



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
PERSONALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUÑECAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesora Guía

Msc. María de Lourdes Salado Godos

Autora

Alejandra Gabriela Villamarín Rodríguez

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Msc. María de Lourdes Salado Godos

C.I.:175510484-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Alejandra Gabriela Villamarín Rodríguez

C.I.: 171760380-5

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la vida.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, Edita y Yuri por su incondicional amor. A mis hermanas Daniela y Tatiana por su amistad. A mi mejor amigo y novio Héctor por su cariño. Y finalmente le dedico este trabajo a mi prima Andrea, por su gran apoyo y entrega.

RESUMEN

En la actualidad, el Ecuador ha proyectado un plan que busca reemplazar el nivel de importaciones de juguetes, con el fin de impulsar a la industria local y de esta manera satisfacer la demanda nacional con juguetes ecuatorianos de buena calidad. Es por esta razón que, a partir del año 2014, se ha visto la tendencia a la reducción de importaciones y la mayor oferta de juguetes ecuatorianos en las perchas de las principales jugueterías a nivel nacional. En vista de este nuevo panorama en el mercado de juguetes, surge la iniciativa de la empresa Thais, que busca comercializar muñecas personalizadas que den a conocer la originalidad y calidad que pueden llegar a tener los productos nacionales sin dejar de lado la difusión de la diversidad cultural que el país posee.

Para posicionar la marca en el mercado objetivo se utilizarán las estrategias de diferenciación en base al producto y la estrategia de nicho. Además con respecto al mix de publicidad, se establecerán tres ejes que son: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. Para el caso de publicidad se tomará en consideración el manejo de redes sociales, material POP y participación en revistas especializadas, con respecto a relaciones públicas se establecerán demostraciones de producto y finalmente en promociones se utilizarán alianzas estratégicas con establecimientos relacionados con centros infantiles. Con respecto a canales de distribución, dado que es un producto personalizado y se requiere del consumidor final para la elaboración de las muñecas; se utilizará dos canales de distribución directo, el primero en base a una tienda física que será ubicada en el Centro Comercial Iñaquito (CCI) y el segundo una tienda virtual que será promocionado en el centro comercial.

Mediante el estudio de mercado, se pudo determinar datos relacionados con la aceptación del producto en donde el 67% en promedio estaría dispuesto a comprar muñecas plásticas de origen ecuatoriano a un precio mayor a 50 dólares. Por otra parte, se requiere de una inversión inicial de \$ 45,885.51 dólares para poner en marcha el negocio y según la valoración financiera en el escenario optimista se prevé una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 22.75% con un plazo de

4 años para la recuperación de la inversión. En referencia a lo anterior, se puede determinar que el proyecto es viablemente rentable en el segmento de mercado establecido.

ABSTRACT

During the last two years, Ecuador had elaborated a national plan that seeks to replace the level of toys imports in order to boost local industry and satisfy domestic demand with high quality toys. Since 2014, there country had experienced a tendency to reduce the amount of foreign trade and exhibit more Ecuador's offer at local toy stores. As a consequence of the new market development, the company Thais found a business opportunity to commercialize custom dolls in Quito's city. In fact, the company will emphasize the originality, quality and cultural diversity that domestic products can have.

In order to stablish the brand into the market, the company will introduce two types of strategies. The first one which is related to the strategy based on product differentiation and the second one that is the niche strategy. Regarding to promotion mix, the company will stablish three axles: advertising, sales promotion and public relations. The advertising part will be composed of social networks management, POP materials introduction and specialized magazines participation. For public relations, the company will use strategic alliances with children's centers. In regard to distribution channels, the company will have a store located in "C.C Iñaquito" and a virtual store where customers could make their orders and purchases.

Through the market analysis, it was determined that the product acceptance is on on average 67% (People who would buy Ecuadorian plastic dolls at a price of \$50.00 US dollars). Moreover, the project requires an initial investment of \$ 45,885.51 US dollars and the financial valuation in an optimistic scenario foresees an Internal Rate of Return (IRR) of 22.75% and payback in four years. According to the results, it has been determined that the project is viable and profitable in the established market

ÍNDICE

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES..... | 1 |
| 1.1 ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1.1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.1.2 Objetivo General | 2 |
| 1.1.3 Objetivos Específicos..... | 2 |
| 1.1.4 Hipótesis | 3 |
| 2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS | 4 |
| 2.1 LA INDUSTRIA..... | 4 |
| 2.1.1 Clasificación..... | 4 |
| 2.1.2 Tendencias | 5 |
| 2.1.2.1 PIB..... | 6 |
| 2.1.2.2 Balanza Comercial..... | 8 |
| 2.1.3 Estructura de la Industria | 11 |
| 2.1.3.1 División de la Industria..... | 11 |
| 2.1.3.2 Actores de la Industria | 12 |
| 2.1.3.3 Personal ocupado en la Industria | 14 |
| 2.1.3.4 Cadena de valor | 14 |
| 2.1.4 Factores Económicos y Regulatorios..... | 17 |
| 2.1.4.1 Inflación | 17 |
| 2.1.4.3 Tasa de Interés Efectiva | 19 |
| 2.1.4.4 Riesgo País | 19 |
| 2.1.4.5 Tasa de Desempleo..... | 20 |
| 2.1.5 Factores Políticos..... | 21 |
| 2.1.5.1 Estabilidad Gubernamental..... | 21 |
| 2.1.5.2 Promoción Empresarial..... | 22 |
| 2.1.6 Factores Sociales..... | 22 |
| 2.1.6.1 Nivel Socioeconómico..... | 22 |
| 2.1.6.2 Surgimiento de la Clase Media | 25 |
| 2.1.6.3 Hábitos de consumo de juguetes y compras en línea | 25 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.7 Factores Tecnológicos | 26 |
| 2.1.7.1 Impresoras 3D en la industria de juguetes..... | 26 |
| 2.1.8 Factores Ambientales | 27 |
| 2.1.9 Factores Legales..... | 28 |
| 2.1.10 Conclusión análisis del entorno..... | 29 |
| 2.1.11 Canales de Distribución | 29 |
| 2.1.12 Las 5 Fuerzas de Porter..... | 30 |
| 2.1.12.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras (Alto) | 31 |
| 2.1.12.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores (Medio) | 32 |
| 2.1.12.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos (Alto) | 33 |
| 2.1.12.4 Poder de Negociación de los Proveedores (Medio)..... | 34 |
| 2.1.12.5 Poder de Negociación de los Consumidores (Bajo)..... | 35 |
| 2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO | 36 |
| 2.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio..... | 36 |
| 2.2.2 Estructura Legal de la Empresa | 37 |
| 2.2.3 Misión, Visión y Objetivos | 37 |
| 2.3 El producto | 38 |
| 2.4 Estrategia de ingreso al mercado | 40 |
| 2.5 Análisis FODA | 40 |
| 2.6 Matrices estratégicas | 41 |
| 3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | |
| Y SU ANÁLISIS..... | 43 |
| 3.1 Determinación del problema de investigación | 43 |
| 3.1.1 Problema de Decisión de Gerencia..... | 43 |
| 3.1.2 Problema de Investigación | 43 |
| 3.2 Fuentes de información..... | 45 |
| 3.3 Diseño de investigación | 45 |
| 3.3.1 Investigación Descriptiva Cualitativa | 46 |
| 3.3.1.1 Entrevista con Expertos | 46 |
| 3.3.1.2 Grupo Focal | 48 |
| 3.3.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa..... | 51 |
| 3.3.2.1 Encuestas | 51 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.3 Conclusiones Generales de los Métodos de Investigación | 60 |
| 3.4 Mercado relevante y cliente potencial..... | 61 |
| 3.4.1 Mercado objetivo..... | 61 |
| 3.4.2 Segmentación de mercado | 63 |
| 3.5 Tamaño del mercado y tendencias..... | 65 |
| 3.5.1 Tendencias de consumo | 66 |
| 3.6 La competencia y sus ventajas | 67 |
| 3.7 Participación de mercados y ventas de la industria..... | 70 |
| 3.8 Evaluación del mercado durante la implementación..... | 72 |
| 4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING | 74 |
| 4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING | 74 |
| 4.1.1 Estrategia de ingreso | 74 |
| 4.1.2 Estrategia de Crecimiento..... | 75 |
| 4.2 Política de precios | 76 |
| 4.3 Táctica de ventas..... | 77 |
| 4.4 Producto..... | 77 |
| 4.4.1 Ciclo de Vida del Producto..... | 77 |
| 4.4.2 Atributos..... | 79 |
| 4.4.3 Branding..... | 83 |
| 4.4.3.1 Logo y Slogan | 83 |
| 4.4.3.2 Imagen Corporativa..... | 83 |
| 4.4.3.3 Empaque..... | 84 |
| 4.5 Política de servicio al cliente y garantías | 85 |
| 4.6 Promoción y publicidad | 85 |
| 4.6.1 Publicidad | 86 |
| 4.6.2 Relaciones Públicas..... | 88 |
| 4.6.3 Promoción de ventas | 88 |
| 4.7 DISTRIBUCIÓN O PLAZA..... | 90 |

| | |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| 5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN | 93 |
| 5.1 Estrategia de operaciones | 93 |
| 5.2 Ciclo de operaciones | 94 |
| 5.3 Requerimientos de equipos y herramientas | 98 |
| 5.4 Instalaciones y mejoras | 100 |
| 5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico | 102 |
| 5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios | 103 |
| 5.7 Aspectos regulatorios y legales | 103 |
| 6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL | 107 |
| 6.1 Estructura organizacional | 107 |
| 6.1.1 Organigrama | 107 |
| 6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades | 108 |
| 6.2.1 Descripción de funciones | 108 |
| 6.3 Compensación al personal | 110 |
| 6.4 Políticas de empleo y beneficios | 111 |
| 6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores | 112 |
| 6.6 Equipo de asesores y servicios | 112 |
| 6.6.1 Servicio Contable | 112 |
| 6.6.2 Servicio Legal | 113 |
| 6.6.3 Servicio de Costura | 113 |
| 7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL | 114 |
| 7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha | 114 |
| 7.2 Diagrama de GANTT | 114 |
| 7.3 Riesgos e imprevistos | 115 |
| 8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS | 117 |
| 8.1 Supuestos y criterios utilizados | 117 |
| 8.2 Riesgos y problemas principales | 120 |

| | |
|---------------------------------------------------|-----|
| 9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO | 122 |
| 9.1 Inversión inicial | 122 |
| 9.2 Fuentes de ingresos..... | 123 |
| 9.3 Costos fijos, variables y semivARIABLES | 124 |
| 9.3.1 Costos fijos | 124 |
| 9.3.2 Costos variables..... | 125 |
| 9.4 Margen bruto y margen operativo..... | 126 |
| 9.5 Estado de resultados proyectado..... | 127 |
| 9.6 Balance general proyectado..... | 129 |
| 9.7 Flujo de efectivo proyectado | 131 |
| 9.8 Punto de equilibrio | 132 |
| 9.9 Control de costos importantes | 133 |
| 9.10 Valoración | 135 |
| 9.10.1 Modelo CAPM..... | 135 |
| 9.10.2 Modelo WACC | 135 |
| 9.10.3 Flujo de Caja | 136 |
| 10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO | 138 |
| 10.1 Financiamiento deseado..... | 138 |
| 10.2 Estructura de capital y deuda buscada | 138 |
| 10.3 Capitalización | 139 |
| 10.4 Retorno para el inversionista | 139 |
| 11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES | |
| Y RECOMENDACIONES..... | 141 |
| 11.1 Conclusiones | 141 |
| 11.2 Recomendaciones..... | 143 |
| REFERENCIAS..... | 144 |
| ANEXOS..... | 153 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Representación del pib vs actividad económica | 7 |
| tabla 2. Desarrollo del pib en las industrias manufactureras | 8 |
| tabla 3. Análisis de importaciones partida 9503.00.22.90 | 9 |
| tabla 4. Artículos con mayor aporte al ipc..... | 18 |
| tabla 5. Estratificación del nivel socioeconómico | 23 |
| tabla 6.objetivo, pregunta e hipótesis | 44 |
| tabla 7. Fuentes de información | 45 |
| tabla 8. Mercado objetivo | 63 |
| tabla 9. Segmentación de mercado | 64 |
| tabla 10. Tamaño del mercado | 66 |
| tabla 11. Frecuencia de compra | 66 |
| tabla 12. Muñecas en las principales jugueterías | 68 |
| tabla 13. Participación de mercado de fabricantes de muñecas y accesorios..... | 70 |
| tabla 14. Procedencia de muñecas en el ecuador..... | 71 |
| tabla 15. Costo de fabricación | 76 |
| tabla 16. Alianzas estratégicas | 89 |
| tabla 17. Presupuesto marketing y publicidad | 90 |
| tabla 18. Insumos para muñecas..... | 99 |
| tabla 19. Maquinaria y equipos..... | 99 |
| tabla 20. Equipos administrativos | 100 |
| tabla 21. Proyección salarial..... | 110 |
| tabla 22. Distribución de ventas anuales | 119 |
| tabla 23. Inversión inicial | 123 |
| tabla 24. Proyección de costos fijos | 125 |
| tabla 25. Proyección costos variables | 126 |
| tabla 26. Margen bruto en escenario esperado | 126 |
| tabla 27. Margen operativo escenario esperado..... | 127 |
| tabla 28. Estado de resultados escenario esperado..... | 128 |
| tabla 29. Balance general proyectado esperado | 129 |
| tabla 30. Estado de flujo de efectivo | 131 |
| tabla 31. Punto de equilibrio | 132 |
| tabla 32. Van y tir..... | 136 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| tabla 33. Dividendos en el escenario esperado | 139 |
| tabla 34. Flujo de efectivo para el inversionista en el escenario esperado | 140 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Código industrial internacional uniforme. Ciiu rev. 4.0..... | 5 |
| figura 2. Pib por actividad económica..... | 8 |
| figura 3. Análisis de las exportaciones e importaciones de la partida 9503.00.22.90..... | 10 |
| figura 4. Principales importadores ecuatorianos..... | 11 |
| figura 5. Establecimientos por actividad económica..... | 12 |
| figura 6. Fabricación de juegos y juguetes..... | 13 |
| figura 7. Comercialización al por menor de juguetes..... | 14 |
| figura 8. Industria: proceso de fabricación..... | 16 |
| figura 9. Cadena de valor..... | 16 |
| figura 10. Inflación anual acumulada..... | 18 |
| figura 11. Comportamiento de la tasa de interés activa..... | 19 |
| figura 12. Riesgo país ecuador..... | 20 |
| figura 13. Mercado laboral nacional..... | 21 |
| figura 14. Compras en línea..... | 26 |
| figura 15. Análisis del entorno..... | 29 |
| figura 16. Canales de distribución..... | 30 |
| figura 17. Análisis competitivo de las cinco fuerzas de porter..... | 31 |
| figura 18. Análisis de competitividad..... | 36 |
| figura 19. Concepto de negocio..... | 37 |
| figura 20. Análisis foda..... | 41 |
| figura 21. Adquisición de productos personalizados..... | 54 |
| figura 22. Personalización de juguetes..... | 54 |
| figura 23. Frecuencia de compra..... | 55 |
| figura 24. Ocasión de compra..... | 55 |
| figura 25. Aceptación del producto..... | 56 |
| figura 26. Vestimenta..... | 56 |
| figura 27. Ubicación de la tienda..... | 57 |
| figura 28. Comunicación del producto..... | 57 |
| figura 29. Precio..... | 58 |
| figura 30. Precio como factor de compra..... | 58 |
| figura 31. Aspectos relevantes en una muñeca..... | 59 |

| | |
|----------------------------------------------------------|-----|
| figura 32. Muñecas con trajes étnicos | 59 |
| figura 33. Popularidad de etnias | 60 |
| figura 34. Ciclo de vida de muñecas..... | 78 |
| figura 35. Ciclo de vida de muñecas de juguete | 79 |
| figura 36. Vestimenta de muñecas | 80 |
| figura 37. Tonalidad de piel | 81 |
| figura 38. Color de ojos | 81 |
| figura 39. Color de cabello..... | 82 |
| figura 40. Línea niña-muñeca..... | 82 |
| figura 41. Logo..... | 83 |
| figura 42. Slogan | 83 |
| figura 43. Empaque y diseño | 84 |
| figura 44. Canal de distribución | 91 |
| figura 45. Ciclo de operaciones | 95 |
| figura 46. Flujograma de compras y abastecimientos | 96 |
| figura 47. Flujograma de ventas | 97 |
| figura 48. Flujograma de producción | 98 |
| figura 49. Planos bodega y oficina..... | 101 |
| figura 50. Plano de la isla para punto de venta..... | 101 |
| figura 51. Localización planta, bodega y oficina | 102 |
| figura 52. Localización punto de venta | 103 |
| figura 53. Organigrama de la empresa | 107 |
| figura 54. Proyección de ventas | 124 |
| figura 55. Gráfico punto de equilibrio..... | 133 |
| figura 56. Estructura societaria | 138 |

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

Tras la necesidad de suplir la oferta de juguetes ecuatorianos y reducir el nivel de importaciones propuesta por el gobierno; surge la iniciativa de la empresa Thais, que busca comercializar muñecas personalizadas en la ciudad de Quito y de esta manera dar a conocer la originalidad y calidad que pueden llegar a tener los productos nacionales.

Durante los últimos años, el nivel de importaciones ha fluctuado de manera regular; sin embargo, el decrecimiento más significativo aparece a partir del año 2014. Esta condición, se debe en gran parte a las medidas establecidas por el actual gobierno, para reducir el 25% de las importaciones y sustituir la oferta internacional con producto nacional. Cabe recalcar que en la actualidad, la mayoría de la oferta juguetera proviene de países asiáticos como China y Hong Kong. Especialmente China, que es el primer productor exportador de juguetes a nivel mundial.

Por otra parte, dentro de la oferta de juguetes, se ha visto la necesidad de crear un producto que identifique la identidad cultural ecuatoriana ya que la mayoría del mercado presenta juguetes estandarizados internacionalmente. Es por esta razón que, Thais busca no solo vender muñecas personalizadas sino que además se pueda dar a conocer lo pluricultural que es el país. Como otro aspecto relevante, se debe recalcar el aumento de la clase media y la demanda de bienes que reflejen un mejor estilo de vida. En tal virtud, la empresa vio la oportunidad de enfocarse en este segmento que está dispuesto a comprar artículos innovadores y además aprecia el producto nacional.

En vista de estos aspectos, se puede decir que el panorama para la introducción de muñecas personalizadas en la ciudad de Quito es alentador. En

primer lugar debido a las políticas impulsadas por el gobierno para el desarrollo de la industria de juguetes y en segundo lugar, por el incremento de la clase media para adquirir bienes que brinden estatus y calidad.

1.1.2 Objetivo General

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la comercialización y personalización de muñecas dentro de la ciudad de Quito.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Analizar los factores del macro y micro entorno que intervienen en la industria de juguetes y definir el impacto que ejercen en la creación de una empresa comercializadora de muñeca en la ciudad de Quito.
- Realizar una investigación de mercado en la ciudad de Quito, con el fin de determinar el nivel de aceptación de las muñecas personalizadas para la introducción del producto.
- Determinar que el mercado objetivo para las muñecas Thaís está compuesto por niñas entre los 5 y 11 años de edad que corresponden al nivel socioeconómico A, B y C+. Además identificar la frecuencia de compra de muñecas para este segmento en el inicio del presente estudio.
- Evaluar la competencia directa e indirecta que enfrenta el proyecto a través de fuentes primarias y secundarias al iniciar el estudio de investigación de mercado.
- Establecer un plan de marketing a través de campañas ATL y BTL que permitan dar a conocer el producto al mercado objetivo dentro de los dos primeros años.
- Determinar el proceso de fabricación y canal de distribución óptimo para comercializar el producto al consumidor final mediante el análisis de la conducta del consumidor al comienzo del presente estudio.
- Implantar una estructura organizacional que permita optimizar la utilización de recursos a través de la asignación de tareas específicas durante la puesta en marcha del negocio.

- Establecer cronogramas para la implementación del proyecto utilizando la estrategia del Diagrama de Gantt.
- Elaborar un plan financiero que demuestre la viabilidad del proyecto y el retorno de capital en un período de tiempo de 5 años.

1.1.4 Hipótesis

Es viable y rentable la creación de una empresa dedicada a la comercialización de muñecas personalizadas en la ciudad de Quito.

2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

A lo largo de este capítulo, se llevará a cabo un análisis general de la industria con el fin de obtener una visión panorámica del macro y micro entorno. De esta manera se podrá ubicar el escenario en el cual se desarrollará la compañía y a su vez se obtendrá información necesaria para lograr una investigación veraz.

2.1 LA INDUSTRIA

Hace referencia al conjunto de actividades que se dedican a la transformación de materias primas en bienes finales o intermedios.

2.1.1 Clasificación

En el Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ha llevado a cabo un proceso que busca estructurar, integrar y codificar las clasificaciones y nomenclaturas correspondientes a las actividades económicas.

Es así que, por medio de la más actual Clasificación Nacional de Actividades Económicas el Código Industrial Internacional Uniforme CIIU REV. 4.0 se pudo normar a las industrias y con esto es posible identificar de manera clara la principal actividad económica a la que pertenece cada negocio dentro de un sector económico (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2012).

De acuerdo a la CIIU REV. 4.0 se identifica que para el caso de la fabricación de muñecas y accesorios, la clasificación que le corresponde es la siguiente:



2.1.2 Tendencias

La industria de juguetes al igual que muchas otras ha evolucionado durante la última década. Tal es el caso que, a escala mundial los retos y perspectivas son cada vez mayores por parte de fabricantes y productores. A nivel general se sabe que el incremento de una demanda cada vez más exigente se propaga por todo el mundo. De hecho, la tendencia al consumo de videojuegos y dispositivos electrónicos es cada vez mayor, lo que implica una amenaza frente a los juguetes tradicionales.

Sin embargo, a pesar de los obstáculos que presenta el sector, existen tendencias que hacen que las perspectivas de crecimiento sean favorables para la industria de juguetes. Entre los aspectos positivos del sector de juguetes tradicionales, se tiene en primer lugar el incremento del poder adquisitivo principalmente generado por las economías emergentes como China. En segundo lugar, se encuentra la inclusión de comercio justo y diseño ecológico en juguetes, la cual incentiva las oportunidades para fabricantes. Y finalmente, el reciente aumento de las ventas por internet, ha logrado incentivar a comerciantes minoristas para comenzar a ofertar sus productos (Comisión Europea, 2014).

China es considerada el primer productor y exportador mundial de juguetes, seguido tan solo por la Unión Europea. No obstante, con respecto a marcas líderes a escala mundial, según datos obtenidos de la revista Forbes (2014), la empresa danesa Lego con sus tradicionales bloques de plástico, alcanzó el primer puesto en la fabricación de juguetes. En segundo lugar se encuentra Mattel, quien se caracteriza por la venta de marcas bien posicionadas como Barbie, FisherPrice y Max Steel.

En todo caso, es cada vez más evidente que las empresas a nivel mundial se van alineando hacia la elaboración de juguetes de alto diseño, calidad y valores pedagógicos; con el fin de competir en mercados internacionales donde el precio se ha convertido en el factor primordial. Además, gracias al proceso de globalización, es claro que las nuevas tendencias se centran a la evolución de los procesos productivos y del comercio. Es decir, se ha producido un desplazamiento de la fabricación y la exportación de juguetes desde Estados Unidos y Europa hacia países del sudeste asiático, donde se obtiene mano de obra barata, leyes fiscales y medio ambientales menos rígidas y sobre todo una apertura al comercio exterior (Martí, 2011).

2.1.2.1 PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) busca medir el valor monetario total de todos los servicios y bienes finales producidos dentro de las fronteras de un país durante un periodo determinado (Mochón, 2006, p.167).

De acuerdo a datos más actuales que posee el Banco Central del Ecuador, el PIB real es de **\$67, 081,069**. Sin embargo, de acuerdo a las previsiones anuales que se realizan con el fin de describir la posible evolución de la economía, se obtiene que durante el 2014 el PIB fue de **\$69, 770,346** (Banco Central del Ecuador [BCE], 2014).

Con respecto a la actividad económica, las Industrias Manufactureras N.C.P. (No Clasificado Previamente) la cual incluye la fabricación de Juegos y Juguetes representa el 0.3021% del PIB total del Ecuador

Tabla 1. Representación del PIB vs Actividad Económica

| DETALLE | Valor al 2013 | Valor al 2014 |
|---------------------------|-----------------|-----------------|
| PIB | \$67,081,069.00 | \$69,770,346.17 |
| Manufacturas N.C.P | \$203,920.00 | \$210,771.71 |

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014

Como se puede observar en la tabla 2, las industrias manufactureras han presentado una evolución positiva durante los últimos años, dando como resultado un crecimiento promedio de 11.90 %. Cabe recalcar que, el crecimiento se debe principalmente a los incentivos impulsados por el Ministerio de Industrias para sustituir las importaciones y el cambio de la matriz productiva. Por tal razón, a partir de diciembre de 2013 entró en vigencia la Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior, que estableció el control de 193 partidas de importación que incluyen a los sectores de alimentos, cosméticos, electrodomésticos, **juguetes**, textiles, entre otros. Como resultado, durante el año 2014 se logró sustituir el 25% de las importaciones de juguetes y representó un auge en el sector de las industrias manufactureras (El Telégrafo, 2014).

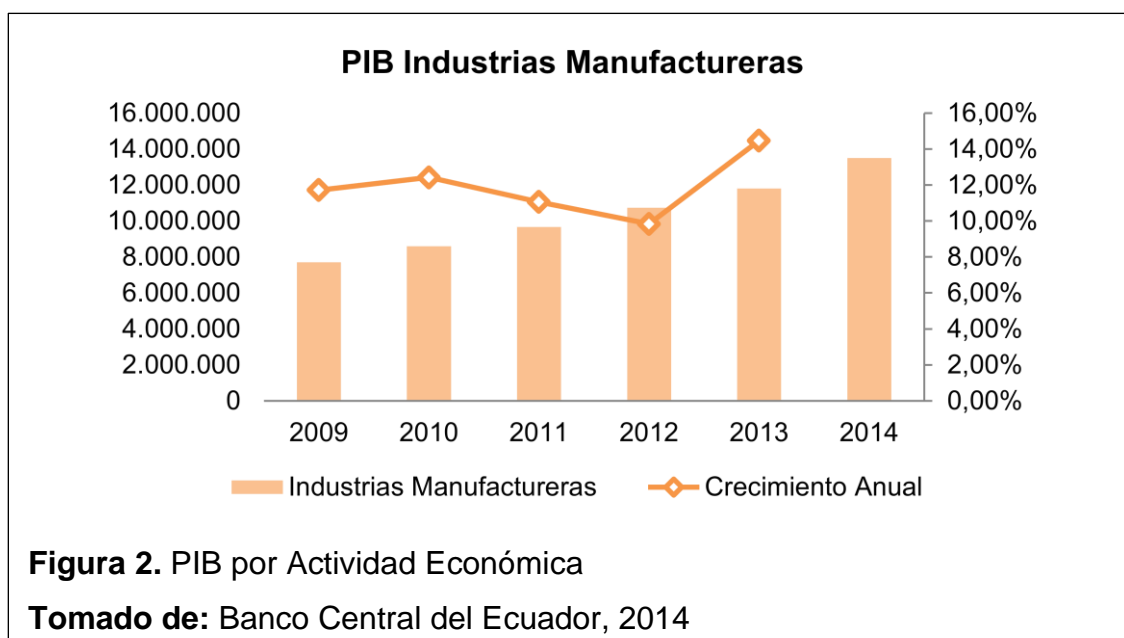
Adicionalmente, durante el mes de marzo de 2015 entró en vigencia la resolución No. 11 del COMEX, la cual graba a la partida 9503.00.22.90 (Muñecas o muñecos incluso vestidos) con una sobretasa arancelaria del 45% (Comité de Comercio Exterior, 2015). Cabe mencionar que las medidas de restricción de importaciones implementadas por el estado, son normativas momentáneas; es decir que protegen un sector durante un período de tiempo definido, por lo que es necesario buscar una ventaja comparativa ya sea en calidad o precio.

Tabla 2. Desarrollo del PIB en las Industrias Manufactureras

| Año | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 (*PREV) |
|------------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------------|
| Industrias Manufactureras | 7,699,18 | 8,601,69 | 9,670,44 | 10,739,72 | 11,796,75 | 13,503,77 |
| | 8 | 7 | 7 | 8 | 5 | 3 |
| Crecimiento Anual | 11.72% | 12.42% | 11.06% | 9.84% | 14.47% | |
| Crecimiento Promedio | 11.90% | | | | | |

Adaptado de: BCE

a. La información que se encuentra con (*) corresponde a datos previsionales que proporciona el BCE, con el fin de determinar la posible evolución de la economía en el corto plazo.



2.1.2.2 Balanza Comercial

La balanza comercial es un registro que lleva un país determinado con el fin de medir todas las importaciones y exportaciones realizadas en un período de tiempo. De tal manera que el saldo exportaciones menos importaciones puede ser un resultado positivo o negativo (Pro Ecuador, 2014).

Según datos obtenidos del Banco Central, las importaciones correspondientes a muñecas y accesorios (Partida 9503.00.22.90) han ido presentado un crecimiento paulatino anual desde el año 2010 al 2013. Cabe recalcar que sólo

a partir del año 2014 se produjo una disminución de compras al exterior, debido a las políticas implementadas por el gobierno para sustituir el 25% de las importaciones de juguetes y a su vez destinar ese porcentaje a producción local.

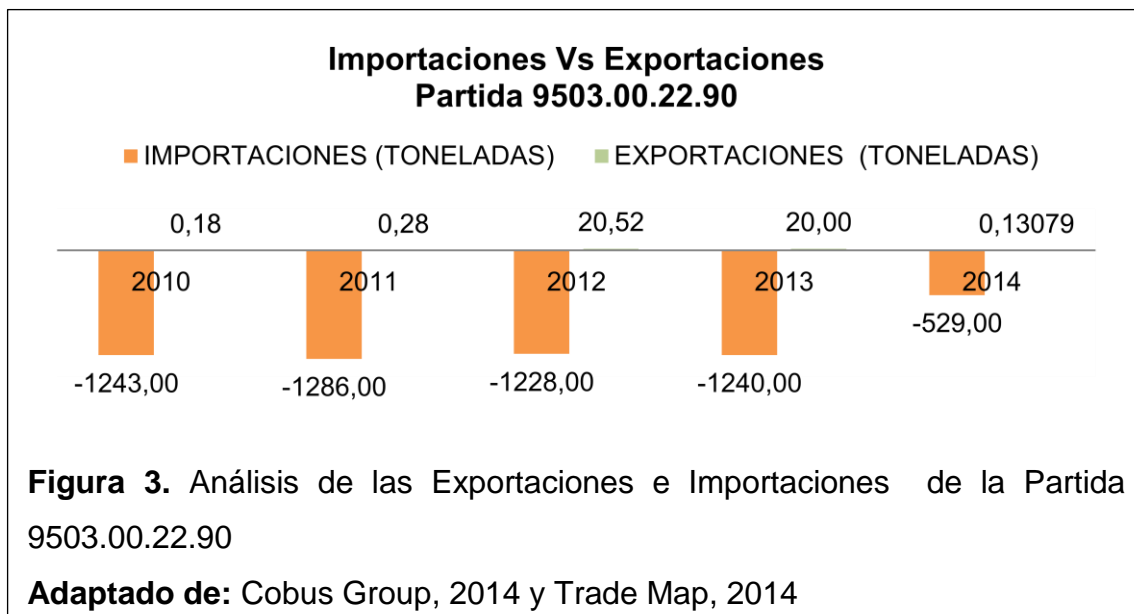
En tal virtud, se estima un crecimiento en la demanda de muñecas de 13.66%, tomando en consideración que se excluyó el porcentaje de decrecimiento para el año 2014 debido a que los montos que no se importaron debieron haber sido sustituidos por la industria nacional.

Tabla 3. Análisis de importaciones partida 9503.00.22.90

| NOMENCLATURA ARANCELARIA | IMPORTACIONES (VALOR CIF-MILES DE DÓLARES) | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|-------------|-------------|-----------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Muñecas o Muñecos incluso vestidos (Partida 9503.00.22.90) | \$8,460.31 | \$9,762.22 | \$11,418.65 | \$12,402.89 | \$7,512.4 |
| Crecimiento anual | 15.39% | 16.97% | 8.62% | -39.43% | |
| Crecimiento promedio antes de sustitución de importaciones | 13.66% | | | | |

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2014

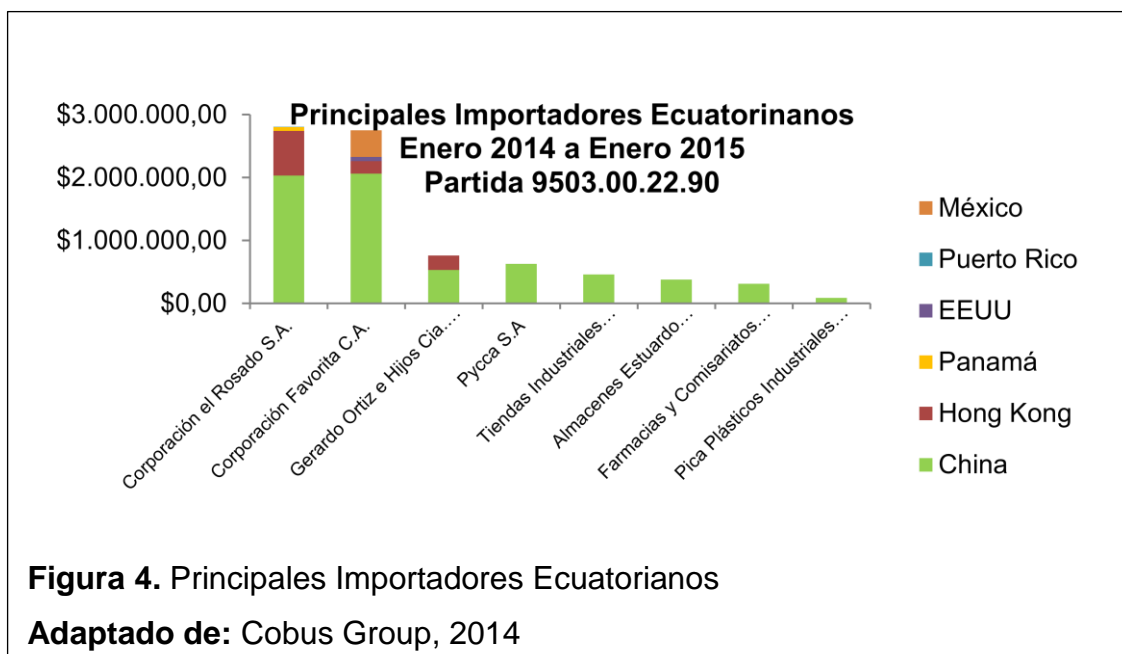
Por otra parte, tomando en consideración las importaciones en toneladas, se puede ver la fluctuación de las importaciones frente al aumento de las exportaciones. Cabe recalcar que Venezuela y México se han convertido en los principales importadores de juguetes ecuatorianos (Trade Map, 2014). La explicación puede darse debido a las medidas que se establecieron en el país con el fin de impulsar la matriz productiva, por lo tanto se pronostica un futuro positivo para las industrias manufactureras de juguetes.



Principales Importadores Ecuatorianos

En el caso de las importaciones, según datos obtenidos de Cobus Group se sabe que durante el período de enero de 2014 a enero de 2015, las dos principales empresas que importan muñecas y accesorios de juguetes fueron Corporación El Rosado y Corporación Favorita quienes importaron \$ **2,803, 497.85** y \$ **2,749, 431.13** respectivamente. De los cuales el principal proveedor fue China y Hong Kong.

En el Anexo 1 se puede observar los rubros de juguetes importados de los principales proveedores del Ecuador.



2.1.3 Estructura de la Industria

2.1.3.1 División de la Industria

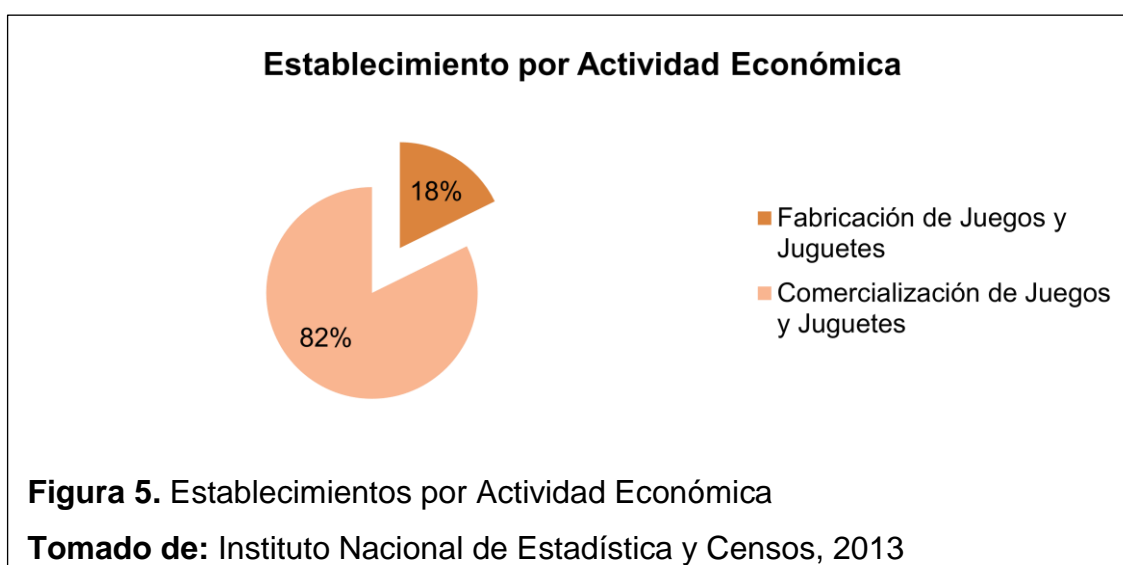
La industria de fabricación y comercialización de juegos y juguetes se encuentra dividida de la siguiente manera:

- Fabricación de muñecos, animales de muñecos, muñecas, piezas y accesorios (vestidos) para muñecas.
- Fabricación de instrumentos musicales de juguete.
- Fabricación de artículos para ferias de atracciones, juegos de mesa, juegos de salón, billares, etc.
- Fabricación de juguetes con ruedas (bicicletas, triciclos, carros de plástico)
- Servicios que brindan apoyo a la fabricación de juguetes.
- Otros juegos como trenes eléctricos, modelos a escala, armas de juguete, rompecabezas, etc.
- Venta al por menor de juegos y juguetes de todos los materiales en establecimientos especializados.

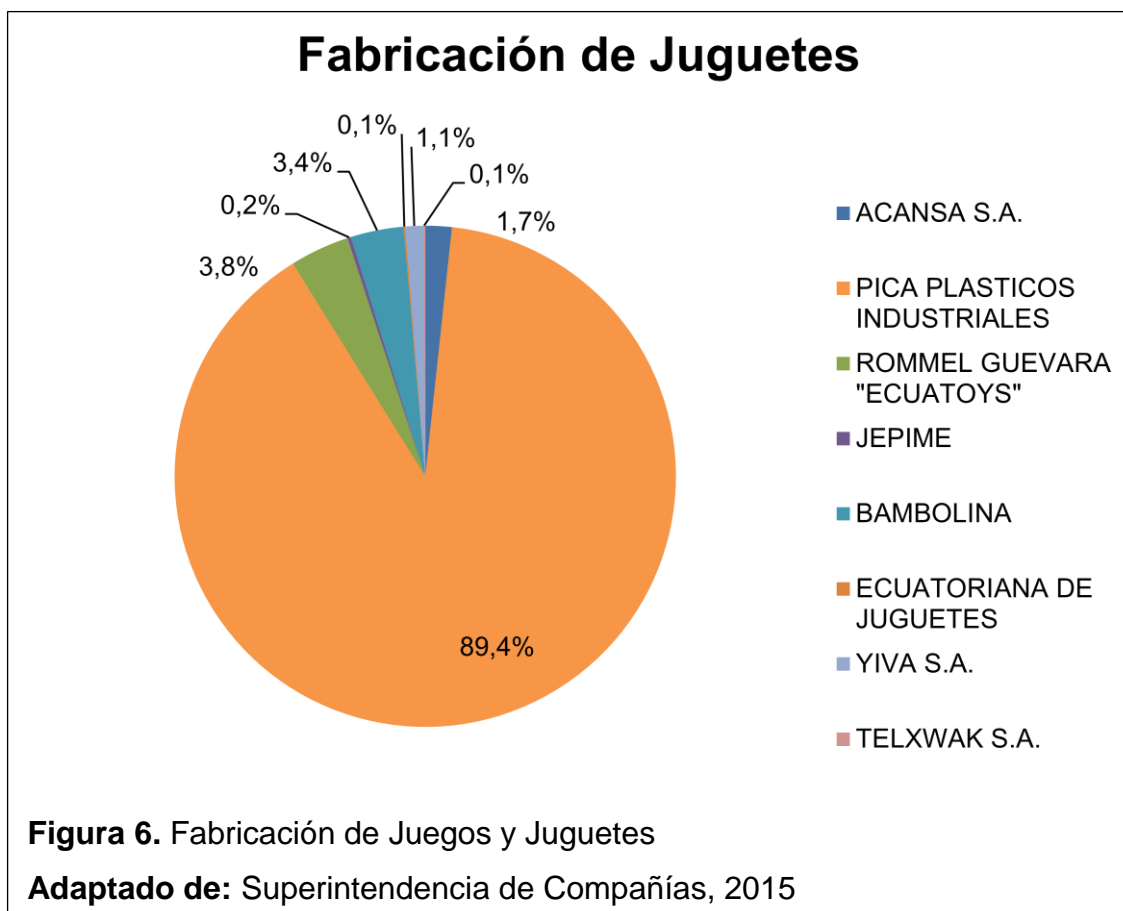
- Venta al por mayor de otros artículos de uso doméstico: juegos y juguetes.

2.1.3.2 Actores de la Industria

Según los últimos datos registrados por el INEC, en el Ecuador existen 598 establecimientos dedicados a la fabricación de juguetes. De los cuales, 106 establecimientos corresponden a la Fabricación de Juegos y Juguetes; mientras que 492 establecimientos se dedican a la comercialización al por menor de juegos y juguetes.

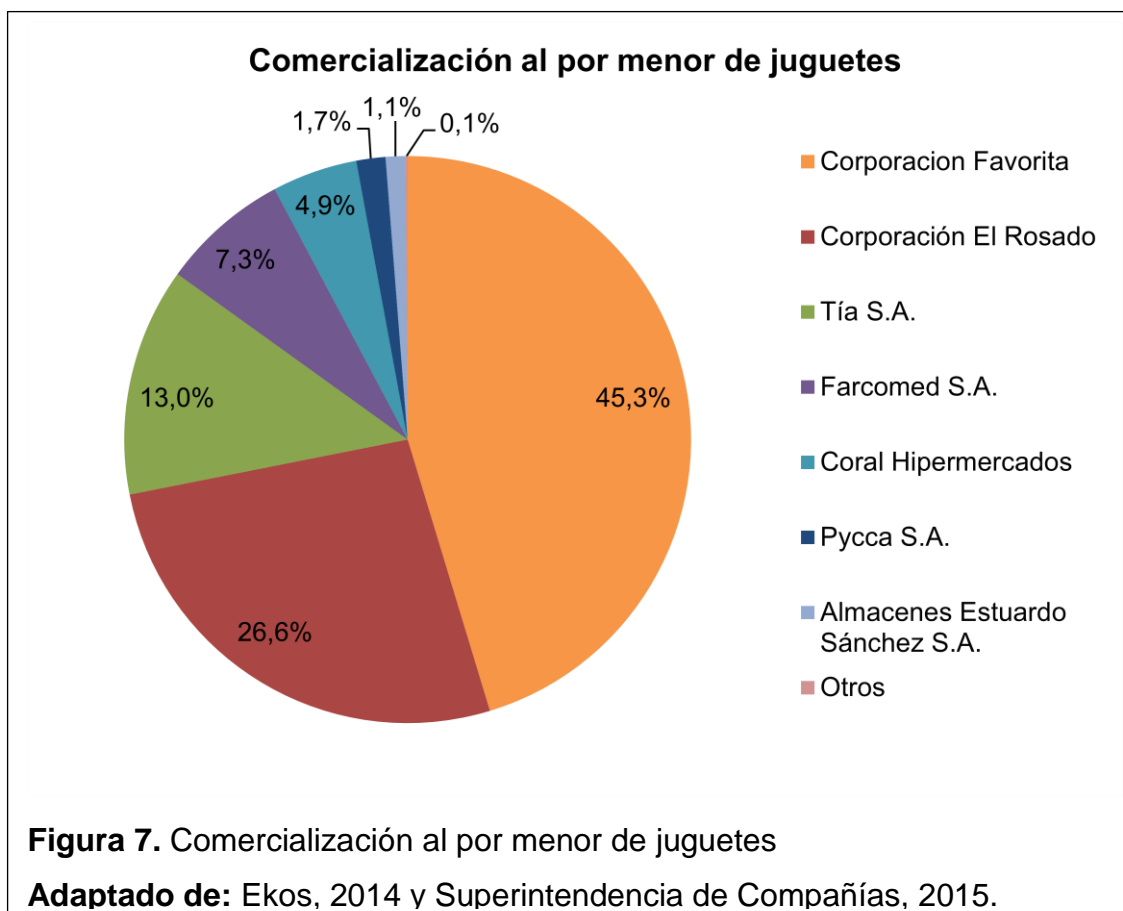


Según la Superintendencia de Compañías las empresas activas que se dedican a la fabricación y comercialización de juegos juguetes son las siguientes:



Dentro de los fabricantes de juguetes, claramente se observa que el líder en el mercado de fabricación de juguetes es PICA con el 90% de participación. Cabe recalcar que el resto de fabricantes representan una producción artesanal y de menor volumen.

Con respecto a la comercialización de juguetes, el sector se divide en venta al por menor y al por mayor. La figura 7 muestra la participación de mercado según ventas de las principales comercializadoras de juguetes del país siendo Corporación Favorita y El Rosado las principales comercializadoras de juguetes en el país con una participación del 45.3% y 26.6% respectivamente. En el anexo 2 se presenta el nivel de ventas de las principales comercializadoras de juguetes en el país.



2.1.3.3 Personal ocupado en la Industria

De acuerdo a datos obtenidos del INEC se sabe que existen 2015 personas laborando en actividades relacionadas con la industria de juguetes; de las cuales 298 personas se relacionan a la fabricación de juguetes y 1717 se dedican a la venta al por menor de juguetes. Además, dentro del personal ocupado existe mayor presencia de mujeres con 54% frente a los hombres que es del 46%.

2.1.3.4 Cadena de valor

Según Michael Porter (Keller y Kotler, 2006, p.38), la cadena de valor de una empresa está formada por actividades primarias y de soporte. Por un lado, las actividades primarias buscan generar valor al cliente; mientras que las actividades de soporte brindan apoyo y mejoran el rendimiento de las

actividades primarias. Dicho en otras palabras, por medio de la cadena de valor (procesos competitivos), una empresa es capaz de proponer valor al cliente y a la organización.

El sector de juguetes posee una dinámica compleja, pues se constituye a partir de la combinación de varias etapas de fabricación. Aun así, esta industria utiliza el siguiente esquema con el fin de generar valor al cliente:

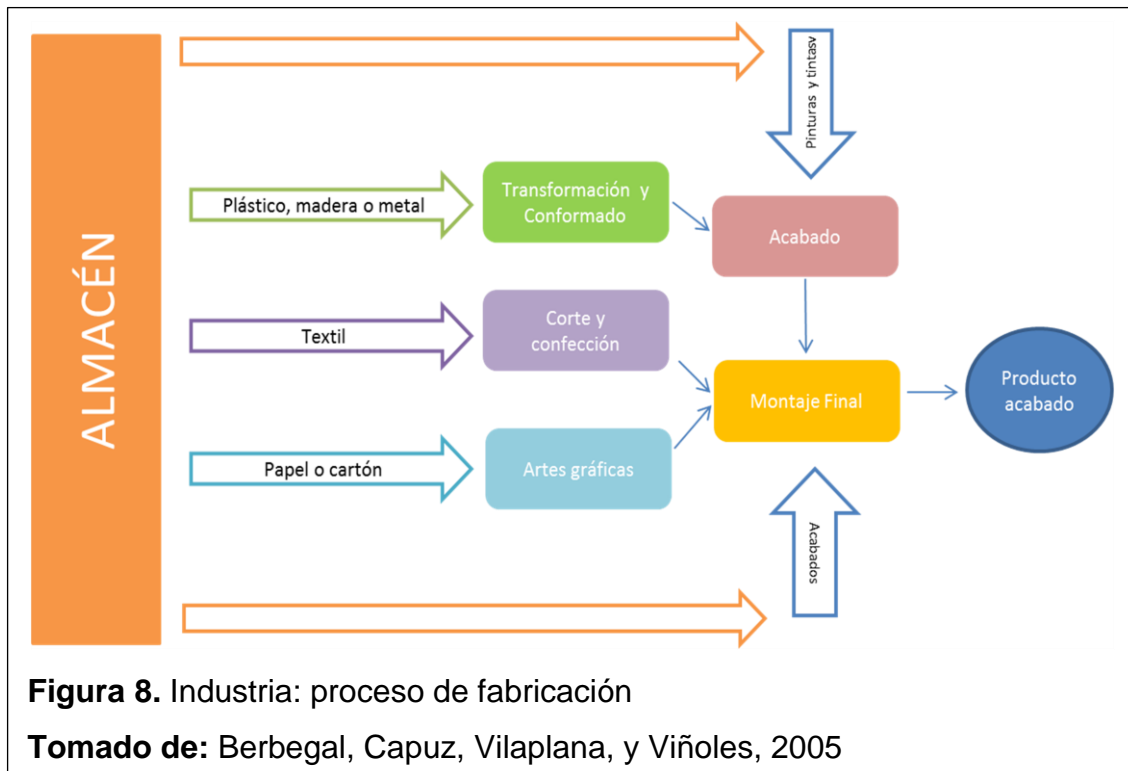
- **Recepción y almacenamiento:** Durante esta etapa, se busca mantener el abastecimiento de materias primas esenciales para el proceso productivo. Especialmente de materiales plásticos y aditivos como: plastificantes, estabilizantes colorantes, pigmentos, pinturas, tintas, disolventes y adhesivos. Además, también se cuenta con un stock de materiales textiles como: telas, espumas y accesorios como velcros, cierres y botones.
- **Transformación:** En el transcurso del proceso de transformación, los principales procesos en los que se incurren son inyección, soplado o moldeo rotacional.
- **Conformado:** Se utilizan procesos de conformado metálico¹, mecanizado y fabricación de moldes.
- **Acabados:** El proceso de acabado comprende cadenas de pintura para el recubrimiento de piezas; además, de que se pueden utilizar procesos de aerografía², serigrafía³ y metalizado para decorar el producto.
- **Montaje Final:** Unión de partes y piezas para el acabo final.
- **Embalaje y Expedición:** Empaquetado y embalaje de juguetes.

En la figura 8 se describe el proceso de fabricación en la industria de juguetes y muñecas que va desde el almacenaje hasta el acabado final.

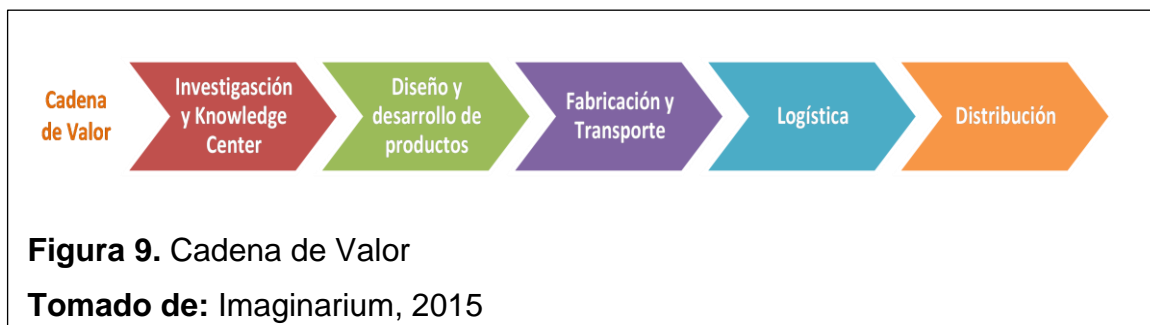
¹ **Conformado metálico:** El conformado utiliza procesos de manufactura para realizar deformación plástica y así cambiar las formas de las piezas metálicas (Salazar, B., 2012).

² **Aerografía:** Técnica a base de aire que consiste en pulverizar pintura sobre una superficie.

³ **Serigrafía:** Técnica de impresión que se caracteriza por grabar imágenes utilizando seda o tela metálica fina.



Por otra parte, además del proceso de fabricación y ensamble de juguetes, la industria utiliza la siguiente cadena de valor:



- **Fabricación:** Actividades que involucran la transformación de las materias primas e insumos en un bien final. Ejemplo: producción, empaquetado y etiquetado.
- **Distribución:** Actividades relacionadas con los canales de distribución del bien a los clientes o compradores. Ejemplo: transporte, entregas y pedidos.
- **Logística:** Centros de almacenaje y stock del producto.

- **I&D del Producto y desarrollo del producto:** Actividades que buscan el desarrollo de tecnologías. Ejemplo: I&D del producto, desarrollo de software y soportes computarizados (Gamble, Peteraf, Strickland y Thompson, 2012, p. 108).

2.1.4 Factores Económicos y Regulatorios

2.1.4.1 Inflación

Por definición este término se describe como la variación porcentual que experimenta el nivel general de precios dentro de una economía (Larraín y Sachs, 2007, p. 9).

En el Ecuador, esta tasa es medida por medio del Índice de Precios al Consumidor en el área urbana (IPCU), a partir del establecimiento de una canasta de bienes y servicios demandada por consumidores de estratos medios y bajos (BCE, 2015).

Según datos del Banco Central del Ecuador, durante los últimos 4 años, el país ha registrado una inflación promedio de 3.98%. Sin duda alguna, esto puede afectar de manera negativa a la demanda en artículos como juguetes, dado que al no ser bienes necesarios si el precio sube los consumidores pueden abstenerse de comprarlos. Adicionalmente, por medio del análisis del índice de precios al consumidor (IPC) se puede ver que durante diciembre del 2014, uno de los 12 rubros que mayor aporte inflacionario fue recreación y cultura. De los cuales, autos de juguete y muñecas fueron los artículos que mayor incidencia tuvieron en el aumento general del IPC. Dado este análisis se puede decir que los juguetes poseen temporadas estacionales de inflación, siendo diciembre el mes con mayor tasa inflacionaria. En la tabla 4 se puede observar los artículos de recreación y cultura que tuvieron mayor incidencia inflacionaria durante el mes de diciembre.

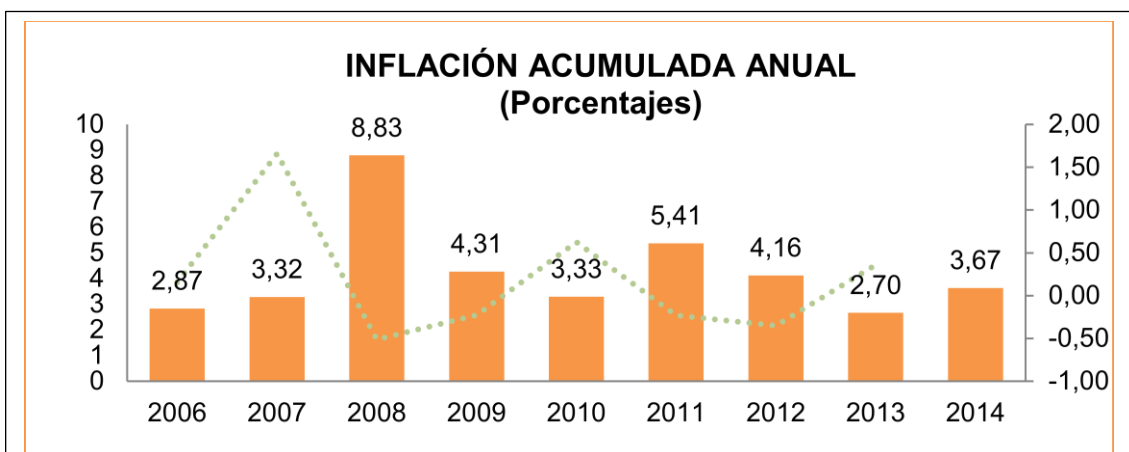


Figura 10. Inflación anual acumulada

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014

Tabla 4. Artículos con mayor aporte al IPC

| RECREACIÓN Y CULTURA | | | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Mensual: 0.62% | | | |
| Anual: 0.24% | | | |
| ARTÍCULO | APORTE AL IPC GENERAL | PORCENTAJE DE APOORTE | INFLACIÓN |
| Entrada a Partido de Fútbol | 0.0217 | 32.81% | 10.44% |
| Auto de Juguete | 0.005 | 0.72% | 0.93% |
| Muñecas | 0.002 | 0.35% | 0.38% |

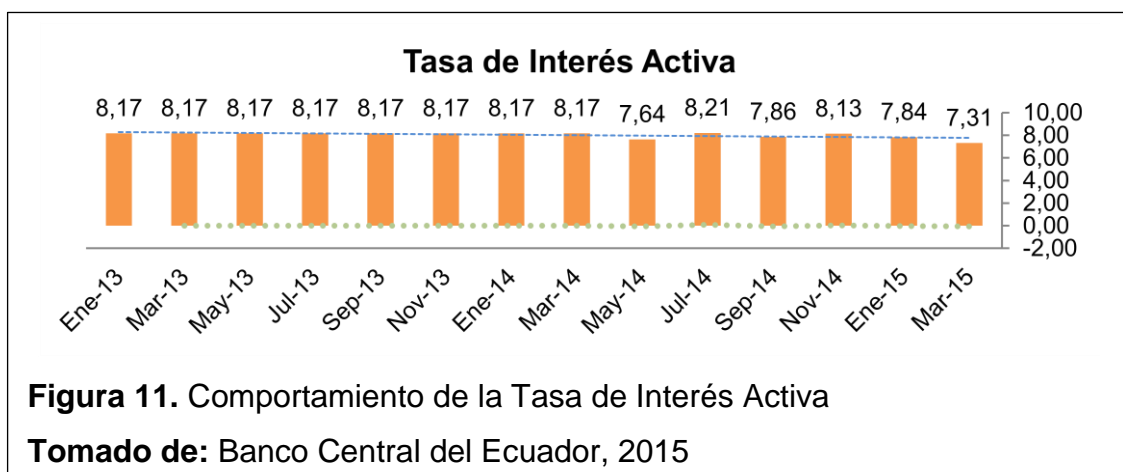
Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2014

2.1.4.2 Tasa de interés activa

La tasa de interés activa hace referencia al porcentaje que cobran las instituciones bancarias por servicios de crédito a los usuarios; además, estas tasas se encuentran basadas en las condiciones del mercado y en las disposiciones que emite el Banco Central. Se las llama activas porque representan recursos favorables para la banca (Sofomanec, 2015).

En los últimos años, la tasa de interés activa ha registrado un promedio de 8.03%, por lo cual se puede considerar que se ha mantenido estable. Sin embargo, se puede destacar que el pico más alto se dio en julio de 2014 con 8.21% y el más bajo se registró en marzo de 2015 con 7.31%.

Dada esta tendencia, se puede decir que el país está registrando una disminución de la tasa activa frente al año anterior, lo cual representa un aspecto favorable para las empresas que buscan acceder a créditos.



2.1.4.3 Tasa de Interés Efectiva

La tasa de interés efectiva a diferencia de la tasa activa refleja el valor del dinero en el tiempo; es decir, es la tasa a la que realmente se coloca el capital una vez que se descontó el pago de intereses, impuestos y comisiones.

En el caso de la empresa, al pertenecer al segmento de PYMES la tasa de interés activa efectiva se encuentra entre 11.17% y 11.83% (BCE, 2015).

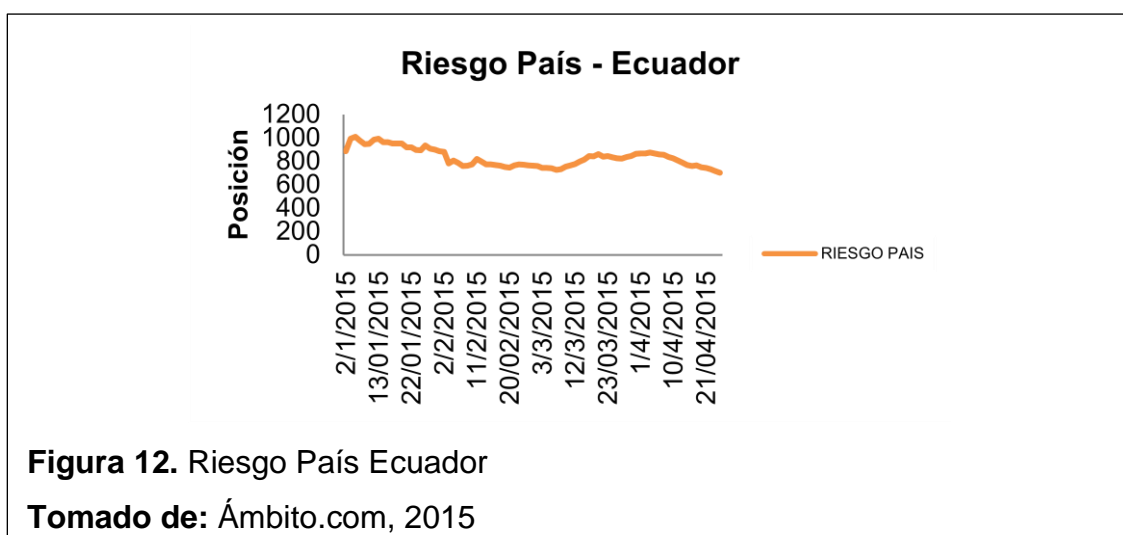
2.1.4.4 Riesgo País

El riesgo país se define como la capacidad que tiene un estado para cumplir con el pago de obligaciones externas. Sin embargo, para calcular éste índice, se toma a su vez en cuenta la utilización de índices de mercado como el EMBI que refleja el movimiento de los precios de los bonos emitidos por países emergentes (BCE, 2015). Además, en este índice se incluyen variables económicas, financieras y políticas.

La importancia del riesgo país se da debido a que influye en la decisión de potenciales inversores, por lo que siempre que un estado lleve un equilibrio

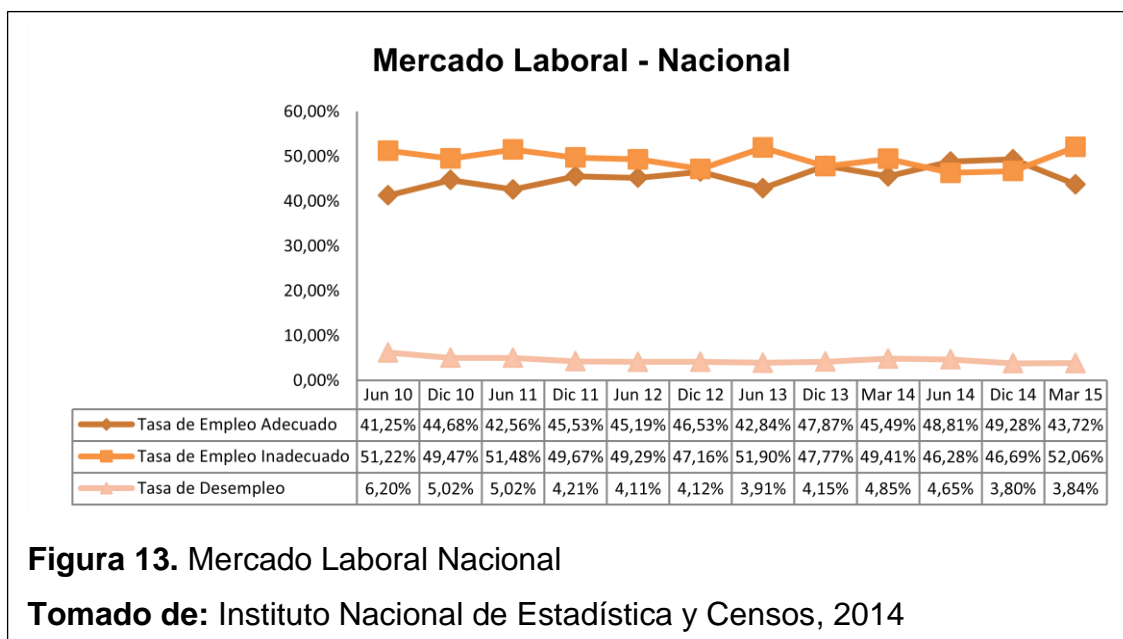
económico, se da una apertura al flujo de capitales nuevos; por el contrario si una economía es considerada riesgosa, la fuga de capitales es evidente. Mientras el índice tienda a acercarse a cero, el país es considerado con riesgo mínimo. Muy por el contrario, si el índice empieza a presentar incrementos, los países tienden a ser considerados más riesgosos.

En el caso del Ecuador, durante enero a abril de 2015, el riesgo país ha pasado de 887 a 701. En comparación con países de la región como Colombia, que durante este mismo periodo el riesgo país pasó de la posición 202 a la 210 y Perú que tuvo un comportamiento similar que varió de 186 a 171. En referencia a lo anterior, se puede determinar que el riesgo país que posee el Ecuador es relativamente alto en contraste con países vecinos.



2.1.4.5 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo teóricamente se define como el nivel de desocupación que existe entre la población económicamente activa PEA (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], s.f.). En el caso ecuatoriano, la tasa de desempleo durante marzo de 2015 fue de 3.84% la cual presenta una disminución de 1.01 puntos porcentuales comparado con el mismo período durante el 2014. En referencia a lo anterior, se puede pronosticar un escenario positivo para la economía laboral, puesto que existen mayores fuentes de trabajo que impulsan el sector industrial y productivo del país.



- PEA se considera a todas las personas mayores de 15 años que tuvieron trabajo o fueron empleados, incluso también las personas que no tenían empleo pero que se encontraban disponibles para trabajar.
- Empleo adecuado: Personas con empleo que perciben ingresos mayores o iguales al salario básico y que trabajan (mas, menos o igual) 40 horas semanales.
- Empleo inadecuado: Personas con empleo que no cumplen con las condiciones mínimas de horas o ingresos. El ingreso es menor al salario mínimo.
- Desempleo: Personas mayores o iguales a 15 años que no se encuentran empleados pero están disponibles para trabajar.

2.1.5 Factores Políticos

2.1.5.1 Estabilidad Gubernamental

A partir de los años 90, el Ecuador ha ido experimentado un fuerte desequilibrio político. A tal punto que, los gobiernos de turno no lograban culminar sus períodos presidenciales. Primero con la destitución del ex presidente Abdalá Bucaram, seguido de Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez. Por tal motivo, la presidencia del país fue asumida por sus respectivos sucesores Fabián Alarcón, Gustavo Noboa y Alfredo Palacio.

Sin embargo, tras la elección del Presidente Rafael Correa en 2007, el país ha logrado un período de estabilidad gubernamental. El actual gobierno lleva ocho años de mandato y ha obtenido una reelección que finalizaría en el año 2017.

Además, según datos de la Asociación de Comunicación Política ACOP (2015, sección ranking de popularidad marzo 2015, párr. 1), el presidente Correa ocupó el cuarto puesto de popularidad a nivel mundial.

2.1.5.2 Promoción Empresarial

El actual gobierno por medio de la Ley de Incentivos a la Producción busca promover las inversiones privadas con el fin de reducir el impacto en la economía tras la caída en los precios del petróleo. Entre las iniciativas se encuentran exoneraciones y medidas de aliento fiscales (El Universo, 2014).

Por otra parte, el gobierno busca impulsar el Plan Nacional de Buen Vivir que es una guía para vincular las políticas con la gestión e inversión pública. El actual plan se centra en 12 objetivos principales los cuales involucran al sector energético, sector laboral, transformación de la matriz productiva entre otros (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015).

2.1.6 Factores Sociales

2.1.6.1 Nivel Socioeconómico

El INEC ha clasificado a la población en niveles socioeconómicos con el fin de segmentar el mercado de consumo. De tal forma que se obtiene cinco estratos divididos de la siguiente manera.

Tabla 5. Estratificación del Nivel Socioeconómico

| ESTRATOS | VIVIENDA | BIENES | VEHÍCULOS | INTERNET | COMPUTADORA | CELULARES | HÁBITOS DE CONSUMO | EDUCACIÓN |
|-------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| A 1.9 % | Tablón, parquet o piso flotante. Promedio 2 baños con ducha. | Servicio de teléfono convencional. El 95% consta de horno, lavadora y equipo de sonido. En promedio 2 televisores a color y todos cuentan con refrigeradora. | El 80% de los hogares posee hasta 2 vehículos. | El 99% cuentan con internet. | Disponen de computadora de escritorio o portátil. | En promedio poseen 4 celulares | Compran en centros comerciales, el 99% utiliza correo personal y el 92% páginas sociales. Todos los hogares utilizan internet. | Jefe de hogar tiene instrucción superior y estudios de Post Grado. |
| B 11.2% | El 46% tiene piso de parquet, tablón o piso flotante. | Teléfono convencional. El 99% cuenta con refrigeradora. El 80% posee cocina con horno, lavadora y equipo de sonido. Dos televisores. | En promedio 1 vehículo. | El 81% cuenta con servicio de internet. | Cuentan con computadora de escritorio y el 50% tienen computadora portátil | En promedio 3 celulares. | Compran en centros comerciales, el 90% utiliza correo electrónico personal y el 76% utiliza páginas sociales en internet. El 98% de hogares utiliza internet. | Jefe de hogar tiene educación de nivel superior. |
| C+ 22.8% | Piso predominante hecho a base de cerámica, baldosa o vinil. | El 83% tiene servicio de teléfono convencional. El 96% posee refrigeradora, en promedio dos televisiones y más del 67% tiene cocina con horno, lavadora y equipo de sonido. | N/A | El 39% cuenta con servicio de internet | El 62% posee computadora de escritorio y el 21% tiene una computadora portátil. | En promedio disponen de 2 celulares | El 90% de hogares utiliza internet, el 38% compra en centros comerciales y el 77% tiene correo electrónico personal. | Jefe de hogar posee una instrucción secundaria completa. |

| | | | | | | | | |
|-------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|----------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| C- 49.3% | Piso de ladrillo o cemento. | El 52% dispone de servicio de teléfono convencional, más del 84% posee refrigeradora y cocina con horno y en promedio una televisión. | N/A | N/A | El 11% dispone de computadora de escritorio. | En promedio tiene 2 celulares. | El 43% utiliza internet, el 14% compra en centros comerciales, el 25% utiliza correo electrónico personal y el 19% se encuentra registrado en una página social. El 90% de hogares utiliza internet. | Jefe de hogar con nivel primario de educación. |
| D 14.9% | Predomina piso de cemento o ladrillo, tabla o tierra. | El 12% dispone de servicio de teléfono convencional, menos del 43% tiene refrigeradora y cocina con horno, el 10% equipo de sonido y en promedio poseen una televisión. | N/A | N/A | N/A | En promedio cuentan con 1 celular. | El 9% utiliza internet. | Jefe de hogar con nivel primario de educación. |

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010

2.1.6.2 Surgimiento de la Clase Media

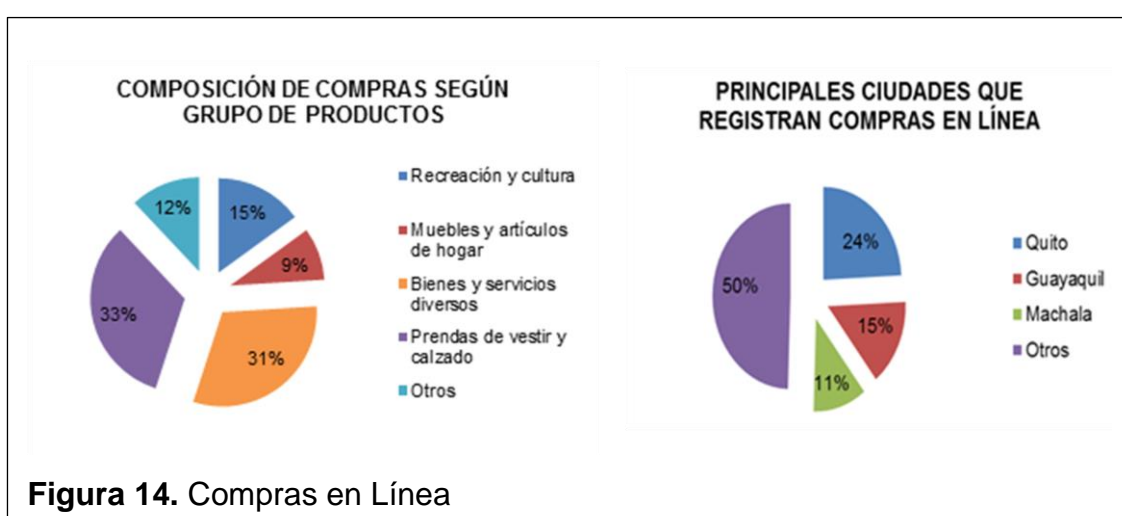
La clase media ha experimentado un incremento durante los últimos años, a tal punto que en el lapso de una década paso de 2.4 millones de personas (2003) a 5.6 millones de personas (2013). Estas personas se caracterizan por conformar familias pequeñas, además poseen un nivel de educación mejor y demandan un nuevo estilo de vida. El 39% de la clase media tiene servicio de internet, el 77% posee correo electrónico personal, el 80% goza de un empleo en el sector privado, el 71% de las mujeres trabaja, 34% sale a comer en restaurantes, 21% cuenta con una computadora portátil, el 38% compra ropa en centros comerciales y generalmente son familias conformadas por dos y tres hijos los cuales estudian (Vistazo, 2013). A nivel general, la clase media ha disparado el consumo principalmente en electrodomésticos, licores, celulares y dispositivos de tecnología. Incluso se ve un incremento de demanda en servicios de cuidado personal como spas y peluquerías. De hecho, un dato importante es que las personas de clase media empiezan a endeudarse en artículos suntuosos que antes no compraban.

Además, según datos de la Consultora Habitus, se revela que con el crecimiento de la clase media también se ha generado un sentimiento de orgullo ecuatoriano y la preferencia por marcas nacionales, especialmente las marca que brindan estatus social. En efecto, el estudio de esta consultora indica que las personas que prefieren bienes nacionales, son en su mayoría jóvenes que han experimentado un incremento social y sienten orgullo de su país (Líderes, s.f.).

2.1.6.3 Hábitos de consumo de juguetes y compras en línea

Según la encuesta realizada por la consultora Deloitte, en el mes de diciembre es la temporada donde se comercializa mayormente artículos relacionados con la industria de juguetes, ropa, calzado y caramelos.

Según datos recopilados por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, el Ecuador posee un alto potencial para incrementar las transacciones a través de sistemas de negocios electrónicos. Se sabe que durante el período 2011 al 2013, el país pasó de 5 millones a 9.5 millones de usuarios de internet. De igual manera, se registra que el 51% de compras en línea se realizaron en Quito, Guayaquil y Machala (El Telégrafo, 2013). En referencia a lo mencionado anteriormente, la empresa ve una oportunidad al poder utilizar un canal de comercialización que abarque el uso de internet.



2.1.7 Factores Tecnológicos

2.1.7.1 Impresoras 3D⁴ en la industria de juguetes

Tras la aparición de las impresoras 3D, la industria del juguete ha mostrado una evolución significativa en los productos que lanza al mercado. De hecho, se puede decir que gracias a la aparición de la impresión 3D, las compañías pueden construir prototipos de manera inmediata y de esta manera actuar ante los constantes cambios en las tendencias del mercado. Actualmente, las multinacionales como Hasbro e Imaginarium han incursionado en este tipo de

⁴ **Impresora 3D:** Es un dispositivo electrónico, capaz de generar un objeto sólido tridimensional mediante la adición de material (Impresoras 3D, 2015).

tecnologías de producción, con el fin de crear líneas de juguetes innovadoras que permitan a los niños crear los juguetes que van a utilizar. Por ejemplo, la empresa española Imaginarium cuenta con la línea Imaginieer, la cual permite que los niños diseñen y personalicen coches, pulseras o collares a través de una página web. Una vez se encuentre establecido el juguete, la empresa por medio de la utilización de una impresora 3D fabrica el producto y posteriormente se envía la compra al domicilio (Villar, 2014).

Entre los beneficios que brinda la impresión 3D, el más importante es el relacionado al ahorro de costos, pues esta tecnología permite que los objetos se fabriquen a partir de la incorporación de varias capas de material y no con la utilización de moldes. De tal manera que las máquinas solo utilizan el material necesario y no se generan desperdicios. Además de estas ventajas, la impresión 3D también permite un consumo menor de energía y logra que se elimine la necesidad de mantener repuestos en stock ya que las piezas podrían ser almacenadas como archivos digitales e imprimirlos una vez que se requiera (Jiménez, 2014).

En el Ecuador, los negocios enfocados a las impresiones 3D todavía son poco conocidos; sin embargo la introducción de tecnologías como estas sin duda alguna resultarían beneficiosas para la producción de juguetes personalizados.

2.1.8 Factores Ambientales

Según analistas del mercado ecuatoriano, se sabe que la tendencia verde en el Ecuador ha ido incrementa paulatinamente a partir del año 2009. La sociedad ecuatoriana hoy en día es capaz de exigir mayor información y por lo tanto es capaz de pagar una mayor cantidad de dinero por productos que sigan una tendencia más ecologista y eco amigable (Líderes, s.f.).

A raíz del cambio en la constitución ecuatoriana, se concede derechos a la naturaleza y se establecen nuevas leyes como el impuesto verde. Dadas estas

circunstancias, las empresas actuales buscan seguir operaciones y gestiones más sustentables con el medio ambiente.

Según una encuesta realizada por la consultora Apoyo, el 83% de los ecuatorianos considera que las empresas deberían estar regidas a leyes de responsabilidad ambiental.

Ahora los consumidores ligan el hecho de que una empresa sea verde con mayor valor agregado para el consumidor. Por lo que los consumidores están dispuestos a pagar entre 5% y 20% más del precio normal (Líderes, s.f.).

2.1.9 Factores Legales

Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado

Esta ley busca proteger a los consumidores, empresarios y a pequeños y medianos productores de abusos provenientes de la concentración económica y de las prácticas monopólicas. De tal manera que, gracias a esta ley la empresa podrá beneficiarse de abusos de mercado y contará con reglas necesarias para competir en condiciones justas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014).

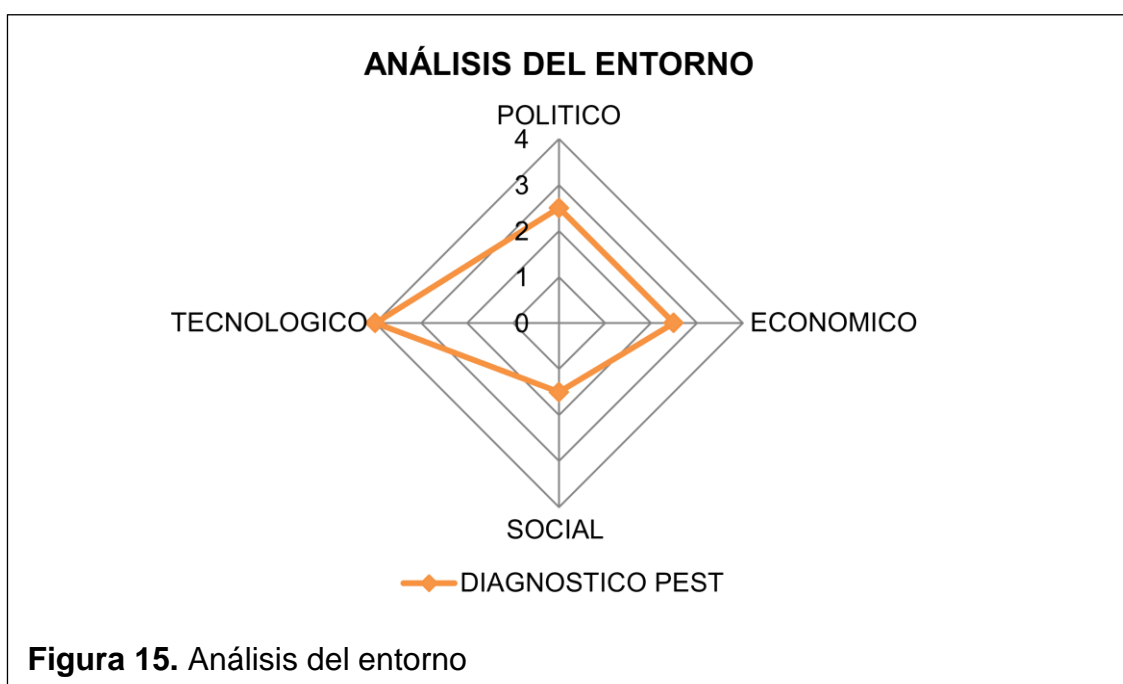
Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN 089 “Seguridad de los Juguetes”

El reglamento establece los requisitos que deben cumplir los juguetes, con la finalidad de prevenir riesgos correspondientes a salud, seguridad y medio ambiente. El presente reglamento es aplicable a todos los juguetes nuevos que comercialicen en el país ya sea que se produzcan localmente o se importen, y que sean utilizados por niños de edad inferior a 14 años (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014).

Adicionalmente, dentro del reglamento se establecen criterios de envase, embalaje y rotulado; como también aspectos de sanciones, muestreo y requisitos del producto.

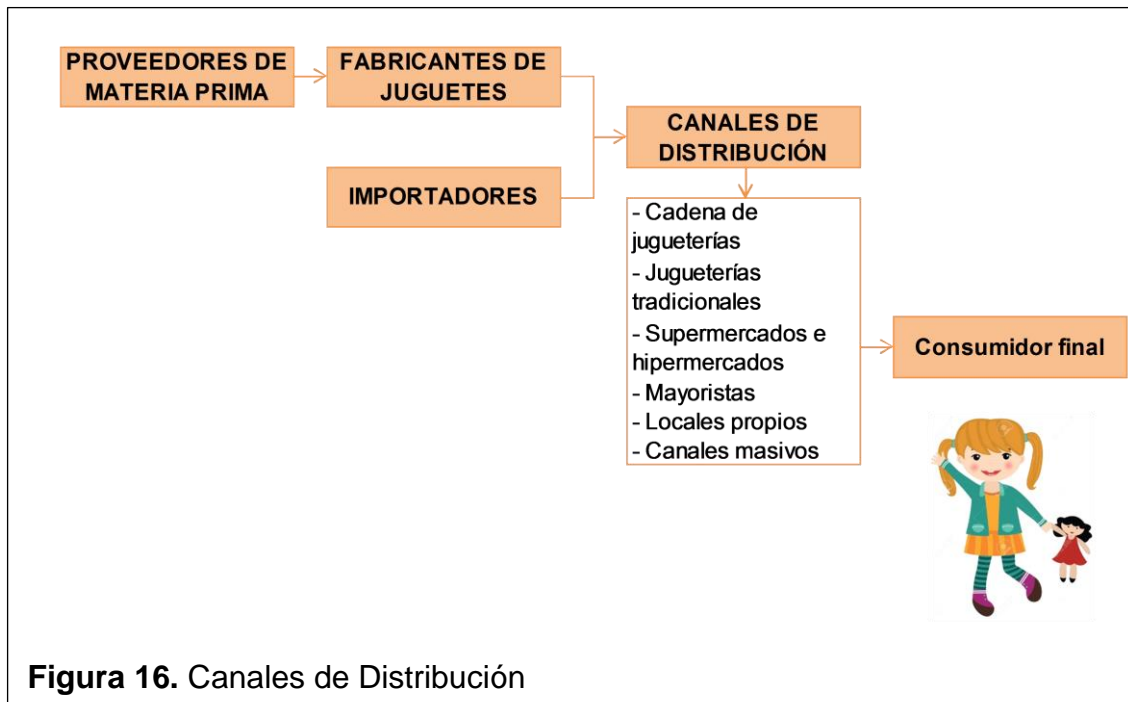
2.1.10 Conclusión análisis del entorno

La siguiente figura detalla el impacto de los aspectos que conforman el análisis del entorno. Se ha considerado una ponderación de uno como impacto positivo y cinco como impacto negativo.



2.1.11 Canales de Distribución

Dentro de la industria de juegos y juguetes, los canales de distribución que tradicionalmente se utilizan son tres. El primero llamado venta retail, el cual utiliza supermercados y grandes tiendas; el segundo se da por medio de canales masivos (kioskos alrededor del país); y el tercero es por medio de la venta en cadenas de locales propios (Revista Logistec, 2011).



2.1.12 Las 5 Fuerzas de Porter

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter se podrá determinar si el mercado resulta ser atractivo para la creación de una nueva empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muñecas personalizadas. Además de esto, se podrá analizar la intensidad de la competencia dentro de la industria de juguetes y accesorios (David, 2008, pp.100-103).



2.1.12.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras (Alto)

La rivalidad entre empresas competidoras se refiere al posicionamiento de la competencia en el mercado de juguetes. Según datos obtenidos del Análisis Sectorial del INEC (2013), se sabe que el sector de juguetes está conformado por 106 empresas fabricantes y 492 comerciantes dedicados a la venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especiales. De los cuales, sólo los fabricantes, en su mayoría realizan procesos artesanales y por tanto son principalmente pequeñas y medianas empresas. Cabe destacar que, el principal fabricante de juguetes en el Ecuador es la empresa PICA PLÁSTICOS INDUSTRIALES CA y según el diario El Comercio, este produce el 70% de los juguetes locales (El Comercio, 2014).

Según datos obtenidos del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (2014) se sabe que los principales importadores y comercializadores de juguetes son:

- Corporación Favorita CA(Juguetería)
- Corporación El Rosado S.A. (Mi Juguetería)
- Gerardo Ortiz e Hijos Cia. Ltda. (Coral Hipermercados)
- Pycca S.A.
- Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A.
- Almacenes Estuardo Sánchez S.A. Alessa
- Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. Farcomed
- Pica Plásticos Industriales C.A.
- Dipor

2.1.12.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores (Medio)

La amenaza de nuevos competidores es un aspecto clave ya que si el sector resulta ser atractivo, existirán más empresas que quieran competir. Para el caso del sector juguetero, las barreras que se toman en consideración son:

- **Economías de Escala**

Las empresas que busquen incursionar en el mercado deberán conseguir una cuota de mercado elevada con el fin de beneficiarse de la disminución de costos que provengan de la producción en grandes volúmenes. Caso contrario, los nuevos competidores incurrirán en una desventaja en costos en relación a las empresas ya establecidas.

- **Sustitución de Importaciones**

De acuerdo al plan impulsado por el gobierno ecuatoriano, la sustitución de importaciones es un eje fundamental para desarrollar la matriz productiva. Por tal razón se está buscando disminuir la importación de juguetes con el fin de que sean producidos localmente. Esto hará que el sector industrial de juguetes se vuelva más apreciado por posibles inversores y se espera en un largo plazo poder exportar juguetes a países cercanos a la región, principalmente a Perú y Colombia (El Telégrafo, 2014).

- **Normativa de Seguridad**

La normativa RTE INEN 089 sobre Seguridad de los Juguetes busca garantizar la calidad del producto y prevenir riesgos para la salud, la seguridad y la vida de las personas.

- **Ciclo de vida del producto**

Las empresas de juguetes realizan constantes cambios en sus productos con el fin de captar la atención de nuevos consumidores. Es por esta razón que, el ciclo de vida del producto se reduce cada vez más y obliga a los competidores a renovar su gama de productos constantemente para así poder continuar en el mercado.

2.1.12.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos (Alto)

En el mercado ecuatoriano existen varios sustitutos a los juguetes tradicionales y que se los divide en: juguetes de puericultura⁵ destinados a niños de 0 a 3 años y videojuegos que son utilizados principalmente por niños de más de 9 años. Cabe recalcar que los juguetes se han relacionado a regalos para cumpleaños o navidad y por lo tanto deben competir con las demás necesidades que los niños tienen como vestimenta, material deportivo, etc. (Martí, 2011).

Adicional a estos aspectos, se tiene que los principales sustitutos a las muñecas de juguetes son:

- Juegos para la primera infancia (Puericultura)
- Juguetes de ruedas: triciclos, coches, patinetas
- Juegos didácticos y material educativo
- Videojuegos y juguetes electrónicos
- Bicicletas, patinetas, patines

⁵ **Puericultura:** “Disciplina médica que se ocupa de prestar cuidados a los niños para su mejor desarrollo durante los primeros años de vida.” (WordReference, 2005)

- Balones y Pelotas
- Juegos didácticos y material educativo
- Rompecabezas
- Juguetes que representen animales o seres no humanos (Peluches)
- Juegos de té, cocina y oficios
- Otros: Juegos para deportes, instrumentos musicales y juegos de agua

2.1.12.4 Poder de Negociación de los Proveedores (Medio)

Los proveedores de juguetes durante los últimos años se han visto en la necesidad de diversificar sus negocios con el fin de reducir su dependencia a las empresas del sector del juguete y contrarrestar la estacionalidad. En la parte inferior se detallan los tipos de proveedores de juguetes que existen:

- **Proveedores Especializados:** Aquellos que dedican sus esfuerzos sólo a la elaboración de productos concretos y que requieren de tecnología. Estos proveedores se encuentran principalmente en el exterior (China) ya que localmente no se produce maquinaria especializada para el sector. (R. Guevara, comunicación personal, 10 de Agosto de 2015) Ejm: proveedores de maquinaria para inyección de plástico (Engel), insertadoras de cabello (Emmeci), fabricantes de mecanismos para juguetes.
- **Proveedores de primer nivel:** Son aquellos que fabrican productos o piezas semi acabadas, son también fabricantes de moldes e inyectores de plásticos. Ejm: Ecuatoys.
- **Proveedores de segundo nivel:** Son todos los proveedores que abastecen a los propios fabricantes e incluso a los proveedores de primer nivel (Martí, 2011). Es decir son proveedores de materias primas. Ejm: Donggang Filaments, Mil Colores.

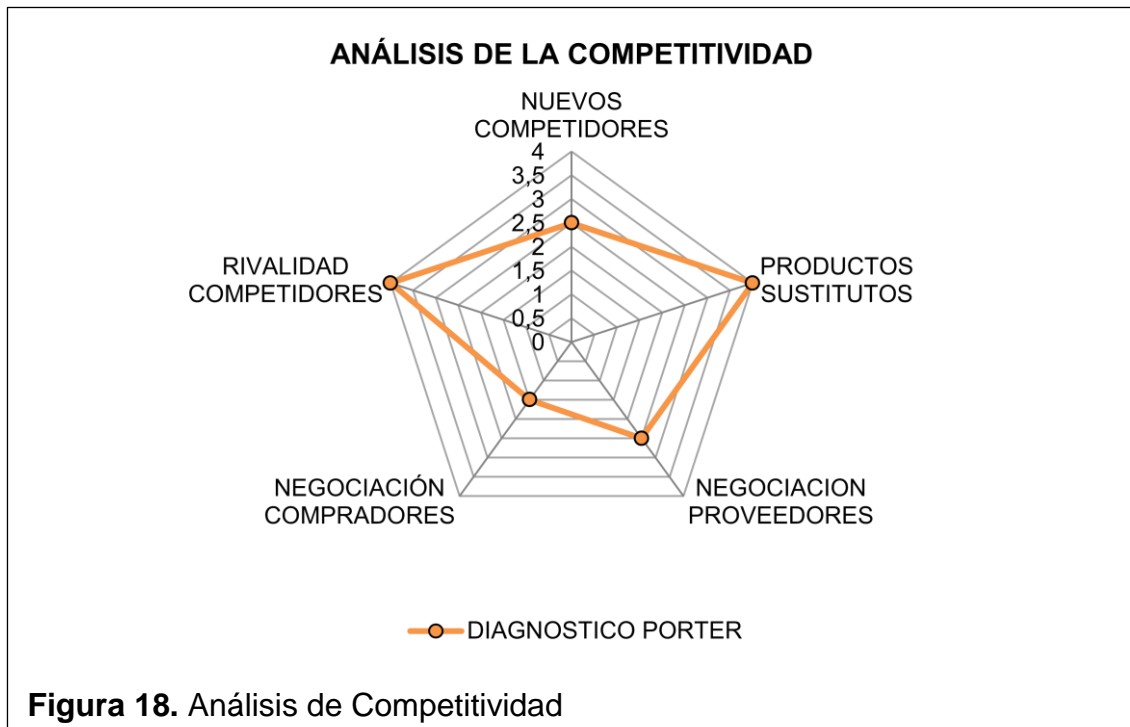
Es importante recalcar que dentro del país, la oferta de proveedores con la que cuenta el sector no es muy amplia; sin embargo, siempre existe la apertura de proveedores internacionales que son capaces de abastecer de insumos para la fabricación de juguetes a precios muy competitivos, siempre y cuando se tome en consideración los aspectos regulatorios para temas de importación al Ecuador (AIJU Instituto Tecnológico de Producto Infantil y de Ocio, 2011).

2.1.12.5 Poder de Negociación de los Consumidores (Bajo)

Antiguamente, la distribución de juguetes se basaba en la distribución del fabricante al mayorista y a su vez el mayorista entregaba el producto al minorista. Sin embargo, al pasar el tiempo, el proceso se ha visto modificado tras la aparición de supermercados y tiendas especializadas. De tal forma que, el poder de negociación de los clientes ha ido aumentando debido a que existen mayores canales de distribución que de fabricación.

Adicional a este aspecto, se tiene que las grandes cadenas distribuidoras de juguetes realizan abastecimientos de grandes volúmenes y en cortos períodos de tiempo, lo que provoca que existan precios competitivos y menores a los cuales los clientes pueden acceder con facilidad.

Como ventaja de las muñecas personalizadas, se tiene que poseen un grado de diferenciación y por lo tanto, se podría considerar como un producto no estándar al cual los consumidores valorarían por su nivel de innovación y calidad.



2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio

El modelo de negocio se centra en la elaboración de muñecas plásticas que posean un alto grado de personalización. Cada muñeca será diseñada a partir de un patrón personal del cliente. Es decir que, la muñeca tendrá que poseer las características físicas primordiales del cliente que la compre. Las características que se tomará en cuenta para la personificación de la muñeca estarán dadas por: color de piel, color y tamaño de cabello, color de ojos y vestimenta. Además de la fabricación de la muñeca, se realizará la comercialización del producto en la ciudad de Quito por medio de un punto de venta propio. La imagen en la parte inferior muestra el producto.



Figura 19. Concepto de Negocio

2.2.2 Estructura Legal de la Empresa

Nombre de la Empresa: Thaís

Tipo de Compañía: Compañía Limitada

Será constituida de la siguiente manera:

- **Capital Propio:** 40%
- **Capital Apalancado:** 60%

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

Misión:

Generar un modelo de negocio que busque inspirar la imaginación y creatividad de niñas ecuatorianas, mediante la producción y comercialización de juguetes personalizados de alta calidad.

Visión:

Ser una empresa reconocida a nivel nacional, por crear un producto innovador que además difunda la diversidad étnica existente en el Ecuador; proyectándose a la exportación en un largo plazo.

Objetivos:**Objetivos Estratégicos**

- Introducir al mercado quiteño la marca Thaís, por medio de la comercialización directa, ya sea en tiendas virtuales o físicas.
- Fidelizar a los consumidores finales por medio de la diferenciación del producto.
- Garantizar calidad en la fabricación del producto mediante la obtención de personal capacitado y el control de materia prima e insumos.
- Incrementar los canales de distribución directos a partir del sexto año con el fin de aumentar las ventas y posicionar la marca.

Objetivos Financieros

- Recuperar la inversión inicial a partir del **cuarto año** de funcionamiento.
- Aumentar la participación de ventas por medio del aporte de recursos que se destinen a marketing y publicidad.

Valores:

La empresa hará un énfasis en la práctica de los siguientes valores corporativos:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Excelencia
- Eficiencia
- Eficacia

2.3 El producto

El producto se basa en la elaboración de muñecas de juguete cuyo principal objetivo es el entretenimiento de niñas.

Además, según la División de Apoyo para el aprendizaje de la Universidad Autónoma de Guadalajara, el uso de juguetes durante la infancia permite a los niños identificarse con sus roles femeninos o masculinos. Lo que es más, los juguetes ayudan a reafirmar su personalidad, desarrollar capacidades psicomotoras y mejorar la convivencia con los demás niños (Romo, 2006).

Atributos del Producto

El paquete de beneficios con los que vendrá el producto estará dado por los siguientes factores:

Características del Producto

El producto poseerá atributos básicos y atributos de rendimiento que generarán un excedente en las expectativas del cliente. Estos atributos serán los siguientes:

- ✓ La muñeca es de estructura flexible hecha a base de plástico
- ✓ La muñeca **no posee** características adicionales como reproducción de sonidos, controles de mando (electrónicamente), ni realiza acciones básicas (llorar, dormir, comer, etc.)
- ✓ La muñeca contará con vestimenta de acuerdo a la elección del cliente.
- ✓ La elección de vestimenta por aparte del cliente será dada en base a catálogos que la empresa provea.
- ✓ Las características de la muñeca estarán acordes a la decisión del cliente. Sin embargo, entre las características que se podrán personalizar en la muñeca serán:
 - Color, tipo y largo de cabello
 - Tonalidad de piel
 - Color de ojos

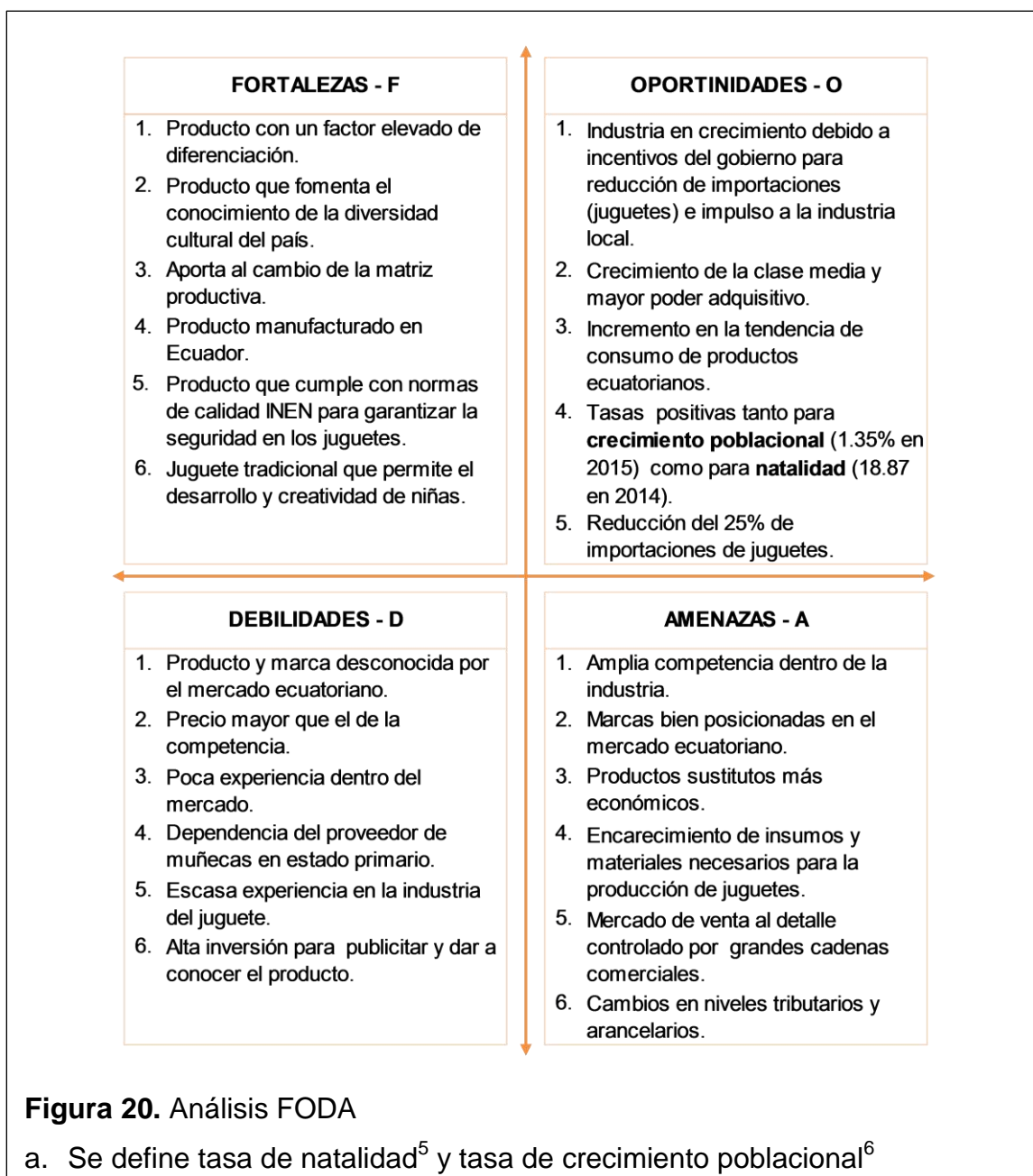
2.4 Estrategia de ingreso al mercado

Se podrá ingresar al mercado por medio de la utilización de la estrategia de marketing concentrado o de nicho. Esta estrategia es utilizada generalmente en compañías nuevas o en empresas con recursos limitados. En otras palabras, a través del marketing concentrado se buscará lograr la obtención de una participación grande dentro de un segmento, en lugar de una participación pequeña en un mercado grande.

De esta manera, se tendrá mayor estabilidad en el mercado ya que existe un mejor conocimiento de las necesidades del consumidor de acuerdo al nicho al que se atiende. Adicional, los programas y canales de comunicación podrán ser adaptados a las necesidades del segmento dado que el enfoque es mucho más directo. Finalmente, otra ventaja que proporciona el marketing de nicho es la posibilidad que tienen las compañías pequeñas de competir ya que se dirigen los recursos a los sectores a los que pueden servir y que las compañías grandes pasan por alto (Armstrong y Kotler, 2008, pp.181-214). Dentro del capítulo 4 se abarcará a fondo la estrategia general de Marketing.

2.5 Análisis FODA

Mediante el análisis FODA se podrá analizar el macro y micro entorno.



2.6 Matrices estratégicas

Por medio del análisis de las matrices EFE, EFI, la matriz interna – externa y el cruce del FODA, se puede concluir que la empresa puede enfrentar los retos que influyen en el macro entorno, de tal manera que se aprovechen las oportunidades y se minimicen las amenazas.

⁶ **Tasa de natalidad:** Es un número promedio que indica los nacimientos existentes durante un año por cada 1000 habitantes.

Para ingresar al mercado se utilizará la estrategia de marketing concéntrico y se realizará una segmentación por edad e ingreso. Una vez la empresa se posicione en el mercado se accederá a la estrategia de desarrollo del producto. En el anexo 4 se detalla a profundidad las matrices que se realizaron para el análisis del entorno de la empresa.

En referencia al estudio realizado en el capítulo 2, se puede determinar que existe un entorno favorable para la industria del juguete. En primer lugar, debido a las políticas que ha implementado el gobierno para sustituir el 25% de las importaciones y de esta manera reemplazar la oferta con producción nacional. En segundo lugar, debido a la variación positiva que ha mostrado el PIB en las industrias manufactureras dando como resultado un crecimiento del 11.9%. Y finalmente, debido al incremento de la clase media que ahora cuenta con un mayor nivel de ingreso y valora el producto nacional.

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

En el presente capítulo se realizará una investigación con el fin de determinar las características principales del mercado y del consumidor.

3.1 Determinación del problema de investigación

3.1.1 Problema de Decisión de Gerencia

En la ciudad de Quito se ha constatado la existencia de clientes potenciales que poseen un nivel socioeconómico medio-alto y que cada vez más buscan productos personalizados de calidad que satisfaga sus necesidades. Por tal razón, el problema de gerencia se establece de la siguiente manera: ¿Es viable la introducción de muñecas artesanales personalizadas que reflejen la diversidad cultural del país en el mercado urbano de Quito?

3.1.2 Problema de Investigación

Determinar información acerca del perfil del consumidor (hábitos de compra, deseos, necesidades) y de la competencia con el fin de estudiar el mercado de juguetes en la ciudad de Quito.

3.1.3 Objetivo, Pregunta e Hipótesis

Tabla 6.Objetivo, pregunta e hipótesis

| OBJETIVO | PREGUNTA | HIPÓTESIS |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Determinar el precio que los consumidores están dispuestos a pagar para adquirir una muñeca personalizada | ¿Cuál es el precio que los consumidores pagarían por una muñeca personalizada? | Los consumidores están dispuestos a pagar por una muñeca personalizada entre USD 41 y USD 50. |
| Conocer el nivel de ingreso de los clientes. | ¿Cuál es el nivel socioeconómico de los consumidores? | Los potenciales clientes son personas que corresponden a la clase media y alta. |
| Conocer el nivel de posicionamiento que tiene la competencia. | ¿Cuáles es el posicionamiento de la competencia en la mente de los consumidores? | Las marcas de muñecas con mayor posicionamiento en la ciudad de Quito son: Barbie y Disney. |
| Determinar los principales competidores en la venta de Juguetes | ¿Cuáles son los principales competidores en la venta de juguetes? | Los principales competidor en la venta de juguetes son Juguetón y Mi Comisariato. |
| Determinar si el precio es relevante para la compra de una muñeca personalizada. | ¿Es el precio un factor relevante en la decisión de compra de una muñeca personalizada? | El precio es un factor relevante en la decisión compra de una muñeca personalizada. |
| Determinar la ventaja del producto frente a la competencia | ¿Qué ventaja presentan las muñecas personalizadas frente a las muñecas de la competencia? | La ventaja del producto frente a la competencia es su factor diferenciador al personalizar características físicas y reflejar la diversidad de la cultura ecuatoriana. |
| Investigar los factores que inciden en la compra de muñecas | ¿Qué aspecto es el más relevante para la compra de muñecas? | Los principales aspectos para la compra de muñecas son precio y diseño. |

3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información que serán utilizadas son datos primarios y datos secundarios de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 7. Fuentes de Información

| PARTICIPANTES | OBJETIVO | FUENTES DE INFORMACIÓN | |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| | | Primaria | Secundaria |
| Mercado | Participación de mercado, características de la competencia, tendencias. | Grupo Focal, entrevista a expertos. | Superintendencia de compañías, SRI, Banco Central, Cobus Group, Ekos, Vistazo. |
| Consumidor | Gustos y preferencias del consumidor, frecuencia de compra, precios dispuestos a pagar, nivel de ingreso, aceptación del producto. | Grupo Focal, entrevista a expertos, encuestas. | INEC, Revista Líderes, El Comercio. |

3.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación es un esquema que permitirá detallar los procedimientos para la obtención de información que permitirá resolver el problema de investigación de mercados (Malhotra, 2008, p. 78). De tal manera, para el presente trabajo se realizará una investigación descriptiva cualitativa y cuantitativa que permitirá recabar información acerca del entorno del problema (perfil del consumidor y competencia).

3.3.1 Investigación Descriptiva Cualitativa

Una investigación concluyente descriptiva permite probar hipótesis específicas ya que revela información veraz para la correcta toma de decisiones. Además, el método concluyente descriptivo es un proceso formal y estructurado ya que utiliza muestras grandes y representativas con el fin de describir el mercado (Malhotra, 2008, pp. 80-82). Los métodos que se utilizarán para una investigación descriptiva cualitativa serán entrevistas a expertos y grupo focal.

3.3.1.1 Entrevista con Expertos

La entrevista a expertos es un método para obtener información cualitativa (Malhotra, 2008, p. 158) que permitirá conseguir datos más concretos acerca del entorno del mercado, la descripción de la industria, la competencia y la factibilidad de incursionar en el sector de juguetes.

Metodología

Para realizar las entrevistas, se eligieron a tres personas, quienes son conocedores de la industria, de marketing y de la competencia. En el anexo 5 se encuentra detallado el esquema de entrevista utilizado para los siguientes participantes:

- **Romel Guevara:** Gerente General de la empresa Ecuatoys (Fabricante de muñecas de plástico) y conocedor de la industria del juguete.
- **Juan Francisco Fruci:** Diseñador Estratégico y de Producto de Hape Toys (Italia). Especialista en diseño de producto de nuevas líneas de juguetes.
- **Gustavo Gallo:** Ingeniero Comercial y especialista en Marketing de Consumo y Digital.

Resultados:

- Las grandes cadenas comercializadoras de juguetes realizan la comunicación de sus productos basándose en el punto de venta; es decir un lugar de venta con varios productos que están dirigidos a diferentes segmentos. Además, la comunicación de los productos es estacional, principalmente en Navidad y en el día del niño.
- El mercado nacional de juguetes no se encuentra saturado y existe un potencial crecimiento. Tal es el caso que el gobierno ha impulsado la implementación de certificaciones de calidad para regular el mercado y garantizar la seguridad de los consumidores.
- Es necesario definir claramente el concepto de negocio. El mercado para una muñeca tradicional es diferente al de una muñeca étnica. En el caso de muñecas tradicionales, el mercado son niños; sin embargo, para el caso de muñecas étnicas, el principal mercado son coleccionistas ecuatorianos o extranjeros que aprecian la cultura y el arte.
- La venta de accesorios para muñeca es un aspecto relevante para incluir en una tienda de muñecas, ya que la compra de muñecas no es tan frecuente como lo es la venta de accesorios.
- El empaque es relevante en la comercialización del producto, por tal motivo debe resultar atractivo tanto para niños como para adultos.
- Los colores adecuados para incluir en la elaboración de logotipos de juguetes deben ser de tipo cálido y luminoso (Gamas de amarillos y naranjas).
- Los fabricantes de juguetes utilizan principalmente comercialización a través de minoristas.
- Estudios Nacionales de Medios Zenith Optimedia muestran que los segmentos del medio alto, medio típico y medio bajo utilizan mucho la comunicación digital (Redes Sociales).
- Un producto diferenciado destinado para un niño es difícil de ser percibido por el menor. Por lo tanto es importante comunicar de mejor manera a los gestores de compra.

Conclusiones:

- La empresa utilizará publicidad en medios digitales para dar a conocer el producto, enfocándose principalmente en redes sociales como Facebook.
- La compañía deberá comunicar a los consumidores que posee un producto diferenciador y no que posee un producto caro ni que vende simples muñecas.
- Los colores que se emplearán en la elaboración de imagen corporativa serán naranja y rosado.
- Cada empaque de muñeca representará exclusividad e identidad cultural. De igual manera se incluirá normas INEN que rigen en la elaboración de etiquetado y empaque de juguetes.
- La empresa utilizará sólo el canal de distribución directo.

3.3.1.2 Grupo Focal

El grupo focal consiste en realizar una entrevista de forma no estructurada la cual es guiada por un moderador a un grupo pequeño de encuestados (7 a 12 personas). El principal objetivo del grupo focal es obtener información acerca de intereses, percepciones, gustos y preferencias del mercado objetivo (Malhotra, 2008, p. 145).

Metodología

El grupo focal se llevará a cabo el día 23 de Mayo y contará con la presencia de 7 invitados. El moderador, quien estará a cargo de formular las preguntas será el responsable de guiar la sesión. El tiempo de duración de la entrevista será de 40 minutos y para fines académicos se grabará en video toda la sesión. Una vez obtenida la grabación, se procederá a realizar un análisis de las opiniones y respuestas expuestas.

Por un lado, las preguntas formuladas tendrán que ver principalmente con la compra y uso de muñecas; sin embargo, también se tomarán en cuenta gustos y preferencias de juguetes a nivel general en especial hábitos y frecuencias de compras. Una vez se concluya con esta parte, se explicará la idea del negocio (muñecas personalizadas) con el fin de medir el grado de aceptación del producto y acoger las posibles sugerencias emitidas por la audiencia.

En el anexo 6 se puede encontrar el esquema de grupo focal utilizado en esta investigación.

Participantes:

- Walter Delgado (48 años)
- Johana Cedeño (29 años)
- Tatiana Cadena (34 años)
- María Fernanda Alarcón (28 años)
- Romel Aguirre (42 años)
- Alba Rodríguez (46 años)
- Edita Rodríguez (53 años)

Resultados

- De los asistentes al grupo de enfoque, siete personas respondieron que realizan compras de juguetes (incluido muñecas) por lo menos una vez al año.
- Dos personas de los asistentes respondieron que se sienten más atraídos a comprar muñecas que posean características tecnológicas tales como hablar o caminar, debido a que se las considera más novedosas. Sin embargo, cuatro personas no se sintieron más atraídas al aspecto tecnológico, ya que consideran que el diseño y la apariencia es lo más importante al momento de realizar una compra. Un dato relevante es que solamente una persona considera que las muñecas

tradicionales o simples son juguetes que buscan conservar más la etapa de niñez ya que se asemejan más a la realidad de los niños.

- Todos los asistentes coincidieron que una de las principales ventajas de las muñecas tradicionales es la durabilidad, puesto que al ser las muñecas utilizadas por niñas, el trato que reciben los juguetes es poco cauteloso; y por lo tanto consideran que los juguetes con aspectos tecnológicos tienden a durar menor tiempo.
- La mayor parte de los asistentes realizan sus compras de muñecas en Juguetón o Mi Juguetería.
- Las marcas de muñecas más conocidas por los asistentes son Ciccio Bello y Barbie.
- El 71% de los asistentes no mantiene fidelidad a una marca de muñecas específica.
- La mayor parte de los asistentes no se sienten satisfechos con el stock de muñecas actual. Entre los principales problemas del mercado están la falta de variedad de muñecas y accesorios.
- Todas las personas entrevistadas consideran que actualmente existen muñecas que representan a la cultura ecuatoriana; sin embargo, no se sienten satisfechos con la calidad y acabados de las muñecas. Las muñecas existentes en el mercado actual son poco estéticas.
- Todos los participantes se sienten atraídos por la idea de tener muñecas que representen la cultura ecuatoriana, puesto que es una forma de educar a las nuevas generaciones sobre la realidad del país. La mayor parte de la audiencia considera que las muñecas étnicas podrían ser utilizadas para colección mientras que una minoría estaría dispuesta a regalar estas muñecas a niñas.
- Los asistentes consideran que los principales servicios que debe poseer la tienda son servicio a domicilio y facilidades de pago (tarjeta de crédito, efectivo o cheque).
- Según los participantes, las muñecas deben incluir un folleto o cuento en el cual se especifique la descripción de la cultura que representa la muñeca.

- Los entrevistados estarían dispuestos a pagar por una muñeca personalizada entre un rango de 40 y 80 dólares.

Conclusiones

- Existe acogida por parte del mercado quiteño para lanzar una muñeca personalizada e incluso muñecas que representen las diferentes etnias del Ecuador.
- El marketing debe ir enfocado al aspecto diferenciador que posee el producto.
- Las muñecas tradicionales poseen una ventaja frente a las tecnológicas ya que son caracterizadas por su durabilidad y calidad.

3.3.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa

Por medio de la investigación descriptiva cuantitativa se podrá cuantificar datos que saldrán a partir de encuestas. Cabe recalcar que para concluir información, es necesario utilizar información proveniente de la investigación cualitativa y cuantitativa (Malhotra, 2008, p. 143).

3.3.2.1 Encuestas

El presente estudio utilizará el método de encuestas, el cual permitirá revelar información primaria y cuantificar datos recopilados. Además, las encuestas fueron realizadas a personas ubicadas en los sectores del área urbana de Quito. Cabe recalcar que el 80 % de las encuestas se realizaron de manera física y un 20% fue realizado de manera virtual. De igual manera se utilizó la plataforma de Google Forms para realizar las encuestas virtuales y un encuestador para las encuestas físicas. En el anexo 7 se encuentra el esquema de encuesta utilizado para esta investigación.

Cálculo de la muestra

La muestra se calculó a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\left[\frac{Z\alpha}{2}\right]^2 \times N}{4 \times N \times E^2 + \left[\frac{Z\alpha}{2}\right]^2}$$

$$n = \frac{[1.96]^2 \times 26868.39}{4 \times 26868.39 \times 0.05^2 + [1.96]^2}$$

Ecuación 1. Cálculo de la muestra

(Galindo, 2015, p. 381)

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de población (16505.00)

$\left[\frac{Z\alpha}{2}\right]$: Nivel de confianza requerido (1.96) Valor que comprende un coeficiente del 95% (Galindo, 2015)

e: Error muestral 5%

En base a una población de 26868 personas, se obtiene una muestra de aproximadamente 378 encuestas.

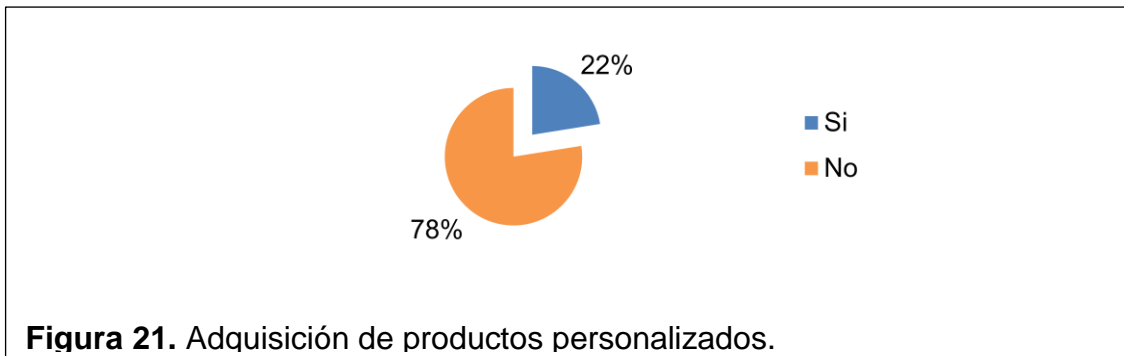
Resultados

- Es factible crear una empresa dedicada a la personalización de muñecas ya que el 92% de las personas encuestadas muestran aceptación por el producto.
- Las jugueterías más populares en la ciudad de Quito son Juguetón y Mi Juguetería. Mientras que las marca más popular de muñecas son la tradicional Barbie, Disney y Ciccio Bello.

- Las personas de 31 a 40 años son aquellas que muestran mayor disposición de compra de muñecas personalizadas, además la mayoría posee un nivel de ingresos mayor a \$1,500 dólares mensuales.
- Las personas que poseen ingresos entre \$1,011 – \$1,500 y más de \$1,500 estarían dispuestas a pagar en su mayoría entre \$41 - \$50 seguidos de 51\$ - \$60.
- Las personas consideran que el factor principal para realizar la compra de una muñeca es el diseño.
- El principal medio publicitario por el cual se daría a conocer el producto es por el uso de redes sociales.
- El tipo de vestimenta que mayor acogida tiene son los vestidos para muñecas.
- El nivel de aceptación de las muñecas con trajes típicos es alto, y de estas la vestimenta más popular es la de la cultura Otavaleña.

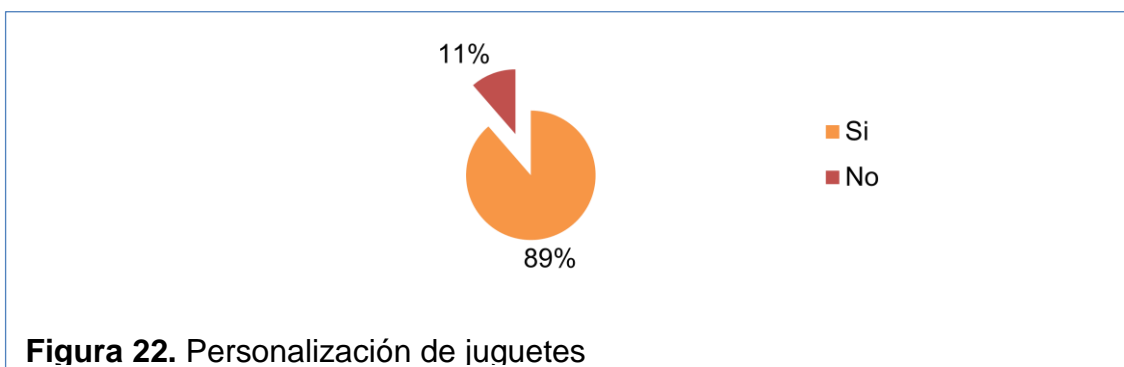
Gráficos de resultados

Pregunta 2



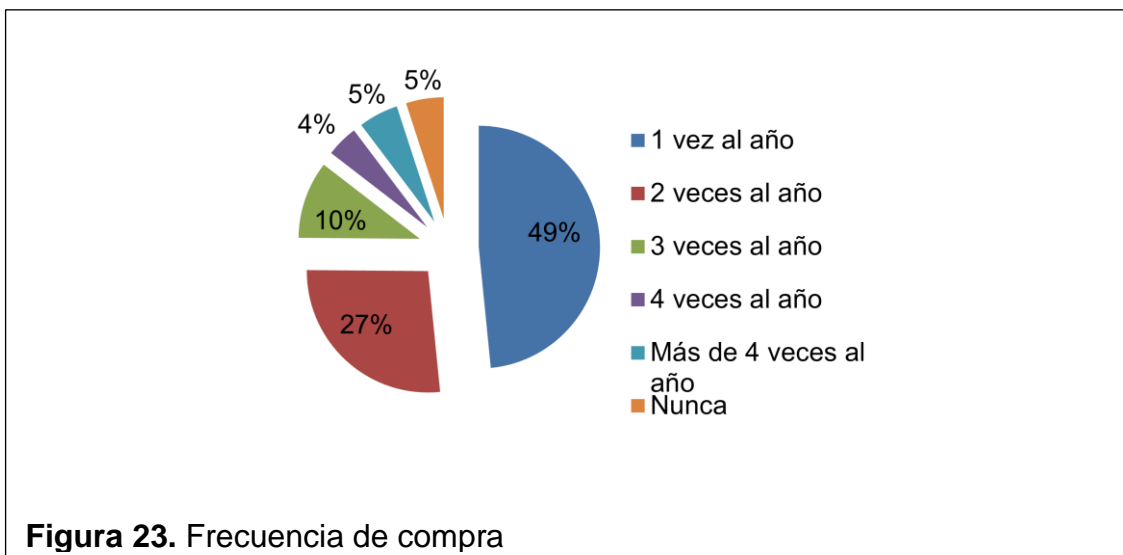
El 78% de los encuestados ha adquirido productos personalizados durante los últimos 6 meses, mientras que el 22% no lo ha hecho.

Pregunta 3



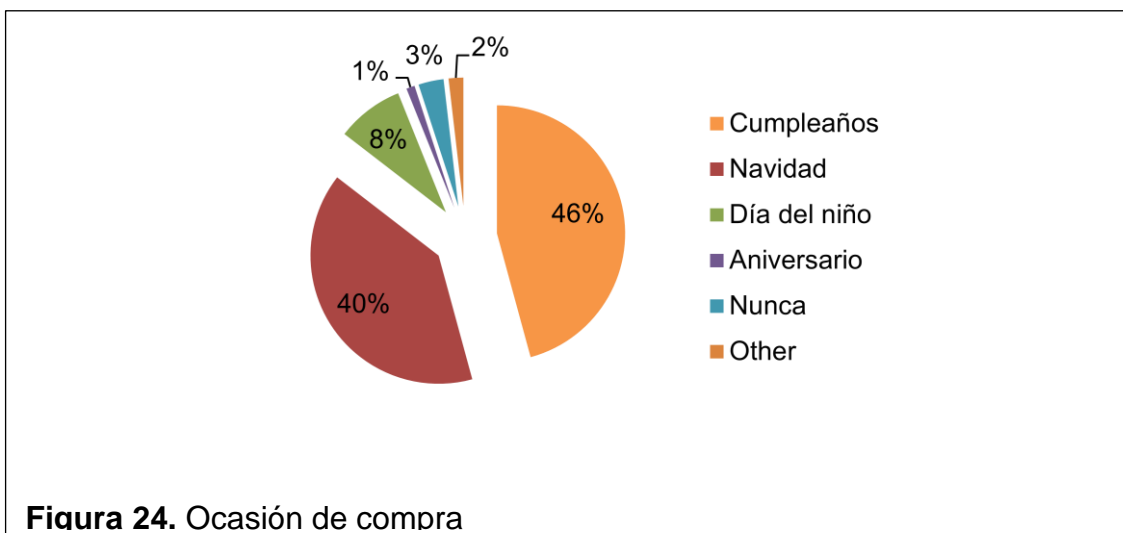
El 89% de las personas estaría dispuesta a realizar personalización de juguetes, mientras que el 11% no lo haría.

Pregunta 6

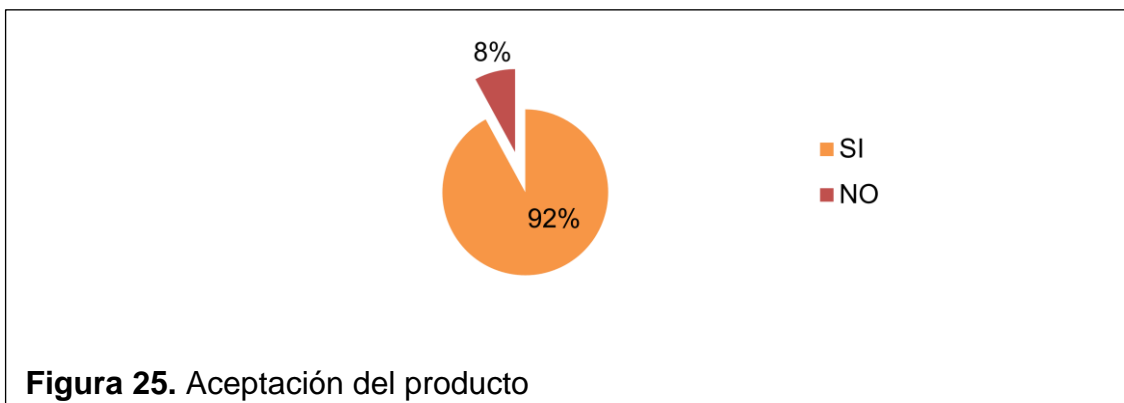


El 49% de los encuestados realiza compras de juguetes una vez al año, el 27% tiene una frecuencia de compra de 2 muñecas anuales y sólo el 24% realiza la compra de muñecas más de tres veces al año.

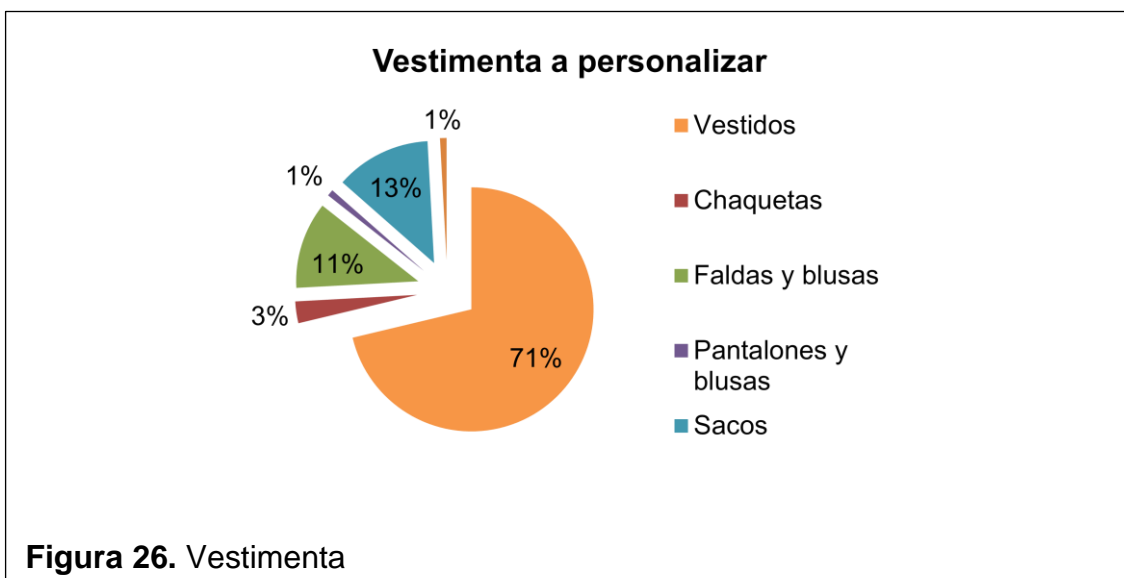
Pregunta 7



Los encuestados realizan la compra de juguetes principalmente en época navideña y cumpleaños.

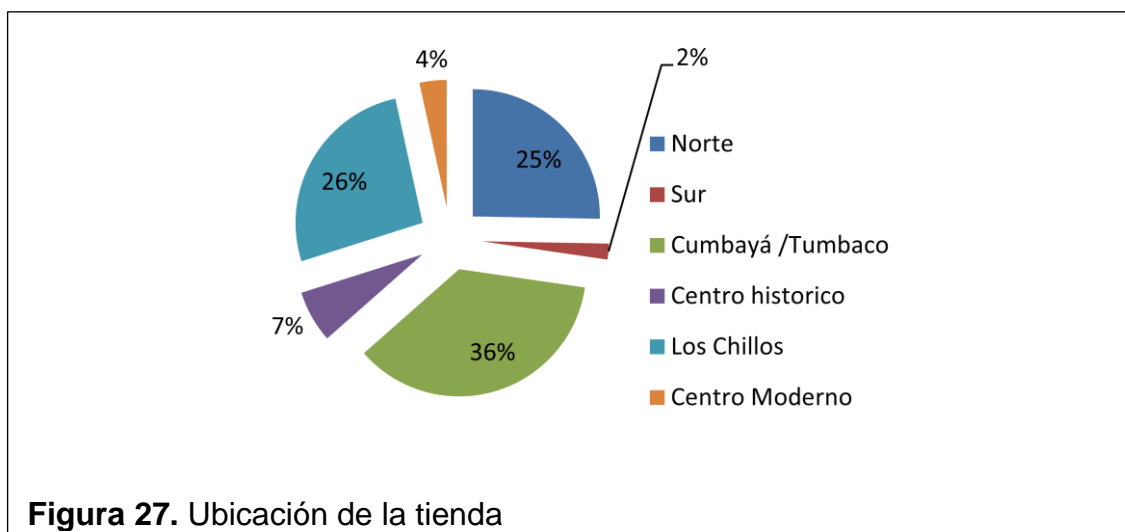
Pregunta 10

El 92% de los encuestados estaría dispuesto a comprar una muñeca personalizada.

Pregunta 13

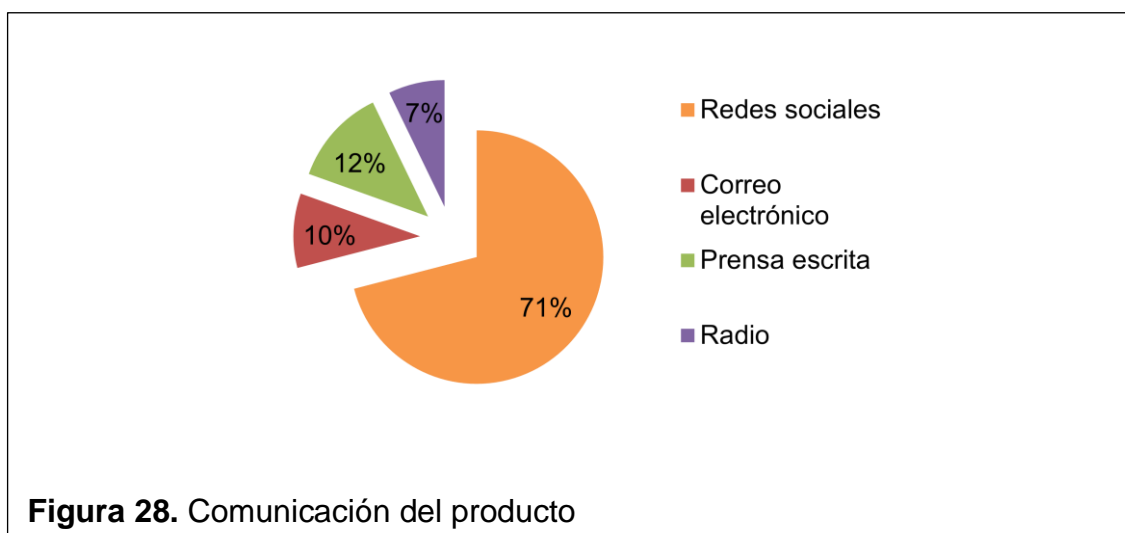
Según los encuestados, el 71% respondió que preferiría personalizar vestidos.

Pregunta 16



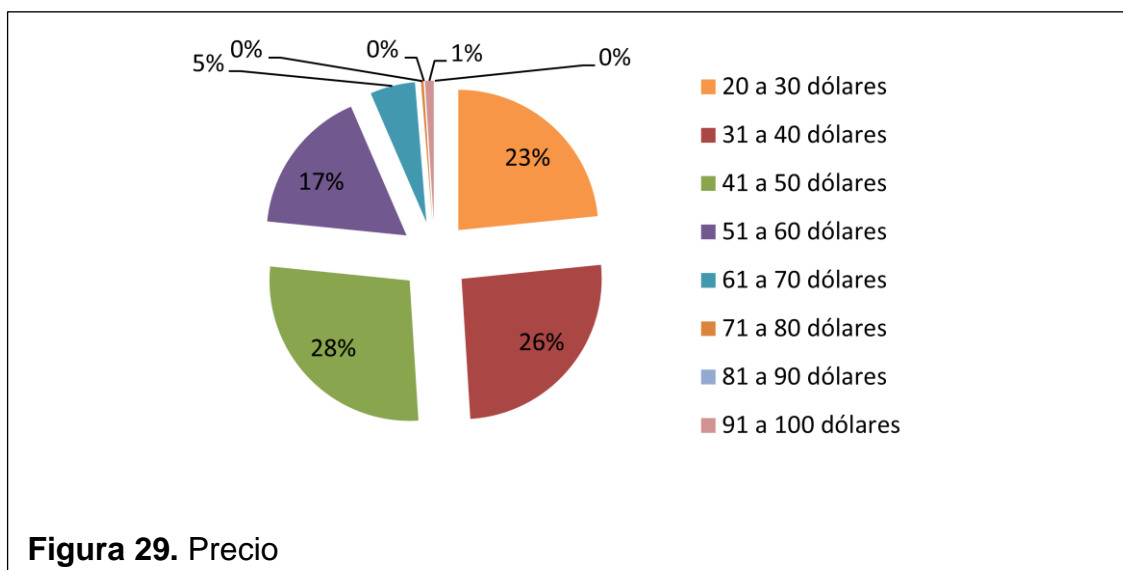
Según datos revelados por los encuestados, la tienda de muñecas preferentemente debería estar ubicada en el sector norte, Cumbayá o Los Chillos.

Pregunta 18



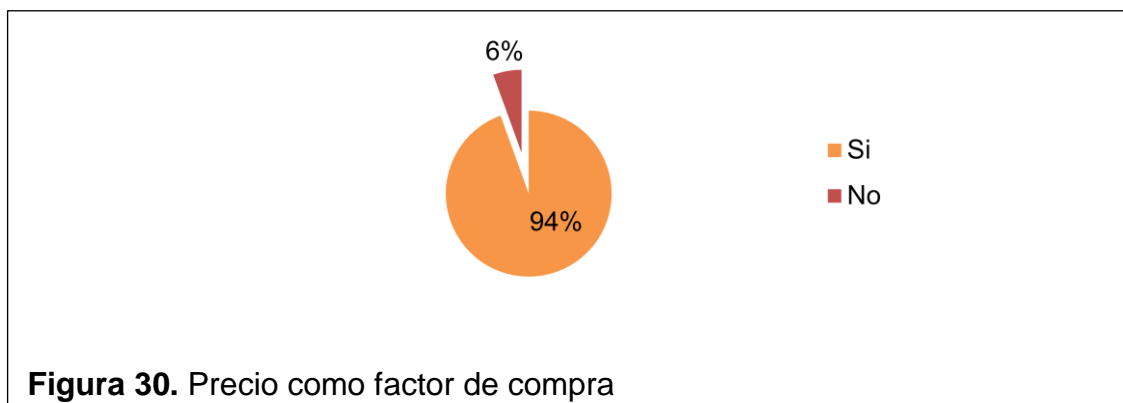
El 71% de los encuestados considera que la comunicación del producto debe realizarse por medio de redes sociales.

Pregunta 20

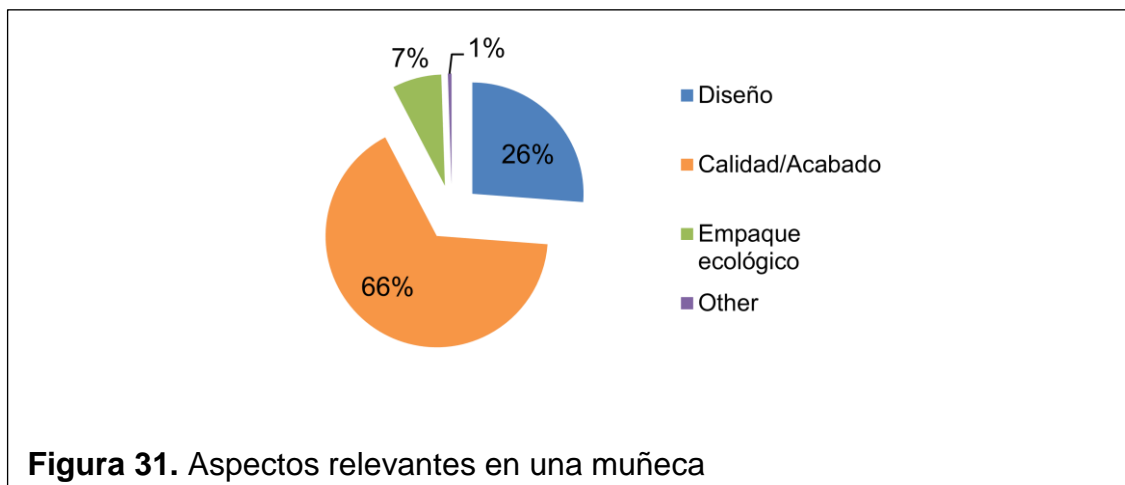


El 51% de los encuestados afirmó que estaría dispuesto a comprar muñecas personalizadas a un precio de 50 dólares, de tal forma que solo el 49% no compraría este producto al precio establecido.

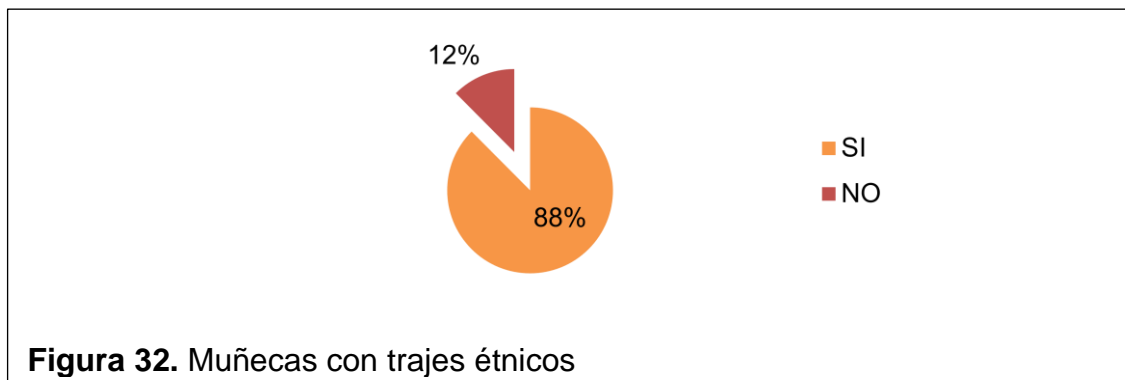
Pregunta 21



El 94% de los encuestados considera que el precio es un factor decisivo para la compra de muñecas, mientras que solo el 6% cree que no lo es.

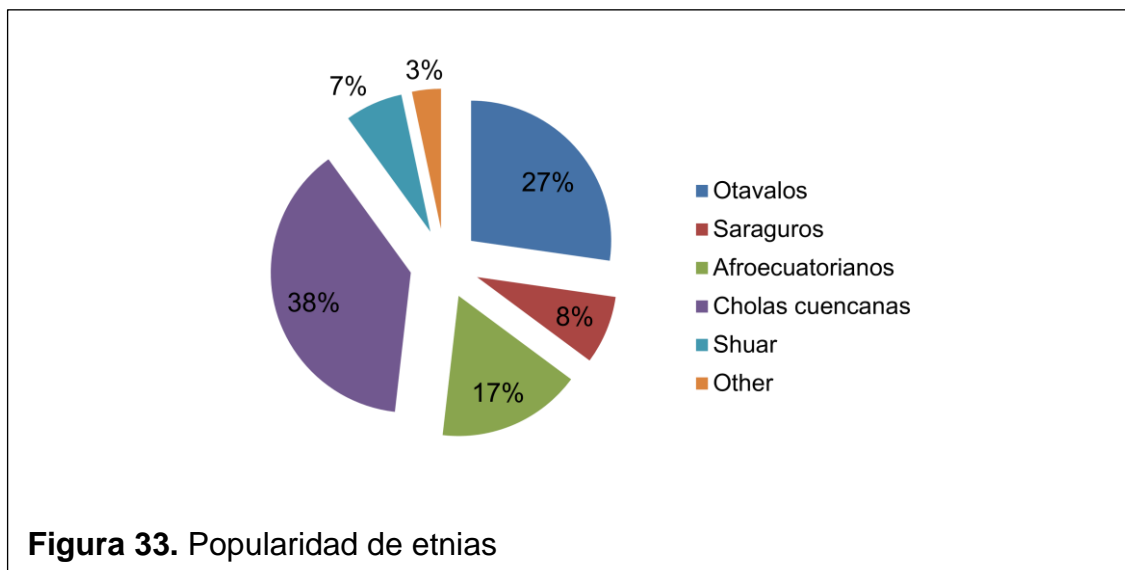
Pregunta 22

El 66% de los encuestados considera que la calidad es el principal aspecto que debe poseer una muñeca, mientras que sólo el 7% considera que el empaque es lo más importante.

Pregunta 23

El 88% de los encuestados afirma que estaría dispuesto a adquirir muñecas con trajes étnicos.

Pregunta 24



Los encuestados quisieran ver trajes típicos para muñecas principalmente de Otavalos (27%), Cholas Cuencanas (38%) y Afroecuatorianos (17%).

En el anexo 8 se puede encontrar el análisis de todas las preguntas de la encuesta.

3.3.3 Conclusiones Generales de los Métodos de Investigación

Dada la investigación descriptiva cualitativa y cuantitativa se concluye que:

- Existe una amplia aceptación del producto en el mercado urbano de Quito. Sin embargo, según la investigación, es necesario enfocarse en impartir una personalización de muñecas artesanal que refleje la diversidad cultural del país y que se base en aspectos físicos y corporales (tonalidad de cabello, ojos, piel y vestimenta).

- La empresa se enfocará en brindar únicamente muñecas personalizadas para niñas, con la opción de incluir vestimenta para una línea niña-muñeca y es aplicable sólo para la versión de muñecas tradicionales.
- La presentación resulta ser un aspecto relevante entre los potenciales consumidores. Por tal motivo, la empresa se enfocará principalmente en la elaboración de muñecas de buena calidad y diseño; y que a su vez posean un empaque atractivo que inspire creatividad y originalidad.
- El nivel de ingresos se encuentra estrechamente ligado al precio al que los consumidores estarían dispuestos a pagar. Por tal razón, las personas con un nivel de ingreso mayor a 1000 dólares están dispuestas a pagar entre \$40 y \$60 dólares.
- Los potenciales clientes tienen una frecuencia de compra de muñecas que va entre una y dos veces al años.
- El logotipo de la empresa estará diseñado en base a los colores rosa y naranja. El rosado que inspira infancia, ilusión y delicadeza; mientras que el naranja transmite alegría, innovación y diversión.
- La publicidad del producto se realizará principalmente por medio de redes sociales y publicaciones en revistas de carácter familiar.

3.4 Mercado relevante y cliente potencial

3.4.1 Mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo, se realizará una clasificación del mercado de acuerdo al tipo de demanda. De tal manera que se definirá: mercado disponible, mercado potencial y mercado meta (Fernández, 2009, pp. 3-4).

Mercado Potencial

Son todas las personas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y que por sus características de consumo no pueden ser consideradas como clientes disponibles. Es decir, estas personas no realizan compras de juguetes ni muñecas, pero en un futuro podrían llegar a hacerlo. En este caso, el mercado potencial corresponde a la población urbana de Quito que se estima es de 1,609,418 personas (INEC, 2010).

Mercado Disponible

Son todas las personas (hombres y mujeres) que tienen la necesidad de comprar juguetes (muñecas) para hijos, familiares o amigos y que a su vez disponen de poder adquisitivo. Por tal motivo, el mercado disponible está conformado por personas de 25 a 64 años de edad que tienen a su alrededor niños y que viven en los sectores urbanos de Quito principalmente en Quitumbe, Eloy Alfaro, Manuela Sáenz, Eugenio Espejo, Tumbaco, Los Chillos, La Delicia, Calderón y Aeropuerto. Según estas características, se puede concluir que el mercado disponible es de 1,300,127 personas (Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, 2010).

Mercado meta u objetivo

Para definir el mercado meta es necesario incluir dos factores:

Mercado Primario: Personas de 25 a 64 años que perciben ingresos mensuales y que por ende son gestores de compra más no los consumidores finales. Estas personas se encargan de hacer la evaluación y selección de las muñecas para niñas.

Mercado Secundario: Niñas de 5 a 11 años de edad que tienen contacto con el producto. Los niños no son gestores de compra pero sí pueden incidir en la decisión de compra.

De tal manera se puede estimar que el mercado meta corresponde 26,869 personas que tienen a su cargo niñas entre 5 y 11 años, y que además corresponde al nivel socioeconómico de A, B y C+.

Tabla 8. Mercado Objetivo

| ÁREA | Niños (5 - 11 años) |
|-----------------------------------|---------------------|
| | Mujeres |
| Quitumbe | 23688.00 |
| Eloy Alfaro | 27501.00 |
| Manuela Sáenz | 13700.00 |
| Eugenio Espejo | 19957.00 |
| Tumbaco | 5235.00 |
| Los Chillos | 11058.00 |
| La Delicia | 22214.00 |
| Calderón | 11276.00 |
| Aeropuerto | 6823.00 |
| TOTAL | 141452.00 |
| TOTAL Niñas (C+,B,A) 35.9% | 50781.00 |
| Promedio de Personas por Hogar | 3.78 |
| Número de Hogares | 13434.19788 |
| Total Gestores de Compra | 26868.39577 |

Adaptado de: Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, 2010 y INEC, 2010

3.4.2 Segmentación de mercado

Para definir el segmento de mercado al cual estarán dirigidas las muñecas personalizadas, se tomarán en cuenta a hombres y mujeres en un rango de edad de 25 a 64 años que sean padres, madres o familiares que tenga una relación cercana con niñas de entre 5 y 11 años de edad en la Ciudad de Quito. Además se tomó en cuenta a personas del nivel socioeconómico A, B y C+ quienes pueden aportar un porcentaje de su ingreso para destinarlo a la compra de juguetes y muñecas para niñas. En el anexo 9 se encuentra una mayor descripción de las fuentes utilizadas para la segmentación.

Tabla 9. Segmentación de Mercado

| SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA | |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Población Total Pichincha | 2,576,287.00 |
| Población Total Cantón Quito | 2,230,076.00 |
| Población Urbana Quito | 1,609,418.00 |
| Quitumbe | 319,056.00 |
| Eloy Alfaro | 430,447.00 |
| Manuela Sáenz | 218,714.00 |
| Eugenio Espejo | 388,708.00 |
| Tumbaco | 81,407.00 |
| Los Chillos | 167,164.00 |
| La Delicia | 341,125.00 |
| Calderón | 162,584.00 |
| Aeropuerto | 92,164.00 |
| SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA | |
| Edad | Gestores de Compra: Personas de 25 a 64 años de edad. Son 1,300,127 personas. |
| | Consumidores: Personas entre 5 y 11 años de edad. Son 141,452 personas. |
| Género | Gestores de Compra: Hombre y Mujeres |
| | Consumidores: Mujeres |
| SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA | |
| Estrato Social | Personas del Estrato Social A, B y C+. Corresponde al 35.9% de la población. |

Adaptado de: Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, 2010 y INEC, 2010

Segmentación Geográfica

El segmento geográfico estará basado en el área urbana del Distrito Metropolitano de Quito y se enfocará principalmente en las zonas de Quitumbe, Eloy Alfaro, Manuela Sáenz, Eugenio Espejo, Tumbaco, Los Chillos, La Delicia, Calderón y Aeropuerto

Segmentación Demográfica

Para realizar la segmentación demográfica se tomará en cuenta los siguientes factores: edad, género y número de hogares.

Segmentación Psicográfica

Los gestores de compra de muñecas personalizadas son personas de un nivel socioeconómico A, B o C+ que tienen relación con niñas de entre 5 y 11 años de edad y que pueden ser padres, madres, tíos, familia o amigos. Además, estas personas buscan un aporte a la cultura ecuatoriana ya que prefieren juguetes de origen ecuatoriano que represente la diversidad cultural que posee el país.

No obstante, dentro de esta sección, también existen una mínima cantidad de mujeres que tienen como pasatiempo la colección de muñecas y que estarían dispuestas a comprar muñecas novedosas y de calidad.

3.5 Tamaño del mercado y tendencias

Una vez analizada la investigación de mercados, se puede pronosticar un escenario favorable para la introducción del producto en la ciudad de Quito. Las niñas quiteñas en un rango de edad de 5 a 11 años prefieren en un 64% los juguetes nacionales. Además tras la investigación se observó que el 60% prefiere muñecas plásticas, un 92% acepta el producto y el 51% estaría dispuesto a pagar un precio de 50 dólares. A continuación se detalla el mercado real de la empresa.

Tabla 10. Tamaño del Mercado

| | Porcentaje | Cantidad |
|-------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Población Quito | | 2239191 |
| Población Urbana | 71.87% | 1609418 |
| Mujeres entre 5 y 11 años en parroquias seleccionadas | 8.79% | 141452 |
| Estrato social A, B y C+ | 35.90% | 50781 |
| Preferencia Nacional del origen del juguete | 64% | 32500 |
| Muñecas plásticas | 60% | 19500 |
| Aceptación del producto | 92% | 17940 |
| Aceptación a precio de \$50 dólares | 51% | 16505 |

El mercado real de la empresa es de 16,505 personas.

3.5.1 Tendencias de consumo

Con respecto a los hábitos de consumo, según la investigación realizada, se estima que por lo general una niña recibe en promedio 2 muñecas anuales. A continuación se detalla la tabla sobre frecuencia de compra:

Tabla 11. Frecuencia de Compra

| Frecuencia de compra de muñecas al año | | |
|----------------------------------------|------|-------------|
| 1 | 49% | 0.49 |
| 2 | 27% | 0.54 |
| 3 | 10% | 0.30 |
| 4 | 4% | 0.16 |
| 5 | 5% | 0.25 |
| 0 | 5% | - |
| Total frecuencia de compra | 100% | 2.00 |

3.6 La competencia y sus ventajas

En el mercado ecuatoriano, según datos de la Superintendencia de Compañías y el INEC, existen 10 empresas que se dedican a la fabricación de muñecas y accesorios. La principal es el fabricante PICA, que distribuye su producción a las principales cadenas comercializadoras del país.

Para el caso de muñecas de juguete, según un análisis a las principales jugueterías y distribuidores del país, se tiene que en el mercado existen muñecas de muy buena calidad a diferentes precios; sin embargo, dentro de las principales jugueterías, en ningún caso existen muñecas a las que se pueda personalizar características físicas, ni que existan líneas niña muñeca. Tan sólo la empresa Bambolina, posee una línea llamada “Niña-Muñeca” la cual elabora prendas de vestir para ambas, más no realiza la venta de muñecas.

Como se evidencia en la tabla 12, el precio promedio de muñecas dentro de las principales jugueterías está entre \$21 y \$37 dólares; sin embargo, el precio depende estrictamente de las características y la marca de las muñecas. Tal es el caso que existen muñecas de marcas prestigiosas como Fisher Price y Little Mommy que pueden llegar a costar más de \$50 dólares.

Tabla 12. Muñecas en las principales jugueterías

| MARCA | ORIGEN | FABRICANTE | MI JUGUETERÍA | JUGUETO N | PICA | CARACTERÍSTICAS | | | | | | | |
|------------------------------|-----------|--------------|---------------|-----------|---------|-----------------|------------|-----------|-----------|-----------|---------------|---------|---|
| | | | | | | Cant a | Camin a | Bail a | Habl a | Llor a | Acceso rio | N/ A | |
| Billie Doll | China | Billie Doll | \$25.89 | | | x | x | | | | | | |
| Mi Niña Bonita | Venezuela | Kreisel | \$59.00 | | | | | | x | | | | |
| B. Girlz | USA | B. Girlz | \$25.00 | | | | | | | | | | X |
| Ciccio Bello Nina Bailarina | Ecuador | PICA | \$44.49 | \$45.35 | | X | X | | | | | | |
| Ciccio Bello Tito Cuidaditos | Ecuador | PICA | \$30.90 | | | | | | | X | X | | |
| Darling | Ecuador | PICA | \$24.49 | | \$22.96 | | | | | X | | | |
| Ciccio Bello Sweet Abracito | Ecuador | PICA | \$33.39 | | | | | | X | | | | |
| Ciccio Bello Iris Pintora | Ecuador | PICA | \$30.30 | | | X | | | | | | X | |
| Andy Paseitos | Ecuador | PICA | \$35.29 | | | | | | | | | X | |
| Nany Bebé | China | Bonita Dolls | \$30.90 | | | | | | | | | X | |
| Happy Angel | China | Happy Angel | \$27.59 | | | X | | | X | | | | |
| Tiny Baby | China | Loko Toys | \$40.00 | | | | | | X | X | X | | |
| Sofy Crece | China | iPlay | \$24.85 | | | | | | | | | | |
| Sandy | Ecuador | Ecuatoys | \$15.00 | | | x | | | x | | | | |
| Dora Bailarina | China | Fisher Price | \$54.29 | | | | | x | | | | x | |
| Bora Hada Mágica | China | Fisher Price | \$59.90 | | | | | | x | | | | |
| Bebe Dada | Venezuela | Kreisel | \$42.00 | | | | | | x | | | | |
| Baby Alive | China | Hasbro | \$40.99 | \$40.38 | | | | | | | | x | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------|-----------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|---|---|--|---|--|---|---|
| Little Mommy | China | Mattel | \$67.89 | | | | | | x | | x | |
| Mi pequeña princesa | Hong Kong | Fun Max Toys | \$31.90 | \$37.64 | | | | | | | x | |
| Nena Ballerina | China | WRT World Enterprises | | \$41.97 | | | | | | | x | |
| Nena Bambolina | China | ITM International | | \$36.87 | | | | | | | x | |
| Bambolina | Ecuador | Crispamoni | | \$11.65 | | | | | | | x | |
| Go on Stage | China | WRT World Enterprises | | \$86.31 | | x | | | | | x | |
| María | China | Lovee Doll Toy Co. | | \$16.95 | | | | | x | | | |
| Mooshka | China | WRT World Enterprises | | \$31.71 | | | | | | | | x |
| Kristin | China | Kristin | | | \$28.26 | | x | | | | | |
| Emily | China | Emily | | | \$20.00 | | | | x | | | |
| Bambolina ropa y accesorios | Ecuador | Crispamoni | | \$11.25 | | | | | | | x | |
| Muñecas de trapo | Ecuador | Toys | | | \$12.98 | | | | | | | x |
| PRECIO PROMEDIO POR ESTABLECIMIENTO | | | \$37.20 | \$38.76 | \$21.05 | | | | | | | |

3.7 Participación de mercados y ventas de la industria

El mercado de muñecas en el Ecuador se encuentra abastecido en primer lugar por el 80% de importaciones de muñecas y en segundo lugar por el 20% de producción local. De tal forma que la competencia directa que tendrá la compañía son básicamente los productores artesanales de muñecas y accesorios que se describen en la siguiente tabla, con excepción de Pica que utiliza procedimientos productivos a nivel industrial.

Tabla 13. Participación de Mercado de Fabricantes de Muñecas y Accesorios

| FABRICANTES DE MUÑECAS | UBICACIÓN | VENTAS 2014 | PARTICIPACIÓN DE MERCADO |
|----------------------------------------|-----------|-----------------|--------------------------|
| Pica Plásticos Industriales | Guayaquil | \$7,000,000.00 | 89.44% |
| Agrícola Canessa S.A. Acansa | Guayaquil | 133,151.66 | 1.70% |
| Telxwak S.A. | Guayaquil | 9,774.18 | 0.12% |
| Yiva S.A. | Guayaquil | 90,000.00 | 1.15% |
| Rommel Guevara "Ecuatoys" | Quito | 300,000.00 | 3.83% |
| Mejía Pérez Clemencia Cumanda "Jepime" | Quito | \$18,000.00 | 0.23% |
| Crispamoni "Bambolina" | Quito | 267,050.00 | 3.41% |
| Valis S.A. | Guayaquil | \$0.00 | 0.00% |
| Crisviansa S.A. | Guayaquil | \$0.00 | 0.00% |
| Ecuadoriana de Juguetes Ecuatoys | Guayaquil | \$8,599.32 | 0.11% |
| Sustitución del 25% de Importaciones | | \$15,500,000.00 | 25.00% |
| TOTAL ANTES DE SUSTITUCIÓN | | 7,826,575.16 | 100.00% |
| TOTAL | | 31,153,150.32 | 125.00% |

Adaptado de: El Comercio, 2014; Superintendencia de Compañías, 2013 y Líderes, s.f.

Cabe recalcar que existe un 25% de participación de mercado que debe ser asumido por productores artesanales locales y que equivale aproximadamente a \$15,500,000.00. Además, es importante señalar que el mercado de juguetes se comporta de una manera particular, ya que la mayor parte de fabricantes no busca tener un canal directo de distribución, sino que utiliza intermediarios para vender sus productos. De esta manera, aparecen las grandes

comercializadoras de juguetes (detallistas) que se abastecen de fabricantes locales para llenar sus perchas.

En la tabla 14 se describen las unidades producidas por empresas locales de mercado de las empresas fabricantes de muñecas en el país.

Es importante recalcar que las principales cadenas comercializadoras de juguetes actualmente se abastecen en un 80% de juguetes importados, por lo que en un largo plazo según el proyecto gubernamental, se prevé que la producción local asuma un 25% del total de importaciones anuales que posee el país. Dicho en otras palabras, el mercado local deberá asumir una meta de producción de aproximadamente **1,220,415** unidades de muñecas, lo cual implicaría una oportunidad para las pequeñas y medianas empresas que producen juguetes de manera artesanal.

Tabla 14. Procedencia de muñecas en el Ecuador

| PRODUCCIÓN DE MUÑECAS | % | CANTIDAD |
|------------------------------|----------|-----------------|
| Local | 20% | 976,332 |
| Extranjero | 80% | 4,881,661 |

Adaptado de: Cobus Group, 2014; E-Comex Plus, 2013; El Comercio, 2014 y El Universo, 2014.

Datos relevantes de la competencia

Según datos obtenidos del Diario El Telégrafo (2014), se sabe que las 47 empresas dedicadas a la fabricación de juguetes en el país registraron 17 millones de dólares por ingresos al Servicio de Rentas Internas. Además de esto se sabe que el 62% de las fabricas se encuentran centralizadas en Guayas y Pichincha, tan sólo el 38% en el resto del país.

3.8 Evaluación del mercado durante la implementación

Una vez analizada la competencia, se constata que en el mercado existen pocos fabricantes artesanales que ofrecen productos similares a las muñecas personalizadas. Además, dentro de las principales jugueterías, se constata que no existen muñecas similares; sin embargo sí existen muñecas con factores tecnológicos que resultan ser novedosas para el mercado local.

A pesar de esto, se concluye que las muñecas personalizadas poseen un aspecto diferenciador frente a las muñecas que se venden localmente, puesto que pueden ser adaptadas sus características físicas como color de cabello, tonalidad de piel e incluso vestimenta para niñas y muñecas. Además la empresa buscará por medio del producto resaltar la belleza y diversidad cultural que posee el país plasmándola en muñecas artesanales elaboradas y diseñadas a partir de los gustos y preferencias de los clientes.

Por otra parte, la empresa en un inicio se enfocará principalmente en la personalización de muñecas y vestimenta (incluso trajes típicos) para niñas y muñecas. Sin embargo, como una oportunidad de largo plazo se incluirá la realización de accesorios que complementen el producto (bisutería, gorros, pañuelos, gafas, zapatos, etc.) puesto que la compra de muñecas no es tan frecuente como lo es la compra de accesorios. Adicionalmente, se podrá ver la posibilidad de exportar el producto como un medio para dar a conocer la cultura ecuatoriana.

Otro aspecto relevante son los requisitos establecidos por el estado para la fabricación de juguetes. En el caso puntual del Ecuador, todo fabricante de juguetes, debe cumplir obligatoriamente con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE 089 (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014) el cual se establece para todos los juguetes cuyo uso sea para niños menores a 14 años de edad.

El RTE 089 establece estándares en base a:

- Envase, embalaje y rotulado
- Requisitos del producto: propiedades mecánicas y físicas e inflamabilidad
- Requisitos para la certificación de sello de calidad INEN

Una vez realizada la investigación de mercado en el capítulo 3, se puede determinar que el segmento al cual estarán dirigidas las muñecas personalizadas son hombres y mujeres que poseen un rango de edad de 25 a 64 años y que a su vez tienen una relación cercana con niñas de entre 5 y 11 años de edad en la Ciudad de Quito. Además se tomó en cuenta a personas del nivel socioeconómico A, B y C+, que estarían dispuestas a destinar un porcentaje de su ingreso en la compra de juguetes y muñecas para niñas. Por otra parte, como se me mencionó a lo largo del capítulo, se sabe que un 20% de muñecas son fabricadas localmente y el 80% restante es producción extranjera. Sin embargo, dentro de los principales fabricantes locales, se observa que las empresas que lideran el mercado son: Pica Plásticos Industriales y Ecuatoys.

4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

El presente capítulo tiene como objetivo establecer estrategias para posicionar el producto en el mercado.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

4.1.1 Estrategia de ingreso

- **Estrategia de marketing concentrado, enfoque o nicho:** Por medio de esta estrategia se pretende que la empresa atienda de manera eficiente el nicho de mercado al cual está enfocado, que en este caso son personas con niñas de 5 a 11 años, que pertenecen a nivel socioeconómico A,B,C+ y probablemente destinan un porcentaje de sus ingresos a la compra de muñecas, además aprecian la diversidad cultural que posee el país.

El esquema de segmentación, se encuentra descrita a profundidad en el capítulo 3 de Investigación de Mercados.

Además con esta estrategia se pretenderá dar a los clientes la mejor relación valor-precio disponible en el mercado, de tal manera que las muñecas personalizadas cumplan con los requisitos de los clientes mejor de lo que hacen los productos rivales. Una de las ventajas de utilizar este tipo de estrategias, es que brindan a las empresas pequeñas la posibilidad de competir con recursos limitados y servir a sectores que resultan ser insignificantes para las empresas líderes (Armstrong y Kotler, 2008, p. 180).

- **Estrategia de diferenciación y posicionamiento:** Según Michael Porter, la estrategia de diferenciación se enfoca en brindar un producto único en el mercado y que permita dirigirse a un segmento de consumidores que sean poco sensibles al precio. De esta forma, la empresa se centrará en la utilización de la estrategia de diferenciación

basado en que las muñecas personalizadas poseen atributos superiores a los de la competencia como son:

- Elaboración artesanal de muñecas
- Personalización de muñecas que resaltan la diversidad cultural del Ecuador.
- Adaptación de una línea de vestimenta niña-muñeca, la cual permite que los consumidores interactúen de mejor manera con el juguete.

Cabe recalcar que la estrategia de diferenciación estará enfocada en el producto, de tal manera que se considerará primordial la calidad, forma, diseño, empaque y características del producto. De esta forma, estos elementos conjugados permitirán contribuir a la calidad del producto y de esta manera posicionarlo en el mercado. Según Keller y Kotler (2006, p. 319) un precio alto puede reflejar gran calidad, de hecho la calidad también está altamente relacionada con el envase, la distribución, la publicidad y la promoción.

4.1.2 Estrategia de Crecimiento

La fase de crecimiento se caracteriza por tener un rápido incremento en ventas, de tal forma que dentro del ciclo de crecimiento, con el fin de posicionarse en el mercado se utilizarán las siguientes estrategias:

- Elevar la calidad del producto y añadir nuevos atributos para mejorar el diseño. Para esto, se realizará anualmente el diseño de la nueva colección de ropa para la línea “Niña-Muñeca”. Además, se realizará la presentación de catálogos virtuales donde se aumentarán atuendos para la versión de la muñeca étnica y línea “Niña Muñeca” (tradicional).
- Impulsar la actividad publicitaria, con el fin de comunicar a más consumidores la existencia del producto. Se incrementará la presencia publicitaria principalmente en revistas especializadas.

4.2 Política de precios

Para establecer el precio del producto, es necesario analizar tres factores que inciden en la política de precios: costos de elaboración, margen de utilidad y precios de la competencia.

Costos de elaboración

Tabla 15. Costo de Fabricación

| Insumo | Cant. | Unidad | Costo x Muñeca |
|------------------------------------|-------|--------|----------------|
| Cabello de nylon | 80 | gr | \$ 0.53 |
| Ojos plásticos | 1 | par | \$ 0.30 |
| Tela (vestuario muñeca) | 0.5 | m | \$ 2.00 |
| Tela (vestuario niña) | 1.5 | m | \$ 6.00 |
| Servicio de costura | 1 | Uni | \$ 2.00 |
| Servicio de costura vestuario niña | 1 | Uni | \$ 5.00 |
| Muñeca en estado primario | 1 | Uni | \$ 7.00 |
| Empaque | 1 | Uni | \$ 2.50 |
| Transporte | 1 | Uni | \$ 1.56 |
| COSTO MUÑECA | | | \$ 15.89 |
| COSTO VESTUARIO NIÑA | | | \$ 11.00 |

Precios de competencia

De acuerdo al análisis realizado a la competencia, se verificó que las muñecas exhibidas en las principales jugueterías (Juguetón y Mi Juguetería) de Quito se encuentran en un precio promedio de 37 y 38 dólares. Sin embargo, en cada una de las jugueterías existen muñecas muy costosas que oscilan entre los 67 y 86 dólares.

Margen y Utilidad

Después de haber determinado el costo del producto, se detalla el precio de venta al público.

| | | |
|------------------------------|----|-------|
| PRECIO MUÑECA | \$ | 50.00 |
| PRECIO VESTUARIO NIÑA | \$ | 30.00 |
| CONJUNTO NIÑA MUÑECA | \$ | 80.00 |

4.3 Táctica de ventas

Las ventas de la empresa se realizarán de manera directa, puesto que es esencial mantener una interacción directa con el consumidor final y de esta forma poder adaptar el producto a sus gustos y necesidades.

Adicionalmente, se contará con un punto de venta y una página web donde se dará a conocer el producto y sus ventajas. También se dispondrá de catálogos que evidencien los diferentes modelos de vestimenta para niñas y muñecas que la empresa posee.

Con respecto al personal, se contará con 2 personas especializadas que se encargarán de impulsar las ventas y proporcionar un servicio adecuado.

4.4 Producto

4.4.1 Ciclo de Vida del Producto

Dada la creciente globalización y los avances tecnológicos, los juguetes también han experimentado ciclos de vida más cortos y rápidos. Es por esta razón que, existe una demanda con tendencias inclinadas a juguetes sofisticados y que deben ajustarse al continuo cambio del entorno. Además, el mercado internacional del juguete se vuelve cada vez más dependiente de productos estrellas que se encuentran generalmente ligados a películas,

grupos musicales o series de televisión (IDEAS Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2005).

Sin embargo, para el caso de las muñecas de juguetes, se puede decir que se encuentran en el **ciclo de madurez**, ya que el sector presenta las siguientes características:

- Líneas de productos se expanden con el fin de atraer nuevos segmentos.
- Existe una fuerte competencia en precios.
- Fuerte publicidad y promoción que busca destacar los beneficios del producto (Thompson, 2006)

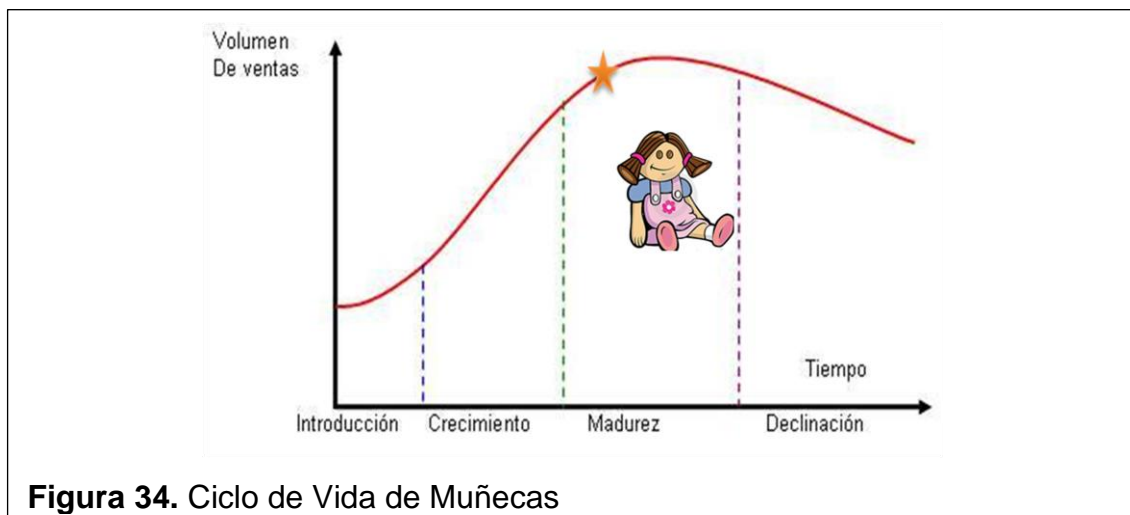


Figura 34. Ciclo de Vida de Muñecas

Del mismo modo, el gráfico que se presenta en la parte inferior muestra el ciclo de vida de muñecas pero desde la perspectiva fabricación, transformación, uso hasta el fin de vida útil y desecho.

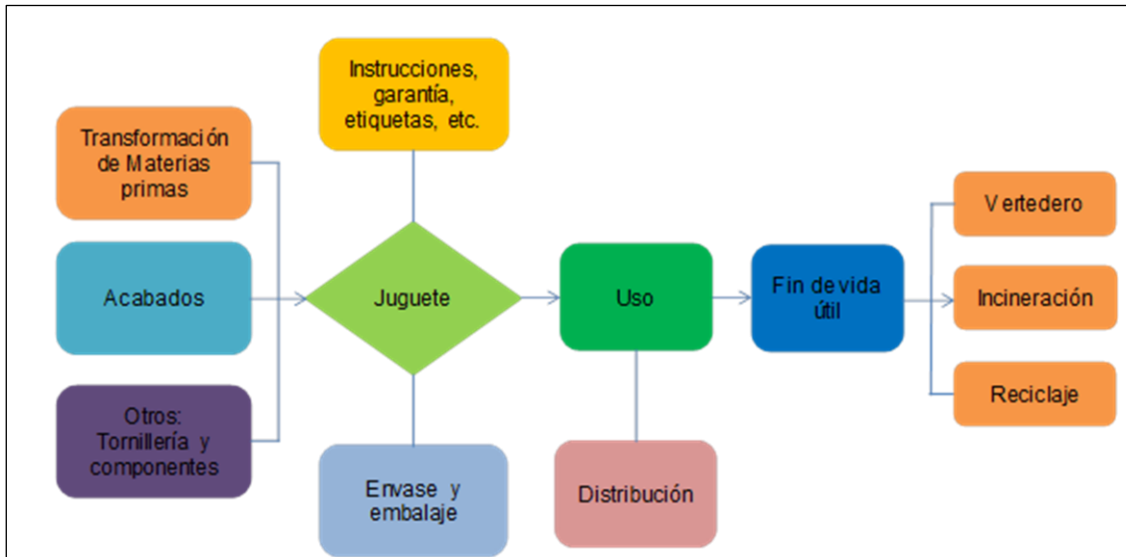


Figura 35. Ciclo de Vida de Muñecas de Juguete

Tomado de: AIJU Instituto Tecnológico de Producto Infantil y de Ocio, 2011

4.4.2 Atributos

La empresa Thaís pondrá a la venta muñecas personalizadas que estarán realizadas en base a plástico. Además de esto, los clientes tendrán la opción de personalizar cada muñeca, tomando en cuenta que se podrá elegir: tonalidad de piel, color de ojos, color de cabello y vestimenta (catálogo disponible). Cabe recalcar que en el caso de la personalización de vestimenta se tendrá la versión tradicional y la étnica. En esencia, la idea general es lograr los usuarios personalicen la muñeca de acuerdo a las características físicas que posea la niña para la cual se compra el juguete.

A continuación se detalla el esquema de personalización que presentará cada muñeca.

- **Vestimenta:** La vestimenta será diseñada semestralmente y se presentará por medio de la utilización de catálogos. Además, según información proveniente de la investigación de mercados, la colección se

enfocará principalmente en la creación de diseños de vestidos para el caso de la versión de muñecas tradicionales y para el caso de muñecas étnicas, se lanzarán los trajes típicos de Otavaleñas y la Cholas Cuencanas. De tal manera que, los clientes tendrán la opción de elegir entre una vestimenta tradicional y una vestimenta étnica. Cabe recalcar que, conforme se vaya lanzando nuevos catálogos, también se irán incrementando diseños de vestimenta tradicional y trajes típicos de más culturas ecuatorianas.



- **Tonalidad de Piel:** Las tonalidades de piel que se podrán elegir son: tez blanca, tez trigueña, tez morena, etc. En la figura 37, se observa las tonalidades de piel con las que contará la empresa.



Figura 37. Tonalidad de Piel

- **Color de Ojos:** Los colores de ojos entre los que se podrá elegir serán: verdes, cafés, negros y azules.

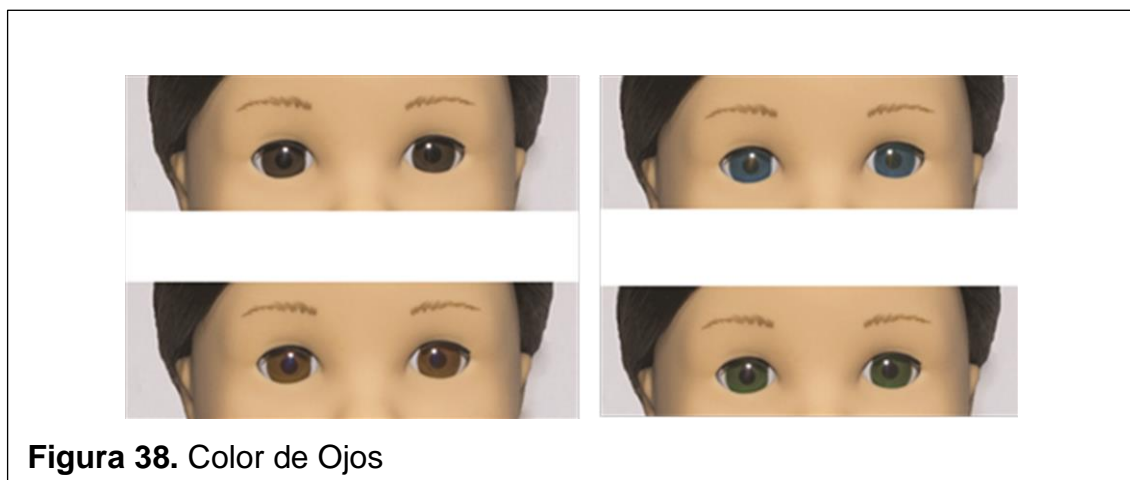


Figura 38. Color de Ojos

- **Color de cabello:** En el caso del cabello, las opciones que se podrán elegir son:



- **Vestimenta Línea Niña-Muñeca:** Adicionalmente, se podrá contar con la opción de elegir la línea Niña–Muñeca. Que consiste en la opción de obtener una misma vestimenta tanto para una niña como para una muñeca en el caso de la compra de muñecas tradicionales.



4.4.3 Branding

4.4.3.1 Logo y Slogan



El logo está diseñado en base a la utilización de colores cálidos como son el naranja, rosado y amarillo. El rosado que inspira infancia, ilusión y delicadeza; mientras que el naranja transmite alegría, creatividad y diversión. Por otra parte, el slogan de la empresa va a ser “Viviendo un Sueño”



4.4.3.2 Imagen Corporativa

Dentro de los artículos que se utilizará para la imagen de la empresa se tendrán: tarjetas de presentación, roll ups, esquemas de utilería de oficina (hojas, sobres, etc.) y diseños para publicaciones en revistas o volantes que se encuentran detallados en el anexo 11.

4.4.3.3 Empaque

Debido a que el posicionamiento estará dado en base al producto, el empaque resulta ser un aspecto primordial para dar a conocer la marca y para transmitir valor al cliente. Es por esto que el diseño del envase buscará representar exclusividad, creatividad y rasgos que identifique la diversidad cultural. Adicional, las muñecas serán empacadas en una caja de cartón como se observa en la imagen adjunta. La caja contendrá información que establece el Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN 089 “Seguridad de los Juguetes” (2014) como:

- Nombre o denominación del producto.
- Marca comercial.
- Razón social y dirección completa del fabricante.
- País de fabricación del producto.
- Lote o fecha de fabricación (Año-Mes).
- Especificaciones de insumos que representen riesgo para el menor.
- Advertencias de peligro o riesgos que se susciten debido a la naturaleza del producto.
- Uso para niños +3.



Figura 43. Empaque y Diseño

4.5 Política de servicio al cliente y garantías

Dentro de la política de servicio al cliente, se enfatizará en la atención al consumidor, de tal forma que durante el proceso de compra, el vendedor será el encargado de asesorar de la mejor manera a todos los usuarios que visiten la tienda.

Adicionalmente, se contará con un buzón de sugerencias con el fin de que las clientes puedan expresar sus comentarios acerca del producto y además van a tener la posibilidad de comentar sobre los nuevos vestuarios que quisieran se incluya en los catálogos anuales. Este buzón será implementado tanto en la tienda virtual como en la tienda física.

Cabe recalcar que, debido a que la diferenciación radica en el producto, la calidad será el eje de la política empresarial. Por lo tanto, la organización hará hincapié en la producción de muñecas que posean el respectivo control de calidad y de esta manera se podrá asegurar que el producto goce de los atributos que se comunica al cliente.

4.6 Promoción y publicidad

De acuerdo a Armstrong y Kotler (2008, p. 363), la mezcla de promoción consiste en combinar de manera eficiente publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo; de tal forma que se pueda comunicar persuasivamente el valor del producto y se establezcan relaciones perdurables con los consumidores.

Para el presente estudio, dentro del mix de publicidad se establecerá un presupuesto en base a la utilización de las herramientas de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. Cabe recalcar que de acuerdo a la investigación mercados, los clientes potenciales prefieren que la publicidad y comunicación del producto se la realice principalmente por medio de redes

sociales y prensa escrita. Adicionalmente, se hará hincapié en las fechas de mayor compra de juguetes que son Navidad (diciembre) y Día del Niño.

4.6.1 Publicidad

Los objetivos publicitarios que se han establecido para el presente estudio son:

1. Realizar una publicidad informativa (1 ero. y 2 do. Año): Con el fin de dar a conocer los atributos del producto y crear una imagen (artesanal) de la compañía. Buscando de esta manera, fidelizar al cliente y promover la recomendación del producto.
2. Promover una publicidad de recordatorio (3 er., 4 to., y 5 to. Año): Con el propósito de crear y mantener relaciones con el cliente; además comunicar a los consumidores dónde pueden adquirir los productos.

Publicidad ATL

Por medio de la publicidad ATL, se pretende promocionar el producto en medios masivos, por lo que se utilizará:

Anuncios publicitarios en las siguientes revistas:

- **Revista Súper Pandilla**

Es la revista infantil del diario “El Comercio” (2014), la cual cuenta con diseños y contenidos que van de acuerdo a los gustos de las nuevas generaciones.

- Alcance: Sábado 112,578 personas
- Tarifa 4 col X 1 mod (19 cm x 5.93 cm) a color. Valor por publicación **\$ 160** dólares

- **Revista Familia**

Es la revista con mayor lectoría en la ciudad de Quito y se enfoca en temas familiares y tendencias.

- Alcance: Domingo 444,858 personas
- Tarifa 2 col X 2 mod (9.28 cm x 12.28 cm) a color. Valor por publicación \$ **292** dólares.

Página Web:

Creación de una página web, en la cual se dará a conocer el producto y se enfatizará en la fabricación artesanal de muñecas personalizadas. Además se dispondrá de un catálogo donde se muestren los aspectos a personalizar en una muñeca como: tipos de cabello, tonalidades de piel, color de ojos y vestimenta.

Por otra parte, la página contará con información general de la empresa como ubicación de la tienda e imagen del producto.

Redes Sociales:

Se publicitará la marca a través de redes sociales como Facebook y Twitter. Dentro de estos espacios, se buscará interactuar con los consumidores, de tal manera que se subirán fotografías, promociones y novedades.

Material POP:

Es un material promocional que se coloca en tiendas para captar la atención de los clientes e impulsarlos a realizar compras (Babylon Software Ltd, 2015).

Para el caso del proyecto, se realizará una sesión de fotos anual, con el fin de presentar imágenes que representen las nuevas colecciones niña-muñeca. Este material será difundido por medio de:

- Volantes (Tienda, Demostraciones de producto)
- Medios digitales (Facebook, Página Web)

4.6.2 Relaciones Públicas

Por medio de publicidad BTL se pretenderá tener una interacción directa entre el cliente y la empresa, por lo cual se tomarán las siguientes acciones:

- Se realizarán demostraciones del producto en lugares como, parques, cursos vacacionales y centros infantiles dirigidos al segmento. De esta manera, se dará a conocer los beneficios del producto y se enfatizará en la posibilidad de tener una muñeca artesanal que represente la diversidad cultural del país y que a su vez puede ser personalizada de acuerdo al gusto de cada niña.

4.6.3 Promoción de ventas

Durante la etapa de introducción del producto, se buscará realizar alianzas estratégicas con campamentos vacacionales y centros infantiles. De tal forma que se promocionará la marca y se brindará beneficios adicionales a los consumidores. Los establecimientos con los cuales se establecerán posibles alianzas estratégicas son:

Tabla 16. Alianzas Estratégicas

| CENTROS | BENEFICIOS | POSIBLES ALIADOS ESTRATÉGICOS | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| CAMPAMENTOS VACACIONALES | <ul style="list-style-type: none"> • Clientes se beneficiarán de descuentos especiales. | STAMPA SPA | |
| | | SUNSET RACKET CLUB | |
| | | SPLASH | |
| | | PLAYGROUND | |
| VACACIONAL PICCOLO TEATRO | CENTROS RECREATIVOS | <ul style="list-style-type: none"> • Entradas gratuitas. | MUSEO INTERACTIVO DE CIENCIAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos especiales. | | VULQANO PARK | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entradas de regalo | | MINICITY MULTICINES CINEMARK | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cupones de regalo para consumo. | | YAKU MUSEO DEL AGUA | |

Adicionalmente, con el fin de incrementar el nivel de ventas de la empresa, se realizarán las siguientes actividades:

- Por la apertura de la tienda, los primeros 20 clientes tendrán 2x1 en la compra de muñecas.
- Clientes recibirán promociones en muñecas durante fechas especiales como navidad, día del niño y cumpleaños.
 - Durante el mes de junio, las personas que realicen compras de muñecas recibirán una paleta de dulce de regalo. (Hasta agotar stock)
 - Durante el mes de diciembre, todas las personas que realicen la compra de una muñeca en la línea “Niña - Muñeca” recibirán un oso de peluche navideño gratis. (Hasta agotar stock)
 - El día del cumpleaños del cliente, el homenajeado se lleva el 50% de descuento en su compra.

A continuación se detalla el resumen de gasto en marketing y promoción.

Tabla 17. Presupuesto Marketing y Publicidad

| Marketing y Publicidad | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Revista Pandilla | \$1,920.00 | \$1,920.00 | \$960.00 | \$640.00 | \$640.00 |
| Revista Familia | \$1,752.00 | \$1,752.00 | \$1,168.00 | \$584.00 | \$584.00 |
| Total Publicaciones revistas | \$3,672.00 | \$3,672.00 | \$2,128.00 | \$1,224.00 | \$1,224.00 |
| Volantes | \$350.00 | \$350.00 | - | - | - |
| Promociones % ventas | 2.00% | 2.00% | 2.00% | 2.00% | 2.00% |
| Comisiones Tarjetas de Crédito y débito | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% | 5.00% |
| Hosting y carrito de compras | \$194.04 | \$202.07 | \$210.44 | \$219.15 | \$228.22 |
| Página WEB | \$500.00 | - | - | - | - |

Ver Anexo 10: Proformas Plan de Medios

4.7 DISTRIBUCIÓN O PLAZA

El canal de distribución que la empresa empleará será directo, debido a que por el giro del negocio, resulta vital la interacción entre la organización y el consumidor final para así poder adaptar el producto a sus gustos y necesidades. Dada esta justificación, resultaría improductivo utilizar intermediarios para la comercialización de muñecas personalizadas.

En lo que respecta a plaza, se contará con un espacio físico para la venta y distribución del producto. El lugar que fue elegido es una isla en el Centro Comercial Lñaquito "CCI", ya que según datos del INEC, los hábitos de consumo de los estratos de la clase media alta y alta están inclinados a realizarse en centros comerciales (El Mercurio, 2014); además según la investigación de mercados, las encuestas revelan que la preferencia de ubicación para el punto de venta están en el norte de Quito o en Cumbayá. Adicionalmente, con esta medida, también se pretende reducir costos elevados que se incurren en arriendos de locales particulares; sin dejar de lado que, a

pesar de ser espacios más económicos, la afluencia de visitantes y potenciales consumidores es muy elevada.

Por otra parte, con el fin de promover las ventas y el posicionamiento de la marca, la empresa además de disponer de una tienda física contará con una tienda virtual. De esta manera, el consumidor tendrá la opción de realizar compras en línea por medio de la página web de la empresa; además de que podrá recibir la compra en su domicilio. Cabe recalcar que, para realizar una entrega a domicilio, el valor generado por la utilización de un courier de transporte, deberá ser asumido por el cliente.

Igualmente, según datos obtenidos del INEC, entre las ciudades donde se concentran mayormente las transacciones en línea son Quito, Guayaquil y Machala; siendo los principales rubros: prendas de vestir con el 33% y recreación y cultura (incluye juguetes) con 15% (El Telégrafo, 2013).

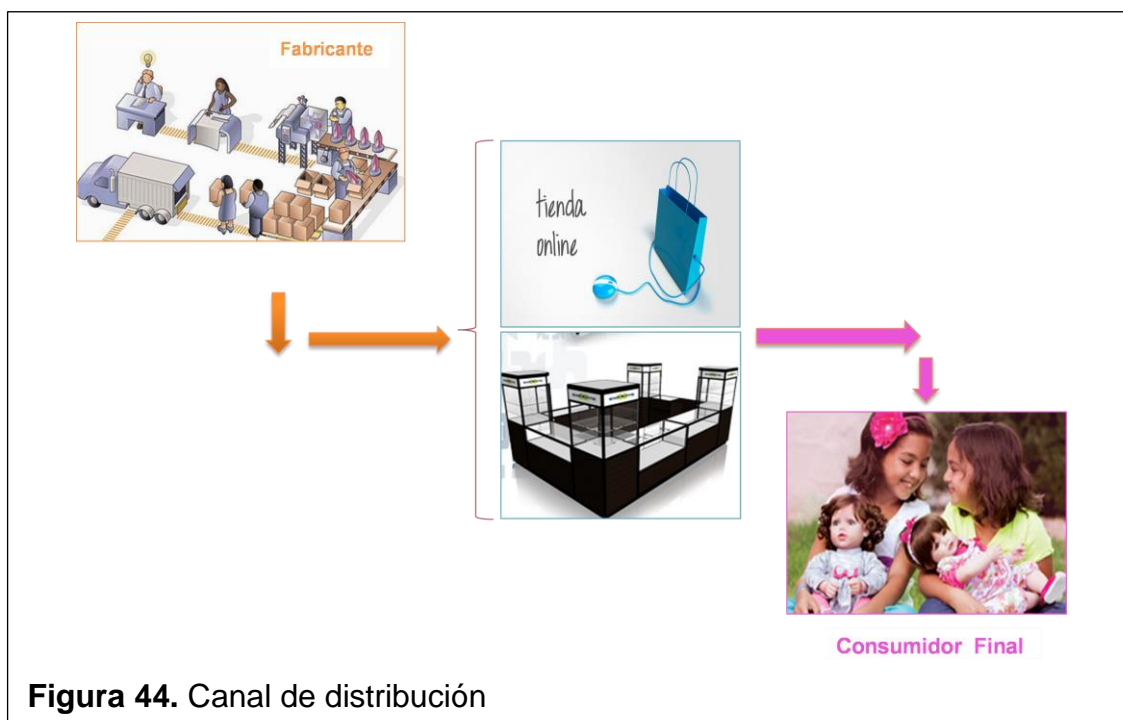


Figura 44. Canal de distribución

Tras el análisis del presente capítulo, se pudo determinar que las estrategias de marketing en las cuales se enfocará el plan serán la diferenciación en base al producto y la estrategia de nicho. Además para el caso de publicidad, se tomará en consideración el manejo de redes sociales, material POP y participación en revistas especializadas. En lo que refiere a relaciones públicas, se establecerán demostraciones de producto y finalmente en promociones se utilizarán alianzas estratégicas con establecimientos relacionados con centros infantiles.

Con respecto al canal de distribución, se utilizará el medio directo y estará dado en base a una tienda física que será ubicada en el Centro Comercial Ñaquito y también por medio de una tienda virtual.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones se enfocará en la calidad y diseño del producto, ya que de esto dependerá la satisfacción del cliente. Además es importante recalcar que debido a que la empresa se enfoca en la personalización de muñecas, es necesario que se cuide de cada detalle correspondiente a la elaboración del vestuario y armado de las muñecas.

Por lo tanto, para llevar a cabo el proceso operativo se contará en primer lugar con la provisión de muñecas en estado primario ⁷ por parte del proveedor Ecuatoys, quien se hará cargo directamente de la fabricación del molde de la muñeca. De esta manera se realizarán los pedidos al proveedor en base a requerimientos solicitados como: cantidades y colores (tonalidad de piel).

Con la finalidad de beneficiarse de la curva de experiencia que dispone Ecuatoys en la industria de juguetes, la empresa ha decidido contar con el mismo como proveedor, logrando así garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad exigidos por la normativa ecuatoriana.

Los ejes de la estrategia operacional estarán dados en base a lo siguiente:

✓ **Calidad e innovación de diseños**

Se garantizará la calidad del producto por medio de la fabricación de muñecas que se alinean a los requerimientos del cliente. Además, para garantizar la innovación del producto, la empresa lanzará catálogos semestrales con nuevos diseños de atuendos que irán de acuerdo a las sugerencias emitidas por los propios consumidores.

⁷ **Muñecas en estado primario:** Muñeca que no se encuentra armada en su totalidad y que por ende no posee detalles de acabado como: colocación de cabello y ojos, decoración de rasgos faciales y vestimenta.

✓ **Abastecimientos de insumos**

La empresa contará con un adecuado inventario de muñecas en estado primario e insumos necesarios para el proceso de transformación del juguete. Por lo tanto, para el caso del stock de muñecas, se utilizarán reportes de ventas mensuales, de esta manera se contará con un informe de los productos de mayor acogida. Con respecto al inventario de materia prima, se adquirirá dependiendo de la cantidad de material que va a ser utilizado para la decoración y confección de vestimenta del juguete.

✓ **Creación del producto por parte del cliente**

El cliente tendrá la posibilidad de armar su muñeca de acuerdo a sus gustos y preferencias. Por lo tanto, si el cliente se encuentra en el establecimiento, los asesores en venta se encontrarán capacitados para dar el seguimiento oportuno; sin embargo, de ser el caso de una venta en línea, la página web será lo suficientemente clara como para que los clientes puedan realizar el proceso de compra sin ningún inconveniente.

5.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones consiste en el establecimiento de procesos o actividades que debe realizar una empresa, con el fin de crear valor agregado y así poder satisfacer de la mejor manera a los consumidores finales (Taktik Consulting, 2010).

En este caso, la empresa va a centrar su ciclo operativo en la personalización y comercialización de muñecas, de tal forma que la operación se basará en tres aspectos primordiales que son: creación de la muñeca de acuerdo a los requerimientos del cliente, fabricación de la muñeca y finalmente comercialización y posterior entrega del producto.



El proceso comienza ya sea con la visita del cliente a la tienda o por medio de la página virtual; de esta forma, una vez que el usuario se familiarice con el producto, se prosigue al proceso de creación y personalización de la muñeca en base a los criterios que la empresa estableció (características físicas y vestimenta de la muñeca). Posteriormente, una vez que se dispone del requerimiento del consumidor se comienza con la fabricación del juguete para luego de 15 días realizar el despacho y finalmente la entrega al cliente.

A continuación se describen los subprocesos que utilizará la empresa para realizar las actividades relacionadas a compras, ventas y producción.

5.2.1 Compras y abastecimientos

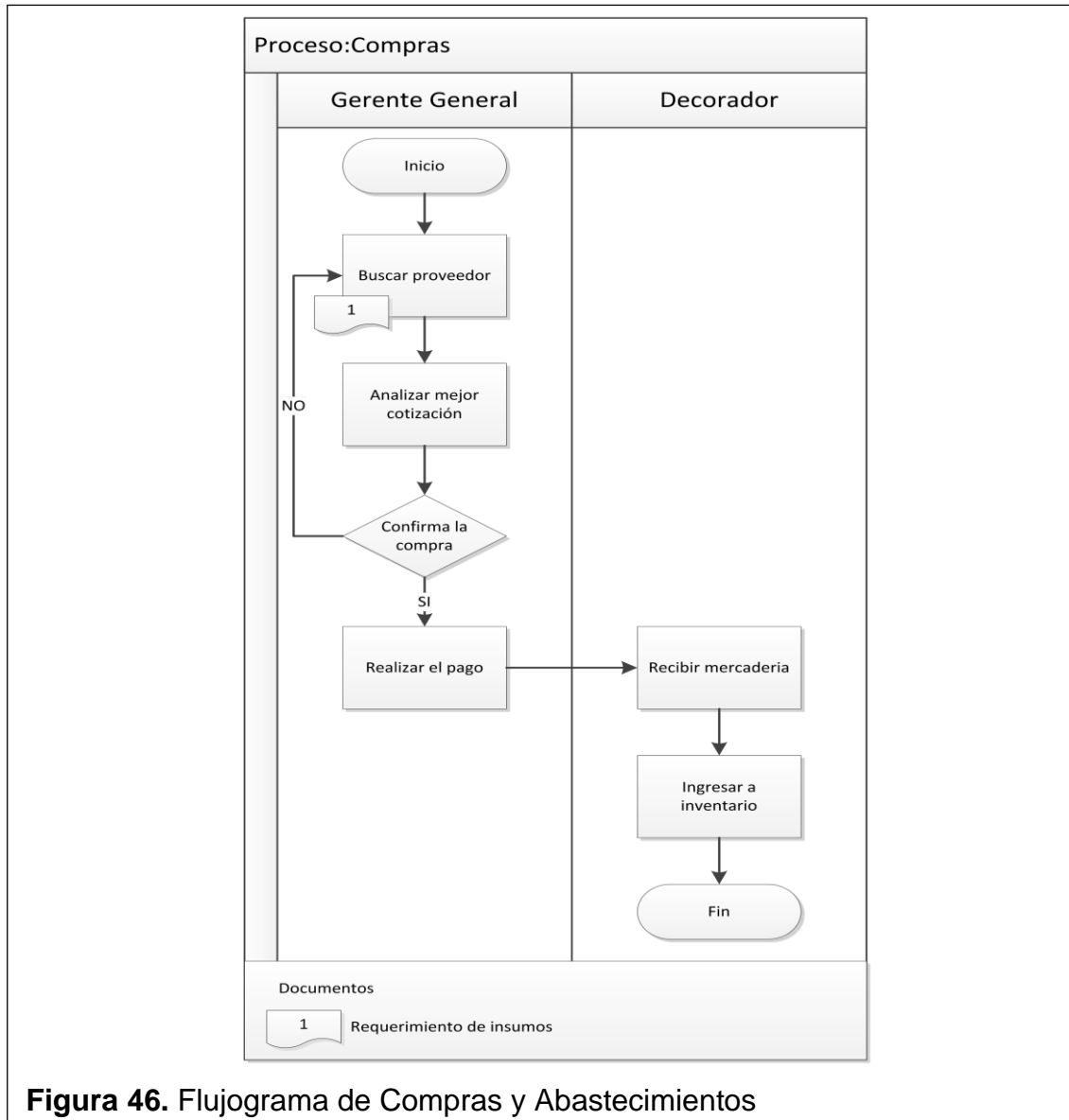


Figura 46. Flujograma de Compras y Abastecimientos

5.2.2 Ventas

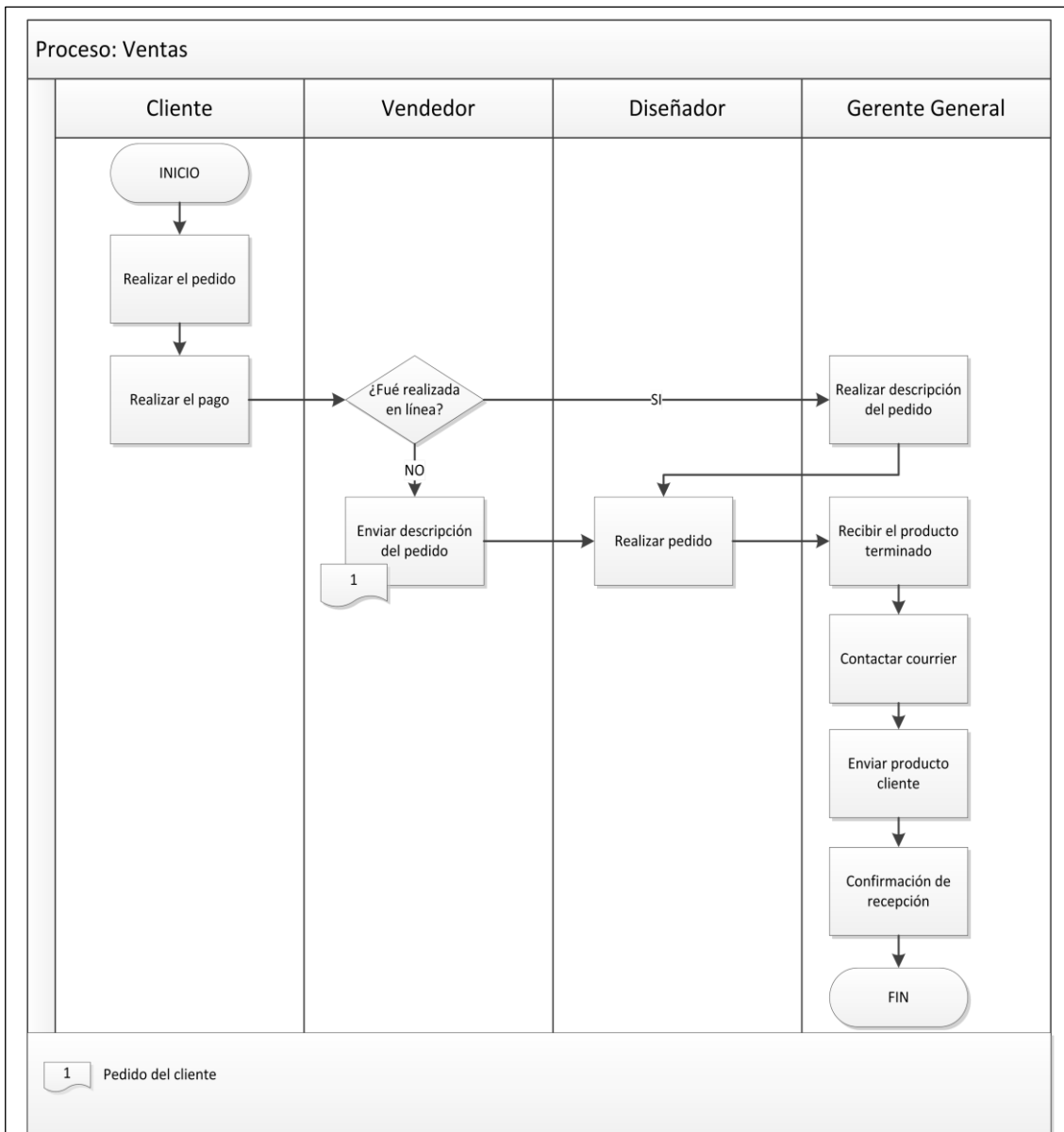


Figura 47. Flujograma de Ventas

5.2.3 Producción

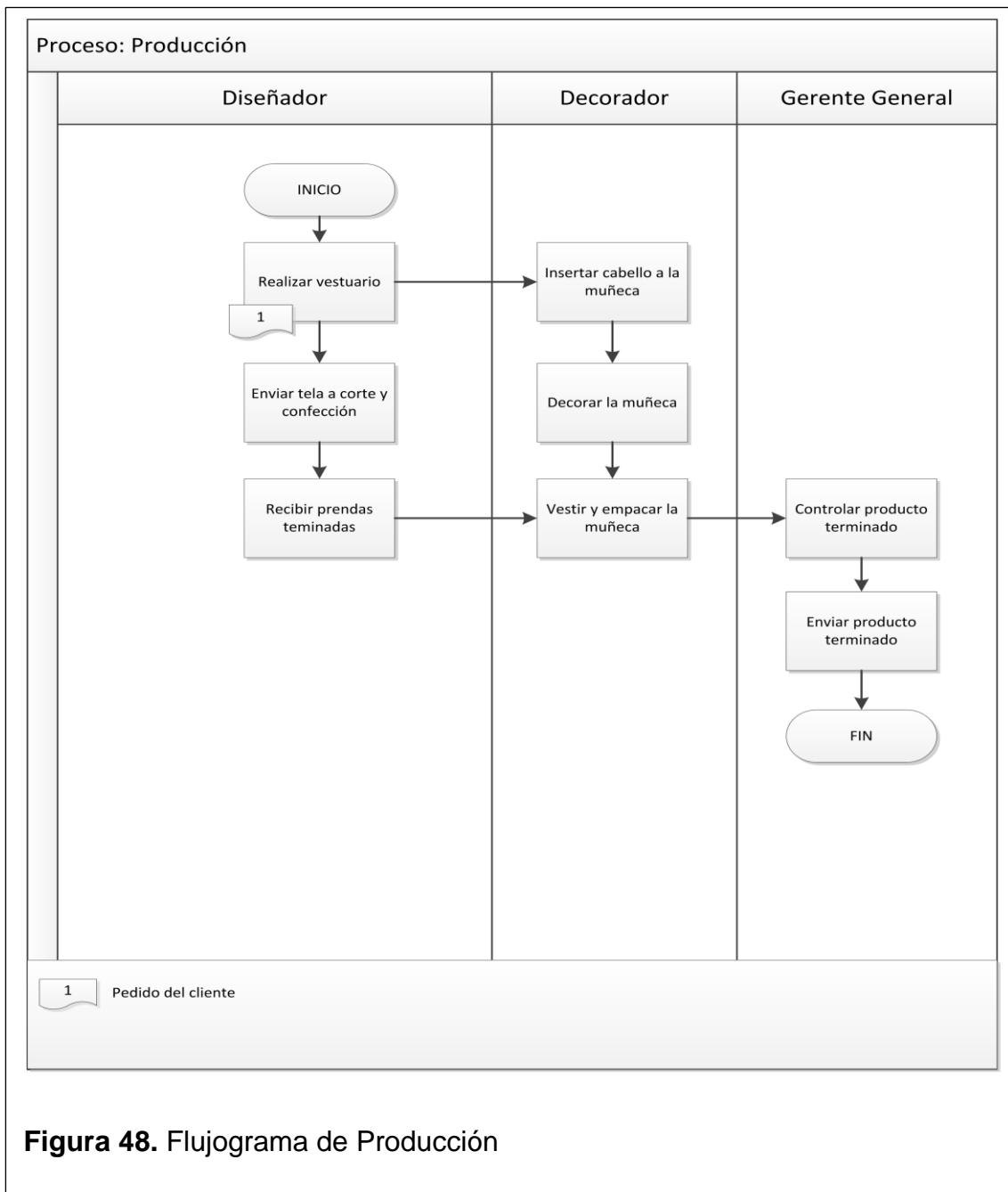


Figura 48. Flujograma de Producción

5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Materia Prima

Para la elaboración de una muñeca es necesario contar con los siguientes insumos:

Tabla 18. Insumos para muñecas

| Insumo | Cant. | Unidad | Costo x Muñeca |
|---------------------------|-------|--------|----------------|
| Cabello de nylon | 80 | gr | \$ 0.53 |
| Ojos plásticos | 1 | par | \$ 0.30 |
| Tela (vestuario muñeca) | 0.5 | m | \$ 2.00 |
| Tela (vestuario niña) | 1.5 | m | \$ 6.00 |
| Muñeca en estado primario | 1 | Uni | \$ 6.00 |
| Empaque | 1 | Uni | \$ 2.50 |

Maquinaria y equipos

Para el proceso de inserción de cabello, colocación de ojos y diseño de vestuario se requerirán los siguientes equipos:

Tabla 19. Maquinaria y equipos

| EQUIPO | CANT. | PRECIO UNIT. |
|---------------------------------------------------------------------|-------|--------------|
| Insertadora de Cabello | 1 | \$ 8,240.00 |
| Horno industrial | 1 | \$ 100.00 |
| Aerógrafos | 2 | \$ 115.00 |
| HERRAMIENTAS | CANT. | PRECIO UNIT. |
| Pinceles | 12 | \$ 2.00 |
| Pintura atóxica | 5 | \$ 10.00 |
| Juego de herramientas para manualidades (Tijeras, rotuladores, etc) | 2 | \$ 5.80 |

Equipo administrativo

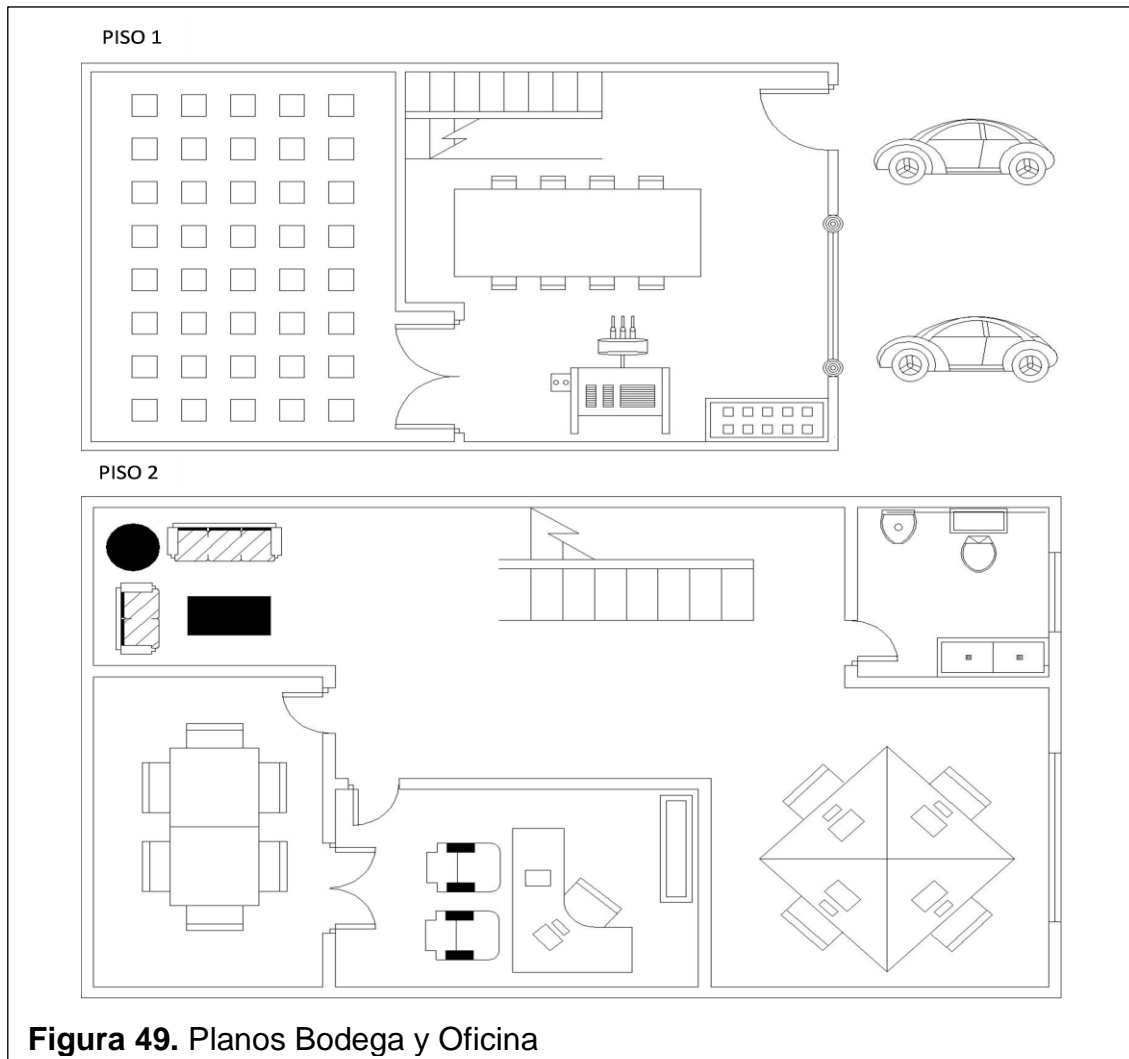
Para la adecuación de la oficina y planta de producción, se requiere del siguiente equipo.

Tabla 20. Equipos administrativos

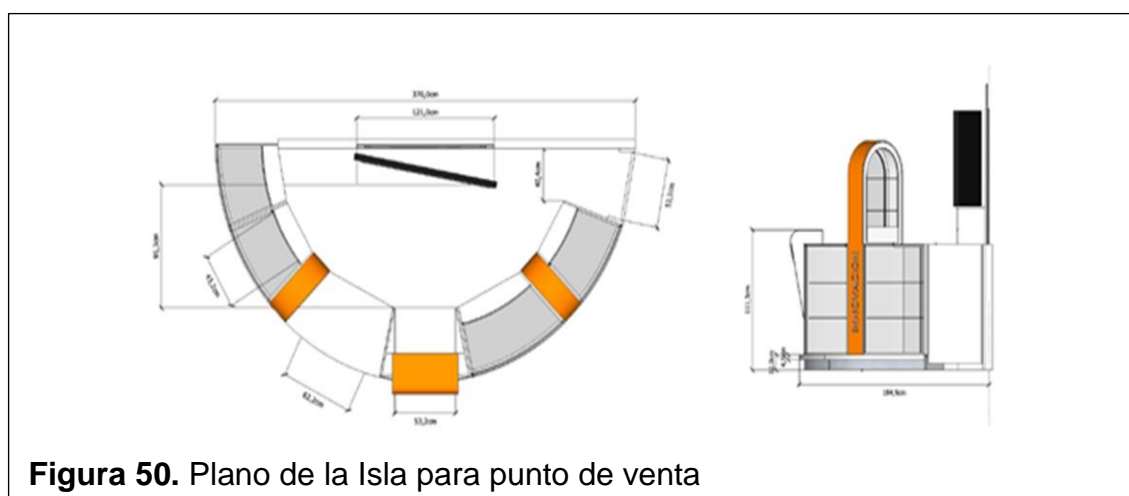
| EQUIPO ADMINISTRATIVO | CANT | PRECIO |
|------------------------------|-------------|---------------|
| Computadora de escritorio | 1 | \$ 678.58 |
| Computadora portátil | 1 | \$ 741.07 |
| Teléfonos | 2 | \$ 49.11 |
| Impresora multifunción | 1 | \$ 214.29 |
| Escritorio | 1 | \$ 652.50 |
| Sillas | 6 | \$ 63.50 |
| Mueble para Isla | 1 | \$ 4,250.00 |
| Mesa grande | 1 | \$ 100.00 |

5.4 Instalaciones y mejoras

Para las operaciones es necesario contar con un espacio físico amplio, ya que para la realización del proceso de ensamble, pintura y personalización de muñecas, es necesario ubicar la maquinaria, el taller de pintura y el espacio para inventarios de materia prima y producto final. Adicional, la bodega contará con una sección administrativa para implementar la oficina de gerencia. En la parte posterior se muestra el plano y distribución de la bodega dividida en dos pisos de 108 m² cada uno.



En el caso del punto de venta, se contará con una isla en el “CCI” y el espacio físico con el cual se contará en el centro comercial es el que se describe en la figura 50.



5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Las instalaciones y la bodega principal se encontrarán en el sector norte de Quito en la Calle De las Avellanas N E2-25 y Calle Juncal Esquina, Conjunto Comercial De las Avellanas. El área designada para oficinas, planta y bodega será de 216 m², además la instalación se encuentra en una zona industrial privilegiada ya que por su locación, resulta ser un punto céntrico para distribuir al establecimiento de ventas ubicado en el Centro Comercial “CCI”. Adicionalmente, el local cuenta con los requerimientos de espacio físico y el precio de alquiler es óptimo dado las ventajas que otorga.



Con respecto al punto de venta, este se encontrará en el Centro Comercial Iñaquito “CCI” ubicado en la Av. Amazonas N36-152 y Naciones Unidas. La isla contará con un espacio de 3.7m x 1.85 m. en subsuelo, por el corredor sector Dunkin Donuts y Multicines.

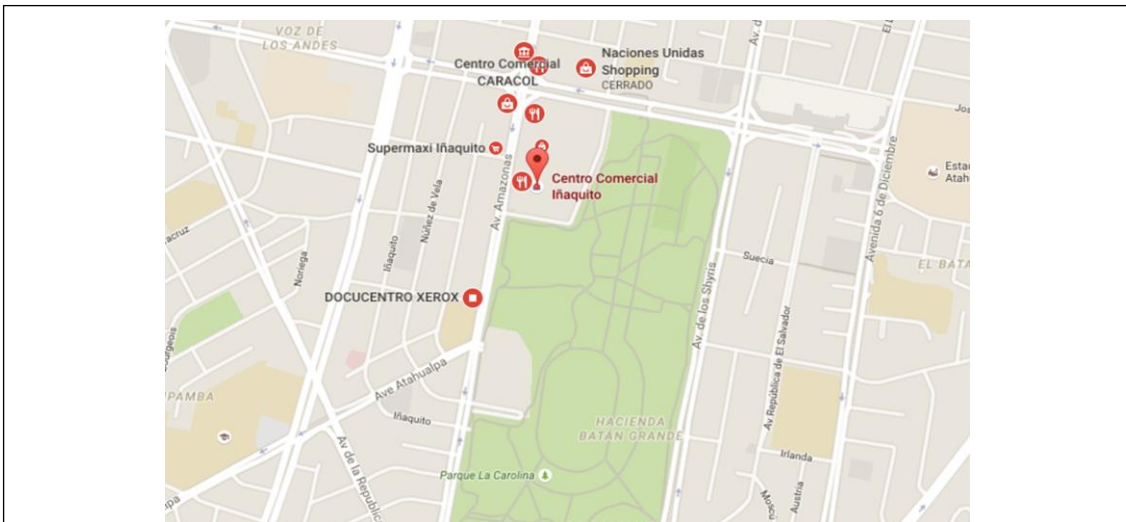


Figura 52. Localización punto de venta

Tomado de: Google Maps, 2015

5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

No se almacenará como tal productos terminados, puesto que la elaboración de muñecas será dada en base a los requerimientos solicitados por el cliente y posterior despacho. Sin embargo, para llevar un control de los insumos necesarios para la elaboración de las muñecas, es necesario contar con un inventario de materia prima en base a cantidades mínimas indispensables.

Cabe recalcar que es de suma importancia, contar siempre con los siguientes insumos: muñecas en estado primario, cabello nylon, ojos y pintura.

Por otra parte, la tela para confeccionar la vestimenta será adquirida conforme se vaya realizando los pedidos. De tal manera que se podrá ir creando diseños constantemente y de esta manera, el abastecimiento textil irá cambiando de acuerdo a las nuevas colecciones presentadas por la empresa.

5.7 Aspectos regulatorios y legales

Para poder establecer la compañía, es necesario acatar los parámetros que establece la ley ecuatoriana y se detallan de la siguiente manera:

- **Constitución de la empresa: Compañía Limitada**
 - ✓ Solicitar la Reserva del nombre en el portal web de la Superintendencia de Compañías.
 - ✓ Ingresar los datos los socios/accionistas. (Domicilio y actividades)
 - ✓ Contratar un abogado para la elaboración del estatuto social de la empresa. (Contrato)
 - ✓ Hacer la apertura de una cuenta de integración de capital en un banco, tomando en cuenta que el monto mínimo para constituir una compañía de responsabilidad limitada es de 400 USD.
 - ✓ Ante un notario, es necesario elevar a escritura pública el estatuto social. Para eso es requisito la presentación de la reserva del nombre, certificado de cuenta de integración de capital y los estatutos.
 - ✓ Con la aprobación del estatuto, se procede a la publicación de un extracto de la resolución en un diario que circule a nivel nacional.
 - ✓ Inscribir la compañía ante el Registro Mercantil de la ciudad de Quito.
 - ✓ Realizar la junta de accionistas donde se definirá el representante legal de la empresa y deberá ser inscrito nuevamente en el Registro Mercantil (Cuida tu futuro, s.f.).

- **Obtención del Registro Único de Contribuyentes**
 - ✓ Entregar formulario RUC 1-A y 1B.
 - ✓ Presentar escritura pública de constitución de la compañía (Original y copia).
 - ✓ Presentar nombramiento del representante legal.
 - ✓ Costo gratuito (Servicio de Rentas Internas, 2015)

- **Obtención de la Patente Municipal: Tipo A obtención por primera vez**
 - ✓ Formulario de inscripción de patentes.
 - ✓ Acuerdo para uso de medios electrónicos

- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación del representante legal
- ✓ Ruc
- ✓ Escritura de constitución
- ✓ Nombramiento del representante legal
- ✓ Número telefónico y correo electrónico del representante legal
- ✓ Costo gratuito (Tramites Ciudadanos, 2013)

- **Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE)**

Esta licencia es un requisito obligatorio para el ejercicio de cualquier actividad económica que se realice dentro de la ciudad de Quito, de tal manera que, para la obtención de dicho documento, es necesario lo siguiente:

- ✓ Solicitud para la obtención de la licencia.
- ✓ Ruc
- ✓ Copia de cedula y papeleta de votación del representante legal
- ✓ Autorización del dueño del local para instalar el rótulo.
- ✓ Dimensiones y esquema del rótulo a colocar.
- ✓ Costo gratuito. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2013)

- **Permiso de Funcionamiento de Bomberos**

- ✓ Solicitud de inspección
- ✓ Copia del Ruc
- ✓ Informe aprobado (Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, s.f.)

- **Registro de importador**

- ✓ Adquirir la firma electrónica que otorga el BCE o Security Data. Pago por emisión de TOKEN.
- ✓ Hacer el registro en el portal Ecuapass para actualizar la base de datos, crear usuario y contraseña y registrar la firma electrónica.
- ✓ Constitución de la compañía

- ✓ Cedula del representante legal
- ✓ Ruc (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2012)

A lo largo del capítulo 5, se pudo determinar tres procesos que son primordiales para la operación del negocio y son: abastecimientos, ventas y producción. Además, con el fin de beneficiarse de la curva de experiencia que dispone Ecuatoys en la industria de juguetes, la empresa ha decidido contar con el mismo como proveedor de muñecas (estado primario), logrando así garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad exigidos por las normas ecuatorianas. En lo que refiere a la estrategia de producción, la empresa tomará muy en cuenta calidad y diseño, de tal forma que no se descuide ningún detalle en el producto.

6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

6.1 Estructura organizacional

El presente capítulo, muestra la estructura organizacional con la que contará la empresa en un inicio. Es importante recalcar que, una estructura definida ayudará a determinar el poder que tiene cada uno de los trabajadores dentro de la compañía (Vainrub, 1996).

Para comenzar, la empresa contará con una estructura vertical simple, debido al requerimiento reducido de personal para el inicio del negocio y así se logrará que la autoridad se centralice en una sola persona. De igual manera, cada uno de los empleados juzgará su trabajo y lo realizará de buena forma ya que podrán apoyarse unos a otros de ser necesario.

6.1.1 Organigrama

Como se observa en la figura 53, la empresa contará con dos niveles jerárquicos; además, se ha decidido incluir los tres servicios externos con los que necesariamente deberá contar la empresa.

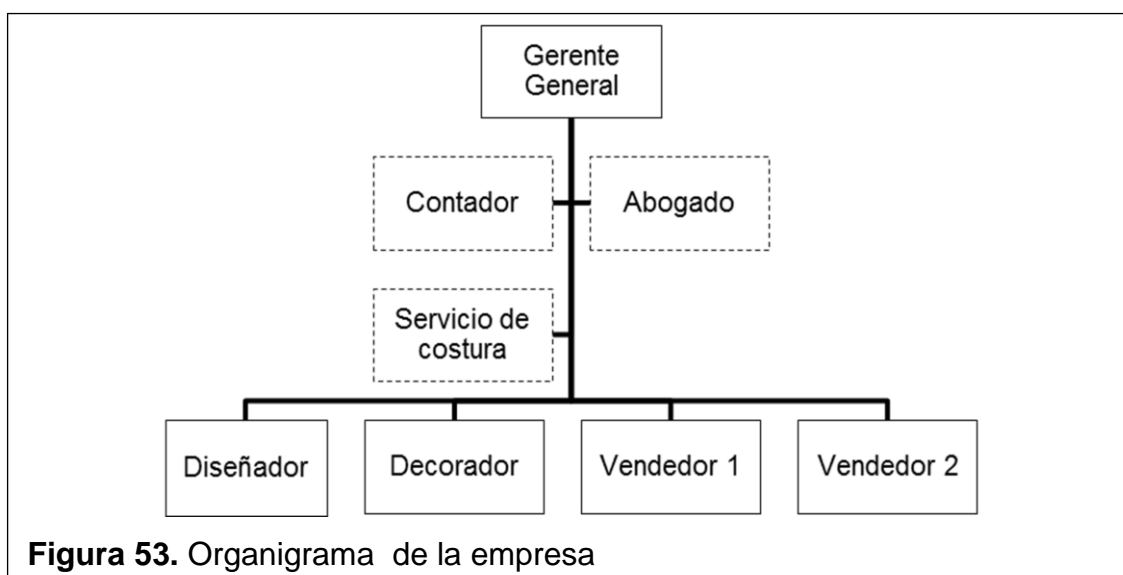


Figura 53. Organigrama de la empresa

6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

6.2.1 Descripción de funciones

- **Gerente General**

Formación académica:

- ✓ Estudios de tercer nivel en administración de empresas o áreas afines.
- ✓ Nivel intermedio de inglés
- ✓ Conocimiento intermedio de computación

Experiencia:

- ✓ Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares

Funciones:

- ✓ Coordinar los pedidos realizados vía online.
- ✓ Intervenir en las decisiones administrativas, financieras, productivas y publicitarias del negocio.
- ✓ Dirigir y controlar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.
- ✓ Realizar el reclutamiento de personal y regularizar documentación en las entidades públicas obligatorias.
- ✓ Contactar, aprobar, negociar y cancelar a proveedores.
- ✓ Realizar el reporte de ventas mensuales.
- ✓ Analizar situación anual de la empresa y proponer un plan de mejora.
- ✓ Control y supervisión de inventarios.
- ✓ Manejo de publicidad y actualización de perfiles en redes sociales.

- **Diseñador:**

Formación académica:

- ✓ Últimos niveles de la carrera, egresado o profesional en diseño de modas

- ✓ Conocimiento de programas de diseño.

Experiencia:

- ✓ Mínimo un año de experiencia en diseño de prendas
- ✓ Mínimo un año en patronaje y escalado de prendas.
- ✓ Mínimo un año en costura.

Funciones

- ✓ Realizar los moldes de las prendas tanto de muñecas como de niñas.
- ✓ Diseñar semestralmente los catálogos de prendas de vestir para las muñecas.
- ✓ Controlar el estado del producto final.
- ✓ Limpiar su área de trabajo.

- **Decorador:**

Formación académica:

- ✓ Bachilleres, egresados o profesionales con conocimiento de decoración de juguetes.

Experiencia:

- ✓ Mínimo un año realizando trabajos de decoración de juguetes.

Funciones

- ✓ Colocar el cabello y ojos de las muñecas.
- ✓ Decorar el rostro de la muñeca.
- ✓ Vestir y colocar accesorios a la muñeca.
- ✓ Manejo de inventarios y recepción de insumos.
- ✓ Control de máximos y mínimos para provisión de insumos.
- ✓ Limpiar el área de trabajo.

- **Vendedor:**

Formación académica:

- ✓ Bachilleres, egresados o profesionales.
- ✓ Conocimiento de computación y programas básicos.

Experiencia:

- ✓ Mínimo un año en puestos similares en locales comerciales.

Funciones:

- ✓ Brindar a los clientes la información necesaria para concretar la venta.
- ✓ Realizar las facturas y cobros una vez entregado el producto.
- ✓ Realizar cierre de caja al finalizar su día laboral.
- ✓ Gestionar los depósitos de las ventas diarias.
- ✓ Informar al Gerente los reclamos y sugerencias de los clientes.
- ✓ Realizar orden de pedido.
- ✓ Encargarse del aseo del lugar del trabajo.

6.3 Compensación al personal

En la tabla 21, se muestra los sueldos de los primeros cinco años de los trabajadores. Se calculó todo en base a los beneficios de ley a los cuales los trabajadores tienen derecho y se encuentran detallados en el anexo 13.

Tabla 21. Proyección Salarial

| CARGO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ADMINISTRATIVOS | | | | | |
| Gerente General | \$ 9,998.70 | \$ 11,089.56 | \$ 11,548.66 | \$ 12,026.78 | \$ 12,524.69 |
| Vendedores | \$ 12,578.40 | \$ 13,932.27 | \$ 14,478.54 | \$ 15,047.42 | \$ 15,639.86 |
| OPERATIVOS | | | | | |
| Diseñador | \$ 7,773.00 | \$ 8,615.50 | \$ 8,972.18 | \$ 9,343.63 | \$ 9,730.46 |
| Decorador | \$ 7,031.10 | \$ 7,790.82 | \$ 8,113.36 | \$ 8,449.25 | \$ 8,799.05 |
| TOTAL | \$ 37,381.20 | \$ 41,428.14 | \$ 43,112.74 | \$ 44,867.08 | \$ 46,694.06 |

6.4 Políticas de empleo y beneficios

La contratación de los trabajadores se regularán mediante un contrato de trabajo; el mismo que para todos los casos, será de tiempo indefinido, con un período de prueba de 90 días como el Ministerio de Relaciones Laborales dispone (Acuerdo Ministerial No. MDT-088, 2015, art.3).

Para que los trabajadores puedan desempeñarse bajo un alto nivel de respeto, responsabilidad, organización y armonía, es necesario cumplir con ciertas normas, que deberán acatarse tanto por parte del empleador como del trabajador.

- **Obligaciones del Empleador**

- ✓ Afiliar a los trabajadores desde el primer día de inicio laboral.
- ✓ Legalizar el contrato de trabajo al Ministerio de Relaciones Labores.
- ✓ Cancelar las obligaciones de ley como 13ro, 14to, utilidades, vacaciones, fondos de reserva.
- ✓ Cancelar las planillas del IESS mensuales.
- ✓ Realizar el pago de la remuneración mensual a trabajadores dentro de los 4 primeros días de cada mes.
- ✓ Abastecer de insumos necesarios para no retrasar el trabajo.
- ✓ Capacitar al personal sobre las labores a realizarse.
- ✓ Brindar seguridad y comodidad en el área donde el trabajador va a realizar sus labores.

- **Obligaciones del trabajador**

- ✓ Cumplir con el horario establecido en el contrato de trabajo.
- ✓ Realizar el trabajo con cautela y concentración para evitar equivocaciones.
- ✓ Cuidar las herramientas y lugar de trabajo dentro de la empresa.

Además es importante establecer las razones por las cuales se dará por terminado el contrato de trabajo por parte del empleador:

- ✓ Por incumplimiento de las normas establecidas.
- ✓ Por terminación del periodo de prueba (90 días)
- ✓ Por 3 faltas consecutivas injustificadas.

Los trabajadores contarán con los beneficios obligatorios establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales (Código del Trabajo, 2005, capítulo IV).

6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Thais será una Compañía Limitada, por lo que deberá regirse a lo establecido en la Ley de Compañías del Ecuador. En el anexo 3 se muestran los artículos 114 y 115 correspondientes a derechos y obligaciones con los que contarán los socios (Ley de Compañías, 1999).

6.6 Equipo de asesores y servicios

La empresa deberá contratar dos servicios externos para el funcionamiento integral de la misma, como se mostró en el organigrama anteriormente.

6.6.1 Servicio Contable

El contador deberá hacerse cargo del área contable y financiera de la empresa, por lo que se necesitará una persona con experiencia mínima de dos años en cargos similares y que tenga estudios de tercer nivel.

El contador deberá realizar las siguientes actividades dentro de la empresa:

- Estados financieros mensuales
- Declaraciones tributarias

- Pago de planillas del IESS
- Asientos contables de los movimientos de la empresa
- Roles de pago
- Cierres contables de año
- Conciliación bancaria
- Pago a proveedores
- Título que se acredite ser un Contador Público Autorizado (CPA)

En el anexo 14 se muestra la cotización de este servicio que se brindará una vez a la semana y se realizarán pagos mensuales.

6.6.2 Servicio Legal

Se contratará este servicio cuando se requiera de asesoría empresarial, es decir, temas que involucren el ámbito laboral, tributario, constitución de la compañía, aumento de capital, disolución de la compañía, registro de marca, registro de nombre y logotipos, permisos municipales, etc.

6.6.3 Servicio de Costura

Este servicio se lo empleará para la realización de las prendas de vestir, tanto para las muñecas como para niñas. La cotización de este servicio se encuentra en el anexo 14.

En referencia al análisis realizado en el capítulo 6, se puede concluir que el éxito del negocio va a depender de la calidad de profesionales con los que cuente la empresa; primordialmente los trabajadores que se dediquen a los procesos operativos como son: decoradores y diseñadores. Es por tal motivo que, la empresa sólo tomará en consideración a postulantes que posean experiencia en la industria. En lo que refiere a servicios, será necesario monitorear de cerca la calidad de trabajo que ofrezcan, caso contrario se deberá tomar la decisión de cambiarlos inmediatamente.

7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Se deberá realizar una secuencia de actividades para poder poner en marcha el negocio, por tal motivo se detallan las actividades a continuación:

- Constituir la empresa.
- Establecer el representante legal de la empresa y directorio.
- Adquirir RUC
- Tramitar el permiso Municipal.
- Solicitar crédito bancario.
- Adquirir el registro de importador y trámites en el Ecuapass.
- Localizar la isla dentro del centro comercial.
- Arrendar bodega y oficina.
- Tramitar todos los permisos necesarios para la apertura de una isla dentro del centro comercial.
- Importar máquina insertadora de cabello.
- Adecuar la isla en el centro comercial.
- Diseñar el catálogo de muñecas.
- Seleccionar el personal.
- Adquirir materia prima inicial.
- Crear página web.
- Crear perfiles en las redes sociales de mayor uso e inicio de campaña publicitaria.
- Apertura de la isla.

7.2 Diagrama de GANTT

En el anexo 15, se encuentra el diagrama de Gantt que muestra el tiempo que se tiene previsto destinar a cada una de las tareas necesarias para poner en marcha el negocio.

7.3 Riesgos e imprevistos

Existen factores que pueden retrasar la realización de las muñecas, la apertura de la isla, o ciertos inconvenientes que podría manifestarse.

- **Abastecimiento de insumos**

Existe el riesgo de que el proveedor principal, Ecuatoys, deje de abastecer el principal insumo, provocando así un estancamiento en la fabricación del producto.

Medida Preventiva

Se deberá firmar un contrato por 2 años, con la finalidad de que el proveedor Ecuatoys se comprometa a abastecer el insumo necesario durante el período de tiempo establecido. De esta forma, se evitarán problemas en la comercialización de muñecas. Adicional, se empezará a buscar otro proveedor para no crear dependencia.

- **Obtención de permiso**

Se puede generar un retraso en la obtención de los permisos necesarios ya que se depende de entidades públicas.

Medida preventiva

Se destinará un tiempo de 30 días para evitar cualquier inconveniente y poder resolver eventualidades de la manera más rápida posible.

- **Adquisición de máquina insertadora de cabello**

Al importar la maquinaria, se corren ciertos riesgos como son: los riesgos naturales o humanos. Además, al momento de arribar la carga a puerto, se pueden generar demoras por parte de la Aduana o la naviera.

Medida preventiva

Como medida preventiva, se asegurará la mercadería y además se solicitará al proveedor toda la información necesaria para agilizar el proceso de nacionalización de la mercadería en la Aduana. La importación se realizará con 60 días de anticipación; de esta manera, se podrá solucionar los inconvenientes sin retrasar la apertura del negocio.

8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

- Las actuales políticas que ha impulsado el gobierno, con el fin de incentivar el cambio de la matriz productiva y promover la industria local, proporciona un escenario favorable para los emprendimientos. Tal es el caso que, el 25% de las importaciones de juguetes deben ser asumidas por la industria nacional, lo cual representa una oportunidad para la empresa Thaís.
- La carencia de juguetes (muñecas) que reflejen tanto la personalización como la difusión étnica del país, brindan la oportunidad a Thaís de enfocarse en personas que valoren la cultura y la diferenciación al momento de adquirir una muñeca.
- Las muñecas Thaís estarán dirigidas a un segmento de niñas que se encuentren entre los 5 y 11 de años de edad. Sin embargo, los gestores de compra serán personas que se encuentren entre 25 y 64 años de edad que pertenezcan al estrato social A,B y C+.
- Los datos utilizados para la segmentación fueron tomados a partir del último censo realizado en el año 2010 por el INEC; no obstante se realizó una proyección para obtener datos al 2015.
- Tras la segmentación, se pudo determinar que el mercado objetivo corresponde a 26,868 personas que representan a los gestores de compra mas no se refiere a los consumidores finales que son los niños. Sin embargo, una vez analizados los resultados del proceso de investigación y tras datos revelados en las encuestas, se determinó que el mercado real corresponde a 16505 niñas de 5 a 11 años; que en promedio la frecuencia de compra de muñecas de esta población es de

2 unidades y a su vez aceptan el precio de venta de \$50 dólares. Esta información se encuentra sustentada en el capítulo 2 de Investigación de Mercado.

- Las ventas en unidades fueron proyectadas en base a la frecuencia de compra de 2 unidades que se especifica en el capítulo 3.
- Para el cálculo de la muestra y el desarrollo de las encuestas, se tomó en consideración a los gestores de compra, mas no a los consumidores finales, ya que al ser niños, estos requieren de una persona que realice la acción de compra en base a sus gustos y preferencias.
- Thaís será constituida como una empresa de responsabilidad limitada; que estará conformada por dos socios y básicamente se dedicará a la comercialización y personalización de muñecas en la ciudad de Quito.
- La venta de juguetes se da de manera cíclica, siendo junio y diciembre los meses de mayor movimiento comercial. En este estudio, para el primer año se estima obtener un porcentaje de ventas mensual de 10% y 52% en los meses de junio y diciembre respectivamente. Mientras que, a partir del segundo año, se distribuirá el porcentaje de ventas para el mes de junio en 8% y para diciembre de 47%. A continuación se detalla la distribución de ventas para cinco años.

Tabla 22. Distribución de ventas anuales

| Mes | Primer año % | Segundo al Quinto año % |
|-----|--------------|-------------------------|
| 1 | 2% | 5% |
| 2 | 4% | 5% |
| 3 | 4% | 5% |
| 4 | 4% | 5% |
| 5 | 4% | 5% |
| 6 | 10% | 8% |
| 7 | 4% | 5% |
| 8 | 4% | 5% |
| 9 | 4% | 5% |
| 10 | 4% | 5% |
| 11 | 4% | 5% |
| 12 | 52% | 47% |
| | 100% | 100% |

- Se utilizará dos canales de distribución directo, el primero en base a una tienda física que será ubicada en el Centro Comercial Ñaquito y el segundo una tienda virtual que será promocionado en el centro comercial y por medio de alianzas estratégicas con establecimientos infantiles.
- La importación de juguetes (muñecas) ha crecido en 16.33% . De tal manera que se asumieron tres posibles escenarios: el esperado que alcance un crecimiento de 4%, el optimista que crezca a un 4.20% y el pesimista con un crecimiento de 3.80%.
- Para establecer el precio de venta se tomó en consideración los costos de materias primas, empaque, servicios de costura y servicio de transporte a domicilio. De tal manera que se estableció que el precio de venta de las muñecas estará en \$ 50 dólares y la vestimenta para niñas será de \$ 30 dólares.

- Las estrategias de marketing en las cuales se enfocará el plan serán la diferenciación en base al producto y la estrategia de nicho. Además con respecto al mix de publicidad, se establecerán tres ejes que son: publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. Para el caso de publicidad se tomará en consideración el manejo de redes sociales, material POP y participación en revistas especializadas, para el caso de relaciones públicas se establecerán demostraciones de producto y para promociones se utilizarán alianzas estratégicas con establecimientos relacionados con centros infantiles.

8.2 Riesgos y problemas principales

- **Ingreso de nuevos competidores al mercado**

Si existe un nivel de éxito y aceptación al producto, probablemente la empresa se vea amenazada por potenciales competidores que ofrezca muñecas similares a las comercializadas por la empresa Thaís.

De tal manera que para reducir el impacto tras la aparición de nuevos competidores, la empresa buscará fidelizar a los clientes y se enfocará en la diferenciación por medio del producto. Adicional, se ofrecerá promociones y descuentos con el fin de captar mayores ventas.

- **Desabastecimiento de insumos**

El mantenerse ligado a un solo proveedor, representa un posible riesgo para la empresa. Es por esta razón que, el abastecimiento de las muñecas en estado primario, en un inicio estarán dados por la empresa Ecuatoys; no obstante, se tomarán en consideración la búsqueda de nuevos proveedores y de esta manera la empresa no dependerá de uno solo.

- **Nivel de ventas menor a lo esperado**

A pesar de haber desarrollado un plan de negocios y desarrollado las proyecciones en ventas, existe la posibilidad de que factores externos incurran en el desempeño de las ventas. En tal virtud, para minimizar el riesgo por nivel de ventas, la empresa buscará emplear mayores recursos en publicidad y promoción, de tal forma que existan mayores incentivos para concretar las compras.

En este caso se utilizarán las siguientes medidas:

- Aumento en el presupuesto destinado a descuentos promocionales en 1.5%.
- Incremento en la participación de revistas especializadas con el fin de tener mayor incidencia en el nivel de ventas.

9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

Con el fin de realizar un correcto análisis de la viabilidad del proyecto, es necesario determinar una valoración financiera que permita mostrar el desenvolvimiento del negocio durante un periodo de tiempo.

9.1 Inversión inicial

Para la puesta en marcha del negocio, es necesario contar con una inversión inicial de \$ 45,885.51 dólares.

En el caso de los activos, se toma en consideración a los equipos operacionales como la insertadora de cabello y el horno industrial; equipos de oficina como escritorios y muebles; equipos de computación y herramientas. Con respecto a la inversión pre operacional, se considera la constitución de la compañía, la adecuación de la oficina y la creación de la página web y hosting.

Por su parte, el capital de trabajo comprende todos los gastos de funcionamiento que la compañía deberá cancelar desde el inicio de actividades, hasta que los ingresos superen los gastos y la empresa pueda mantenerse por sí misma. Estos gastos son arriendo, pago de servicios básicos, sueldos y salarios, pago a proveedores, gastos de publicidad y promoción, gastos administrativos, pago de intereses por préstamos, entre otros. Para calcular el capital de trabajo necesario que debe formar parte de la inversión inicial, se debe considerar las ventas mensuales proyectadas de la compañía desde el primer mes y la política de cobros y pagos que la empresa planea ofrecer.

En el Anexo 16 se detallan los activos fijos, pre-operacionales y el cálculo del capital de trabajo.

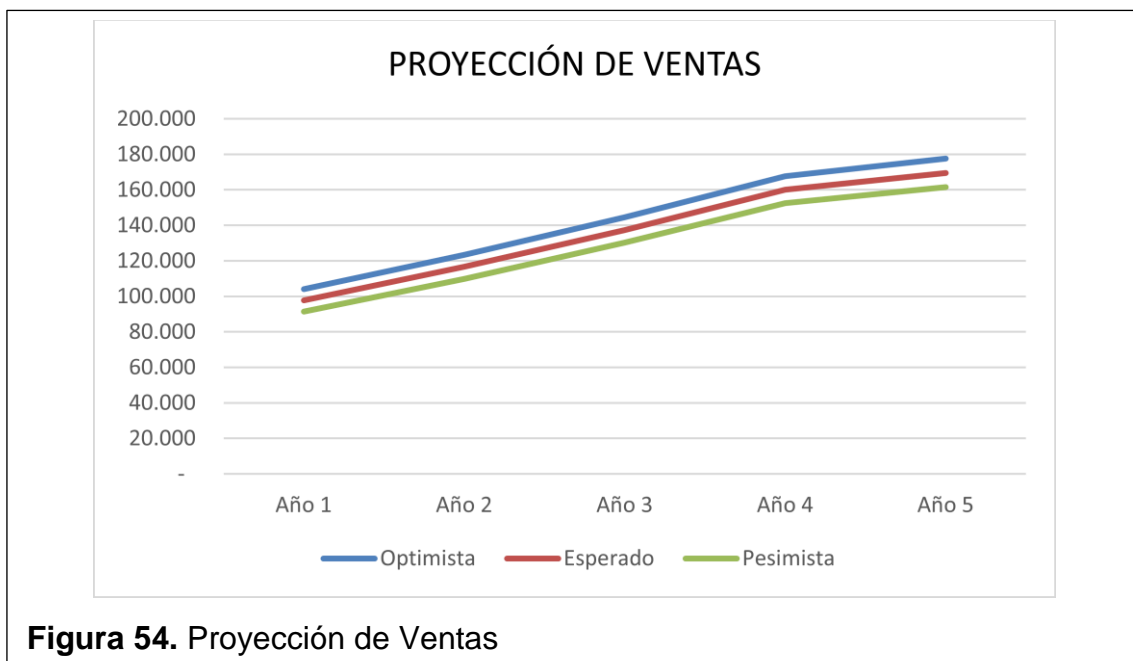
Tabla 23. Inversión Inicial

| INVERSIÓN INICIAL | |
|--------------------------------|---------------------|
| Capital de Trabajo | \$ 20,114.25 |
| <hr/> | |
| Equipos de Producción Muñecas | \$ 8,570.00 |
| Equipos de Oficina | \$ 312.51 |
| Muebles y Enseres | \$ 5,383.50 |
| Equipos de Computación | \$ 1,419.65 |
| Herramientas | \$ 85.60 |
| <hr/> | |
| Total de Activos | \$ 15,771.26 |
| <hr/> | |
| Pre-operacionales | \$ 10,000.00 |
| <hr/> | |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | \$ 45,885.51 |
| <hr/> | |

9.2 Fuentes de ingresos

La única fuente de ingresos provendrá de la venta de muñecas y vestuario para niñas. El precio de venta de las muñecas será de 50 dólares y la vestimenta para niñas será de 30 dólares.

Con respecto a los hábitos de consumo, se sabe que la venta de juguetes se da de manera cíclica, siendo junio y diciembre los meses de mayor nivel comercial. El crecimiento para el escenario esperado será de 4%, para el optimista de 4.20% y para el pesimista de 3.80%; esto en relación a que las importaciones de muñecas crecieron alrededor del 13.66% y el crecimiento de las industrias manufactureras fue de 11.90% en el período 2009-2014 descritas en el capítulo 2.



9.3 Costos fijos, variables y semivariables

9.3.1 Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que se mantienen iguales independientemente del nivel de ventas alcanzado en el período. Ejemplos de estos costos son el pago del arriendo del local, el sueldo del administrador o el pago de la cuenta telefónica.

Ver Anexo 17: Depreciación y Amortización

Tabla 24. Proyección de Costos Fijos

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Sueldos Operacionales | \$14,804.10 | \$16,406.32 | \$17,085.54 | \$17,792.88 | \$18,529.51 |
| Sueldos Administrativos | \$22,577.10 | \$25,021.82 | \$26,027.20 | \$27,074.20 | \$28,164.55 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Arriendo Bodega | 7,200.00 | 7,498.08 | 7,808.50 | 8,131.77 | 8,468.43 |
| Arriendo isla | \$14,400.00 | \$14,996.16 | \$15,617.00 | \$16,263.54 | \$16,936.86 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Servicios básicos | 1,800.00 | 1,874.52 | 1,952.13 | 2,032.94 | 2,117.11 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Suministros de oficina | 600.00 | 624.84 | 650.71 | 677.65 | 705.70 |
| Honorario Profesional (Contador) | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| | 3,300.00 | 3,436.62 | 3,578.90 | 3,727.06 | 3,881.36 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Sistema de Seguridad | 360.00 | 374.90 | 390.43 | 406.59 | 423.42 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Servicios de Internet | 420.00 | 437.39 | 455.50 | 474.35 | 493.99 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Marketing y Publicidad | 4,022.00 | 4,036.49 | 2,128.00 | 1,224.00 | 1,224.00 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Mantenimiento equipos | 300.00 | 312.42 | 325.35 | 338.82 | 352.85 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Hosting | 194.04 | 202.07 | 210.44 | 219.15 | 228.22 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Depreciaciones | 1,928.35 | 1,928.35 | 1,928.35 | 1,426.60 | 1,426.60 |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Amortizaciones | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 |
| Total Costos Fijos | \$73,905.59 | \$79,149.99 | \$80,158.04 | \$81,789.57 | \$84,952.60 |

9.3.2 Costos variables

Los costos variables son aquellos que se incrementan o disminuyen en directa proporción al nivel de ventas en un período específico de tiempo. Un ejemplo de esto es la materia prima utilizada en la fabricación de las muñecas.

Tabla 25. Proyección Costos Variables

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Muñecas | \$22,409.45 | \$26,733.11 | \$31,473.26 | \$36,677.78 | \$38,844.23 |
| Vestuarios niñas | \$ 8,283.00 | \$ 9,874.55 | \$11,631.41 | \$13,554.08 | \$14,348.10 |
| Promociones | \$ 1,956.80 | \$ 2,333.99 | \$ 2,748.16 | \$ 3,202.56 | \$ 3,391.37 |
| Comisiones tarjeta de crédito | \$ 1,956.80 | \$ 2,333.99 | \$ 2,748.16 | \$ 3,202.56 | \$ 3,391.37 |
| Total Costos Variables | \$34,606.05 | \$41,275.64 | \$48,600.99 | \$56,636.99 | \$59,975.08 |

9.4 Margen bruto y margen operativo

- **Margen Bruto**

El margen bruto para el escenario esperado se calcula a partir de las ventas proyectadas en un periodo de tiempo y el costo de ventas. En este caso, para el margen bruto es de 68% (margen bruto/ingresos) lo cual es un indicador positivo para el proyecto puesto que la ganancia es alta debido a que los costos incrementan en proporción a los costos.

Tabla 26. Margen Bruto en escenario esperado

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | \$ 97,840.00 | \$116,699.2 8 | \$137,407.9 2 | \$160,128.1 5 | \$169,568.5 1 |
| Costos | \$ 30,992.45 | \$ 36,920.09 | \$ 43,430.02 | \$ 50,570.69 | \$ 53,545.19 |
| Costo muñecas | \$ 22,409.45 | \$ 26,733.11 | \$ 31,473.26 | \$ 36,677.78 | \$ 38,844.23 |
| Costo vestuario niñas | \$ 8,283.00 | \$ 9,874.55 | \$ 11,631.41 | \$ 13,554.08 | \$ 14,348.10 |
| Mantenimiento equipos | \$ 300.00 | \$ 312.42 | \$ 325.35 | \$ 338.82 | \$ 352.85 |
| Utilidad Bruta | \$ 66,847.55 | \$ 79,779.20 | \$ 93,977.90 | \$109,557.4 6 | \$116,023.3 2 |

- **Margen Operativo**

Para el cálculo del margen operativo es necesario restar los gastos administrativos y de ventas. Durante el primer año, el margen operativo es de 4.22% lo cual representa un porcentaje bajo debido principalmente a que se incurren en gastos fijos y administrativos que los ingresos no avanzan a cubrir. Sin embargo, a partir del quinto año, se ve un aumento del margen que llega al 37%.

Tabla 27. Margen Operativo escenario esperado

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos Administrativos y ventas | \$62,715.09 | \$67,099.22 | \$68,243.46 | \$70,062.99 | \$72,852.98 |
| Sueldos Administrativos | \$22,577.10 | \$25,021.82 | \$26,027.20 | \$27,074.20 | \$28,164.55 |
| Arriendo Bodega | \$ 7,200.00 | \$ 7,498.08 | \$ 7,808.50 | \$ 8,131.77 | \$ 8,468.43 |
| Arriendo isla | \$14,400.00 | \$14,996.16 | \$15,617.00 | \$16,263.54 | \$16,936.86 |
| Servicios básicos | \$ 1,800.00 | \$ 1,874.52 | \$ 1,952.13 | \$ 2,032.94 | \$ 2,117.11 |
| Suministros de oficina | \$ 600.00 | \$ 624.84 | \$ 650.71 | \$ 677.65 | \$ 705.70 |
| Honorario Profesional (Contador) | \$ 3,300.00 | \$ 3,436.62 | \$ 3,578.90 | \$ 3,727.06 | \$ 3,881.36 |
| Sistema de Seguridad | \$ 360.00 | \$ 374.90 | \$ 390.43 | \$ 406.59 | \$ 423.42 |
| Servicios de Internet | \$ 420.00 | \$ 437.39 | \$ 455.50 | \$ 474.35 | \$ 493.99 |
| Hosting | \$ 194.04 | \$ 202.07 | \$ 210.44 | \$ 219.15 | \$ 228.22 |
| Comisiones tarjeta de crédito | \$ 1,956.80 | \$ 2,333.99 | \$ 2,748.16 | \$ 3,202.56 | \$ 3,391.37 |
| Marketing y Publicidad | \$ 4,022.00 | \$ 4,036.49 | \$ 2,128.00 | \$ 1,224.00 | \$ 1,224.00 |
| Promociones | \$ 1,956.80 | \$ 2,333.99 | \$ 2,748.16 | \$ 3,202.56 | \$ 3,391.37 |
| Depreciaciones | \$ 1,928.35 | \$ 1,928.35 | \$ 1,928.35 | \$ 1,426.60 | \$ 1,426.60 |
| Amortizaciones | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 |
| Utilidad Operativa | \$ 4,132.46 | \$12,679.98 | \$25,734.44 | \$39,494.47 | \$43,170.34 |

9.5 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados muestra la situación operacional de la empresa, de tal manera que se puede determinar la ganancia o pérdida dentro de un período proyectado. Para el caso de la empresa Thaís, se observa una utilidad mínima a partir del primer año, la misma que va incrementando paulatinamente debido a factores que impulsan el reconocimiento de marca y las ventas.

En el anexo 18, se muestran los estados de resultados para el escenario optimista y pesimista.

Tabla 28. Estado de Resultados escenario esperado

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos | \$ 97,840.00 | \$116,699.28 | \$137,407.92 | \$160,128.15 | \$169,568.51 |
| Costos | \$ 30,992.45 | \$ 36,920.09 | \$ 43,430.02 | \$ 50,570.69 | \$ 53,545.19 |
| Costo muñecas | \$ 22,409.45 | \$ 26,733.11 | \$ 31,473.26 | \$ 36,677.78 | \$ 38,844.23 |
| Costo vestuario niñas | \$ 8,283.00 | \$ 9,874.55 | \$ 11,631.41 | \$ 13,554.08 | \$ 14,348.10 |
| Mantenimiento equipos | \$ 300.00 | \$ 312.42 | \$ 325.35 | \$ 338.82 | \$ 352.85 |
| Utilidad Bruta | \$66,847.55 | \$ 79,779.20 | \$ 93,977.90 | \$109,557.46 | \$116,023.32 |
| Gastos Administrativos y ventas | \$ 62,715.09 | \$ 67,099.22 | \$ 68,243.46 | \$ 70,062.99 | \$ 72,852.98 |
| Sueldos Administrativos | \$ 22,577.10 | \$ 25,021.82 | \$ 26,027.20 | \$ 27,074.20 | \$ 28,164.55 |
| Arriendo Bodega | \$ 7,200.00 | \$ 7,498.08 | \$ 7,808.50 | \$ 8,131.77 | \$ 8,468.43 |
| Arriendo isla | \$ 14,400.00 | \$ 14,996.16 | \$ 15,617.00 | \$ 16,263.54 | \$ 16,936.86 |
| Servicios básicos | \$ 1,800.00 | \$ 1,874.52 | \$ 1,952.13 | \$ 2,032.94 | \$ 2,117.11 |
| Suministros de oficina | \$ 600.00 | \$ 624.84 | \$ 650.71 | \$ 677.65 | \$ 705.70 |
| Honorario Profesional (Contador) | \$ 3,300.00 | \$ 3,436.62 | \$ 3,578.90 | \$ 3,727.06 | \$ 3,881.36 |
| Sistema de Seguridad | \$ 360.00 | \$ 374.90 | \$ 390.43 | \$ 406.59 | \$ 423.42 |
| Servicios de Internet | \$ 420.00 | \$ 437.39 | \$ 455.50 | \$ 474.35 | \$ 493.99 |
| Hosting | \$ 194.04 | \$ 202.07 | \$ 210.44 | \$ 219.15 | \$ 228.22 |
| Comisiones tarjeta de crédito | \$ 1,956.80 | \$ 2,333.99 | \$ 2,748.16 | \$ 3,202.56 | \$ 3,391.37 |
| Marketing y Publicidad | \$ 4,022.00 | \$ 4,036.49 | \$ 2,128.00 | \$ 1,224.00 | \$ 1,224.00 |
| Promociones | \$ 1,956.80 | \$ 2,333.99 | \$ 2,748.16 | \$ 3,202.56 | \$ 3,391.37 |
| Depreciaciones | \$ 1,928.35 | \$ 1,928.35 | \$ 1,928.35 | \$ 1,426.60 | \$ 1,426.60 |
| Amortizaciones | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 |
| Utilidad Operativa | \$ 4,132.46 | \$ 12,679.98 | \$ 25,734.44 | \$ 39,494.47 | \$ 43,170.34 |
| Intereses préstamos | \$ 3,029.21 | \$ 2,493.08 | \$ 1,889.97 | \$ 1,211.51 | \$ 448.29 |
| Utilidad antes de impuesto | \$ 1,103.25 | \$ 10,186.90 | \$ 23,844.47 | \$ 38,282.96 | \$ 42,722.04 |
| Participación laboral | \$ 165.49 | \$ 1,528.03 | \$ 3,576.67 | \$ 5,742.44 | \$ 6,408.31 |
| Impuesto a la renta | \$ 279.12 | \$ 2,577.28 | \$ 6,032.65 | \$ 9,685.59 | \$ 10,808.68 |
| UTILIDAD NETA | \$ 658.64 | \$ 6,081.58 | \$ 14,235.15 | \$ 22,854.93 | \$ 25,505.06 |

9.6 Balance general proyectado

Tabla 29. Balance General Proyectado Esperado

| BALANCE GENERAL PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | | | | | | |
| Caja | \$20,114.25 | \$17,381.95 | \$21,979.47 | \$26,947.70 | \$34,985.21 | \$44,001.25 |
| Cuentas x cobrar | | \$ 760.98 | \$ 907.66 | \$ 1,068.73 | \$ 1,245.44 | \$ 1,318.87 |
| Inventarios | | \$ 4,849.56 | \$ 5,781.65 | \$ 6,810.07 | \$ 7,935.80 | \$ 8,400.96 |
| Activos Corrientes | \$20,114.25 | \$22,992.48 | \$28,668.79 | \$34,826.50 | \$44,166.46 | \$53,721.08 |
| Equipos de Prod. Muñecas | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 |
| Equipos de Oficina | \$ 312.51 | \$ 312.51 | \$ 312.51 | \$ 312.51 | \$ 312.51 | \$ 312.51 |
| Muebles y Enseres | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 |
| Equipos de Computación | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 |
| Herramientas | \$ 85.60 | \$ 85.60 | \$ 85.60 | \$ 85.60 | \$ 85.60 | \$ 85.60 |
| Dep. Acumulada | | \$ (1,928.35) | \$ (3,856.70) | \$ (5,785.05) | \$ (7,211.65) | \$ (8,638.26) |
| Activos Fijos netos | \$15,771.26 | \$13,842.91 | \$11,914.56 | \$ 9,986.21 | \$ 8,559.61 | \$ 7,133.01 |
| Activos diferidos | \$10,000.00 | \$ 8,000.00 | \$ 6,000.00 | \$ 4,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ - |
| Total activos | \$45,885.51 | \$44,835.39 | \$46,583.34 | \$48,812.71 | \$54,726.06 | \$60,854.09 |
| PASIVOS Y PATRIMONIO | | | | | | |
| Cuentas por pagar proveedores | | \$ 2,582.70 | \$ 3,076.67 | \$ 3,619.17 | \$ 4,214.22 | \$ 4,462.10 |
| Pasivos Corrientes | \$ - | \$ 2,582.70 | \$ 3,076.67 | \$ 3,619.17 | \$ 4,214.22 | \$ 4,462.10 |
| Préstamos bancarios LP | \$27,531.31 | \$23,239.84 | \$18,412.25 | \$12,981.54 | \$ 6,872.38 | \$ - |
| Capital social | \$18,354.20 | \$18,354.20 | \$18,354.20 | \$18,354.20 | \$18,354.20 | \$18,354.20 |
| Utilidades retenidas | | \$ 658.64 | \$ 6,740.22 | \$13,857.79 | \$25,285.25 | \$38,037.78 |
| Total patrimonio | \$18,354.20 | \$19,012.84 | \$25,094.42 | \$32,211.99 | \$43,639.46 | \$56,391.99 |
| Total pasivo y patrimonio | \$45,885.51 | \$44,835.39 | \$46,583.34 | \$48,812.71 | \$54,726.06 | \$60,854.09 |

El Balance General es un estado financiero que permite conocer la situación de la empresa en un periodo específico. Este balance tiene una proyección a cinco años y se aprecia que el patrimonio representa el 92% del total de activos, por tal razón la ganancia generada por la empresa prácticamente es directa ya que se cuenta con deudas menores. Adicional, es necesario recalcar que el negocio no cuenta con mucho activo no corriente, puesto que no es necesario de demasiada maquinaria para realizar el producto. Este aspecto está altamente relacionado a que la empresa va a proveerse de muñecas en estado primario y en general solo se encargara de realizar el proceso posterior a la fabricación de los moldes de las muñecas.

En el anexo 19 se encuentra el Balance General para el escenario pesimista y optimista.

9.7 Flujo de efectivo proyectado

Tabla 30. Estado de Flujo de Efectivo

| FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
|-------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVIDADES OPERACIONALES | | | | | | |
| Utilidad neta | | \$ 658.64 | \$ 6,081.58 | \$ 14,235.15 | \$ 22,854.93 | \$ 25,505.06 |
| (+) depreciación y amortización | | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,426.60 | \$ 3,426.60 |
| (-) Incrementos de Cuentas por cobrar | | \$ (760.98) | \$ (146.68) | \$ (161.07) | \$ (176.71) | \$ (73.42) |
| (-) Incrementos de inventarios | | \$ (4,849.56) | \$ (932.09) | \$ (1,028.42) | \$ (1,125.73) | \$ (465.16) |
| (+) incrementos cuentas por pagar proveedores | | \$ 2,582.70 | \$ 493.97 | \$ 542.49 | \$ 595.06 | \$ 247.87 |
| Flujo neto de caja operativo | | \$ 1,559.16 | \$ 9,425.12 | \$ 17,516.51 | \$ 25,574.14 | \$ 28,640.95 |
| ACTIVIDADES DE INVERSION | | | | | | |
| Activos fijos | \$ (15,771.26) | | | | | |
| Pre-operacionales | \$ (10,000.00) | | | | | |
| Flujo de caja neto por inversiones | \$ (25,771.26) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| ACTIVIDADES FINANCIERAS | | | | | | |
| Préstamos | \$ 27,531.31 | \$ (4,291.46) | \$ (4,827.60) | \$ (5,430.71) | \$ (6,109.16) | \$ (6,872.38) |
| Aportes accionistas | \$ 18,354.20 | | | | | |
| Dividendos pagados a accionistas | | \$ - | \$ - | \$ (7,117.57) | \$ (11,427.46) | \$ (12,752.53) |
| Flujo neto de caja por act. Financieras | \$ 45,885.51 | \$ (4,291.46) | \$ (4,827.60) | \$ (12,548.28) | \$ (17,536.63) | \$ (19,624.91) |
| BALANCE DE EFECTIVO | | | | | | |
| Caja al inicio | | \$20,114.25 | \$17,381.95 | \$ 21,979.47 | \$ 26,947.70 | \$ 34,985.21 |
| FLUJO DE CAJA NETO | \$ 20,114.25 | \$ (2,732.31) | \$ 4,597.53 | \$ 4,968.23 | \$ 8,037.51 | \$ 9,016.04 |
| Caja Final | \$ 20,114.25 | \$17,381.95 | \$21,979.47 | \$ 26,947.70 | \$ 34,985.21 | \$ 44,001.25 |

El flujo de efectivo indica la capacidad que tiene la empresa para producir efectivo en un periodo de tiempo determinado. De tal manera que se logre cumplir con las obligaciones en las que incurre la empresa como son: pago a proveedores, salarios, préstamos, etc.

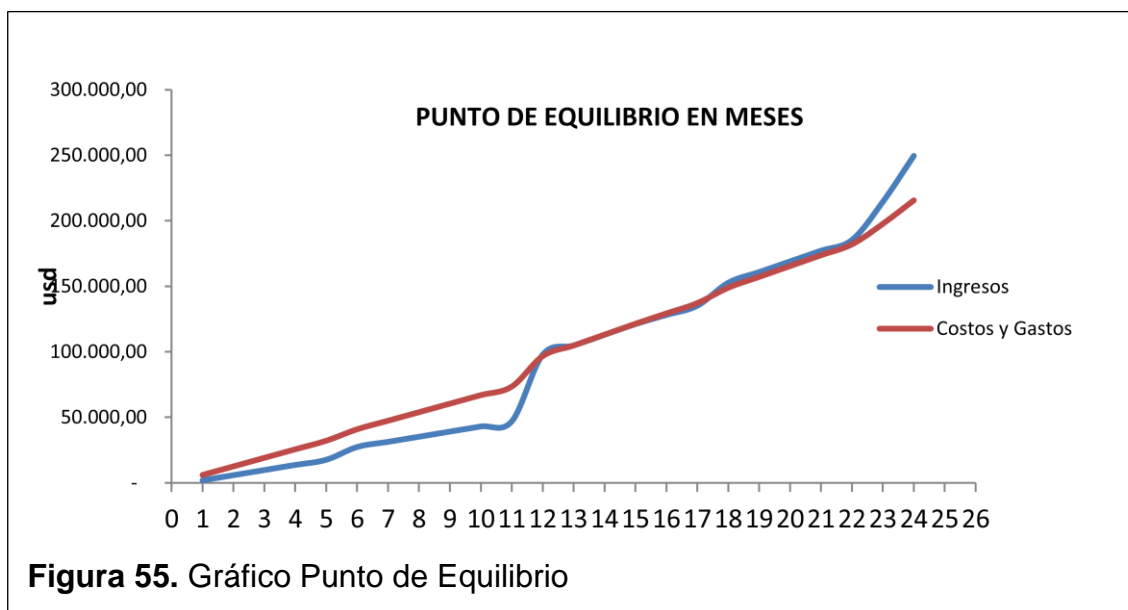
En el Anexo 20, se encuentra detallado el flujo de efectivo para el escenario pesimista y optimista.

9.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el volumen de ventas necesario para que los costos operativos sean iguales a los ingresos totales, es decir, que las utilidades operativas sean iguales a cero (Van y Wachowicz, 2002, p. 436). Para el caso del proyecto, se estable que el punto de equilibrio en el año 1 es de 2221 unidades frente a las proyectadas que son 2258 unidades. El equilibrio general del proyecto se da a partir del onceavo y doceavo mes.

Tabla 31. Punto de Equilibrio

| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| VENTAS | 2258 | 2586 | 2924 | 3272 | 3327 |
| Costos Variables | \$30,992.45 | \$36,920.09 | \$43,430.02 | \$50,570.69 | \$53,545.19 |
| Gastos Adm, ventas y finan | \$65,744.30 | \$69,592.30 | \$70,133.43 | \$71,274.50 | \$73,301.28 |
| <i>Costo total</i> | \$96,736.75 | \$106,512.4 | \$113,563.4 | \$121,845.2 | \$126,846.5 |
| Precio de venta promedio | \$43.33 | \$45.13 | \$46.99 | \$48.94 | \$50.97 |
| Costos Fijos por Unidad | \$29.12 | \$26.91 | \$23.99 | \$21.78 | \$22.03 |
| Costos Variables por Unidad | \$13.73 | \$14.28 | \$14.85 | \$15.46 | \$16.09 |
| Costo Unitario | \$42.84 | \$41.19 | \$38.84 | \$37.24 | \$38.13 |
| Utilidad bruta por Producto | \$0.49 | \$3.94 | \$8.15 | \$11.70 | \$12.84 |
| UTILIDAD | \$1,103.25 | \$10,186.90 | \$23,844.47 | \$38,282.96 | \$42,722.04 |
| Cantidad de Equilibrio | 2221 | 2256 | 2182 | 2129 | 2102 |
| Margen Bruto | \$0.01 | \$0.09 | \$0.17 | \$0.24 | \$0.25 |
| Representa del total proyectado | 98% | 87% | 75% | 65% | 63% |



9.9 Control de costos importantes

9.9.1 Análisis de sensibilidad

El proyecto muestra sensibilidad principalmente al precio tomando en consideración que el resto de variables como cantidad y costo permanecen constantes. Por ejemplo si el precio varía en un + 2%, el TIR que obtendría el proyecto sería de 27%. Sin embargo, al variar de la misma manera en un 2% en la cantidad, el TIR no varía en la misma proporción sino solo hasta un 23.96%. Un caso parecido se da al variar en un 2% en el costo, el TIR que generaría el proyecto será de 21.41%.

Si el precio se reduce en menos de un 2,4% el proyecto deja de ser rentable ya que se tiene un TIR de 17.36%.

9.9.2 Índices financieros

- **Índices de Liquidez:**

Razón de Liquidez: Gracias a este índice se puede conocer la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones

financieras a corto plazo (Emery, Finnerty, y Stowe, 2000, p. 89). En este caso, desde año 2 al año 5, el índice fluctúa de \$8.90 a \$12.04. Tomando como ejemplo el año 5, se interpreta que la empresa por cada dólar que adeuda, dispone de 12.04 dólares para cubrir las obligaciones.

Prueba ácida: Este indicador ayuda a medir el número de veces que la empresa puede cubrir el pasivo corriente sin tomar en cuenta el inventario, ya que éste tiene menor liquidez que los demás (Emery, et al., 2000, p. 90). Tomando como ejemplo el año 5, por cada dólar que adeuda, la empresa tiene \$10.16 dólares para cubrir las obligaciones.

- **Índices de Rentabilidad:**

Margen de utilidad: Este índice permite medir la utilidad que la empresa obtiene de cada dólar de ventas, una vez cancelados todos los gastos como son: costo de venta, gasto de venta, depreciación, intereses e impuestos (Emery, et al., 2000, p. 92). Como ejemplo, durante el quinto año la empresa tiene una utilidad de 15% por cada dólar de venta.

Rendimiento sobre los activos ROA: Es el margen de utilidad neta, con la diferencia que es expresado como una proporción del total de los activos (Emery, et al., 2000, p. 89). Para el caso puntual de la empresa, en el año 5 se utilizó el 42% de los activos para generar utilidad.

Rendimiento sobre la inversión ROI: Gracias a este índice se puede determinar la eficiencia con respecto a la generación de utilidades con activos disponibles (Van y Wachowicz, 2002, p. 154). Es decir el poder productivo del capital invertido. Como ejemplo, desde el año 1 al año 5 existió una rentabilidad sobre la inversión que va desde el 1% al 56%.

Rendimiento sobre el patrimonio ROE: Este índice permite indicar el rendimiento que reciben los accionistas de los fondos invertidos; en otras palabras, es cómo una compañía invierte los fondos para generar ingresos. De tal manera que mientras más altos sean el ROE, mayor será la rentabilidad de la empresa (Pymes y Autónomos, 2014). Para el presente proyecto, el ROE pasó de 3% a 52% en 5 años.

Ver Anexo 21: Índices Financieros

9.10 Valoración

9.10.1 Modelo CAPM

El modelo CAPM muestra la relación que existe entre el riesgo y el rendimiento esperado. Para calcular el CAPM se utiliza la siguiente formula:

$$CAPM = R_f + (R_m - R_f)\beta_j$$

$$CAPM = 32.1\%$$

Ecuación 2. CAPM

(Van y Wachowicz, 2002, p. 106)

Rf: Es la tasa libre de riesgo, la cual representa al bonos del estado y es de 11.94% según datos obtenidos de la Bolsa de Valores de Quito más el Riesgo País que es de 13.30%.

(Rm-Rf): Rendimiento esperado del portafolio del mercado que es de 5.65%.

β_j : Beta de la industria de entretenimiento, que en este caso es de 1.21

9.10.2 Modelo WACC

El modelo del WACC proporciona la tasa a la cual se debe descontar para el cálculo del Valor Actual Neto.

$$WACC = \frac{D}{(D + C)} \times K_d \times (1 - T) + \frac{C}{C + D} \times K_e$$

$$WACC = 17.5\%$$

Ecuación 3. WACC

(Santos, 2013)

Ke: Es el valor del CAPM 32.1%

C: Capital aportado 40%

D: Deuda 60%

Kd: Costo de la deuda 11.8%

T: Tasa de impuesto 33.7%

9.10.3 Flujo de Caja

Una vez obtenida la tasa de retorno del modelo WACC, se evalúa al proyecto mediante el Valor Presente Neto (VAN) y la tasa interna de Retorno (TIR).

Tabla 32. VAN y TIR

| Flujo de efectivo proyectados escenario esperado | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)] | | \$2,740 | \$8,407 | \$17,062 | \$26,185 | \$28,622 |
| Depreciación y amortización (+) | | \$3,928 | \$3,928 | \$3,928 | \$3,427 | \$3,427 |
| Variación de capital de trabajo | | \$(3,028) | \$(585) | \$(647) | \$(707) | \$(291) |
| Gastos de Capital | \$(45,886) | | | | | |
| Flujo de efectivo disponible del inversionista | \$(45,886) | \$3,640 | \$11,750 | \$20,343 | \$28,904 | \$31,758 |
| Flujos descontados | \$(45,886) | \$3,097 | \$8,506 | \$12,529 | \$15,145 | \$14,157 |

| | |
|----------------------|-----------|
| VAN | \$7,548 |
| TIR | 22.75% |
| Plazo de pago | 4.47 años |

En el escenario esperado, el valor presente neto del proyecto es de \$ 7548 dólares y posee una tasa de retorno de 22.75%, con lo cual se puede determinar la viabilidad del proyecto. Además es importante considerar que el tiempo estimado para la recuperación de la inversión del negocio es de 4 años. En el Anexo 22, se incluye VAN y TIR para el escenarios pesimista y optimista.

En conclusión, la empresa presenta una situación financiera consistente con ventas que aumenta paulatinamente cada año y que a su vez los ingresos empiezan poco a poco a superar a los costos y gastos fijos. Además se obtiene un VAN favorable, lo que representa que la empresa es rentable y no se necesita de un periodo de tiempo prolongado para recuperar la inversión. Dicho en otras palabras, gracias a lo mencionado anteriormente se minimiza riesgo y se propone una postura favorable para los inversionistas.

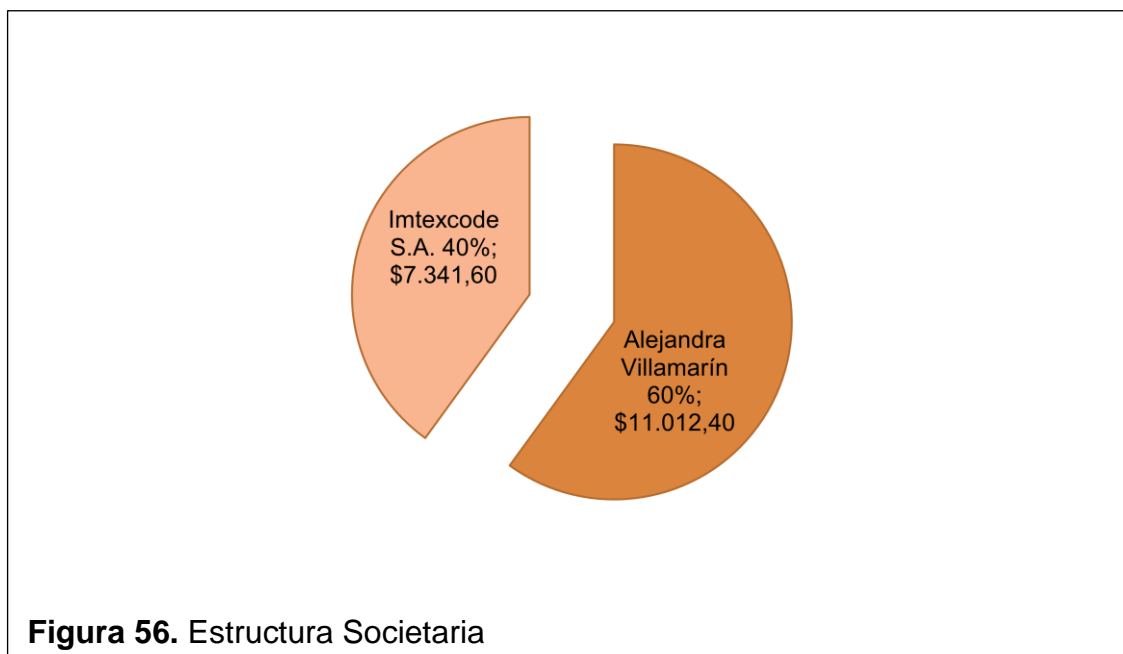
10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado

El presente proyecto contará con dos fuentes de financiamiento, el principal será por medio de deuda (60%) y el restante por medio de capital propio (40%). En total se obtendrá un monto de inversión inicial de \$ 45,886 dólares. Con respecto al crédito se realizará a una tasa anual de 11.83% en el Banco Produbanco en el segmento PYMES.

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

Para el inicio de las operaciones, como se mencionó anteriormente, se requiere de \$ 45,886 dólares como inversión inicial. Por una parte los socios aportaran con el 40% equivalente a \$ 18,354 dólares y por otra parte, con un préstamo de \$ 27,531 dólares.



10.3 Capitalización

Para el correcto desempeño de la organización, se ha fijado que los dos primeros años no se distribuirán utilidades, de tal manera que el negocio cuente con recursos para garantizar el crecimiento. Sin embargo, a partir del tercer año, se va repartir el 50% de las utilidades.

Tabla 33. Dividendos en el escenario esperado

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Pago de dividendos | - | - | 7,118 | 11,427 | 12,753 |
| Utilidad del balance | 659 | 6,081.58 | 7,118 | 11,427 | 12,753 |
| Utilidades retenidas | 659 | 6,740.22 | 13,858 | 25,285 | 38,038 |

10.4 Retorno para el inversionista

A continuación se detalla el retorno para el inversionista descontando el flujo la tasa de descuento de 32.1% obtenida en el modelo CAPM debido a que se está analizando el retorno desde la perspectiva de los inversores. Ver Anexo 23 para el escenario pesimista y optimista.

Tabla 34. Flujo de Efectivo para el inversionista en el Escenario Esperado

| Flujo de efectivo disponible del inversionista Escenario Esperado | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)] | | \$ 2,739.82 | \$ 8,406.82 | \$ 17,061.93 | \$ 26,184.83 | \$ 28,621.93 |
| Depreciación y amortización (+) | | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,426.60 | \$ 3,426.60 |
| Variación de capital de trabajo | | \$(3,027.83) | \$ (584.81) | \$ (646.99) | \$ (707.39) | \$ (290.71) |
| Gastos de Capital | \$(45,885.51) | | | | | |
| Deuda | \$ 27,531.31 | | | | | |
| Pago Principal Deuda | | \$(4,291.46) | \$(4,827.60) | \$ (5,430.71) | \$ (6,109.16) | \$ (6,872.38) |
| Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)] | | \$(2,008.37) | \$(1,652.91) | \$ (1,253.05) | \$ (803.23) | \$ (297.22) |
| Flujo de efectivo disponible del inversionista | \$(18,354.20) | \$(2,659.49) | \$ 5,269.86 | \$ 13,659.54 | \$ 21,991.65 | \$ 24,588.23 |
| Flujos descontados | \$(18,354.20) | \$(2,013.60) | \$ 3,020.98 | \$ 5,928.70 | \$ 7,226.96 | \$ 6,117.86 |

| | |
|----------------------|-------------|
| VAN | \$ 1,926.69 |
| TIR | 35.41% |
| Plazo de pago | 4.69 años |

11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- Las actuales políticas implementadas por el gobierno para la sustitución del 25% de las importaciones de juguetes, incentiva la industria local y promueve a la inversión. Además, tras la nueva apreciación del producto nacional y la identidad cultural, los productos ecuatorianos han generado un sentido de pertenencia lo cual es altamente valorado principalmente en un segmento medio-alto y de joven edad. A raíz de estos aspectos, surge la iniciativa para la creación de una empresa dedicada a la personalización de muñecas en la ciudad de Quito, que no solo resulta ser viable y rentable, sino que además permite lanzar al mercado un producto novedoso y creativo.
- Una vez realizada la investigación de mercados, se ha determinado que a nivel nacional, existe una carencia de juguetes que representen la realidad cultural del país. Además, se pudo analizar el nivel de aceptación del producto (92), la frecuencia de compra (2 UNI), hábitos de consumo (junio y diciembre) y aceptación al producto nacional (64%).
- Por medio de la investigación, se ha obtenido que el mercado objetivo para el presente estudio son personas de 5 a 11 años de edad que pertenecen al nivel socioeconómico A,B y C+. Sin embargo, los gestores de compra resultan ser personas de 25 a 64 años de edad que pertenecen a la clase media-media alta y que por ende podrían destinar parte de sus ingresos a la adquisición de juguetes.
- La competencia de muñecas personalizadas se centra básicamente en dos empresas nacionales que son PICA Plásticos Industriales y Rommel Guevara “Ecuatoys”. No obstante, si se hace referencia a marcas internacionales de muñecas, los principales comercializadores de dichas marcas prestigiosas son Juguetón y Mi Juguetería que abarcan la mayor participación de mercado a nivel nacional.

- El plan de marketing se enfocará en la estrategia de nicho y la diferenciación en base al producto. Con respecto al mix de publicidad, se utilizará tres ejes: publicidad (manejo de redes sociales, material POP y revistas especializadas), promoción de ventas (alianzas estratégicas) y relaciones públicas (demostraciones de productos en centros infantiles).
- El canal de distribución que se empleará será de manera directa, además se contará con dos puntos de venta: una tienda física en el Centro Comercial Ñaquito y una tienda virtual para compra en línea. Adicionalmente, el despacho del producto tomará 15 días y será a domicilio.
- Para el proceso de producción, se deberá contar con la ayuda de un decorador y un diseñador, los mismos que se encargarán de la realización del producto, además el Gerente General deberá realizar el proceso de abastecimiento de insumos. Adicionalmente, se requerirá de 2 personas para el proceso de ventas, quienes se encontrarán en la tienda física. Por lo que el recurso humano antes mencionado viene a conformar la estructura organizacional de la empresa.
- La puesta en marcha del negocio tomará un tiempo de 130 días iniciando en el mes de enero y finalizando en el mes de junio. Donde se incluyen todos procesos necesarios, que van desde la creación de la empresa hasta el lanzamiento de la marca.
- Una vez realizada la valoración financiera, se obtuvo un pronóstico alentador para la realización del presente proyecto. De tal manera que en el escenario esperado se obtuvo un VAN de \$ 7,548 dólares y una Tasa Interna de Retorno de 22.75%. El periodo de recuperación es de 4 años.
- Si bien es cierto, tras el análisis de los factores que influyen en el proyecto como son análisis del macro y micro entorno, tendencias de la industria, comportamiento del mercado y resultados financieros; el proyecto presenta

factibilidad teórica. No obstante, para el éxito del negocio es indispensable considerar la calidad permanente en el producto y el valor agregado que se puede otorgar.

11.2 Recomendaciones

- Es importante aprovechar la iniciativa implantada por el gobierno para reactivar la industria del juguete dentro del país, ayudando de esta manera a la industria local y los nuevos emprendimientos.
- Se deberá tomar en consideración las tendencias de moda infantil, con el fin de realizar catálogos que vayan acorde a lo que sugiere el mercado.
- Se ve la necesidad de participar en ferias relacionadas a la industria una vez que la marca se encuentre posicionada en el mercado.
- Conforme la organización vaya aumentando sus operaciones, se verá la necesidad de incrementar nuevas fuentes de trabajo.
- Como un valor adicional, la empresa podría implementar un catálogo específicamente enfocado a accesorios de muñecas con los cuales los consumidores se sientan identificados.
- Es indispensable contar con un análisis semestral de proveedores, de esta manera la empresa no dependerá de uno sólo y se podrá negociar la mejor oferta.
- Conforme exista un incremento en ventas, se deberá considerar la opción de la apertura de un punto de venta con mayor espacio físico. De tal manera que se brindará un mejor servicio y mayor espacio para que los consumidores se sientan más cómodos e incluso pueden observar muestras del producto.

REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0088.* (2015) Norma que regula los contratos individuales de trabajo a plazo fijo y de enganche. Recuperado el 30 de Agosto de 2015 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/mdt-acuerdo-ministerial-nro-0088-norma-que-regula-los-contratos-individuales-de-trabajo-a-plazo-fijo/>.
- AIJU Instituto Tecnológico de Producto Infantil y de Ocio. (2011). *Producto Infantil y de Ocio Eco Informe*. Recuperado el 20 de Junio de 2015 de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/358049/AVA/Entorno_de_conocimiento/Contenido_del_Curso/UNIDAD_3._Innovacion_para_el_Desarrollo_Sostenible/UNIDAD_III/8._Diseno_Ecologico_del_Producto/Leccion_n_36_-_Ciclo_de_Vida_Juguete.pdf.
- Ámbito.com. (2015). *Ecuador - Riesgo País*. Recuperado el 24 de Abril de 2015 de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=01/01/2015&hasta=25/04/2015&pag=1>.
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8.^a ed.). México D.F., México: Pearson Prentice Hall.
- Asociación de Comunicación Política. (2015). *Valoración de popularidad de presidentes*. Recuperado el 24 de Abril de 2015 de <http://compolitica.com/acop/tabla-de-popularidad/>.
- Babylon Software Ltd. (2015). *Definición de Material pop*. Recuperado el 26 de Mayo de 2015 de [http://diccionario.babylon.com/material_pop_\(material_punto_de_venta\)/](http://diccionario.babylon.com/material_pop_(material_punto_de_venta)/).
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Previsiones Macroeconómicas 2014-2018*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015 de

<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>.

- Berbegal, P., Capuz, S., Vilaplana, J., & Viñoles, R. (2005). *Análisis del Sector del Juguete: Legislación Ambiental y Estado del Arte del Ecodiseño*. Recuperado el 16 de Junio de 2015 de http://aeipro.com/files/congresos/2005malaga/ciip05_0991_1001.145.pdf.
- Cobus Group. (2014). *Info Aduana*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015 de http://www.cobusecuador.ec/html2/busca_ecu.html.
- Código del Trabajo*. (2005). Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre de 2005 y actualizado a Abril de 2015. Recuperado el 30 de Agosto de 2015 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *Tasa de Desempleo*. Recuperado el 24 de Abril de 2015 de Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Comisión Europea. (2014). *La industria del juguete en la UE - La economía de los juegos infantiles*. Recuperado el 22 de Abril de 2015 de http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=7913&lang=es&title=The-EU-Toy-Industry---The-Economy-of-Child%E2%80%99s-Play.
- Comité de Comercio Exterior. (2015). *Resolución No. 011-2015*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>.
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito. (s.f.). *Permiso de Funcionamiento*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015 de http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6.
- Cuida tu futuro. (s.f.). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015 de <http://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>.

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11.^a ed.). México D.F., México: Pearson.
- E-Comex Plus. (2013). *El 69% de juguetes importados viene desde China*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015 de <http://e-comex-plus.com/noticias/el-69-de-juguetes-importados-viene-desde-china>.
- Ekos. (2014). *Mejores Empresas Ecuador*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015 de <http://issuu.com/ekosnegocios/docs/248>.
- El Comercio. (2014). *La importación de juguetes se redujo*. Recuperado el 14 de Junio de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/importacion-juguetes-redujo.html>.
- El Comercio. (2014). *Se busca duplicar producción de Juguetes*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015 de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/se-busca-duplicar-produccion-de.html>.
- El Mercurio. (2014). *Expansión de los centros comerciales*. Recuperado el 13 de Junio de 2015 de http://www.elmercurio.com.ec/437098-expansion-de-los-centros-comerciales/#.VbmO0PI_Oko.
- El Telégrafo. (2013). *Compras en Internet crecieron 50% en los últimos 3 años*. Recuperado el 29 de Julio de 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/compras-en-internet-crecieron-50-en-los-ultimos-3-anos.html>.
- El Telégrafo. (2014). *¿Por qué sustituir importaciones?* Recuperado el 30 de Marzo de 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/por-que-sustituir-importaciones.html>.
- El Telégrafo. (2014). *Ecuador sustituye el 25% de las importaciones en juguetes*. Recuperado el 23 de Marzo de 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-sustituye-el-25-de-las-importaciones-en-juguetes-galeria.html>.
- El Universo. (2014). *Expectativa empresarial ecuatoriana ante la Ley de Incentivos a la Producción*. Recuperado el 24 de Abril de 2015 de

- <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/01/nota/4292791/expectativa-empresarial-ante-ley-incentivos>.
- Emery, D., Finnerty, J., y Stowe, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera* (1.^a ed.). Mexico, México: Pearson.
- Fernández, R. (2009). *Segmentación de Mercados* (3.^a ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Forbes. (2014). *Todo es increíble: Lego ya es el mayor fabricante de juguetes del mundo*. Recuperado el 23 de Abril de 2015 de <http://www.forbes.com.mx/todo-es-increible-lego-ya-es-el-mayor-fabricante-de-juguetes-del-mundo/>.
- Galindo, E. (2015). *Estadística métodos y aplicaciones* (3.^a ed.). Ecuador: Prociencia Editores.
- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A., y Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica* (18.^a ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Google. (2015). *Google Maps*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <https://www.google.com.ec/maps/@-0.3073567,-78.4694999,15z?hl=es-419>
- IDEAS Observatorio de Corporaciones Transnacionales. (2005). *La industria de los Juguetes*. Recuperado el 10 de Junio de 2015 de http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/B11_OCT_Juguetes.pdf.
- Imaginarium. (2015). *Cadena de Valor*. Recuperado el 20 de Junio de 2015 de <http://www.imaginarium.es/somos-14859.htm>.
- Impresoras 3D. (2015). *¿Qué es una impresora 3D?* Recuperado el 19 de Octubre de 2015 de <http://www.3dimpresoras3d.com/que-es-una-impresora-3d/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas (CIIU REV. 4.0)*. Recuperado el 22 de

- Marzo de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>.
 Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Análisis Sectorial*.
 Recuperado el 16 de Marzo de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info11.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Inflación Diciembre 2014*.
 Recuperado el 23 de Abril de 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Reporte_de_inflacion_dic_2014.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf.
- Jiménez, M. (2014). *Impresión 3D... la puerta a una nueva fabricación personalizada*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015 de http://cincodias.com/cincodias/2014/04/28/tecnologia/1398681863_977136.html.
- Keller, K., & Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing* (12.^a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Larraín, F., y Sachs, J. (2007). *Macroeconomía en la Economía Global* (2.^a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Ley de Compañías*. (1999). *Registro Oficial 312 de 5 Noviembre de 1999 y actualizado a Mayo de 2014*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015 de <http://181.198.3.74/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>.
- Líderes. (s.f.). *La marca local gana espacio en las preferencias del ecuatoriano*.
 Recuperado el 20 de Mayo de 2015 de

http://campanias.elcomercio.com/Especiales/Lideres/HechoEnEcuador/elconsumidor.html#.VePUMfl_Okp.

Líderes. (s.f.). *La tendencia es aplicar estrategias ecológicas*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de http://www.revistalideres.ec/marketing/tendencia-aplicar-estrategias-ecologicas_0_725327467.html

Líderes. (s.f.). *La principal oferta es el producto artesanal*. Recuperado el 14 de Junio de 2015 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/principal-oferta-producto-artesanal.html>.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5.^a ed.). México D.F., México: Pearson.

Martí, J. (2011). *Universidad de Valencia: Evolución histórica de la Industria Juguetera de la Foia de Castalla, retos y problemas de la Globalización para la competitividad del Sector del Juguete*. Recuperado el 24 de Abril de 2015 de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16222/TFC%20juguete.pdf?sequence=1>.

Ministerio Coordinador de Producción Empleo y Competitividad. (2014). *Sustituir el 25% de Importaciones en Juguetes es la Meta*. Recuperado el 31 de Mayo de 2015 de <http://www.produccion.gob.ec/sustituir-el-25-de-importaciones-en-juguetes-es-la-meta/>.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Modificatoria 1 Reglamento Técnico Ecuatoriano PRTE 089 "Seguridad de los Juguetes"*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015 de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/SUBIDOS%202014-02-21/MODIFICATORIA-1-RTE-089.pdf.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Reglamento Técnico Ecuatoriano PRTE INEN 089 Seguridad de los Juguetes*. Recuperado el 23 de Abril de 2015 de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/SUBIDOS%202013-11-25/prte_089.pdf.

- Mochón, F. (2006). *Principios de Economía* (3.^a ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2013). *Conozca sobre la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015 de http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/conozca_sobre_la_licencia_metropolitana_unica_para_el_ejercicio_de_actividades_economicas_luae--9231.
- Pro Ecuador. (2014). *Balanza Comercial*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>.
- Pymes y Autónomos. (2014). *¿En qué consiste el ROE y para qué sirve?* Recuperado el 20 de Septiembre de 2015 de <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve>.
- Revista Logistec. (2011). *Logística del juguete, operación y desafío en Navidad*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015 de <http://www.revistalogistec.com/index.php/supply-chain-management/380-estrategia-logistica/930-logistica-del-juguete-operacion-y-desafios-en-navidad>.
- Romo, M. (2006). *Valor educativo del juguete tradicional*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015 de <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum2/articulos/humanidades/juguete.cfm>.
- Salazar, B. (2012). *Procesos de Conformado*. Recuperado el 23 de Junio de 2015 de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/procesos-industriales/procesos-de-conformado/>.
- Santos, F. (2013). *Cálculo del WACC*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015 de <http://www.excel-avanzado.com/10416/calculo-del-wacc-excel.html>.
- Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda. (2010). *Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 30 de Mayo de 2015 de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Recuperado el 24 de Abril de 2015 de <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 23 de Abril de 2015 de <http://objetivos.buenvivir.gob.ec/pnbv-12objetivos/index2.html>.
- Servicio de Rentas Internas. (2015). *Ficha de requisitos Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015 de <file:///D:/Downloads/RUC-FICHA%20REQUISITOS%20PARA%20INSCRIPCI%C3%93N%20%20ACTUALIZACI%C3%93N%20SOCIEDADES%2003072015.pdf>.
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Para Importar*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015 de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action#re2.
- Sofomanec. (2015). *Glosario de Términos*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015 de <http://www.sofomanec.com.mx/glosario/glosario-de-terminos#T9>.
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Sector Societario*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de http://app.scvs.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_param.zul.
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Directorio de Compañías*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>.
- Taktik Consulting. (2010). *Ciclo de Operaciones y Procesos*. Recuperado el 13 de Agosto de 2015 de <http://www.taktik.com.mx/index.php/page/9.html>.
- Thompson, I. (2006). *El Ciclo de Vida del Producto*. Recuperado el 10 de Junio de 2015 de <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>.
- Trade Map. (2014). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador*. Recuperado el Marzo 25 de 2015 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx.

- Tramites Ciudadanos. (2013). *DMT 006 Patente Municipal*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015 de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/mobile/tramite.php?cd=4205>.
- Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa* (1.^a ed.). [Versión Electrónica] Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=dl8w4p-z98sC&pg=PA178&lpg=PA178&dq=Nacimiento+de+una+Empresa+VAI+NRUB&source=bl&ots=TnZ_KEu57J&sig=zA6_iDNcnq-nfkXak8rYcQd8L8M&hl=es-419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIIYLE45PNxwIVTJleCh2Caw9D#v=onepage&q=Nacimiento%20de%20una%20Empresa%20VAINRUB&f=false.
- Van, J., y Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera* (10.^a ed.). Mexico, Mexico: Pearson.
- Villar, M. (2014). *Imaginarium lanza una línea de juguetes impresa en 3D*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015 de <http://impresoras3d.com/imaginarium-lanza-una-linea-de-juguetes-impresa-en-3d/>.
- Vistazo. (2013). *¡Arriba la Clase Media!* (1097^a. ed.). Guayaquil, Ecuador: Editores Nacionales S.A.
- WordReference. (2005). *Puericultura*. Recuperado el 04 de Marzo de 2015 de <http://www.wordreference.com/definicion/puericultura>.

ANEXOS

1. ANEXO

Principales Importadores y Exportadores Ecuatorianos

| Importaciones del Ecuador | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------|----------------|-------------|-----------|--------|-------|-------------|--------|
| Desde Enero de 2014 hasta Enero de 2015 | | Procedencia | | | | | |
| Importador | Total CIF | China | Hong Kong | Panamá | EEUU | Puerto Rico | México |
| Corporación el Rosado S.A. | \$2,803,497.85 | 72.55% | 25.28% | 2.14% | | 0,03% | |
| Corporación Favorita C.A. | \$2,749,431.13 | 75.02% | 7.15% | | 2.48% | | 15.35% |
| Gerardo Ortiz e Hijos Cia. Ltda. | \$763,421.31 | 69.55% | 30.45% | | | | |
| Pycca S.A | \$628,726.50 | 100% | | | | | |
| Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A. | \$460,795.76 | 100% | | | | | |
| Almacenes Estuardo Sánchez S.A. Alessa | \$380,635.46 | 100% | | | | | |
| Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. Farcomed | \$314,693.97 | 100% | | | | | |
| Pica Plásticos Industriales C.A. | \$87,721.04 | 100% | | | | | |

2. ANEXO

Actores de la Industria – Fabricación y Comercializadores de Juegos y Juguetes

| FABRICANTES DE MUÑECAS | UBICACIÓN | VENTAS 2013 |
|----------------------------------------|------------------|--------------------|
| Pica Plásticos Industriales | Guayaquil | \$7,000,000.00 |
| Agrícola Canessa S.A. Acansa | Guayaquil | 133,151.66 |
| Telxwak S.A. | Guayaquil | 9,774.18 |
| Yiva S.A. | Guayaquil | 90,000.00 |
| Rommel Guevara "Ecuatoys" | Quito | 300,000.00 |
| Mejía Pérez Clemencia Cumanda "Jepime" | Quito | \$18,000.00 |
| Crispamoni "Bambolina" | Quito | 267,050.00 |
| Valis S.A. | Guayaquil | \$0.00 |
| Crisviansa S.A. | Guayaquil | \$0.00 |

| COMERCIALIZADORES AL POR MENOR DE JUGUETES | UBICACIÓN | VENTAS 2013 |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| Neully S.A. | Guayaquil | \$61,754.96 |
| Carconim S.A. | Guayaquil | \$0.00 |
| Fitomedic's S.A. | Guayaquil | \$0.00 |
| Deokerona S.A. | Guayaquil | \$0.00 |
| Technoswiss Representaciones Y Servicios Cia. Ltda. | Quito | \$555,547.69 |
| Hobbyshop S.A. | Quito | \$141,246.76 |
| Importadora Exportadora Lemorni S.A. | Portoviejo | \$111,677.37 |
| Dentra S.A. | Guayaquil | \$0.00 |
| Bidelsa S.A. | Guayaquil | \$2,495,020.37 |
| Liberat S.A. | Guayaquil | \$37,978.60 |
| Acomi S.A. Acomisa | Guayaquil | \$29,752.16 |
| Citcorp S.A. | Guayaquil | \$6,000.00 |
| Negocioscompany S.A. | Guayaquil | \$51,251.17 |
| Importhobbies Cia. Ltda. | Quito | \$377,559.36 |
| Isofire S.A. | Guayaquil | \$0.00 |
| Prorey S.A. (Imaginarium) | Quito | \$138,945.29 |
| Importadora Y Comercializadora De Juguetes Forlands Toys Cia. Ltda. | Quito | \$954,063.91 |

| | | |
|--------------------------------------------------------|-----------|--------------------|
| Jugue Maravilla S.A. Maravillatoys | Guayaquil | \$0.00 |
| Jugueteria El Fortin Juguefortsa S.A. | Guayaquil | \$0.00 |
| Corporacion Favorita | Quito | \$1,803,891,214.00 |
| Almacenes Estuardo Sánchez S.A. Alessa S.A. | Guayaquil | \$44,651,972.00 |
| Corporación El Rosado S.A. | Guayaquil | \$1,058,166,055.00 |
| Gerardo Ortiz E Hijos Cia. Ltda. (Coral Hipermercados) | Guayaquil | \$193,948,709.00 |
| Pycca S.A. | Guayaquil | \$66,091,257.00 |
| Tiendas Industriales Asociadas Tía S.A. | Guayaquil | \$518,813,022.00 |
| Farmacias Y Comisariatos De Medicinas S.A. Farcomed | Quito | \$290,743,630.00 |

Tomado de: Ekos, 2014 y Superintendencia de Compañías, 2013

3. ANEXO

Compañía Limitada

Es un tipo de compañías que se contrae entre dos o más personas que responden por las obligaciones sociales de acuerdo al monto de las aportaciones individuales. Los miembros de esta empresa pueden ser personas naturales o jurídicas y no debe exceder de quince personas. En este tipo de compañías el capital está dado por participaciones; además, son empresas de carácter mercantil o con operaciones de comercio (Ley de Compañías, 1999).

Derechos y Obligaciones de los Socios

Art. 114.- Derechos

- A intervenir en todas las decisiones de la compañía.
- A percibir los beneficios siempre y cuando en el contrato no se haya dispuesto otra cosa correspondiente a la distribución de las ganancias.
- A que se limite la responsabilidad dado el monto de participación.
- A no devolver las ganancias percibidas de buena fe, pero si las ganancias obtenidas no correspondieran a beneficios realmente obtenidos, éstas deberán ser reintegrarlas a la compañía.
- A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordara el aumento de capital, el socio contará con el derecho de preferencia de aumento en relación a las participaciones sociales. Siempre y cuando en el contrato no se conviniere otra cosa.
- A ser privilegiado para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios.
- A solicitar a la junta general, la cancelación de la designación de administradores o gerentes.
- A recurrir a la Corte Superior del distrito cuando se contradigan los acuerdos sociales, y que fueran contrarias a la Ley o a los estatutos.

- A solicitar una convocatoria a la junta general en casos establecidos en la ley.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

- Pagar a la compañía la participación suscrita dentro del plazo estipulado en el contrato, o a su vez el previsto en la Ley.
- Cumplir con los deberes que se imponga a los socios en el contrato.
- Abstenerse a todo acto que se relacione con la administración.
- Responder solidariamente a las declaraciones contenidas en el contrato de constitución, a las declaraciones correspondientes al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados.
- Cumplir con las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias establecidas en el contrato.
- Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros debido a la falta de publicación o inscripción del contrato.
- Responder ante la compañía y terceros si fueran excluidos, por pérdidas a falta de capital suscrito y no pagado, o por la suma de aportes reclamados con posterioridad (Ley de Compañías, 1999).

4. ANEXO

Matrices Estratégicas

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite evaluar información relacionada a entorno de la industria como: factores económicos, sociales, ambientales, políticos demográficos, entre otros (David, 2008, pp. 110).

| FACTORES EXTERNOS CLAVE | | Ponderación | Calificación | Total |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1. | Industria en crecimiento debido a incentivos del gobierno para reducción de importaciones (juguetes) e impulso a la industria local. | 0.19 | 4 | 0.76 |
| 2. | Crecimiento de la clase media y mayor poder adquisitivo. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 3. | Incremento en la tendencia de consumo de productos ecuatorianos. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 4. | Tasa positivas tanto para crecimiento poblacional (1.35% en 2015) como para natalidad (18.87 en 2014). | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 5. | Reducción del 25% de importaciones de juguetes. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1. | Amplia competencia dentro de la industria. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 2. | Marcas bien posicionadas en el mercado ecuatoriano. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 3. | Productos sustitutos más económicos. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 4. | Encarecimiento de insumos y materiales necesarios para la producción de juguetes. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 5. | Mercado de venta al detalle controlado por grandes cadenas comerciales. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 6. | Cambios en niveles tributarios y arancelarios. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.84 |

De acuerdo al análisis de la matriz EFE, la empresa responde de manera óptima a las oportunidades y amenazas que presenta la industria. Es decir que, se aprovechan las oportunidades existentes y se minimizan las posibles amenazas externas. Un resultado de 2.84 significa que la empresa posee un valor promedio para responder adecuadamente al entorno. Sin embargo, se evidenció que la mayor amenaza, es la amplia competencia en la industria juguetera y el posicionamiento de marcas, por lo que se deberá tomar estrategias para mitigar el impacto y aprovechar los incentivos que dispone el gobierno para impulsar a la industria local.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

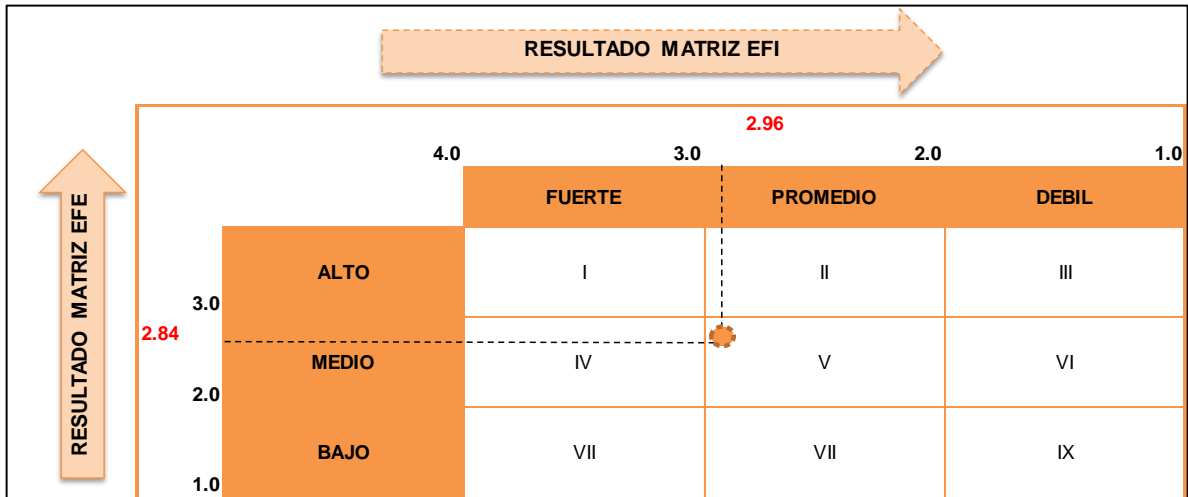
La matriz EFI permite evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa, de manera que se pueda evaluar la relación que existe entre ellas y el impacto que ejercen en el producto (David, 2008, pp. 187-189).

| FACTORES INTERNOS CLAVE | | Ponderación | Calificación | Total |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| FOTALEZAS | | | | |
| 1. | Producto con un factor elevado de diferenciación. | 0.15 | 4 | 0.6 |
| 2. | Producto que fomenta el conocimiento de la diversidad cultural del país. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 3. | Aporta al cambio de la matriz productiva. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 4. | Producto manufacturado en Ecuador. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 5. | Producto que cumple con normas de calidad INEN para garantizar la seguridad en los juguetes. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 6. | Juguete tradicional que permite el desarrollo y creatividad de niñas. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1. | Producto y marca desconocida por el mercado ecuatoriano. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 2. | Precio mayor que el de la competencia. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 3. | Poca experiencia dentro del mercado. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 4. | Dependencia del proveedor de muñecas. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 5. | Escasa experiencia en la industria del juguete. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 6. | Alta inversión para publicitar y dar a conocer el producto. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| TOTAL | | 1.00 | | 2.96 |

Un puntaje de 2.96 significa que la empresa reacciona de manera adecuada; sin embargo, se debe considerar que las principales debilidades son la falta de conocimiento de la marca en el mercado ecuatoriano y la dependencia del proveedor de muñecas. Es por esta razón que, se dará un énfasis al conocimiento del producto y la negociación con proveedores alineados al giro del negocio.

Matriz Interna - Externa: IE

La matriz interna externa realiza un cruce de resultados obtenidos tras la elaboración de la matriz EFE y EFI.



Dado que la empresa se encuentra ubicada en la posición V, lo recomendable es realizar estrategias para retener y mantener el mercado; además, también se puede optar por estrategias de desarrollo del producto (David, 2008, p. 235).

5. ANEXO

Esquema Entrevista a Expertos

ENTREVISTA 1: ROMEL GUEVARA

Lugar: Agustín Cueva N80-138 y Ramón de la Barrera (Carcelén)

1. Introducción:

Breve introducción del motivo de la entrevista y razón por la cual se eligió al señor Romel Guevara. Además se enfatizará en la trayectoria y la historia de su emprendimiento con la marca de muñecas Ecuatoys. (Logros obtenidos en la industria de juguetes en el país)

2. Preguntas:

- ¿Considera usted que la industria del juguete está saturada o tiene un potencial crecimiento?
- ¿Cuáles son oportunidades de negocio que usted ve en el sector de juguetes?
- ¿Cuáles son las amenazas o barreras del sector?
- ¿Cree usted que hay incentivos del gobierno para impulsar esta industria?
- ¿Cuál cree que sería el crecimiento en ventas de la industria de juguetes? Tomando en cuenta un escenario optimista, pesimista y real.
- ¿Quiénes considera son sus principales clientes?
- ¿Quién es su principal competencia?
- ¿Qué tipo de canal de comercialización considera es el más apropiado para la venta de muñecas de juguete?
- ¿Considera que su proceso de producción de muñecas es de tipo artesanal?
- ¿Cuál es su proceso productivo? Para el caso de muñecas.
- ¿Cuál es su producción anual de muñecas?
- ¿Cuál es el tipo de maquinaria idónea para este proceso? ¿De dónde proviene?

- ¿Recomendaría usted entrar a la industria del juguete?

ENTREVISTA 2: ING. GUSTAVO GALLO

Lugar: Avenida Granados y Colimes Universidad de las Américas

1. Introducción:

Breve introducción del motivo de la entrevista y razón por la cual se eligió a Gustavo Gallo.

2. Preguntas:

Breve introducción del motivo de la entrevista y razón por la cual se eligió a Gustavo Gallo. Presentación del entrevistado.

- ¿Cuál es el canal de distribución más óptimo para muñecas personalizadas?
- ¿En base a qué aspectos es importante fijar el precio de un producto personalizado?
- ¿A quién se debe dirigir los esfuerzos de promoción del producto?

ENTREVISTA 3: JUAN FRANCISCO FRUCI

Lugar: Avenida Granados y Colimes Universidad de las Américas

1. Introducción:

Breve introducción del motivo de la entrevista y razón por la cual se eligió a Juan Francisco Fruci.

2. Preguntas:

- ¿Cree que existe una oportunidad de negocio en la posibilidad de personalizar muñecas para niñas?

- ¿Cree que la venta de muñecas que representen las etnias del Ecuador puede ser un aspecto diferenciador en juguetes? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo principal que debe tener una muñeca para que sea aceptada por los consumidores? En base a diseño.
- ¿Cree usted que el empaque tiene una gran influencia en la decisión de compra de un juguete o es irrelevante? En caso de serlo, que recomendaciones daría para el empaque de muñeca?
- En su opinión, ¿qué opina de llamar a la marca de muñecas Thaís? Cree usted que el nombre hace referencia a la identidad ecuatoriana?

6. ANEXO

Esquema Grupo Focal

1. Preámbulo

Tiempo estimado: 5 minutos

- *Introducción y bienvenida*
- *Explicación general de la sesión*

2. Calentamiento

Tiempo estimado: 5 minutos

- Presentación de los asistentes.

3. Obtención de Información requerida

- Frecuencia de compra de juguetes generales vs compra de muñecas.
- ¿Existe preferencia hacia muñecas electrónicas? (si, no, ¿por qué?)
- ¿Por qué comprar muñecas tradicionales, que características quisieran que posean?
- ¿Dónde principalmente adquieren muñecas?
- ¿Marcas de preferencia de muñecas?
- ¿Existe satisfacción con las muñecas que existen en el mercado ecuatoriano?

4. Presentación del Producto

- Se realizará la presentación del producto. Se preguntará percepciones y tiempos de entrega de una muñeca.
- Sugerencias adicionales sobre el producto: ¿qué servicios adicionales se puede ofrecer?
- Se preguntará a los asistentes el valor que estarían dispuestos a pagar por una muñeca personalizada.
- Sugerencias para promociones. Excepto la utilización de la palabra gratis.

5. Agradecimiento y cierre del grupo focal

Nuevamente les reitero mis agradecimientos a todos ustedes por participar este grupo focal, todas sus opiniones vertidas en el mismo serán de mucha ayuda para la formulación y planteamiento de mi proyecto de investigación.

7. ANEXO

Esquema de Encuesta

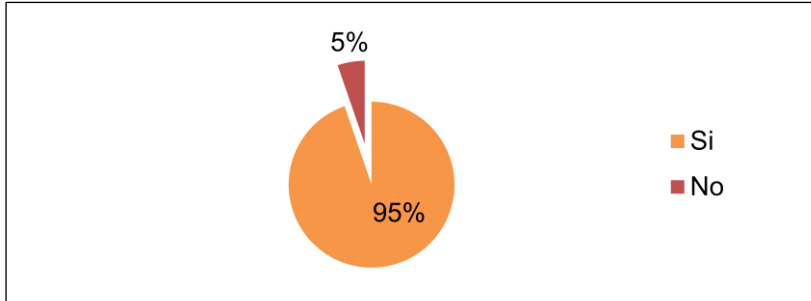
| ENCUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MUÑECAS PERSONALIZADAS | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Mi nombre es Alejandra Villamarín y soy estudiante de la Universidad de las Américas. El presente estudio tienen como objetivo la elaboración de una tesis profesional sobre el nivel de acogida de un nuevo producto dirigido a personas que gusten de muñecas. Por favor le pido su colaboración y sinceridad en cada una de las respuestas. La encuesta no tomara más de 5 minutos y los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines académicos. Muchas gracias por su ayuda.</p> | |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Género: <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino | Edad: <input type="radio"/> 20 a 30 años <input type="radio"/> 41 a 50 años <input type="radio"/> 31 a 40 años <input type="radio"/> Más de 50 años |
| INFORMACIÓN ESPECÍFICA | |
| 1. ¿Le gustan a usted los productos personalizados? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No | |
| 2. ¿Ha adquirido productos personalizados en los últimos 6 meses? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No | |
| 3. ¿Si tuviera la opción de personalizar juguetes lo haría? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No | |
| 4.Cuál de las siguientes opciones prefiere para un juguete: <input type="radio"/> Producto Nacional <input type="radio"/> Producto Extranjero | |
| 5. ¿Dónde usualmente realiza la compra de juguetes especialmente muñecas? (Elija sólo 1 opción) <input type="radio"/> Juguetón <input type="radio"/> Almacenes Estuardo Sánchez <input type="radio"/> Mi Juguetería- Hyper Market <input type="radio"/> Almacenes Tía <input type="radio"/> Fybeca <input type="radio"/> Otros _____ | |
| 6. Indique la frecuencia con la que adquiere juguetes, entre esos muñecas: (Elija 1 opción) <input type="radio"/> 1 vez al año <input type="radio"/> 4 veces al año <input type="radio"/> 2 veces al año <input type="radio"/> Más de 4 veces al año <input type="radio"/> 3 veces al año <input type="radio"/> Nunca | |
| 7. ¿En qué ocasión compra muñecas? (Elija 1 opción) <input type="radio"/> Cumpleaños <input type="radio"/> Día del niño <input type="radio"/> Navidad <input type="radio"/> Aniversario <input type="radio"/> Otros _____ <input type="radio"/> Nunca | |
| 8. ¿De las siguientes marcas de muñecas, cuál considera usted que es la más popular en el mercado ecuatoriano? <input type="radio"/> Barbie <input type="radio"/> Disney <input type="radio"/> Monster High <input type="radio"/> Baby Born <input type="radio"/> Ciccio Bello <input type="radio"/> Otros _____ | |
| 9. ¿Por qué considera que estas marcas de muñecas son populares en el mercado? (Elija 1 opción) <input type="radio"/> Por desarrollo tecnológico: hablan, caminan, comen, etc. <input type="radio"/> Por disponibilidad de Accesorios: vestimenta, maquillaje, bisutería, etc. <input type="radio"/> Por su nivel lúdico o enseñanza | |
| 10. Si tuviera la posibilidad de comprar una muñeca personalizada para regalar o coleccionar; a la cual pueda personalizar características físicas, tales como: color de cabello, color de piel e incluso vestimenta, lo haría? Si su respuesta fue No por favor pase a la pregunta 21. <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No | |
| 11. ¿Para quién compraría una muñeca personalizada? (Elija 1 opción) <input type="radio"/> Hija <input type="radio"/> Familiares: <input type="radio"/> Amigas de sus hijos/as <input type="radio"/> Amigas/os <input type="radio"/> Usted <input type="radio"/> Otros _____ | |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. Señale la edad de la persona para la cual compraría una muñeca personalizada. | <input type="radio"/> 1 a 4 años <input type="radio"/> 5 a 7 años <input type="radio"/> 8 a 12 años | <input type="radio"/> Mayores de 12 años |
| 13. ¿En el caso de poder personalizar la vestimenta de una muñeca, cuál de las siguientes prendas preferiría adquirir? (Elija 1 opción) | <input type="radio"/> Vestidos <input type="radio"/> Chaquetas <input type="radio"/> Faldas y blusas <input type="radio"/> Pantalones y blusas | <input type="radio"/> Sacos <input type="radio"/> Otros _____ |
| 14. ¿Qué tipo de muñecas le gustaría adquirir? (Elija 1 opción) | <input type="radio"/> Muñecas de Trapo <input type="radio"/> Muñecas plásticas <input type="radio"/> Muñecas de porcelana <input type="radio"/> Muñecas de madera | |
| 15. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar por la entrega de una muñeca personalizada? | <input type="radio"/> 7 días <input type="radio"/> 14 días <input type="radio"/> 30 días | <input type="radio"/> 40 días <input type="radio"/> 50 días <input type="radio"/> Otros _____ |
| 16. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría que esté ubicada la tienda de muñecas personalizadas? (Elija 1 opción) | <input type="radio"/> Norte <input type="radio"/> Sur <input type="radio"/> Cumbaya /Tumbaco <input type="radio"/> Centro histórico | <input type="radio"/> Valle de los chillos <input type="radio"/> Centro moderno |
| 17. Según su criterio: ¿cuál debería ser la decoración ideal para una tienda de muñecas? (Elija 1 opción) | <input type="radio"/> Moderno (con mucha iluminación) <input type="radio"/> Rústico <input type="radio"/> Elegante <input type="radio"/> Sencillo (sin mucha decoración) | |
| 18. ¿Cómo le gustaría enterarse de este tipo de tiendas? (Elija 1 opción) | <input type="radio"/> Redes sociales <input type="radio"/> Correo electrónico <input type="radio"/> Prensa escrita <input type="radio"/> Radio | |
| 19. ¿Qué servicio adicional le gustaría que ofrezca la tienda? (Elija 1 opción) | <input type="radio"/> Servicio a domicilio <input type="radio"/> Descuentos por días especiales <input type="radio"/> Promociones <input type="radio"/> Envío de promociones por correo electrónico | |
| 20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una muñeca personalizada? | <input type="radio"/> 20 a 30 dólares <input type="radio"/> 31 a 40 dólares <input type="radio"/> 41 a 50 dólares <input type="radio"/> 51 a 60 dólares <input type="radio"/> 61 a 70 dólares | <input type="radio"/> 71 a 80 dólares <input type="radio"/> 81 a 90 dólares <input type="radio"/> 91 a 100 dólares <input type="radio"/> Más de 100 dólares |
| 21. ¿Considera usted que el precio es un factor importante en la decisión de compra de una muñeca? | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No | |
| 22. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera es el más importante para comprar una muñeca? | <input type="radio"/> Diseño <input type="radio"/> Otros _____ | <input type="radio"/> Calidad/Acabado <input type="radio"/> Empaque ecológico |
| 23. ¿En el caso de tener la posibilidad de adquirir muñecas que representen las diferentes etnias que posee el Ecuador, lo haría? Si su respuesta es no por favor pase a la última pregunta. | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No | |
| 24. ¿Qué etnia le gustaría ver representada en una muñeca?(Elija 1 opción) | <input type="radio"/> Otavalos <input type="radio"/> Saraguros <input type="radio"/> Afroecuatorianos | <input type="radio"/> Cholas cuencanas <input type="radio"/> Shuar <input type="radio"/> Otros _____ |
| 25. Por favor señale su nivel de ingreso mensual aproximado. | <input type="radio"/> 1 a 354 dólares <input type="radio"/> 355 a 710 dólares <input type="radio"/> 711 a 1010 dólares | <input type="radio"/> 1011 a 1500 dólares <input type="radio"/> Más de 1500 dólares |
| ¡Muchas gracias por su ayuda! | | |

8. ANEXO

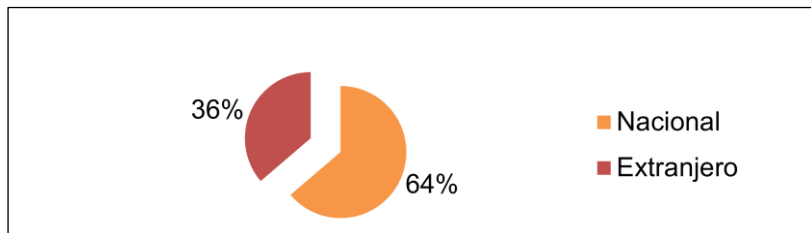
Resultados encuestas

Pregunta 1



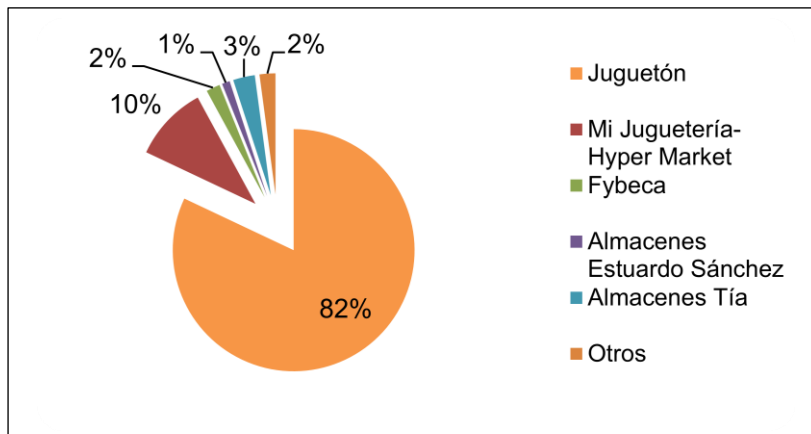
El 95% de los encuestados acepta productos personalizados.

Pregunta 4



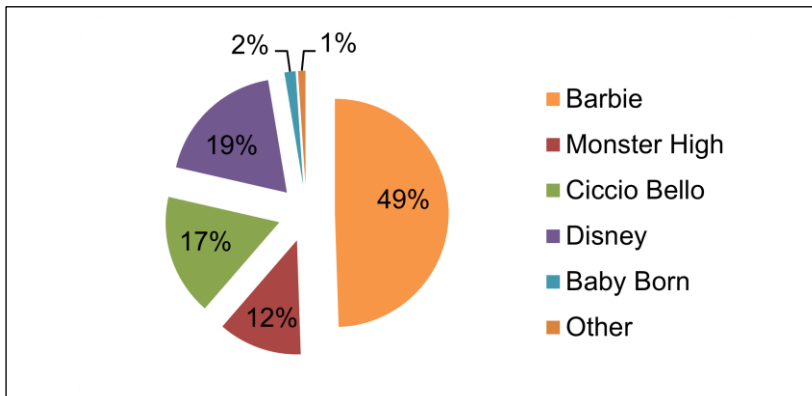
El 64% de los encuestados prefiere juguetes nacionales, mientras que el 36% tiene una preferencia de juguetes de origen extranjero.

Pregunta 5



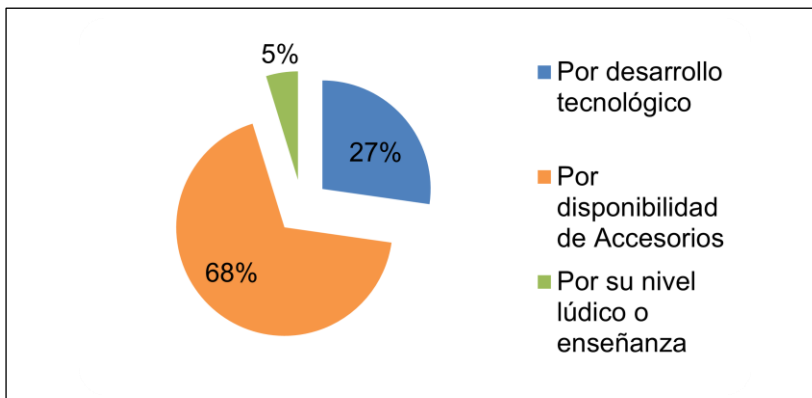
De acuerdo a la información que proporcionaron los encuestados, el 82% de las compras de juguetes son realizadas en Juguetón. Tan solo el 10% realiza compras en Mi Juguetería.

Pregunta 8



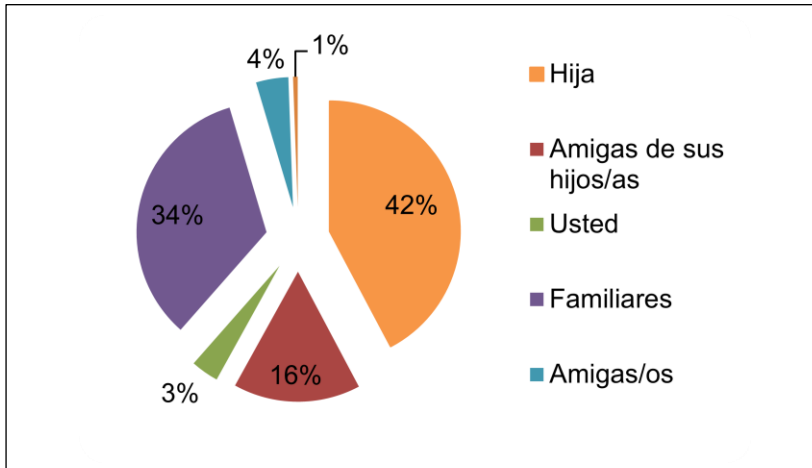
El 49% de los encuestados considera que Barbie es la muñeca más popular, un 19% considera a las muñecas Disney como las más populares.

Pregunta 9



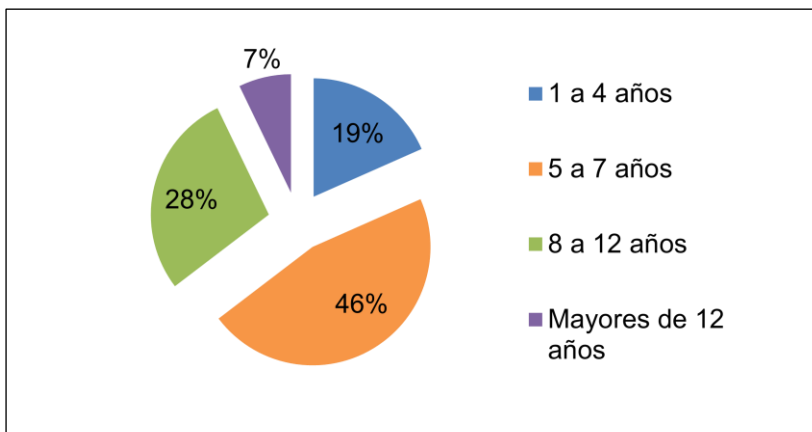
El 69% de los encuestados considera que la popularidad de las muñecas se debe a la disponibilidad de accesorios, un 27% considera que es por desarrollo tecnológico y tan solo el 5% cree que es debido al nivel lúdico.

Pregunta 11



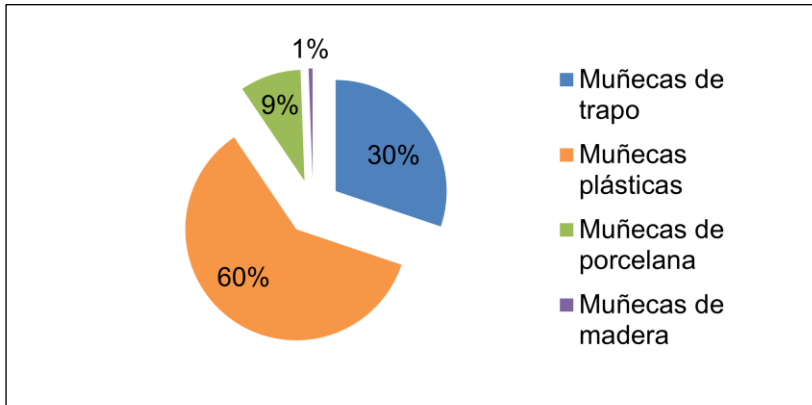
El 42% de los encuestados compraría una muñeca personalizada para sus hijas, el 34% lo haría para familiares y el 16% lo haría para amigas de hijos/as.

Pregunta 12



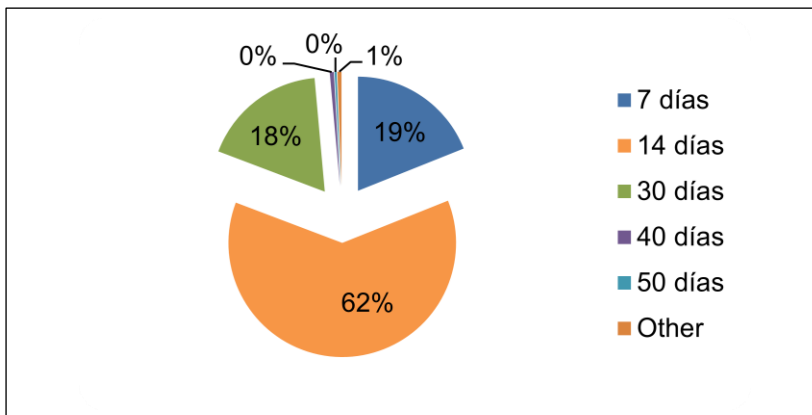
El 46% de los encuestados señaló que los usuarios de muñecas serían personas de 5 a 7 años, el 28% respondió que serían niñas de 8 a 12 años y el 19% afirmó que serían niñas de 1 a 4 años.

Pregunta 14



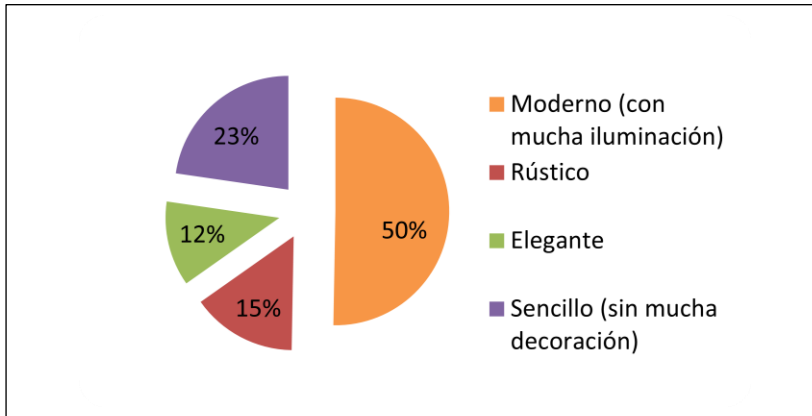
El 60% de los encuestados afirmó preferir muñecas plásticas, seguido de un 30% que preferiría que sean muñecas de trapo.

Pregunta 15



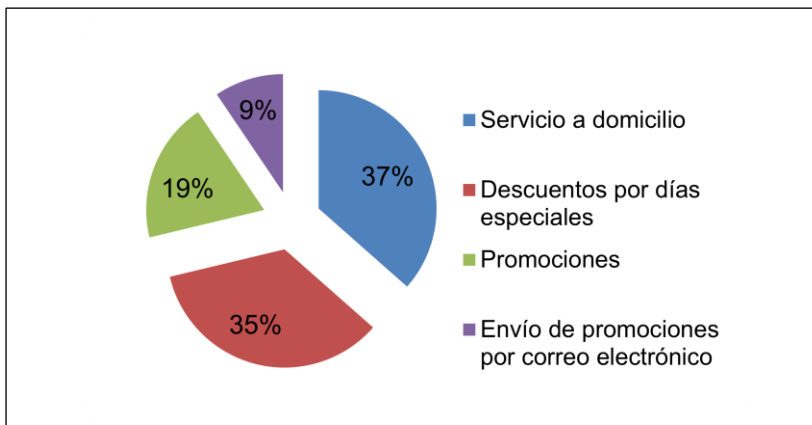
El 62% de los encuestados considera que el tiempo de entrega debería ser de 14 días, el 19% estima un tiempo de entrega de 7 días y sólo el 18% estaría dispuesto a esperar 30 días.

Pregunta 17



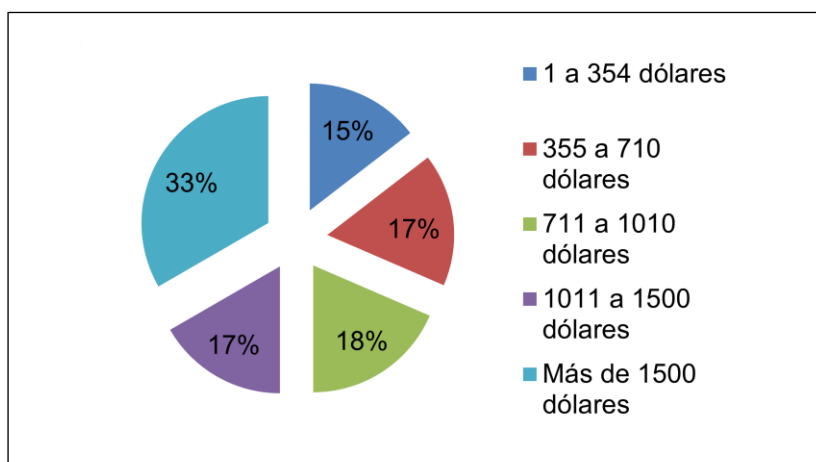
El 50% de los encuestados considera que la tienda debe utilizar una decoración moderna y con mucha iluminación.

Pregunta 19



El 37% de los encuestados considera que la empresa debería realizar las entregas a domicilio, mientras que el 35% piensa que se debería dar descuentos especiales.

Pregunta 25



El 33 % de los encuestados tenía un nivel de ingresos mensual de más de 1500 dólares, el 17% poseía ingresos de 1011 a 1500 dólares y solo el 15% corresponde al nivel de ingresos de 1 a 354 dólares.

Cruce de variables

Preguntas Cruzadas

Cruce 1: Nivel de ingreso y precio

| | Por favor señale su nivel de ingreso mensual aproximado | | | | | Total |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------|
| | 1 a 354 dólares | 355 a 710 dólares | 711 a 1010 dólares | 1011 a 1500 dólares | Más de 1500 dólares | |
| ¿Si tuviera la posibilidad de comprar una muñeca a la cual pueda personalizar características físicas, tales como: color de cabello, color de piel e incluso vestimenta, lo haría ? | Si 52 | Si 57 | Si 63 | Si 56 | Si 120 | Si 348 |
| | No 3 | No 7 | No 7 | No 7 | No 6 | No 30 |
| Total | 55 | 64 | 70 | 63 | 126 | 378 |

Cruce 2: Nivel de ingreso, aceptación y frecuencia de compra

| ¿Si tuviera la posibilidad de comprar una muñeca a la cual pueda personalizar características físicas, tales como: color de cabello, color de piel e incluso vestimenta, lo haría ? | Por favor señale su nivel de ingreso mensual aproximado | | | | | Total | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-------|-----|----|
| | 1 a 354 dólares | 355 a 710 dólares | 711 a 1010 dólares | 1011 a 1500 dólares | Más de 1500 dólares | | | |
| Si | 1 vez al año | 30 | 23 | 34 | 31 | 53 | 171 | |
| | 2 veces al año | 5 | 20 | 17 | 14 | 42 | 98 | |
| | 3 veces al año | 4 | 6 | 6 | 3 | 17 | 36 | |
| | Indique la frecuencia con la que adquiere juguetes, entre esos muñecas: | 4 veces al año | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 |
| | Más de 4 veces al año | 2 | 4 | 3 | 6 | 4 | 19 | |
| | Nunca | 8 | 1 | 1 | 0 | 1 | 11 | |
| | Total | 52 | 57 | 63 | 56 | 120 | 348 | |
| No | 1 vez al año | 1 | 4 | 1 | 1 | 5 | 12 | |
| | 2 veces al año | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | |
| | 3 veces al año | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | |
| | Indique la frecuencia con la que adquiere juguetes, entre esos muñecas: | 4 veces al año | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| | Más de 4 veces al año | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| | Nunca | 1 | 2 | 3 | 2 | 0 | 8 | |
| | Total | 3 | 7 | 7 | 7 | 6 | 30 | |
| Total | 1 vez al año | 31 | 27 | 35 | 32 | 58 | 183 | |
| | 2 veces al año | 5 | 20 | 17 | 16 | 43 | 101 | |
| | 3 veces al año | 5 | 7 | 7 | 3 | 17 | 39 | |
| | Indique la frecuencia con la que adquiere juguetes, entre esos muñecas: | 4 veces al año | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| | Más de 4 veces al año | 2 | 4 | 4 | 6 | 4 | 20 | |
| | Nunca | 9 | 3 | 4 | 2 | 1 | 19 | |
| | Total | 55 | 64 | 70 | 63 | 126 | 378 | |

9. ANEXO

Segmentación

Segmentación Geográfica

| SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA | 2010 | 2015* |
|--------------------------------|------------------|--------------|
| Población Total Pichincha | 2,576,287 | 2,947,627 |
| Población Total Cantón Quito | 2,230,076 | 2,551,721 |
| Población Urbana Quito | 1,609,418 | |

Tomado de: INEC, 2010

Segmentación Demográfica

| ÁREA | Menores de 5 años | | Niños (5 - 11 años) | | Adolescentes (12-18 años) | | Jóvenes (19-35 años) | | Adulto (36-64 años) | | Tercera edad (65 y más) | | TOTAL |
|----------------|-------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------------------|------------------|----------------------|------------------|---------------------|------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|
| | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | |
| Quitumbe | 17383.00 | 16501.00 | 24485.00 | 23688.00 | 22961.00 | 22194.00 | 48486.00 | 51660.00 | 38645.00 | 41498.00 | 5251.00 | 6304.00 | 319056.00 |
| Eloy Alfaro | 19656.00 | 18962.00 | 28180.00 | 27501.00 | 27338.00 | 27021.00 | 63457.00 | 66661.00 | 57406.00 | 65845.00 | 12581.00 | 15839.00 | 430447.00 |
| Manuela Sáenz | 9289.00 | 9023.00 | 14006.00 | 13700.00 | 13990.00 | 13825.00 | 32767.00 | 33694.00 | 29517.00 | 33505.00 | 6616.00 | 8782.00 | 218714.00 |
| Eugenio Espejo | 14540.00 | 13832.00 | 20338.00 | 19957.00 | 20499.00 | 20828.00 | 57808.00 | 62365.00 | 56599.00 | 67406.00 | 14683.00 | 19853.00 | 388708.00 |
| Tumbaco | 3703.00 | 3636.00 | 5475.00 | 5235.00 | 5159.00 | 5144.00 | 11180.00 | 12171.00 | 11771.00 | 12739.00 | 2408.00 | 2786.00 | 81407.00 |
| Los Chillos | 7636.00 | 7386.00 | 11363.00 | 11058.00 | 11125.00 | 10989.00 | 23162.00 | 24697.00 | 23446.00 | 25630.00 | 4848.00 | 5824.00 | 167164.00 |
| La Delicia | 15646.00 | 15375.00 | 22662.00 | 22214.00 | 21754.00 | 21343.00 | 51733.00 | 54398.00 | 45545.00 | 51584.00 | 8454.00 | 10417.00 | 341125.00 |
| Noroccidente | 602.00 | 579.00 | 977.00 | 1005.00 | 1014.00 | 850.00 | 1481.00 | 1390.00 | 1758.00 | 1526.00 | 756.00 | 547.00 | 12485.00 |
| Norcentral | 710.00 | 693.00 | 1139.00 | 1133.00 | 1239.00 | 1071.00 | 1901.00 | 1809.00 | 2247.00 | 2169.00 | 1068.00 | 1043.00 | 16222.00 |
| Calderón | 8040.00 | 7885.00 | 11574.00 | 11276.00 | 10964.00 | 10665.00 | 24694.00 | 25662.00 | 21209.00 | 23186.00 | 3242.00 | 4187.00 | 162584.00 |
| Aeropuerto | 5029.00 | 4672.00 | 7011.00 | 6823.00 | 6727.00 | 6466.00 | 13770.00 | 14200.00 | 10854.00 | 11177.00 | 2676.00 | 2759.00 | 92164.00 |
| Total | 102234.00 | 98544.00 | 147210.00 | 143590.00 | 142770.00 | 140396.00 | 330439.00 | 348707.00 | 298997.00 | 336265.00 | 62583.00 | 78341.00 | 2230076.00 |

Tomado de: Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, 2010

10. ANEXO

Proformas de Plan de Medios

Revista Súper Pandilla

- Frecuencia: una vez a la semana (sábado)
- Perfil del lector: niños y niñas de 6 a 11 años de edad. De los cuales el 17% de los lectores corresponden a un nivel socioeconómico alto y el 55% son mujeres.

Modulajes 22 Tarifa

VENTAS A PARTIR DEL 5 DE ENERO DEL 2014

| COMERCIALES | SÁBADO CÓDICE |
|-------------------------------|------------------|
| 4 col x 1 mód / 1 col x 4 mód | 160 |
| 4 col x 2 mód / 2 col x 4 mód | 320 |
| 4 columnas x 4 módulos | 640 |
| 9 columnas x 1 módulos | 360 |
| 9 columnas x 2 módulos | 720 |
| 9 columnas x 4 módulos | 1440 |

ESPECIFICACIONES
* Para reservas y disponibilidad de espacios, comunicarse con el Departamento de Servicio al Cliente.
Nota: Circula todos los sábados.
El cierre de publicidad en papel LWC, 10 días antes de su publicación (triskolnet).
* Todos los anuncios son a full color.

Diagrama de módulos de publicación:

| | | | | |
|--------|--------|--------|--------|---|
| 4 mód. | | | | |
| 3 mód. | | | | |
| 2 mód. | | | | 3 |
| 1 mód. | | | | 2 |
| 1 mód. | 2 mód. | 3 mód. | 4 mód. | |

El color visualmente el punto ubicado en el vértice inferior con uno de los números que indica el código de cada anuncio, se define, hacia la izquierda, el ancho del anuncio en columnas y hacia abajo la altura en módulos.

Revista Familia

Es la revista con mayor lectoría en la ciudad de Quito, que se enfoca en temas familiares y tendencias.

- Frecuencia: una vez a la semana (domingo)
- Perfil del lector: Es una revista multitarget. El 43% de los lectores son hombres, mientras que el 57% son mujeres. El 19% de ellos

corresponden al nivel socioeconómico alto. Las personas de 25 años en adelante representan el 74%.

| COMERCIALES | |
|----------------------------|------------------|
| | DOMINGO COLOR |
| Portada interior (1) * | 300 |
| Contraportada interior (1) | 296 |
| Contraportada exterior (1) | 307 |
| Interior | 260 |
| Determinada (2) | 292 |
| Menores a 4 módulos | 250 |

ESPECIFICACIONES

- Los avisos que se publicarán en papel couché y en tamaño único de 4x4.
* Los avisos de portada interior siempre deben ser bañados.
- Páginas determinadas: Tercera (solo 4x4), derecha, centrales, Padres, Pareja, Estética, Cine, Nutrición, Salud, Cocina (solo 4x1), Horóscopo, Farándula, Turismo, Tecnología, Moda, Accesorios.

Nota: Círcula los domingos.
Cierre de publicidad: En papel LWC 10 días antes de su publicación (jueves), en papel couché 7 días antes (lunes).

- Todos los avisos que se publicarán son a full color.
- El tamaño mínimo de avisos es 2 módulos.
- Todos los avisos menores a 4 módulos serán publicados en las páginas destinadas para este efecto.
- El tamaño para páginas centrales amarradas es de 9x2 ó 9x4 módulos.

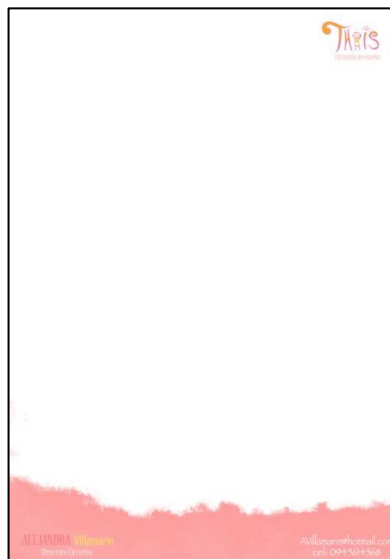
11. ANEXO

Imagen Corporativa

Tarjetas de presentación




Diseño de Hoja



12. ANEXO

Proformas



TONIOLO


PROFORMA INVOICE No. EC-AV2345

TONIOLO SNC DI TONIOLO DAVIDE & C.
 VIA GIUSEPPE OSSOLA, 6 – 21040 SUMIRAGO (VA)
 TEL. + 39 (0) 331 909180 – FAX + 39 (0) 331 908743
 EMAIL: info@toniolo-plast.it Web-site: www.toniolo-plast.it

SPECIFICATIONS:

CUCEMME 20 MLA

HAIR ROOTING MACHINE :



This machine well-known and appreciated all over the world was especially designed for the rooting of nylon, polypropylene and acrylic doll hair onto large and medium size doll heads. The machine is equipped with a movable needle – post for easier insertion of the doll head and it sews a chain stitch which provides for an excellent set and secure rooting of the hair.

MODEL: CUCEMME 20 MLA for hair length from 6 to 40 cm (2 3/4" – 15 3/4")

MAIN FEATURES

- Semi-automatic gear shift for 18, 12, 9, 4, 3, 2 slot discs.
- Distance between stitches from 0 to 7 mm.
- Suitable needle-posts, with 2 and 3 needles.
- Stitches per minute for each needle, 800-1000.
- Floor space
- Net weight: 200 kg

CFR GYE: 8 240 USD

CONDITIONS:

Terms of payment: 30% in advance and 70%



Munecas Rauber, S.L.
 C/ Jaume I, 18
 03430 – ONIL (Alicante)
 Tlfno 965.564.274
 Fax 965.564.274
 C.I.F. B-53.529.624
barma@rauber-barma.es

PELO DE NYLON

TARIFA DE PRECIOS CFR 2015

| 900 DENIERS | | | | |
|-------------|-----------|----------|------------|-------|
| RIZO N° | PRECIO | ESTANDAR | VOLUMEN-m3 | CABOS |
| 5 | 8.69 €/kg | 15 KGS | 0.076 | 18 |
| 15 | 7.10 €/kg | 20 KGS | 0.076 | 18 |
| 20 | 6.85 €/kg | 25 KGS | 0.076 | 18 |
| 25 | 6.80 €/kg | 25 KGS | 0.076 | 18 |
| 30 | 6.80 €/kg | 25 KGS | 0.076 | 18 |
| 35 | 6.80 €/kg | 25 KGS | 0.076 | 18 |

| 900 DENIERS | | | | |
|--------------|-----------|----------|------------|-------|
| LISO EN CONO | PRECIO | ESTANDAR | VOLUMEN-m3 | CABOS |
| LISO EN CONO | 6.60 €/kg | 16 KGS | 0.058 | 18 |

| 1200 DENIERS | | | | |
|--------------|-----------|----------|------------|-------|
| RIZO N° | PRECIO | ESTANDAR | VOLUMEN-m3 | CABOS |
| 5 | 7.90 €/kg | 18 KGS | 0.076 | 24 |
| 10 | 7.00 €/kg | 20 KGS | 0.076 | 24 |
| 15 | 6.90 €/kg | 20 KGS | 0.076 | 24 |
| 20 | 6.60 €/kg | 25 KGS | 0.076 | 24 |
| 25 | 6.50 €/kg | 25 KGS | 0.076 | 24 |
| 30 | 6.50 €/kg | 25 KGS | 0.076 | 24 |
| 35 | 6.50 €/kg | 25 KGS | 0.076 | 24 |

| 1200 DENIERS | | | | |
|--------------|-----------|----------|------------|-------|
| LISO EN CONO | PRECIO | ESTANDAR | VOLUMEN-m3 | CABOS |
| LISO EN CONO | 6.00 €/kg | 16 KGS | 0.058 | 24 |

COLORES STANDAR: 044-645-644-612-684-368-506-02-612-1000-604-Y607

Los colores especiales tendrán un coste adicional de 0.45 €/kg con un mínimo de 500 kgs.

Cada rollo de 20 KGS posee 600 mts.

13. ANEXO
Estructura salarial

| ROL AÑO 1 | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | TOTAL ANUAL |
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 650 | 1 | 7,800 | 737 | 7,063 | 650 | 354 | | 325 | 870 | 2,199 | 9,999 |
| Vendedores | 400 | 2 | 9,600 | 907 | 8,693 | 800 | 708 | | 400 | 1,070 | 2,978 | 12,578 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Diseñador | 500 | 1 | 6,000 | 567 | 5,433 | 500 | 354 | | 250 | 669 | 1,773 | 7,773 |
| Decorador | 450 | 1 | 5,400 | 510 | 4,890 | 450 | 354 | | 225 | 602 | 1,631 | 7,031 |
| TOTAL | | 5 | 28,800 | 2,720 | 26,080 | 2,400 | 1,770 | - | 1,200 | 3,211 | 8,581 | 37,381.20 |

| ROL AÑO 2 | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|-------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | TOTAL ANUAL |
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 677 | 1 | 8,123 | 767 | 7,356 | 677 | 369 | 677 | 338 | 906 | 2,967 | 11,090 |
| Vendedores | 417 | 2 | 9,997 | 944 | 9,053 | 833 | 737 | 833 | 417 | 1,115 | 3,935 | 13,932 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Diseñador | 521 | 1 | 6,248 | 590 | 5,658 | 521 | 369 | 521 | 260 | 697 | 2,367 | 8,616 |
| Decorador | 469 | 1 | 5,624 | 531 | 5,092 | 469 | 369 | 469 | 234 | 627 | 2,167 | 7,791 |
| TOTAL | | 5 | 29,992 | 2,833 | 27,160 | 2,499 | 1,843 | 2,499 | 1,250 | 3,344 | 11,436 | 41,428 |

| ROL AÑO 3 | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|-------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | TOTAL ANUAL |
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 705 | 1 | 8,459 | 799 | 7,660 | 705 | 384 | 705 | 352 | 943 | 3,089 | 11,549 |
| Vendedores | 434 | 2 | 10,411 | 983 | 9,428 | 868 | 737 | 868 | 434 | 1,161 | 4,067 | 14,479 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Diseñador | 542 | 1 | 6,507 | 615 | 5,892 | 542 | 384 | 542 | 271 | 726 | 2,465 | 8,972 |
| Decorador | 488 | 1 | 5,856 | 553 | 5,303 | 488 | 384 | 488 | 244 | 653 | 2,257 | 8,113 |
| TOTAL | | 5 | 31,234 | 2,950 | 28,284 | 2,603 | 1,889 | 2,603 | 1,301 | 3,483 | 11,879 | 43,113 |

| ROL AÑO 4 | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|-------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | TOTAL ANUAL |
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 734 | 1 | 8,809 | 832 | 7,977 | 734 | 400 | 734 | 367 | 982 | 3,217 | 12,027 |
| Vendedores | 452 | 2 | 10,842 | 1,024 | 9,818 | 904 | 737 | 904 | 452 | 1,209 | 4,205 | 15,047 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Diseñador | 565 | 1 | 6,776 | 640 | 6,136 | 565 | 400 | 565 | 282 | 756 | 2,567 | 9,344 |
| Decorador | 508 | 1 | 6,099 | 576 | 5,523 | 508 | 400 | 508 | 254 | 680 | 2,350 | 8,449 |
| TOTAL | | 5 | 32,527 | 3,072 | 29,455 | 2,711 | 1,937 | 2,711 | 1,355 | 3,627 | 12,340 | 44,867 |

ROL AÑO 5

| ROL DE PAGOS | | | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | TOTAL ANUAL |
|------------------------|-----------------|---------|--------|-----------------|---------|--------------------|---------------|------------------|------------|-----------------|-------------------|-------------|
| CARGO | SALARIO MENSUAL | PUESTOS | TOTAL | APORTE PERSONAL | INGRESO | DÉCIMO TERCER | DÉCIMO CUARTO | FONDO DE RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL | TOTAL PROVISIONES | |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 765 | 1 | 9,174 | 866 | 8,308 | 765 | 416 | 765 | 382 | 1,023 | 3,351 | 12,525 |
| Vendedores | 470 | 2 | 11,291 | 1,066 | 10,225 | 941 | 737 | 941 | 470 | 1,259 | 4,349 | 15,640 |
| OPERATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Diseñador | 588 | 1 | 7,057 | 667 | 6,390 | 588 | 416 | 588 | 294 | 787 | 2,673 | 9,730 |
| Decorador | 529 | 1 | 6,351 | 600 | 5,751 | 529 | 416 | 529 | 265 | 708 | 2,448 | 8,799 |
| TOTAL | | 5 | 33,874 | 3,199 | 30,674 | 2,823 | 1,986 | 2,823 | 1,411 | 3,777 | 12,820 | 46,694 |

14. ANEXO

Proformas de servicios

Quito, Septiembre 17 de 2015.
Señora:
Alejandra Villamarín
Thaís

Presente.-

PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES.

El trabajo se lo realizará *en nuestras oficinas y/o en sus oficinas* garantizándole a usted total confidencialidad y cuidado de su documentación.

La información para realizar nuestro trabajo se basará en documentos como facturas, notas de venta, liquidaciones de compras de bienes y servicios, estados de cuenta bancarios, roles de pago, comprobantes de ingresos y egreso y la información que los asesores consideren necesarias para el estricto cumplimiento del trabajo a realizar.

HONORARIOS

- Por el servicio Contable y Tributario mensual, a partir de la aceptación de esta propuesta, nuestros honorarios serán de \$ **275,00 (DOSCIENTOS SETENTA Y CINCO DÓLARES), más el 12% del IVA.**

FORMA DE PAGO

Se emitirá una factura en la fecha de declaración SRI, y la misma podrá ser cancelada a los 30 días posteriores a la entrega de la factura.

En caso de que ASESORES DÍAZ Cía. Ltda., realice servicios adicionales para el cliente, distintos a los establecidos en la presente propuesta, como impuestos pendientes, ingreso de información atrasada, etc, ASESORES DÍAZ Cía. Ltda. ~~previo~~ acuerdo con el cliente, facturará tales servicios.

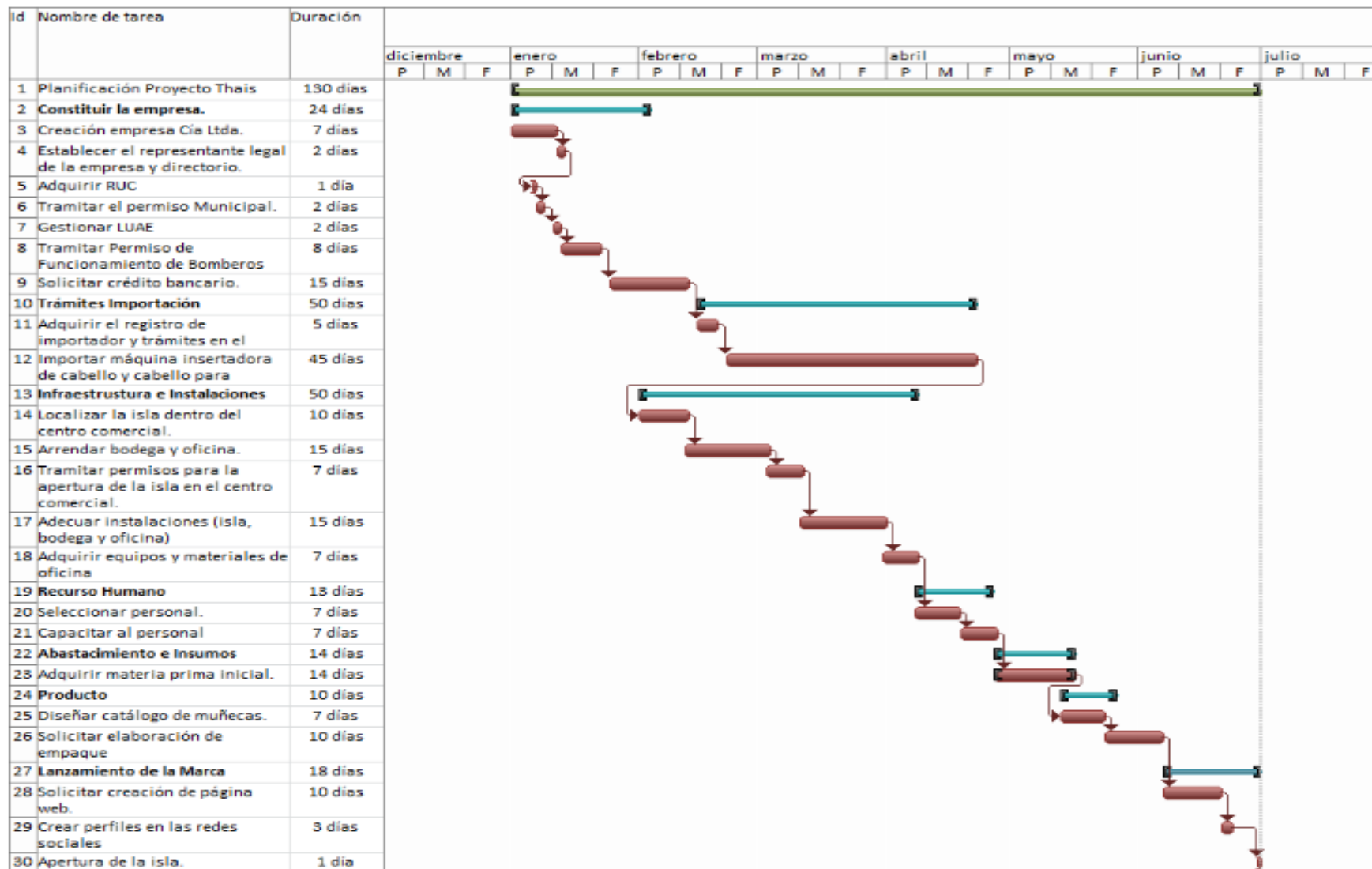
RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO

Asesores Díaz Cía. Ltda. se responsabiliza de las declaraciones respectivas de Impuestos **realizadas por nuestro personal**. Si por cualquier motivo se recibe alguna notificación de error y/o falta de información por parte del SRI, nosotros nos encargaremos y seremos responsables de tal corrección, sustitución ó saneamiento.

| FUTUTEX | | ANDRES OSWALDO BRAVO PEÑA Luis Mosquera OE41- y Castilla Telf: 2556134 / 2522554 / 2503594 Quito – Ecuador | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|
| DIVISION SERVICIOS TEXTILES | | | | |
| CLIENTE: Alejandra Villamarín Thaís | | PROFORMA No: FUT2015804 Quito, 07 Junio de 2015 VENDEDOR: Santiago Molina | | |
| ITEM | DESCRIPCION | CANT. | P.UNITARIO | VALOR TOTAL |
| 1 | Servicio de costura prendas pequeñas | 1000 | 2.00 | 2000.00 |
| 2 | Servicios de costura prendas niña (Vestidos) | 1000 | 5.00 | 5000.00 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| SON: CONDICIONES DE PAGO: CREDITO 30 DIAS. VALIDEZ DE ESTA PROFORMA: CREDITO 30 DIAS. OBSERVACIONES: PRECIOS NO INCLUYEN IVA. | | | ATENTAMENTE Santiago Molina | |

15. ANEXO

Diagrama de Gantt



16. ANEXO
Inversión Inicial

| REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS | | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| EQUIPOS PRODUCCIÓN MUÑECAS | | | |
| Insertadora de Cabello | 1 | \$ 8,240.00 | \$ 8,240.00 |
| Horno industrial | 1 | \$ 100.00 | \$ 100.00 |
| Aerógrafos | 2 | \$ 115.00 | \$ 230.00 |
| EQUIPOS DE OFICINA | | | |
| Teléfonos | 2 | \$ 49.11 | \$ 98.22 |
| Impresora multifunción | 1 | \$ 214.29 | \$ 214.29 |
| MUEBLES Y ENSERES | | | |
| Escritorio | 1 | \$ 652.50 | \$ 652.50 |
| Sillas | 6 | \$ 63.50 | \$ 381.00 |
| Mueble para Isla | 1 | \$ 4,250.00 | \$ 4,250.00 |
| Mesa grande | 1 | \$ 100.00 | \$ 100.00 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | | | |
| Computadora de escritorio | 1 | \$ 678.58 | \$ 678.58 |
| Computadora portátil | 1 | \$ 741.07 | \$ 741.07 |
| HERRAMIENTAS | | | |
| Pinceles | 12 | \$ 2.00 | \$ 24.00 |
| Pintura atóxica | 5 | \$ 10.00 | \$ 50.00 |
| Juego de herramientas para manualidades (Tijeras, rotuladores, etc) | 2 | \$ 5.80 | \$ 11.60 |
| TOTAL DE ACTIVOS | | | \$15,771.26 |

| REQUERIMIENTO DE ACTIVOS INTANGIBLES | | | |
|---------------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| | Cantidad | Costo Unitario | Total |
| Constitución de la compañía | 1 | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00 |
| Adecuaciones oficina | 1 | \$ 8,000.00 | \$ 8,000.00 |
| Pág. Web y hosting | 1 | \$ 500.00 | \$ 500.00 |
| TOTAL | | | \$10,000.00 |

REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO

AÑO 1

| | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Depreciaciones | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 | \$ 160.70 |
| Amortizaciones | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 | \$ 166.67 |
| Utilidad Operativa | \$(3,813.32) | \$(2,354.60) | \$(2,354.60) | \$(2,354.60) | \$(2,354.60) | \$ 1,289.44 | \$(2,354.60) | \$(2,354.60) | \$(2,354.60) | \$(2,354.60) | \$(2,354.60) | \$ 27,847.70 |
| Saldo Inicial | | \$(3,485.95) | \$(5,513.19) | \$(7,540.42) | \$(9,567.65) | \$(11,594.89) | \$(9,978.08) | \$(12,005.32) | \$(14,032.55) | \$(16,059.79) | \$(18,087.02) | \$(20,114.25) |
| Flujo mensual | \$(3,485.95) | \$(2,027.23) | \$(2,027.23) | \$(2,027.23) | \$(2,027.23) | \$ 1,616.80 | \$(2,027.23) | \$(2,027.23) | \$(2,027.23) | \$(2,027.23) | \$(2,027.23) | \$ 28,175.06 |
| Saldo final | \$(3,485.95) | \$(5,513.19) | \$(7,540.42) | \$(9,567.65) | \$(11,594.89) | \$(9,978.08) | \$(12,005.32) | \$(14,032.55) | \$(16,059.79) | \$(18,087.02) | \$(20,114.25) | \$ 8,060.81 |

El capital de trabajo se calcula a partir de la utilidad operativa mensual que registra la empresa en el año uno; sin embargo, es necesario aclarar que se resta las depreciaciones y amortizaciones, ya que no corresponden a salidas de efectivo. Una vez aclarado esto, se obtiene que el capital necesario es de \$ 20,114.25 dólares ya que a partir del doceavo mes los ingresos empiezan a superar a los gastos y la empresa podrá sostenerse por sí misma.

17. ANEXO

Depreciación y amortización de Pre-operacionales

ESQUEMA DEPRECIACIÓN ACTIVOS

Tasas

| | |
|----------------------------|-----|
| Equipos de computación | 33% |
| Muebles, enseres y Equipos | 10% |
| Herramientas | 33% |

| MONTOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Muebles, enseres y Equipos | \$ 1,427 | \$ 1,427 | \$ 1,427 | \$ 1,427 | \$ 1,427 |
| Equipos de computación | \$ 473 | \$ 473 | \$ 473 | - | - |
| Herramientas | \$ 29 | \$ 29 | \$ 29 | - | - |
| TOTAL | 1,928 | 1,928 | 1,928 | 1,427 | 1,427 |

| AMORTIZACIÓN | Tasa | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Amortización Pre-operacionales | 20% | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 | \$ 2,000 |

18. ANEXO

Estado de Resultados Pesimista y Optimista

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos | \$92,900.00 | \$ 111,502.70 | \$ 131,909.43 | \$ 154,311.68 | \$ 163,452.42 |
| Costos | \$29,442.81 | \$ 35,290.79 | \$ 41,705.19 | \$ 48,745.21 | \$ 51,626.62 |
| Costo muñecas | \$21,277.81 | \$ 25,539.12 | \$ 30,213.68 | \$ 35,349.24 | \$ 37,443.18 |
| Costo vestuario niñas | \$ 7,865.00 | \$ 9,439.25 | \$ 11,166.16 | \$ 13,057.14 | \$ 13,830.59 |
| Mantenimiento equipos | \$ 300.00 | \$ 312.42 | \$ 325.35 | \$ 338.82 | \$ 352.85 |
| Utilidad Bruta | \$63,457.19 | \$ 76,211.91 | \$ 90,204.24 | \$ 105,566.47 | \$ 111,825.80 |
| Gastos Administrativos y ventas | \$62,517.49 | \$ 66,891.36 | \$ 68,023.52 | \$ 69,830.33 | \$ 72,608.34 |
| Sueldos Administrativos | \$22,577.10 | \$ 25,021.82 | \$ 26,027.20 | \$ 27,074.20 | \$ 28,164.55 |
| Arriendo Bodega | \$ 7,200.00 | \$ 7,498.08 | \$ 7,808.50 | \$ 8,131.77 | \$ 8,468.43 |
| Arriendo isla | \$14,400.00 | \$ 14,996.16 | \$ 15,617.00 | \$ 16,263.54 | \$ 16,936.86 |
| Servicios básicos | \$ 1,800.00 | \$ 1,874.52 | \$ 1,952.13 | \$ 2,032.94 | \$ 2,117.11 |
| Suministros de oficina | \$ 600.00 | \$ 624.84 | \$ 650.71 | \$ 677.65 | \$ 705.70 |
| Honorario Profesional (Contador) | \$ 3,300.00 | \$ 3,436.62 | \$ 3,578.90 | \$ 3,727.06 | \$ 3,881.36 |
| Sistema de Seguridad | \$ 360.00 | \$ 374.90 | \$ 390.43 | \$ 406.59 | \$ 423.42 |
| Servicios de Internet | \$ 420.00 | \$ 437.39 | \$ 455.50 | \$ 474.35 | \$ 493.99 |
| Hosting | \$ 194.04 | \$ 202.07 | \$ 210.44 | \$ 219.15 | \$ 228.22 |
| Comisiones tarjeta de crédito | \$ 1,858.00 | \$ 2,230.05 | \$ 2,638.19 | \$ 3,086.23 | \$ 3,269.05 |
| Marketing y Publicidad | \$ 4,022.00 | \$ 4,036.49 | \$ 2,128.00 | \$ 1,224.00 | \$ 1,224.00 |
| Promociones | \$ 1,858.00 | \$ 2,230.05 | \$ 2,638.19 | \$ 3,086.23 | \$ 3,269.05 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Depreciaciones | \$ 1,928.35 | \$ 1,928.35 | \$ 1,928.35 | \$ 1,426.60 | \$ 1,426.60 |
| Amortizaciones | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 |
| Utilidad Operativa | \$ 939.70 | \$ 9,320.56 | \$ 22,180.72 | \$ 35,736.13 | \$ 39,217.46 |
| Intereses préstamos | \$ 3,029.21 | \$ 2,493.08 | \$ 1,889.97 | \$ 1,211.51 | \$ 448.29 |
| Utilidad antes de impuesto | \$ (2,089.51) | \$ 6,827.48 | \$ 20,290.75 | \$ 34,524.62 | \$ 38,769.17 |
| Participación laboral | \$ - | \$ 1,024.12 | \$ 3,043.61 | \$ 5,178.69 | \$ 5,815.37 |
| Impuesto a la renta | \$ - | \$ 1,727.35 | \$ 5,133.56 | \$ 8,734.73 | \$ 9,808.60 |
| UTILIDAD NETA | \$ (2,089.51) | \$ 4,076.00 | \$ 12,113.58 | \$ 20,611.20 | \$ 23,145.19 |

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos | \$102,700.00 | \$ 121,843.80 | \$ 142,906.40 | \$ 166,001.10 | \$ 175,778.69 |
| Costos | \$ 32,516.20 | \$ 38,533.88 | \$ 45,154.86 | \$ 52,412.99 | \$ 55,494.21 |
| Costo muñecas | \$ 23,526.20 | \$ 27,911.60 | \$ 32,732.83 | \$ 38,023.14 | \$ 40,262.80 |
| Costo vestuario niñas | \$ 8,690.00 | \$ 10,309.86 | \$ 12,096.67 | \$ 14,051.03 | \$ 14,878.56 |
| Mantenimiento equipos | \$ 300.00 | \$ 312.42 | \$ 325.35 | \$ 338.82 | \$ 352.85 |
| Utilidad Bruta | \$ 70,183.80 | \$ 83,309.92 | \$ 97,751.55 | \$ 113,588.11 | \$ 120,284.48 |
| Gastos Administrativos y ventas | \$ 62,909.49 | \$ 67,305.00 | \$ 68,463.40 | \$ 70,297.91 | \$ 73,101.39 |
| Sueldos Administrativos | \$ 22,577.10 | \$ 25,021.82 | \$ 26,027.20 | \$ 27,074.20 | \$ 28,164.55 |
| Arriendo Bodega | \$ 7,200.00 | \$ 7,498.08 | \$ 7,808.50 | \$ 8,131.77 | \$ 8,468.43 |
| Arriendo isla | \$ 14,400.00 | \$ 14,996.16 | \$ 15,617.00 | \$ 16,263.54 | \$ 16,936.86 |
| Servicios básicos | \$ 1,800.00 | \$ 1,874.52 | \$ 1,952.13 | \$ 2,032.94 | \$ 2,117.11 |
| Suministros de oficina | \$ 600.00 | \$ 624.84 | \$ 650.71 | \$ 677.65 | \$ 705.70 |
| Honorario Profesional (Contador) | \$ 3,300.00 | \$ 3,436.62 | \$ 3,578.90 | \$ 3,727.06 | \$ 3,881.36 |
| Sistema de Seguridad | \$ 360.00 | \$ 374.90 | \$ 390.43 | \$ 406.59 | \$ 423.42 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Servicios de Internet | \$ 420.00 | \$ 437.39 | \$ 455.50 | \$ 474.35 | \$ 493.99 |
| Hosting | \$ 194.04 | \$ 202.07 | \$ 210.44 | \$ 219.15 | \$ 228.22 |
| Comisiones tarjeta de crédito | \$ 2,054.00 | \$ 2,436.88 | \$ 2,858.13 | \$ 3,320.02 | \$ 3,515.57 |
| Marketing y Publicidad | \$ 4,022.00 | \$ 4,036.49 | \$ 2,128.00 | \$ 1,224.00 | \$ 1,224.00 |
| Promociones | \$ 2,054.00 | \$ 2,436.88 | \$ 2,858.13 | \$ 3,320.02 | \$ 3,515.57 |
| Depreciaciones | \$ 1,928.35 | \$ 1,928.35 | \$ 1,928.35 | \$ 1,426.60 | \$ 1,426.60 |
| Amortizaciones | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 |
| Utilidad Operativa | \$ 7,274.31 | \$ 16,004.92 | \$ 29,288.15 | \$ 43,290.20 | \$ 47,183.09 |
| Intereses préstamos | \$ 3,029.21 | \$ 2,493.08 | \$ 1,889.97 | \$ 1,211.51 | \$ 448.29 |
| Utilidad antes de impuesto | \$ 4,245.10 | \$ 13,511.84 | \$ 27,398.18 | \$ 42,078.69 | \$ 46,734.79 |
| Participación laboral | \$ 636.76 | \$ 2,026.78 | \$ 4,109.73 | \$ 6,311.80 | \$ 7,010.22 |
| Impuesto a la renta | \$ 1,074.01 | \$ 3,418.49 | \$ 6,931.74 | \$ 10,645.91 | \$ 11,823.90 |
| UTILIDAD NETA | \$ 2,534.32 | \$ 8,066.57 | \$ 16,356.71 | \$ 25,120.98 | \$ 27,900.67 |

19. ANEXO

Balance General Escenario Pesimista y Optimista

BALANCE GENERAL PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIVOS | | | | | | |
| Caja | \$20,114.25 | \$14,787.82 | \$17,385.50 | \$21,304.63 | \$28,232.67 | \$36,075.65 |
| Cuentas x cobrar | | \$ 722.56 | \$ 867.24 | \$ 1,025.96 | \$ 1,200.20 | \$ 1,271.30 |
| Inventarios | | \$ 4,604.82 | \$ 5,526.55 | \$ 6,537.66 | \$ 7,645.09 | \$ 8,097.95 |
| Activos Corrientes | \$20,114.25 | \$20,115.20 | \$23,779.29 | \$28,868.25 | \$37,077.96 | \$45,444.89 |
| Equipos de Prod. Muñecas | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 | \$ 8,570.00 |
| Equipos de Oficina | \$ 312.51 | \$ 312.51 | \$ 312.51 | \$ 312.51 | \$ 312.51 | \$ 312.51 |
| Muebles y Enseres | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 | \$ 5,383.50 |
| Equipos de Computación | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 | \$ 1,419.65 |
| Herramientas | \$ 85.60 | \$ 85.60 | \$ 85.60 | \$ 85.60 | \$ 85.60 | \$ 85.60 |
| Dep. Acumulada | | \$ (1,928.35) | \$ (3,856.70) | \$ (5,785.05) | \$ (7,211.65) | \$ (8,638.26) |
| Activos Fijos netos | \$15,771.26 | \$13,842.91 | \$11,914.56 | \$ 9,986.21 | \$ 8,559.61 | \$ 7,133.01 |
| Activos diferidos | \$10,000.00 | \$ 8,000.00 | \$ 6,000.00 | \$ 4,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ - |
| Total activos | \$45,885.51 | \$41,958.10 | \$41,693.84 | \$42,854.46 | \$47,637.57 | \$52,577.90 |
| PASIVOS Y PATRIMONIO | | | | | | |
| Cuentas por pagar proveedores | | \$ 2,453.57 | \$ 2,940.90 | \$ 3,475.43 | \$ 4,062.10 | \$ 4,302.22 |
| Pasivos Corrientes | \$ - | \$ 2,453.57 | \$ 2,940.90 | \$ 3,475.43 | \$ 4,062.10 | \$ 4,302.22 |
| Préstamos bancarios LP | \$27,531.31 | \$23,239.84 | \$18,412.25 | \$12,981.54 | \$ 6,872.38 | \$ - |

| | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Utilidades retenidas | | \$ 2,534.32 | \$10,600.89 | \$18,779.25 | \$31,339.74 | \$45,290.07 |
| Total patrimonio | \$18,354.20 | \$20,888.53 | \$28,955.09 | \$37,133.45 | \$49,693.94 | \$63,644.28 |
| Total pasivo y patrimonio | \$45,885.51 | \$46,838.06 | \$50,578.50 | \$53,877.90 | \$60,934.07 | \$68,268.79 |

20. ANEXO

Flujo de Efectivo Escenario Pesimista y Optimista

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------------------|----------------|---------------|-------------|---------------|---------------|--------------|
| ACTIVIDADES OPERACIONALES | | | | | | |
| Utilidad neta | | \$ (2,089.51) | \$ 4,076.00 | \$ 12,113.58 | \$ 20,611.20 | \$ 23,145.19 |
| (+) depreciación y amortización | | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,426.60 | \$ 3,426.60 |
| (-) Incrementos de Cuentas por cobrar | | \$ (722.56) | \$ (144.69) | \$ (158.72) | \$ (174.24) | \$ (71.09) |
| (-) Incrementos de inventarios | | \$ (4,604.82) | \$ (921.73) | \$ (1,011.11) | \$ (1,107.43) | \$ (452.86) |
| (+) incrementos cuentas por pagar proveedores | | \$ 2,453.57 | \$ 487.33 | \$ 534.53 | \$ 586.67 | \$ 240.12 |
| Flujo neto de caja operativo | | \$ (1,034.97) | \$ 7,425.27 | \$ 15,406.63 | \$ 23,342.80 | \$ 26,287.95 |
| ACTIVIDADES DE INVERSION | | | | | | |
| Activos fijos | \$ (15,771.26) | | | | | |
| Pre-operacionales | \$ (10,000.00) | | | | | |
| Flujo de caja neto por inversiones | \$ (25,771.26) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

| | | | | | | |
|-----------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ACTIVIDADES FINANCIERAS | | | | | | |
| Prestamos | \$ 27,531.31 | \$ (4,291.46) | \$ (4,827.60) | \$ (5,430.71) | \$ (6,109.16) | \$ (6,872.38) |
| Aportes accionistas | \$ 18,354.20 | | | | | |
| Dividendos pagados a accionistas | | \$ - | \$ - | \$ (6,056.79) | \$(10,305.60) | \$(11,572.60) |
| Flujo neto de caja por act. Financieras | \$ 45,885.51 | \$ (4,291.46) | \$ (4,827.60) | \$(11,487.50) | \$(16,414.76) | \$(18,444.98) |
| BALANCE DE EFECTIVO | | | | | | |
| Caja al inicio | | \$20,114.25 | \$14,787.82 | \$ 17,385.50 | \$ 21,304.63 | \$ 28,232.67 |
| FLUJO DE CAJA NETO | \$ 20,114.25 | \$ (5,326.43) | \$ 2,597.67 | \$ 3,919.14 | \$ 6,928.04 | \$ 7,842.98 |
| Caja Final | \$ 20,114.25 | \$14,787.82 | \$17,385.50 | \$ 21,304.63 | \$ 28,232.67 | \$ 36,075.65 |

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------------------|-------|---------------|-------------|---------------|---------------|--------------|
| ACTIVIDADES OPERACIONALES | | | | | | |
| Utilidad neta | | \$ 2,534.32 | \$ 8,066.57 | \$ 16,356.71 | \$ 25,120.98 | \$ 27,900.67 |
| (+) depreciación y amortización | | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,426.60 | \$ 3,426.60 |
| (-) Incrementos de Cuentas por cobrar | | \$ (798.78) | \$ (148.90) | \$ (163.82) | \$ (179.63) | \$ (76.05) |
| (-) Incrementos de inventarios | | \$ (5,088.08) | \$ (948.44) | \$ (1,045.96) | \$ (1,144.29) | \$ (484.52) |
| (+) incrementos cuentas por pagar proveedores | | \$ 2,709.68 | \$ 501.47 | \$ 551.75 | \$ 604.84 | \$ 256.77 |
| Flujo neto de caja operativo | | \$ 3,285.50 | \$11,399.05 | \$ 19,627.04 | \$ 27,828.51 | \$ 31,023.47 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVIDADES DE INVERSION | | | | | | |
| Activos fijos | \$ (15,771.26) | | | | | |
| Pre-operacionales | \$ (10,000.00) | | | | | |
| Flujo de caja neto por inversiones | \$ (25,771.26) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| ACTIVIDADES FINANCIERAS | | | | | | |
| Prestamos | \$ 27,531.31 | \$ (4,291.46) | \$ (4,827.60) | \$ (5,430.71) | \$ (6,109.16) | \$ (6,872.38) |
| Aportes accionistas | \$ 18,354.20 | | | | | |
| Dividendos pagados a accionistas | | \$ - | \$ - | \$ (8,178.36) | \$ (12,560.49) | \$ (13,950.34) |
| Flujo neto de caja por act. Financieras | \$ 45,885.51 | \$ (4,291.46) | \$ (4,827.60) | \$ (13,609.06) | \$ (18,669.65) | \$ (20,822.72) |
| BALANCE DE EFECTIVO | | | | | | |
| Caja al inicio | | \$ 20,114.25 | \$ 19,108.29 | \$ 25,679.74 | \$ 31,697.72 | \$ 40,856.58 |
| FLUJO DE CAJA NETO | \$ 20,114.25 | \$ (1,005.97) | \$ 6,571.46 | \$ 6,017.97 | \$ 9,158.86 | \$ 10,200.76 |
| Caja Final | \$ 20,114.25 | \$ 19,108.29 | \$ 25,679.74 | \$ 31,697.72 | \$ 40,856.58 | \$ 51,057.33 |

21. ANEXO
Índices Financieros

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| RAZON DE RENTABILIDAD | | | | | |
| <u>Margen de Utilidad</u> | | | | | |
| Utilidad neta/ventas | 1% | 5% | 10% | 14% | 15% |
| <u>ROA</u> | | | | | |
| Utilidad Neta / Activos Totales | 1% | 13% | 29% | 42% | 42% |
| <u>ROE</u> | | | | | |
| Utilidad Neta / Patrimonio | 3% | 24% | 44% | 52% | 45% |
| <u>ROI</u> | | | | | |
| Utilidad Neta / Inversión | 1% | 13% | 31% | 50% | 56% |
| INDICE DE LIQUIDEZ | | | | | |
| <u>Razón de liquidez</u> | | | | | |
| Activos Corrientes /Pasivos Corrientes | \$ 8.90 | \$ 9.32 | \$ 9.62 | \$ 10.48 | \$ 12.04 |
| <u>Prueba ácida</u> | | | | | |
| (Activo corriente-Inventario)/ Pasivo Corriente | \$ 7.02 | \$ 7.44 | \$ 7.74 | \$ 8.60 | \$ 10.16 |

22. ANEXO
VAN y TIR

| Flujo de efectivo proyectado escenario pesimista | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)] | | \$623.02 | \$6,179.53 | \$14,705.82 | \$23,693.06 | \$26,001.18 |
| Depreciación y amortización (+) | | \$3,928.35 | \$3,928.35 | \$3,928.35 | \$3,426.60 | \$3,426.60 |
| Variación de capital de trabajo | | \$(2,873.80) | \$(579.09) | \$(635.30) | \$(695.00) | \$(283.84) |
| Gastos de Capital | \$(45,885.51) | | | | | |
| Flujo de efectivo disponible del inversionista | \$(45,885.51) | \$1,677.57 | \$9,528.79 | \$17,998.87 | \$26,424.66 | \$29,143.94 |
| Flujos descontados | \$(45,885.51) | \$1,427.27 | \$6,897.50 | \$11,084.76 | \$13,845.77 | \$12,992.21 |

| | |
|----------------------|-----------|
| VAN | \$ 362.01 |
| TIR | 17.79% |
| Plazo de pago | 5 años |

| Flujo de efectivo proyectado escenario optimista | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)] | | \$4,822.87 | \$10,611.26 | \$19,418.04 | \$28,701.40 | \$31,282.39 |
| Depreciación y amortización (+) | | \$3,928.35 | \$3,928.35 | \$3,928.35 | \$3,426.60 | \$3,426.60 |
| Variación de capital de trabajo | | \$(3,177.18) | \$(595.87) | \$(658.03) | \$(719.07) | \$(303.80) |
| Gastos de Capital | \$(45,885.51) | | | | | |
| Flujo de efectivo disponible del inversionista | \$(45,885.51) | \$5,574.04 | \$13,943.74 | \$22,688.37 | \$31,408.94 | \$34,405.19 |
| Flujos descontados | \$(45,885.51) | \$4,742.39 | \$10,093.30 | \$13,972.82 | \$16,457.40 | \$15,337.65 |

| | |
|----------------------|-------------|
| VAN | \$14,718.05 |
| TIR | 27.59% |
| Plazo de pago | 4 años |

23. ANEXO

Retorno para el Inversionista

| Flujo de efectivo disponible del inversionista Escenario Pesimista | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)] | | \$ 623.02 | \$ 6,179.53 | \$ 14,705.82 | \$ 23,693.06 | \$ 26,001.18 |
| Depreciación y amortización (+) | | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,426.60 | \$ 3,426.60 |
| Variación de capital de trabajo | | \$(2,873.80) | \$ (579.09) | \$ (635.30) | \$ (695.00) | \$ (283.84) |
| Gastos de Capital | \$(45,885.51) | | | | | |
| Deuda | \$ 27,531.31 | | | | | |
| Pago Principal Deuda | | \$(4,291.46) | \$ (4,827.60) | \$ (5,430.71) | \$ (6,109.16) | \$ (6,872.38) |
| Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)] | | \$(2,008.37) | \$ (1,652.91) | \$ (1,253.05) | \$ (803.23) | \$ (297.22) |
| Flujo de efectivo disponible del inversionista | \$(18,354.20) | \$(4,622.26) | \$ 3,048.29 | \$ 11,315.12 | \$ 19,512.26 | \$ 21,974.34 |
| Flujos descontados | \$(18,354.20) | \$(3,499.69) | \$ 1,747.45 | \$ 4,911.14 | \$ 6,412.17 | \$ 5,467.49 |

| | |
|----------------------|---------------|
| VAN | \$ (3,315.63) |
| TIR | 26.33% |
| Plazo de pago | 5 años |

| Flujo de efectivo disponible del inversionista Escenario Optimista | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidades antes de impuestos e intereses $[(1-15%)*(1-22%)]$ | | \$ 4,822.87 | \$ 10,611.26 | \$ 19,418.04 | \$ 28,701.40 | \$ 31,282.39 |
| Depreciación y amortización (+) | | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,928.35 | \$ 3,426.60 | \$ 3,426.60 |
| Variación de capital de trabajo | | \$(3,177.18) | \$ (595.87) | \$ (658.03) | \$ (719.07) | \$ (303.80) |
| Gastos de Capital | \$(45,885.51) | | | | | |
| Deuda | \$ 27,531.31 | | | | | |
| Pago Principal Deuda | | \$(4,291.46) | \$ (4,827.60) | \$ (5,430.71) | \$ (6,109.16) | \$ (6,872.38) |
| Pago Intereses deuda $[(1-15%)*(1-22%)]$ | | \$(2,008.37) | \$ (1,652.91) | \$ (1,253.05) | \$ (803.23) | \$ (297.22) |
| Flujo de efectivo disponible del inversionista | \$(18,354.20) | \$ (725.79) | \$ 7,463.24 | \$ 16,004.61 | \$ 24,496.54 | \$ 27,235.59 |
| Flujos descontados | \$(18,354.20) | \$ (549.52) | \$ 4,278.35 | \$ 6,946.54 | \$ 8,050.12 | \$ 6,776.56 |

| | |
|----------------------|------------|
| VAN | \$7,147.84 |
| TIR | 44.42% |
| Plazo de pago | 4 años |