y gastos se construye el resultado para cinco años, en el cual se toma en cuenta el cálculo de depreciaciones y amortizaciones para el periodo de evaluación.

Tabla 27. Ingresos proyectados – Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
VENTAS SERVICIOS	\$ 285.532,80	\$ 291.243,46	\$ 297.068,33	\$ 303.009,69	\$ 309.069,89
(-) COSTOS DE VENTAS	\$ 76.151,60	\$ 76.151,60	\$ 76.151,60	\$ 76.151,60	\$ 76.151,60
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 209.381,20	\$ 215.091,86	\$ 220.916,73	\$ 226.858,09	\$ 232.918,29
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 143.469,24	\$ 143.469,24	\$ 143.469,24	\$ 143.469,24	\$ 143.469,24
(-) DEPRECIACIONES	\$ 5.534,00	\$ 5.534,00	\$ 5.534,00	\$ 4.584,00	\$ 4.584,00
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 64.911,96	\$ 70.122,62	\$ 75.947,49	\$ 81.888,85	\$ 87.949,05
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 5.836,69	\$ 4.890,13	\$ 3.844,17	\$ 2.688,38	\$ 2.688,38
Intereses pagados	\$ 5.836,69	\$ 4.890,13	\$ 3.844,17	\$ 2.688,38	\$ 2.688,38
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN	\$ 59.075,27	\$ 65.232,49	\$ 72.103,32	\$ 79.200,47	\$ 85.260,67
Part. utilidades Trabajadores	\$ 8.861,29	\$ 9.784,87	\$ 10.815,50	\$ 11.880,07	\$ 12.789,10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 50.213,98	\$ 55.447,62	\$ 61.287,82	\$ 67.320,40	\$ 72.471,57
Impuesto a la Renta	\$ 12.553,49	\$ 13.861,90	\$ 15.321,96	\$ 16.830,10	\$ 18.117,89
=UTILIDAD NETA	\$ 37.660,48	\$ 41.585,71	\$ 45.965,87	\$ 50.490,30	\$ 54.353,67

Elaborado por: El autor.

Los ingresos por ventas de juguetes de cartón en el año 1 logran sustentar los egresos de operación de la empresa y se obtiene una utilidad de \$ 37.660,48, esto representa un margen de 13,19% sobre las ventas. Este margen se incrementa en un 4,4% en el año 5. Esto se explica por la experiencia de la empresa en el mercado, la efectividad de sus estrategias de comercialización y el conocimiento del proceso de producción que hace que su estructura de costos se mantenga en el 26,7% de los ingresos por ventas.

6.1.2.2 Egresos proyectados

En función del estudio técnico se establecen los costos operativos del proyecto, incluyen los costos de producción, costos indirectos y gastos del proyecto, derivados de la meta de ventas proyectada, mismos que se ven disminuidos en un 2,15% en el año 5.

Tabla 28. Detalle de egresos

DETALLE DE EGRESOS					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVO	\$ 149.003,24	\$ 149.003,24	\$ 149.003,24	\$ 148.053,24	\$ 148.053,24
Servicios Básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Mantenimiento	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00
Gasto Uniformes	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Útiles de Oficina	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Sueldos y beneficios	\$ 122.889,24	\$ 122.889,24	\$ 122.889,24	\$ 122.889,24	\$ 122.889,24
Depreciaciones	\$ 5.534,00	\$ 5.534,00	\$ 5.534,00	\$ 4.584,00	\$ 4.584,00
Otros gastos	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Gasto Arriendo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Gasto de Publicidad	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 5.836,69	\$ 4.890,13	\$ 3.844,17	\$ 2.688,38	\$ 2.688,38
Intereses pagados	\$ 5.836,69	\$ 4.890,13	\$ 3.844,17	\$ 2.688,38	\$ 2.688,38
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 14.851,63	\$ 14.851,63	\$ 14.851,63	\$ 14.851,63	\$ 14.851,63
TOTAL EGRESOS	170.691,57	170.245,00	169.199,04	167.093,26	167.093,26

Elaborado por: El autor.

6.1.2.3 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja del inversionista parte del flujo de caja de proyecto, el detalle del cálculo se encuentra en el anexo 2. El saldo final es el siguiente:

Tabla 29. Flujo de caja proyectado.

CONCEPTO	FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	\$ -54.742,80					\$ 17.920,00
CTN INICIAL	\$ -24.668,00	\$ -485,01	\$ -494,71	\$ -504,61	\$ -514,70	\$ -
Recuperación CTN						\$ 24.668,00
Total Flujo de Caja de Inversiones	\$ -79.410,80	\$ -	\$ -494,71	\$ -504,61	\$ -514,70	\$ 42.588,00
Flujo de Caja del Proyecto	\$ -79.410,80	\$ 43.194,48	\$ 46.625,00	\$ 50.995,26	\$ 54.559,60	\$ 101.525,67

Elaborado por: El autor.

6.1.2.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa una teoría en el ámbito empresarial, en donde los ingresos son iguales los costos, es decir es el punto donde no existe ni pérdida ni ganancia, y justamente prevé cuantas unidades producir para cubrir los gastos, esto servirá de apoyo a la producción e involucra costos fijos y variables, y a partir de este punto se obtendrá ganancias.

El punto de equilibrio se ha calculado en función a dos fórmulas, primero al número de unidades que se debe producir y segundo cuanto debe vender en dinero para cubrir los gastos.

Tabla 30. Punto de equilibrio

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	\$ 152.240	\$ 151.793	\$ 150.747	\$ 148.642	\$ 148.642
Sueldos y beneficios	\$ 122.889	\$ 122.889	\$ 122.889	\$ 122.889	\$ 122.889
Gasto Uniformes	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Depreciaciones	\$ 5.534	\$ 5.534	\$ 5.534	\$ 4.584	\$ 4.584
Mantenimiento	\$ 1.080	\$ 1.080	\$ 1.080	\$ 1.080	\$ 1.080
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Gasto Publicidad	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Útiles de Oficina	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Intereses pagados	\$ 5.837	\$ 4.890	\$ 3.844	\$ 2.688	\$ 2.688
Gasto Arriendo	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200
COSTOS VARIABLES	\$ 79.152				
Servicios Básicos	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
COSTO DE VENTAS	\$ 76.152				
COSTO TOTAL	\$ 231.392	\$ 230.945	\$ 229.899	\$ 227.793	\$ 227.793
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 285.533	\$ 285.533	\$ 285.533	\$ 285.533	\$ 285.533
PE EN VENTAS	\$ 210.627	\$ 210.009	\$ 208.562	\$ 205.649	\$ 205.649
% CON RESPECTO A LAS VENTAS	73,77%	73,55%	73,04%	72,02%	72,02%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	7.020,91	7.000,31	6.952,08	6.854,96	6.854,96

Elaborado por: El autor.

Calculo primer año:

Costo unitario:

$$\begin{aligned} \text{Costo Variable Unitario} &= \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Unidades Producidas}} \\ \text{Costo Variable Unitario} &= \frac{\$ 79,152,60}{9,517,76} \\ \text{Costo Variable Unitario} &= \$ 8,31 \end{aligned}$$

El costo de elaboración de un juguete de cartón detalla en el anexo 2, en el que se destaca que el costo total sería de \$ 8.31.

Punto de equilibrio unitario:

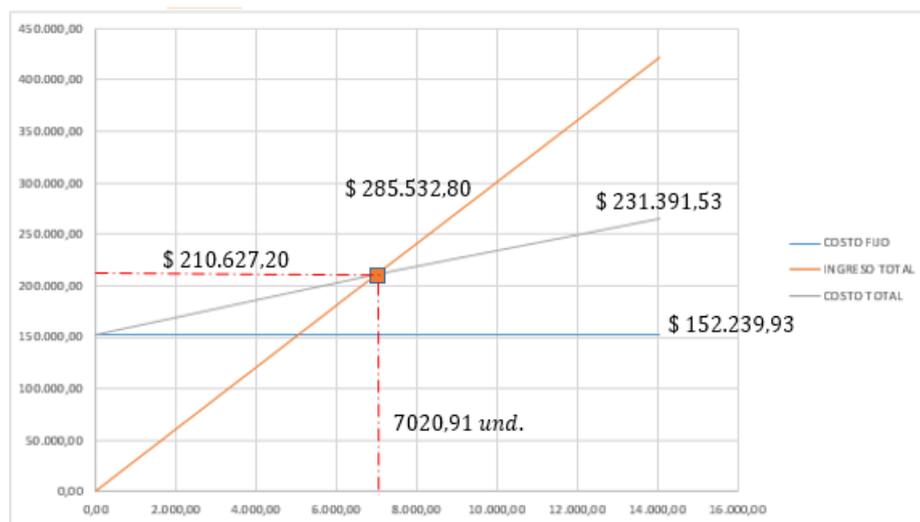
$$\begin{aligned} \text{Punto de Equilibrio Unitario} &= \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costos variables unitarios}} \\ \text{Punto de Equilibrio Unitario} &= \frac{\$152.239,93}{\$30,00 - \$8,31} \\ \text{Punto de Equilibrio Unitario} &= 7,020,91 \end{aligned}$$

Punto de equilibrio ventas:

$$\begin{aligned} \text{Punto de Equilibrio Ventas} &= \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Vetas}}} \\ \text{Punto de Equilibrio Ventas} &= \frac{\$ 152.239,93}{1 - \frac{\$ 79.151,60}{\$285.532,80}} \\ \text{Punto de Equilibrio Ventas} &= \$ 210.627,20 \end{aligned}$$

A continuación, se presenta la gráfica donde se interceptan las líneas y comprenden el punto de equilibrio, es decir que la empresa tiene que vender 7.020,91 unidades y recibir \$ 210.627,20 en el primer año. Para ello se detalla en el siguiente gráfico.

Grafico 14. Punto de equilibrio



Elaborado por: El autor.

6.2 Flujo de caja de liquidación

Se determina el valor de \$ 17.920,00 de rescate en activos y \$ 24.668,00 de capital de trabajo neto que corresponde a un total de \$42.588,00 al término de cinco años del proyecto, mismo que se detalla en la tabla n°23: Flujo de caja proyectado.

6.2.1 Análisis de la tasa de descuento del proyecto

6.2.1.1 Tasa de descuento

Para la evaluación del proyecto se utilizará una tasa de descuento (WACC), misma que es de 10,17%, esta tasa se calcula con una tasa de oportunidad del 15% que es la expectativa que tienen los inversionistas en un activo financiero a largo plazo y también se apoya en la tasa máximas para inversiones anual de 10.50% aproximadamente.

Para el análisis de la tasa de descuento WACC se consideró necesario tomar en cuenta ciertos índices, Tasa oportunidad de los accionistas (Ks), Inflación (INEC, 2019) y Prima de riesgo (Equipos).

Tabla 31. Tasa de descuento WACC

Ks	% Costo Financiamiento	WACC
4,66%	5,51%	10,17%

Elaborado por: El autor.

6.2.1.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

En función del punto anterior se establece el cálculo del a TMAR considerando de la inflación:

Tabla 32. Tasa de descuento WACC

Ks	INFLACIÓN	Prima	TMAR ACCIONISTA
15,00%	0,47%	0,07%	4,66%

Elaborado por: El autor.

6.2.1.3 Estructura de financiamiento

Aquí se determina el porcentaje de participación de la inversión esto es capital y financiamiento:

Tabla 33. Estructura del capital

INVERSIONES		
DETALLE	CAPITAL	% de Participacion
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$55.587,56	70,00%
CAPITAL PROPIO	\$23.823,24	30,00%
TOTAL	\$79.410,80	100,00%

Elaborado por: El autor.

6.3 Indicadores financieros

Considerando los flujos de caja se evalúa financieramente el proyecto de acuerdo a los siguientes criterios.

6.3.1 VAN

Los criterios de valoración para la evaluación financiera son los siguientes:

Tabla 34. Valor Actual Neto –VAN

	TASA	AÑOS						VAN
		0	1	2	3	4	5	
WACC	10,17%	-79.410,80	39.205,46	38.410,99	38.131,58	37.029,21	62.541,38	135.907,82

Elaborado por: El autor.

6.3.2 TIR

La Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento del proyecto e inversionista, esto establece que para el inversionista es rentable destinar sus recursos financieros en la inversión inicial, tal como se muestra en el siguiente detalle:

Tabla 35. Tasa Interna de Retorno

TIR	56,85%
------------	---------------

Tasa Interna de Retorno > Tasa de descuento

56,85 % > 10,17%

Elaborado por: El autor.

6.3.3 Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión inicial será en periodo de 1,78 años.

6.4 Índice de rentabilidad

El índice de rentabilidad se interpreta como la suma de los flujos futuros descontados divididos para la inversión inicial. Es decir, que se obtiene un indicados de 2.71 que representa que por cada dólar invertido se obtendrá \$2,71 de ganancia. Se detalle el siguiente calculo:

$$\text{ÍNDICE DE RENTABILIDAD} = \frac{\Sigma VA}{\text{INVERSIÓN INICAL}}$$

$$\text{ÍNDICE DE RENTABILIDAD} = \frac{\$ 215.318,62}{\$ 74.910,80} = 2,71$$

Elaborado por: El autor.

6.5 Evaluación financiera

Los resultados muestran que el proyecto es factible de realizar en base a las proyecciones consideradas en el presente capítulo, ya que el Valor Actual Neto es 10.17%, y en el escenario del proyecto e inversionista, esto demuestra que la empresa genera flujos positivos que sustentan la rentabilidad de la empresa y accionistas. Adicional se demuestra que la tasa interna de retorno de 56,85% la cual es mayor a la tasa de descuento de 10.17% y se concluye que la recuperación del capital es de 1,7 años (20 meses.).

7 Conclusiones y Recomendaciones

El plan de negocios evidencia que la creación de una empresa para la fabricación y comercialización de juguetes de cartón, siendo el cartón la materia prima primordial y de acuerdo las tendencias de consumo y preferencias del mercado, cubre la necesidad de los que buscan una alternativa ecológica que sustente el cuidado del medio ambiente.

El análisis de entorno del país destaca las oportunidades para el negocio; apoyo del gobierno para la producción nacional, barreras de entrada de la competencia internacional, la tendencia de los consumidores hacia alternativas ecológicas y cuidado ambiental y el crecimiento de la industria favoreciendo a la producción nacional a pesar del decrecimiento de otras industrias y aumento de las exportaciones provenientes de China.

La opinión de los todos los intervinientes en el análisis del plan corroboran que está en crecimiento la industria artesanal, así mismo afirman que los juguetes de cartón son un producto que tendrá un auge con la sensibilización de las personas por el consumo de los juguetes ecológicos

El análisis del cliente precisa que existe una oportunidad de negocio de acuerdo a al comportamiento del consumidor y sus necesidades insatisfechas, lo cual contribuyo para la creación del producto que abarca beneficios buscados por los consumidores.

Las estrategias de marketing están orientadas al mercado objetivo, destinadas a introducir Doit al mercado de los juguetes y posicionarse en la mente del consumidor, mediante las cuales se espera obtener los mejores resultados en ventas y respuesta del consumidor a partir del segundo año.

Los objetivos de la empresa, la estructura organizacional y cargos de los empleados se establecen junto con los procesos de operación que cumplen con el objetivo de ofrecer el mejor servicio al consumidor.

El plan de negocios es sostenible y sólido financieramente puesto que se obtuvo un VAN y TIR positivos, las utilidades son medianas el primer año y a partir del segundo año se incrementan sustancialmente.

De acuerdo a los resultados alcanzados en los diferentes análisis del proyecto, es viable el lanzamiento del producto conforme indica el plan de negocios.

8 Bibliografía y Anexos

- BBC. (20 de 06 de 2018). Hay tantos residuos de plástico en el mundo que podrían cubrir un país como Argentina": la advertencia de un grupo científicos sobre la contaminación que acecha al nuestro planeta.
- BCE. (09 de 12 de 2019). *Los ecuatorianos compran más juguetes importados de China*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/compra-juguetes-ecuador-regalos-navidad.html>
- BLOGGER. (25 de 07 de 2009). *E-commerce*. Obtenido de <http://ecommerce-conceptualizacion.blogspot.com/>
- COMERCIO, E. (21 de AGOSTO de 2020). <https://www.elcomercio.com/tendencias/redes-sociales-preferidas-ecuador-tecnologia.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20un%20estudio%20del%20Instituto,Youtu be%20con%2015%2C4%25>. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/redes-sociales-preferidas-ecuador-tecnologia.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20un%20estudio%20del%20Instituto,Youtu be%20con%2015%2C4%25>.
- Fisher-Price. (2020). *Juguetes y tips de juego*. Obtenido de https://www.fisher-price.com/es_MX/playtime-guide/12-18months/index.html
- Grob-Zakhary, R. (20 de 05 de 2014). Obtenido de Primeros Pasos: <https://blogs.iadb.org/desarrollo-infantil/es/juguetes-de-material-reciclado-una-buena-forma-de-aprender-jugando/>
- INEC. (2016). *INFO ECONOMIA*. QUITO: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS.
- INEC. (2018). *Tecnologías de la Información y Comunicación* . QUITO. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- INEC. (2019). *Indice de Producción de la Industria*. QUITO: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTIVAS Y SENSOS.
- INEN, S. E. (06 de DICIEMBRE de 2018). *RTE INEN 089 "Seguridad de los juguetes"*. Obtenido de <http://inenreglamentacion.blogspot.com/2018/12/rte-inen-089-seguridad-de-los-juguetes.html>
- Ministerio de Comercio Exterior COMEX. (2015). Resolución No 011-2015., (pág. 1). Quito .
- Ministerio de Comercio Exterior COMEX. (29 de Noviembre de 2019). *75 % de los juguetes importados llegaron a Ecuador desde China*. Obtenido de El: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/11/28/nota/7625864/75-juguetes-importados-llegaron-ecuador-ofertas-black-friday>

Parteners, M. -I. (2019). *ESTADO DIGITAL ECUADOR 2019 – ESTADÍSTICAS DIGITALES ACTUALIZADAS*. Quito: Artículos, Estadísticas.

SENSOS, I. N. (2016). *INFO ECONOMIA*. QUITO: ECUADOR EN CIFRAS.

UNESCO. (1980). El niño y el juego: planteamientos teóricos aplicaciones pedagógicas. En *Estudios y documentos de educación* (págs. 34, 5-33).

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta para conocer la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación de juguetes de cartón diseñados digitalmente por niños/as en la ciudad de Quito.

Descripción del formulario

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

JUGUETES DE CARTON



1. Edad del encuestado. *

1. 18 a 25 años.

2. 26 a 35 años

3. 36 a 50 años.

4. Más de 51 años.

2. Género *

1. Mujer

2. Hombre

3. ¿Con que frecuencia adquiere juguetes para sus hijos/ sobrinos / familiares / conocidos, etc? *

...

1. Una vez al mes.

2. Una o Dos veces al mes.

3. Una o Dos veces a los 3 meses.

4. Una o Dos veces a los 6 meses.

5. Mas de 4 veces al año

4. ¿Para que eventos adquiere frecuentemente juguetes para sus hijos/ sobrinos / familiares / conocidos, etc.? *

1. Cumpleños.

2. Navidad

3. Día del Niño/a

4. Por cualquier otra ocasión.

5. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor alto por un juguete de mejor calidad y de alto aprendizaje didáctico? *

1. Sí

2. No

3. Tal vez

6. ¿Qué tipo de juguetes prefiere adquirir para hijos/ sobrinos / familiares / conocidos, etc.? *

1. Juegos de mesa donde tengan un desafío acorde a su edad y de habilidad (acomodar piezas para que ...

2. Plantillas y moldes para dibujar y pintar

3. Juegos digitales (videojuegos)

4. Juegos para hacer manualidades o armables

5. Juegos más complejos de mesa para compartir con la familia y amigos

7. Escoja el factor que usted considere más importante al momento de adquirir un juguete. *

1. Seguridad.

2. Variedad.

3. Precio.

4. Ubicación de compra.

8. ¿Considera que las juguetes que existen en el mercado cumplen con todas sus expectativas lúdicas para sus hijos/ sobrinos / familiares / conocidos, etc.? *

1. Sí

2. NO

9. ¿Cómo prefiere pagar los juguetes que adquiriría? *

1. Pago en efectivo

2. Pago con tarjeta de crédito

3. Pago con transferencia

10. ¿Le interesaría que exista un servicio de entrega a domicilio de juguetes diseñado por sus hijos/ sobrinos / familiares / conocidos, etc.? *

1. Sí

2. No

3. Tal vez

11. ¿Desea que los juguetes adquiridos sean reciclable y re utilizables? *

1. Sí

2. No

12. ¿Desearía que los juguetes sean personalizados y únicos para sus hijos/ sobrinos / familiares / conocidos, etc.? *

1. Sí

2. No

3. Tal vez

13. ¿Le gustaría que sus hijos/ sobrinos / familiares / conocidos, etc. diseñen sus propios juguetes a base de su imaginación? *

Sí

No

14. ¿Cuánto gasta anualmente en juguetes? *

1. Entre \$0 y \$50

2. De \$51 a \$100

3. Mas de \$100

16. ¿A qué precio entre 10.00 y 60.00 por juguete consideraría como muy caro y Si lo adquiría? *

Texto de respuesta corta

16. ¿A qué precio entre 10.00 y 60.00 por juguete consideraría como muy caro y NO lo adquiriría? *

Texto de respuesta corta

17. ¿A qué precio entre 10.00 y 60.00 por juguete consideraría como muy barato que le haría dudar de su calidad y NO adquiría? *

Texto de respuesta corta

18. ¿A qué precio entre 10.00 y 60.00 por juguete consideraría como muy barato que le haría dudar de su calidad y Si adquiría? *

Texto de respuesta corta

19. ¿Revisa o ve anuncios por redes sociales o internet de ofertas de juguetes? *

1. Sí

2. No

20. ¿Qué medio de comunicación utiliza con mayor frecuencia? *

1. Televisión

2. Radio

3. Redes sociales

4. Correo electrónico

5. Revistas

6. Periódicos

Anexo 2

FLUJO DE CAJA POR YECTADO						
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS SERVICIOS		\$ 285.532,80	\$ 291.243,46	\$ 297.068,33	\$ 303.009,69	\$ 309.069,89
(-) COSTOS DE VENTAS		\$ 76.151,60	\$ 76.151,60	\$ 76.151,60	\$ 76.151,60	\$ 76.151,60
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS		\$ 209.381,20	\$ 215.091,86	\$ 220.916,73	\$ 226.858,09	\$ 232.918,29
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 143.469,24	\$ 143.469,24	\$ 143.469,24	\$ 143.469,24	\$ 143.469,24
(-) DEPRECIACIONES		\$ 5.534,00	\$ 5.534,00	\$ 5.534,00	\$ 4.584,00	\$ 4.584,00
(-) GASTOS DE VENTAS		\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
= UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 64.911,96	\$ 70.122,62	\$ 75.947,49	\$ 81.888,85	\$ 87.949,05
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 5.836,69	\$ 4.890,13	\$ 3.844,17	\$ 2.688,38	\$ 2.688,38
Intereses pagados		\$ 5.836,69	\$ 4.890,13	\$ 3.844,17	\$ 2.688,38	\$ 2.688,38
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		\$ 59.075,27	\$ 65.232,49	\$ 72.103,32	\$ 79.200,47	\$ 85.260,67
Part. utilidades Trabajadores		\$ 8.861,29	\$ 9.784,87	\$ 10.815,50	\$ 11.880,07	\$ 12.789,10
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		\$ 50.213,98	\$ 55.447,62	\$ 61.287,82	\$ 67.320,40	\$ 72.471,57
Impuesto a la Renta		\$ 12.553,49	\$ 13.861,90	\$ 15.321,96	\$ 16.830,10	\$ 18.117,89
=UTILIDAD NETA		\$ 37.660,48	\$ 41.585,71	\$ 45.965,87	\$ 50.490,30	\$ 54.353,67
Flujo de Caja de Operaciones						
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		\$ 59.075,27	\$ 65.232,49	\$ 72.103,32	\$ 79.200,47	\$ 85.260,67
Part. utilidades Trabajadores		\$ -8.861,29	\$ -9.784,87	\$ -10.815,50	\$ -11.880,07	\$ -12.789,10
Impuesto a la Renta		\$ -12.553,49	\$ -13.861,90	\$ -15.321,96	\$ -16.830,10	\$ -18.117,89
(+)Depreciación		\$ 5.534,00	\$ 5.534,00	\$ 5.534,00	\$ 4.584,00	\$ 4.584,00
Total Flujo de Caja Operacional		\$ 43.194,48	\$ 47.119,71	\$ 51.499,87	\$ 55.074,30	\$ 58.937,67
Flujo de Caja de Inversiones o valor de liquidación						
Activos	\$ -54.742,80					\$ 17.920,00
CTN INICIAL	\$ -24.668,00	\$ -485,01	\$ -494,71	\$ -504,61	\$ -514,70	\$ -
Recuperación CTN						\$ 24.668,00
Total Flujo de Caja de Inversiones	-79.410,80	\$ -	\$ -494,71	\$ -504,61	\$ -514,70	\$ 42.588,00
Flujo de Caja del Proyecto	-79.410,80	\$ 43.194,48	\$ 46.625,00	\$ 50.995,26	\$ 54.559,60	\$ 101.525,67

Elaborado por: El autor.