



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE JUGUETES A BASE DE CARTÓN RECICLADO TOMANDO LAS  
MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS INTERNACIONALES DE ESTA  
INDUSTRIA

AUTOR

PAOLA ELIZABETH FREIRE PACHECO

AÑO

2017





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
JUGUETES A BASE DE CARTÓN RECICLADO TOMANDO LAS MEJORES  
PRÁCTICAS DE EMPRESAS INTERNACIONALES DE ESTA INDUSTRIA

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

Profesor/a guía

Ana María Aldás Benavides

Ing. MBA.

Autor

Paola Elizabeth Freire Pacheco

Año

2017

## 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”.



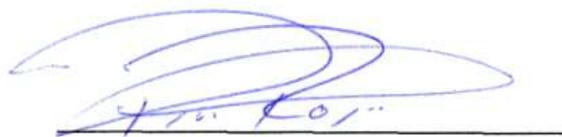
Ana María Aldás Benavides

Ing. MBA.

C.I.: 1713635702

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a horizontal line at the bottom, positioned above a solid black horizontal line.

Paúl Andrés Román Reyes

MBA.

C.I.: 1712623139

## 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.



Paola Elizabeth Freire Pacheco

C.I.: 1600508186

## AGRADECIMIENTOS

A mi Padre, Dios, por darme vida y cumplir su propósito en mí cada día.

A mis papitos, por ser mi fortaleza, creer en mí y llenarme de amor.

A mis ñañitas y cuñados, por su constante apoyo y ser mi ánimo en cada momento.

A mi Juan Ignacio, porque con su sonrisa me llena de esperanza y alegría.

## DEDICATORIA

A mi Señor y mi familia amada, mis pilares, gracias por su amor incondicional y apoyo durante toda mi vida y carrera.

A mi tutora, Ana María, gracias por enseñarme y demostrarme que puedo hacer mucho más de lo que pensaba.

## RESUMEN

El presente plan de negocios ha sido desarrollado con la finalidad de conocer la viabilidad de la elaboración y comercialización de juguetes a base de cartón reciclado en la ciudad de Quito, en un periodo de operación de 5 años. IMAYKA aplica una estrategia de marketing diferenciado al diseñar un producto innovador que fomenta las capacidades creativas e imaginativas de los niños, fortalece los lazos familiares, son económicos, ecológicos y además, toman prácticas de empresas internacionales pertenecientes a la industria de juguetes. En base a la investigación de mercados se ofrecen dos líneas de juguetes: Colección (juguetes pintados y diseñados) y DIY "Do it yourself" (juguetes sin pintar con el fin de que los niños plasmen su creatividad). Estos factores diferenciadores permiten que IMAYKA sea rentable para el proyecto con un VAN de \$10.505,17 dólares y una TIR de 44,89%, mientras que para el inversionista se proyecta un VAN de \$7.415,65 y una TIR de 54,17%.

## **ABSTRACT**

The present business plan has been developed with the purpose of knowing the viability of the elaboration and commercialization of toys based on recycled cardboard in the city of Quito, during a 5-year period. IMAYKA applies a differentiated marketing strategy designing an innovative product that fosters the creative and imaginative capacities of children, strengthens family ties, are economical, ecological and also take practices from international companies belonging to the toy industry. Based on market research two toy lines are offered: Collection (painted and designed toys) and DIY "Do it yourself" (unpainted toys in order to be decorated with children creativity). These differentiating factors allow IMAYKA to be profitable for the project with a NPV of \$10.505,17 and a IRR of 44,89%, while for the investor a NPV of \$7.415,65 and a IRR of 54,17% projected.

# ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	1
1.2.2 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO .....	2
1.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO .....	2
2.- ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	2
2.1.1 ENTORNO EXTERNO (PEST) .....	3
2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER) .....	7
2.1.3 Matriz EFE .....	12
2.1.4 Conclusiones .....	13
3.- ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	14
3.1.1 Investigación Cualitativa .....	14
3.1.2 Investigación Cuantitativa .....	18
3.1.3 Conclusiones .....	19
4.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	20
5.- PLAN DE MARKETING .....	22
5.1 Estrategia General de Marketing .....	22
5.1.1 Mercado Objetivo .....	22

5.1.2 Selección del mercado meta -Tipo de marketing.....	23
5.1.3 Diferenciación	23
5.1.4 Estrategia de Posicionamiento	24
5.2 Mezcla de Marketing.....	24
5.2.1 Producto	24
5.2.2 Precio	31
5.2.3 Plaza	32
5.2.4 Promoción	33
<b>6.- PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>36</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión	36
6.1.3 Objetivos	36
6.2 Plan de Operaciones .....	37
6.3.1 Constitución Legal	38
6.3.2 Estructura Organizacional	38
<b>7.- EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>40</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	40
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	42
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	43

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	45
7.5 Índices financieros en comparación con la industria.....	46
<b>8.- CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>55</b>

## **1.- INTRODUCCIÓN**

### **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

El desarrollo mental y físico durante los primeros años de vida de una persona son vitales, es en esta etapa donde se desarrolla la confianza, curiosidad y motivación para cumplir nuevos desafíos. El entorno donde los niños experimentan diferentes situaciones y las relaciones que tienen, influyen dramáticamente en su futuro. Es decir, cuanto mayores son las oportunidades para jugar, para la interacción con la familia y amigos, mayores serán las destrezas de afrontamiento, control emocional y comportamiento que puedan perfeccionar (ScotiaNova, 2013, págs. 3-5).

Con este precedente, se ha visto la necesidad de crear productos que acompañen en esta etapa tan importante a los niños. Una alternativa, son los juguetes de cartón reciclado, material flexible, ligero, no tóxico o inflamable y evita accidentes en los niños (European Child Safety Alliance, 2003). Es así, que los juguetes elaborados con materiales reciclados poseen características a la altura de un producto elaborado con material totalmente nuevo. Así mismo, la industria nacional ecuatoriana se ha visto impulsada por el gobierno para incrementar la producción nacional y disminuir las importaciones, y así tener un impacto positivo en la balanza comercial (SENPLADES, 2012). Desde el año 2014, los fabricantes ecuatorianos de juguetes incluyendo artesanos, microempresarios y/o industriales han tenido la apertura de producir localmente y proveer de juguetes a grandes y medianas cadenas, que reemplazan parte de sus importaciones por productos nacionales (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2014).

Considerando los aspectos mencionados, el presente plan de negocios plantea una alternativa distinta que no sólo aporta al medio ambiente; además, tiene el objetivo de ofrecer productos nacionales que potencien la creatividad en los niños.

### 1.2.2 OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

Determinar la viabilidad del proyecto dedicado a la fabricación y comercialización de juguetes elaborados a base de cartón reciclado.

### 1.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO

- Estudiar el entorno del proyecto para identificar los cambios que afectan y benefician al mismo.
- Analizar al cliente para conocer sus preferencias de consumo.
- Determinar la oportunidad del negocio para la creación de una propuesta de valor rentable del proyecto.
- Diseñar un plan de marketing para acercar el producto al cliente objetivo.
- Proponer un plan de operaciones y una estructura organizacional para la identificación de actividades y miembros clave en el proyecto.
- Realizar una evaluación financiera con el fin de conocer la viabilidad económica del plan de negocios.

## 2.- ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

La actividad económica a la que se dedicará el presente proyecto se encuentra clasificado en el CIIU **C3240.09** dedicado a la *“Fabricación de otros juegos y juguetes: armas de juguetes, juguetes para mascotas, modelos a escala reducida y modelos recreativos similares, trenes eléctricos, juegos de construcciones, juegos de tablero, rompecabezas y artículos similares, naipes, etcétera”* mismo que incluye a los juguetes de cartón según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2012, pág. 35), y el CIIU de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2009, pág. 110).

### 2.1.1 ENTORNO EXTERNO (PEST)

**Factores Políticos:** Barreras Arancelarias: Salvaguardias: Según, la resolución No. 011-2015 del Ministerio de Comercio Exterior, el Ecuador aplica una sobretasa arancelaria de 45% a las importaciones de juguetes, mismos que pertenecen al capítulo 95 de la clasificación arancelaria de la OMC (Comité de Comercio Exterior, 2015). Resultando ser una **oportunidad** para el sector industrial ecuatoriano. Aranceles aplicados por el Ecuador a la importación de juguetes: A éstas, se suman los aranceles vigentes para distintos países que van desde 0% hasta un 30%, tal es el caso de Estados Unidos que tiene una obligación de pago de 29,65% sobre el precio de sus productos o Colombia y Perú con arancel 0%; siempre y cuando tomando en cuenta los acuerdos comerciales existentes (Market Access Map, 2015). Los aranceles cobrados por el Ecuador a sus socios son una **oportunidad** para los productores nacionales de juguetes. Aranceles a la importación de materias primas: Las materias primas más importantes dentro de este sector son: Plástico: Capítulo 39 de la OMC, con un arancel entre 0%-15% siendo Estados Unidos el principal socio comercial con arancel a pagar de 8,40%, seguido por Colombia con arancel 0% (Market Acces Map, 2015). Madera: Capítulo 44 de la OMC, arancel entre 0%-15%, con China como su principal socio comercial y una tarifa de 14,53%, seguido por Chile con arancel 0,77% (Market Acces Map, 2015). Cartón: Capítulo 48 de la OMC, tarifas entre 0%-15%, siendo Colombia y Chile los principales socios comerciales con arancel 0% (Market Acces Map, 2015). La aplicación de aranceles a la importación de materia prima es una **amenaza** ya que afectan directamente a la producción nacional y los precios finales de los productos. Aranceles aplicados al Ecuador a la exportación de juguetes: Los aranceles cobrados a los productos pertenecientes al capítulo 95 de la OMC y provenientes del Ecuador varían entre 0% y 40%. Uno de los socios más importantes es Estados Unidos que aplica una tarifa de 0,07% mientras que los países europeos como España o Países Bajos, presentan un arancel 0% (Market Access Map, 2013). Siendo una **oportunidad** para los productos que deseen ser exportados desde el Ecuador hacia sus socios más importantes. Impuestos a los

Consumos Especiales: Dentro del capítulo 95 de la clasificación arancelaria correspondiente a los juguetes, se encuentran los videojuegos, mismos que cargan un ICE del 35% dentro del Grupo I (SRI, 2016), afectando de gran manera al precio final de este tipo de juegos/juguetes. Sin embargo, es una **oportunidad** para la industria ya que los demás juguetes no tienen un valor extra en su precio.

Barreras No Arancelarias: El Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN aplica el reglamento técnico al comercio PRTE INEN 089 “Seguridad de los Juguetes”, con el fin de prevenir riesgos para la salud, seguridad, la vida de las personas, medio ambiente y evitar prácticas que puedan inducir a error a los usuarios, cuando se utilicen en condiciones de uso normal (INEN, 2011); misma, que representa una **amenaza** por la alta inversión y retrasos en la entrega de los productos por el tiempo que toma la obtención de certificados.

**Factores Económicos:** Producto Interno Bruto Sector C32: El Producto Interno Bruto por Industria en el Ecuador demuestra que las industrias manufactureras tienen el peso más importante con un peso de 14,54% entre 20 industrias. El crecimiento que ha tenido el CIIU C32 ha sido variable empezando en 2011 con un decrecimiento de -3,50%, para el 2012 se recupera drásticamente a 15,56%, 2013 con 14,41%, para el 2014 presenta un saldo positivo pero desfavorable de 2,26% y en el 2015 un saldo parecido de 2,88% (BCE, 2015). Resultando ser una **amenaza** para el sector industrial ya que el crecimiento de este sector productivo ha decaído notablemente; sin embargo, se recupera lentamente como se ha constatado. Crecimiento de la Industria C3240: Según datos del SRI, el crecimiento de esta industria ha fluctuado entre -1% y 6%, empezando desde el período 2011-2012 con una tasa negativa de crecimiento de -1%, para los años 2013 y 2014 la tasa se mantiene en 6% y cae notablemente para el 2015 a un 2% (SRI, 2016). El crecimiento del sector presenta caídas notables en el crecimiento, siendo esta una **amenaza**. Sin embargo, se está recuperando a pasos lentos. Importaciones: El origen de los juguetes importados por el Ecuador proviene principalmente de China; es decir, de \$103.470 millones de dólares negociados en

importaciones de estos productos en total, \$83.416 millones de dólares provienen del país asiático dejando una participación de 80,6% para el 2015. Así mismo, le siguen Estados Unidos con una participación del 3% y ventas de \$3.146 millones de dólares y México con un monto negociado de \$2.634 millones de dólares y participación de 2,5%, seguidos por 53 países más con una menor contribución (TradeMap, 2015). Siendo esta una **amenaza** potencial a la producción nacional, ya que las importaciones de juguetes (97,2%) con mayores que las exportaciones con un 2,8%. Exportaciones: De \$2.935 millones de dólares exportados \$2.479 millones de dólares provienen de Estados Unidos, siendo así el principal socio comercial del Ecuador con 84,5% de participación, le sigue Chile con \$117 mil dólares y participación del 4%, España con compras de \$109 mil dólares y participación de 3,7% y 54 naciones más con menor participación (TradeMap, 2015). Si bien el Ecuador tiene apertura para ingresar a estos mercados, es una **oportunidad** ya que las exportaciones solamente representan un 2,8% en la balanza comercial del producto 95 (juegos y juguetes).

**Factores Sociales:** Uso de juguetes tecnológicos: Con más frecuencia los niños tienen acceso a las TIC's; a partir, de los 6 años de edad tienen libre acceso al internet (88%), computadora (31%) y teléfonos móviles (19%), si bien desarrollan sus capacidades tecnológicas y crea oportunidades para su vida adulta; también, los exhibe a riesgos cibernéticos como la falta de desarrollo de sus capacidades físicas y mentales vitales para su desarrollo (UNICEF, 2014). Este factor es una **amenaza** ya que si bien los padres buscan productos distintos que beneficien positivamente al crecimiento de sus hijos, todavía los juguetes tecnológicos son preferidos. Contaminación por juguetes: Se estima que el 90% de los juguetes que los niños dejan de usar son desechados a la basura generando contaminación en el ambiente. Al ser la mayor parte tecnológicos existe peligro con sus componentes ya que al entrar en contacto con el suelo y agua dañan el entorno y así mismo sucede con los juguetes menos sofisticados (Federación Española de Reciclaje, 2008). Este hecho resulta una **oportunidad**, ya que más allá de los

beneficios los padres podrían buscar juguetes que sean responsables ambientalmente.

**Factores Tecnológicos:** I&D en la industria de juguetes: Los juguetes pueden ser clasificados de diferentes maneras según: materia prima (plástico, madera o cartón), mecanismos aplicados al momento de elaborar los juguetes (con movimiento, sin movimiento, eléctricos, a pilas, electrónicos, a resorte) y el más importante, el proceso productivo. Es por esto que existen diferentes procesos de producción tecnológicamente diferenciados como: Horno rotacional: Dirigido especialmente para la fabricación de muñecos ya que los moldes son de una sola pieza y no presentan dobleces, consiguiendo una textura de calidad, rigidez y una textura similar a la de la piel humana. Inyección: Se aceptan mayor número de materias primas y de esta forma permite que se fabriquen juguetes de todo tipo ya que permite que se pueda pasar de fabricar piezas de muñecas y afines, a fabricar cualquier artículo que emplee este proceso, siendo la gama muy amplia. Soplado: Producción de piezas huecas, con un acabado menos perfecto que en el horno y la inyección. Sin embargo, debido a la cambiante demanda han aparecido actividades auxiliares para plásticos, metales, micromotores eléctricos y electrónicos, matricería, diseño en textil y confección, etc. (Generalitat Valenciana, 2007, págs. 67-70). Siendo así una **oportunidad** para este sector ya que existen diversas maneras de elaborar un producto de calidad y sobretodo que satisfaga las necesidad de los consumidores. Innovación en empresas internacionales: Para las empresas internacionales la innovación es la actividad primordial antes de comenzar con la producción del juguete; con el objetivo de mantener la demanda estable y una elevada estacionalidad se debe tener una rotación continua de productos que se traduce en el desarrollo de nuevos productos, en la mejora continua de los juguetes ya existentes y en la diversificación de productos ofrecidos. Para conocer las nuevas tendencias y si el juguete satisface a los niños, las empresas poseen ludotecas o laboratorios de pruebas donde los usuarios tienen un contacto directo con estos productos dando así datos e información real

sobre la acogida del producto. Paralelamente, se realizan pruebas para conocer si los juguetes cumplen con las medidas de seguridad exigidas (Ybarra, Fuster, & Doménech, 2009, pág. 106). Mismo que representa una **oportunidad** para el sector C3240, puesto que la innovación y el desarrollo de nuevos productos permite satisfacer a una demanda exigente y que cambia constantemente. Patentes: De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual –IEPI, existen tres tipos de registro de patentes: Modelo de Utilidad, Patente de Inversión y Diseño Industrial. Las dos primeras, se relacionan directamente con innovación tecnológica y la última, es la parte estética del producto. Para el período 2010-2016, se registraron 5 juguetes en cuanto a diseños industriales; sin embargo, estas solicitudes no necesariamente son un indicador del emprendimiento existente en el país (Darquea, 2016). Siendo una **oportunidad**, ya que se incentiva a que existan mayores productos innovadores en el país.

### 2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Requisitos de Capital: Según, la SUPERCIAS las empresas pertenecientes al CIIU C3240 requieren en promedio de \$116.000 en activos para comenzar su funcionamiento (SUPERCIAS, 2016), mismo que representa una **amenaza** para el ingreso de nuevos competidores por la cantidad que representa este rubro. Curva de experiencia: 17 empresas conforman el sector C3240; de las cuales, 12 de ellas han sido creadas en los últimos 3 años y las 5 restantes tienen un promedio de 28 años de presencia en el mercado (SUPERCIAS, 2016). Por lo tanto, resulta ser una **amenaza** ya que para llegar a tener experiencia en la industria los nuevos competidores deberán tener un funcionamiento promedio de 7 años. Sin embargo, también resulta ser una **oportunidad** al permitir el ingreso a nuevos actores al sector. Margen Bruto: Según datos del SRI, las empresas pertenecientes al CIIU C3240.09 arrojan un margen bruto de 79%. Esto quiere decir que el margen o ganancia obtenida por la venta de cada producto incluyendo costos es de \$0,79 centavos por cada dólar (SRI, 2016). Mismo indicador que muestra una **oportunidad** para este sector por

la rentabilidad que se obtiene por cada dólar en ventas. Costos: Los costos implican una **amenaza** para los productores nacionales de juguetes ya que si se comparan frente a los ingresos su peso es importante; por ejemplo, para el CIU C3240.09 en el 2011 los ingresos fueron de \$8.389.910 mientras que los costos representaron el 42,85% de este monto total, para el 2012 los ingresos fueron de \$8.390.270 y el peso de los costos incrementa a 44,18%, 2013 con \$8.574.072 y participación de costos de 50,62%, en 2014 bajan los ingresos a \$8.076.669 con un incremento notable de costos al 64,48% y un panorama parecido para el 2015 con \$8.276.839 de ingresos y 65,09% de costos (SRI, 2016). Por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos competidores es **ALTA**.

**Poder de negociación de los proveedores:** Número de empresas y ventas: Los proveedores de materia prima para la elaboración de juguetes son diversos, entre ellos tenemos al Plástico: Con CIUU C2013.11 esta industria está conformada por 65 empresas siendo CONSUPLAST S.A. el principal actor con ventas de \$22 millones de dólares en 2015; además, esta industria presenta la mayor participación de mercado con 41,3% (SUPERCIAS, 2016). En el 2011 sus ventas fueron de \$454.717.269 millones de dólares, sube en 2012 a \$481.397.597 millones, 2013 con \$496.519.599, para el 2014 se registra un incremento de ingresos a \$527.989.785 y disminuye en 2015 a \$508.307.568 millones de dólares (SRI, 2016). Así, el poder de negociación de este tipo de proveedores es **bajo (oportunidad)**, ya que si bien CONSUPLAST S.A. tiene mayor peso entre los proveedores su participación sigue siendo baja con 4,33% al 2015. Madera: Con CIUU A0220.01, una participación de 36,6% y conformada por 29 empresas con su máximo representante BALSABLOCK CIA. LTDA con ventas aproximadas a los \$6 millones de dólares para el 2015 (SUPERCIAS, 2016). En el 2011 sus ventas fueron de \$20.454.914 millones de dólares, 2012 con \$19.992.252 millones, 2013 cae a \$17.919.130, para el 2014 se recupera con ventas de \$18.454.786 y cae drásticamente en 2015 con un total de ventas de \$11.673.545 (SRI, 2016). El poder de negociación de los proveedores de madera es **alto (amenaza)**, ya que si

bien existe un número considerable de empresas BALSABLOCK CIA. LTDA se lleva una participación de mercado de 51,39% al año 2015. Cartón: Con CIU C1701.02, una participación de mercado de 19,03% respecto a los demás proveedores y 11 empresas con PAPELERA NACIONAL S.A como su mayor representante con ventas de \$89 millones aproximadamente (SUPERCIAS, 2016). Resultando el poder de negociación de proveedores de cartón **alto (amenaza)**, ya que al existir pocas empresas en el sector el poder sobre sus clientes será mayor. Comercializadores: Madera: La venta al por mayor de madera (G4663.11) tiene la mayor participación entre el cartón y el plástico con una participación de 58.71% su total de ventas es de \$1916.093.679 millones de dólares entre los años 2011-2015 (SRI, 2016); así mismo, MASISA ECUADOR S.A. y DISTABLASA son sus mayores representantes con una participación de 20,81% para el primero y 20,35% para el segundo en el año 2015 (SUPERCIAS, 2016). Por esta razón, el poder de negociación es **alto (amenaza)** ya que si bien existen 70 empresas, 2 de ellas acaparan el 41,16% del mercado. Cartón: Las empresas dedicadas a la venta al por mayor de cartón (G4669.22) tienen un peso de 22.31% en la industria de comercialización, sus ventas totales son de \$728.099.849 millones de dólares entre el 2011-2015 (SRI, 2016). PROPANDINA con una participación de 17,12% y MATALLANA S.A. con 21,11% acaparan la mayor parte del sector en 2015 (SUPERCIAS, 2016). Siendo su poder de negociación **alto (amenaza)** ya que sólo estas dos empresas acaparan el 38,24% de esta industria entre 38 empresas. Plástico: La venta al por mayor de plástico (G4669.21) tiene una participación del 18,98% con ventas totales de \$619.326.691 millones de dólares para el período 2011-2015 (SRI, 2016). PLUPROXSA S.A. con una participación de 6,92% y AGROPLASTICOS S.A. con 6,36% son los principales actores (SUPERCIAS, 2016). El poder de negociación es **bajo (oportunidad)**, ya que si bien existen dos empresas importantes, sólo acaparan el 13,28% del sector entre 89 empresas resultando ser una oportunidad. El poder de negociación de los proveedores en la industria C3240 es **ALTO**.

**Rivalidad entre competidores:** Crecimiento CIIU C3240.09: Este sector ocupa el primer lugar en ventas del CIIU C3240 con una participación total del 91,57% que representan \$131.934.440 millones de dólares de ventas en el período 2011-2016 (SRI, 2016). Es así que ha tenido un crecimiento variable pero importante, en el 2012 crece a 5,05% con ventas de \$21.901.043 millones de dólares, en 2013 decrece notablemente a 1,72% con ventas de \$22.277.854 millones de dólares, en 2014 se recupera a una tasa de 3,91% con ventas de \$23.148.963 millones de dólares; para el 2015 continúa creciendo a 4,25% con ventas de \$24.133.069 millones de dólares, sin embargo, hasta noviembre de 2016 se registra una caída al -18,68% con ventas aproximadas de \$19.625.877 millones de dólares (SRI, 2016). Si bien se han presentado caídas como en el 2016, el crecimiento se ha mantenido dentro de un rango aceptable por lo que sigue siendo una **oportunidad** para los actores del sector. Empresas del sector: Compuesto por 7 empresas hasta el año 2015. CRISVIANSA S.A es la más importante con una participación del 33.41%, a pesar de tener 5 años de presencia en el mercado, le sigue YIVA S.A con una participación de 33,28% y 5 años igualmente; por último, se encuentra ECUATOYS S.A con un 33,31% de participación y 25 años de presencia en el sector. También, se encuentran HOMEY-ECUADOR CIA. LTDA con 6 meses, INDUSTRIA WEND-PAT e IN GENIOS con 1 año y finalmente, IMAGINEWOOD S.A creada en el mes de septiembre del 2016 (SUPERCIAS, 2016). Existe una **amenaza** en este sector, ya que son 3 empresas las que cubren la mayor parte del mercado, mostrando así una rivalidad alta y concentrada. De esta manera, la rivalidad entre competidores de la industria de juguetes es **MEDIA**.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** La industria de juguetes está compuesta por diferentes sectores, los posibles productos sustitutos que amenazan al CIIU C3240.09 son el Sector C3240.01: Dedicado a la fabricación de muñecos con una participación de 2,18% y ventas totales de \$1.793.670 millones de dólares entre el 2011-2015 (SRI, 2016). Así mismo, está compuesta por 9 empresas (VALIS, PRIMATOYS, N&N, ACANSA, INGUEDAD, MUNDIPLAST,

IMAGINEWOOD, CLIMAQ Y WEND-PAT). Sector C3240.02: Dedicado a la fabricación de instrumentos musicales de juguetes con una participación en el mercado de 0,75% y ventas de \$620.338 miles de dólares para el período 2011-2015 (SRI, 2016); además, está conformada por una sola empresa creada en el presente año. Sector C3240.03: Se dedica a la producción de juegos de mesa y otras atracciones, compuesta por 5 empresas (FRANCFORT, AMERISUD MACHINE, INGUEDAD, IMAGINEWOOD Y AMBAMAQ) y una participación en el sector C3240 del 4,39% y ventas de \$3.611.747 millones de dólares para los últimos 5 años (SRI, 2016). Sector C3240.04: Dedicado a la producción de juguetes con ruedas, se compone por 3 empresas establecidas en los último 3 años (CLIMAQ, TELXWAK, WEND-PAT) con ventas de \$2.077.153 millones de dólares entre 2011-2015 y una participación del 2,52% (SRI, 2016). Sector C3240.05: Brinda servicios de apoyo a la fabricación de juegos y juguetes, compuesta por tres empresas (HOMEY, CLIMAQ, WEND-PAT) con una pequeña participación en el mercado de 0,15% y ventas de \$126.698 miles de dólares entre 2011 y 2015 (SRI, 2016). La amenaza de productos sustitos es **alta (amenaza)** ya que se constata la entrada de nuevas empresas en la industria de manera más fácil y en mayor cantidad en los últimos 3 años (SUPERCIAS, 2016). Por lo tanto, la amenaza de ingreso de productos sustitutos es **ALTA**.

**Poder de negociación de los clientes:** Los clientes de la industria de juguetes se dividen en los siguientes grupos: Usuarios finales: La industria de juguetes se dirige a una población de 4,31 millones de niños, cuyas edades oscilan entre los 0 y 12 años de edad, segmento que incentiva a este sector por su notable crecimiento (INEC, 2013). El poder de negociación es **alto (amenaza)**, ya que este es un segmento exigente que tiene la potestad de elegir entre distintas opciones. Venta al por menor de juguetes en comercios especializados: Este sector (G4764.00) presenta ventas de \$17'995.463 dólares para los últimos 5 años (SRI, 2016). BIDELSA S.A. es el actor más importante en ventas de este sector con una participación del 86,67% siendo su poder de negociación **alto (amenaza)** al

acaparar casi todo el mercado. Además, es importante recalcar que la mayor parte de empresas se encuentran en Pichincha, Guayas y Tungurahua (INEC, 2013).

Venta al por menor de juguetes: Las empresas dedicadas a la venta de juguetes al por menor (G4719.00) son aproximadamente 216, presentan ingresos totales entre 2011 y 2015 de \$ 4.028'986.720 dólares y una tasa de crecimiento promedio del 11%; Sus empresas más representativas son PROBRISA S.A con una participación del 6,37%, ABRODESIVOS DEL ECUADOR S.A con 6,15% y COARIMAX S.A. un 4,95%, sumadas sus participaciones se tiene un 17,47% de participación, mismas que no representan un peso importante; por lo tanto, el poder de negociación es **bajo (oportunidad)** (SRI, 2016).

Venta al por mayor de juguetes: El sector G4649.99 se compone por 75 empresas y presenta un total de ingresos de \$120'692.911 dólares entre los años 2011-2015. LIVANSUD es el mayor representante de este sector con ventas de \$11'943.883 dólares representando una participación del 26,98%, seguido de MILATEX S.A con ventas de \$7'668.114 dólares y participación de 17,32%, le siguen las demás empresas con menor participación. El poder de negociación de los clientes de venta al por mayor de juguetes es **bajo (oportunidad)** puesto que existe una gran cantidad de ofertantes de juguetes. El poder de negociación de los clientes es **MEDIO**.

### 2.1.3 Matriz EFE

**Tabla 1:** Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN		CALIFICACIÓN	TOTAL
No.	Oportunidades	Sobre 100	Sobre 1,00		
1	Aranceles y sobretasas arancelarias sobre importación de juguetes.	9	0,09	3	0,27
2	Crecimiento industria C3240.09 en el período 2011-2015.	7,5	0,075	3	0,225
3	Contaminación del ambiente por juguetes tradicionales.	5,3	0,053	3	0,159
4	I&D en la industria de juguetes.	5,4	0,054	3	0,162
5	Bajo poder de negociación en la industria de comercializadores de materia prima.	6,2	0,062	3	0,186
6	Bajo poder de negociación de clientes, venta al por menor.	5	0,05	2	0,1
7	Bajo poder de negociación de clientes, venta al por mayor.	4,5	0,045	2	0,09
8	Bajo poder de negociación de clientes finales del sector C3240.	5,2	0,052	3	0,156
No.	Amenazas				
1	Aranceles a la importación de materias primas.	8	0,05	2	0,1
2	Altas importaciones y bajas exportaciones.	14,9	0,149	1	0,149
3	Tendencia de uso de juguetes tecnológicos.	7	0,07	3	0,21
4	Curva de experiencia en el sector C3240.09.	5	0,05	2	0,1
5	Facilidad de ingreso de productos sustitutos.	3	0,03	3	0,09
6	Altos costos necesarios para la operación de las empresas del sector.	5,5	0,055	3	0,165
7	Alto poder de negociación de proveedores de materia prima.	4,5	0,045	2	0,09
8	Alto poder de negociación de clientes de venta al por menor de juguetes en comercios especializados.	4	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>100,00</b>	<b>0,97</b>		<b>2,33</b>

La ponderación total de la matriz EFE que se observa en la Tabla 1, presenta una puntuación de 2,33 misma que está por debajo del promedio ponderado para esta matriz. Esto significa, que el negocio no está suficientemente preparado para aprovechar las oportunidades de la industria C3240, ya que se presentan amenazas que pueden debilitar las operaciones de la empresa a crearse. Es por esto, que se aplicarán estrategias de marketing para contraatacar las amenazas existentes que se detallan en el Capítulo 5 del presente plan de negocios.

#### **2.1.4 Conclusiones**

1. La industria de juguetes ecuatoriana está aprovechando la aplicación de barreras arancelarias (entre 0%-50%) a la importación de este tipo de productos; es así, que la empresa se ve en ventaja por la apertura y prioridad del mercado ecuatoriano hacia los productores nacionales para ofertar sus productos.
2. El sector C3240.09 ha tenido un crecimiento importante de 7,75%, mismo que para la empresa en creación es un estímulo por la apertura y la rentabilidad que podría obtener al ofrecer sus productos.
3. A pesar de las barreras arancelarias aplicadas a la importación de juguetes, la cantidad comprada sigue siendo alta. Hecho, que es una amenaza para una empresa ecuatoriana nueva debido a que es complicado competir con empresas que cuentan con experiencia y ofrecen gran variedad de productos.
4. El hábito de consumo de juguetes tecnológicos en el mercado es alta provocando que se deje de lado a los juguetes tradicionales. Para la empresa es un riesgo ya que los productos finales no poseen tecnología obligándola a que el producto sea diferenciado e innovador.
5. Para que una nueva empresa pueda alcanzar experiencia en la industria C3240.09 deberán pasar aproximadamente 7 años, mismo hecho que es una amenaza, ya que conlleva a una mayor inversión para adquirir tecnología o aspectos clave que le permitan posicionarse en el mercado.

6. Ingresar a la industria C3240 implica una alta inversión para la empresa, por lo cual es necesario dar prioridad y eliminar aquellos rubros que no son importantes. Sin embargo, no se debe dejar de lado la inversión en innovación y tecnología que permitirán que el producto sea único.
7. El ingreso de productos sustitutos dentro de esta industria ecuatoriana se ha facilitado e incrementado en los últimos años. Por lo que, la empresa debe innovar periódicamente e incrementar la cartera de productos; así mismo, dentro de su proceso productivo deben existir cambios para alcanzar mayor competitividad dentro de la industria.
8. Los proveedores de materia prima tienen mayor poder sobre las empresas manufactureras. En el caso de la empresa a crearse, este es un riesgo ya que el producto final es 100% materia prima, por lo que es importante crear alianzas o definir la participación de ambos aliados para que la toma de decisiones no sea parcializada.
9. El poder de los consumidores en la industria de juguetes es alta, por lo que la nueva empresa se ve en el desafío de ofrecer juguetes que sean de óptima calidad, diferentes y que al momento de seleccionar un producto, los clientes lo elijan por sus características y atributos.

### **3.- ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

##### **3.1.1 Investigación Cualitativa**

Con el objetivo de obtener información sobre la producción y el comportamiento del mercado de juguetes en el Ecuador, se realizaron dos entrevistas a expertos y un grupo focal, ambos métodos contribuyeron con información significativa para la investigación.

**Entrevista a experto 1:** Entrevista realizada a Nicolás Dávalos, Fundador y Socio de Mundo Cartón. Esta empresa está presente en el mercado desde el año 2014 y ofrece 3 líneas de juguetes elaborados a base de cartón.

**Comportamiento de compra:** Durabilidad: Este tipo de juguetes buscan desarrollar la creatividad en los niños, por lo que perdurarán lo que dure la expectativa o el interés del niño en el juguete; pero, el dato más importante es que se gastó diez veces menos que otro juguete. Frecuencia de compra: No existe información específica; sin embargo, el canal de venta en el que está presente la marca ha realizado un nuevo pedido que representa un 33% menos de la primera solicitud para temporadas de Navidad. Pese a esto los pedidos no son tan altos debido a la situación económica del país. Es decir, que la venta de juguetes en Navidad equivale a un semestre o más del año en ganancias para Mundo Cartón. Atributos: Los juguetes que se buscan en el mercado deben tener empaques coloridos y que llamen la atención. Una vez utilizados pueden ser desechados y están listos para reciclaje o también, pueden ser guardados sin ocupar tanto espacio. Así mismo, son movibles y no tienen gran peso comparados a los productos tradicionales que se ofrecen. Disponibilidad de pago: Los padres buscan que el producto sea económico, dejando en claro que deben entrar en un rango de \$15-\$25 dólares. Forma de compra: La forma de compra preferida es el crédito; sin embargo, el rango de precios que presenta este tipo de juguetes entre \$15-\$25 dólares permite que al momento de la compra se puedan realizar pagos en efectivo. Marcas: Para el entrevistado, las marcas preferidas son Mattel y Fisher-Price; no obstante, sus precios son altos.

**Mercado Objetivo:** Los clientes de Mundo Cartón: Padres de familia de niños entre 2 a 7 años pertenecientes al nivel socioeconómico C-, C+ y B. Buscan la innovación y renovación en los productos, y que marquen la pauta dentro del mercado. Así mismo, elegirán un producto que explote y desarrolle la creatividad de los niños, sin importar que tan simple sea pero deben ser grandes de

preferencia. Además, se fijan en que al momento de la compra del juguete la inversión sea manejable, es decir, que tenga un menor nivel de desembolso.

**Entrevista a experto 2:** Entrevista realizada a Fernando González, Fundador y Director General de Kune Games. Este emprendimiento fue fundado en el año 2011 y al momento ofrece cerca de 6 juegos de mesa en el mercado nacional.

**Comportamiento de compra:** Atributos: Los juegos de mesa de Kune Games son elaborados con materia prima de pequeños productores de la costa como la tagua, presentan ilustraciones de personajes y paisajes ecuatorianos que buscan rescatar la identidad nacional. Además, ciertas piezas de los juegos poseen tecnología como sonidos que hagan más interesante al mismo. Así mismo, se promueve la reutilización de los empaques de los productos y se utiliza materia prima reciclada en algunos casos. Comportamiento de compra: No existen datos específicos de la frecuencia de compra para los productos de Kune Games; sin embargo, al momento de creación de la empresa se ofrecían 4 productos y hoy son 14 (8 de ellos en desarrollo). Disponibilidad de pago: Según, estudios de mercado realizados por la empresa los clientes están dispuestos a pagar entre \$20 a \$30 dólares por un juego de mesa. Marcas: El entrevistado mencionó que Kune Games compite con marcas como Mattel, Hasbro, La Ronda de Colombia y otras que vienen de España y Uruguay, mismas que tienen mejores costos de producción.

**Mercado Objetivo:** Los clientes de Kune Games buscan un producto que fortalezca la unión de un grupo de personas, permitiéndoles desarrollar el trabajo en equipo, el contacto visual, verbal, la observación y concentración. Además, buscan calidad, misma que no sólo se traduce a materiales, sino también significa presentación, marca, variedad de productos y distracción. Así mismo, debido a la exigencia de los clientes ecuatorianos al adquirir un producto ecuatoriano se realiza un desarrollo de producto a profundidad, que si bien toman tiempo y

costos, en el futuro al introducir el juguete en el mercado tendrá una mejor aceptación porque se conoce lo que el cliente busca y necesita.

**Grupo Focal:** La sesión fue llevada a cabo el día sábado 04 de mayo del 2016 y tuvo una duración aproximada de 40 minutos. El grupo focal estuvo conformado por 9 personas, padres y abuelos de niños entre 0 y 9 años. En la misma, se realizaron preguntas abiertas y espacios dedicados a análisis y conclusiones sobre juguetes elaborados a base de cartón reciclado.

**Comportamiento de compra:** Atributos: Se buscan juguetes desarmables, multifuncionales, económicos, sin peligros, innovadores, atractivos, didácticos e inclusivos. Además, la tecnología es una característica importante pero no siempre necesaria en el juguete. Disponibilidad de pago: Los padres opinan que al ser productos nuevos en el mercado se ofrecerán a precios altos que no podrían cubrir. Por lo tanto, deben estar en un rango accesible para adquirirlos, probarlos y más tarde volverlos a comprar. Comportamiento de compra: Los padres opinaron que los juguetes de cartón deben tener un tratamiento especial, mismo que conllevaría a más gastos. Si fuese cierto no adquirirían nuevamente este tipo de productos por el tiempo y costo. Frecuencia de compra: Para un grupo de padres “Juguetes es Navidad”, por lo cual en esta temporada invierten más a comparación de los otros meses del año donde adquieren juguetes pero de menor valor. Sin embargo, otros padres compran juguetes con mayor frecuencia sin esperar una fecha especial.

**Mercado Objetivo:** Para los padres es importante comprar un juguete que favorezca al crecimiento de sus hijos en cuanto al desarrollo de su imaginación, habilidades y destrezas; y así mismo, porque en algunos de ellos se deben involucrar obligatoriamente fortaleciendo los vínculos con sus hijos. Otro punto importante es que no siempre se buscan productos costosos ya que los niños se adaptan a cualquier juguete por más sencillo que sea.

### 3.1.2 Investigación Cuantitativa

Con el objetivo de obtener datos primarios e información sobre el mercado objetivo, se han realizado 50 encuestas a padres y madres entre 25-50 años de los niveles socioeconómicos C+ y B de la ciudad de Quito. Se ha aplicado un muestreo por juicio ya que los encuestados tienen conocimiento previo del tema. Los resultados obtenidos permitirán establecer objetivos y estrategias que se acondicionarán a las necesidades y requerimientos del mercado objetivo (Ver Anexo 1: Encuesta a padres de familia).

**Comportamiento de compra:** Atributos: Un 57,1% de los padres de familia buscan juguetes de actividad (manualidades, juegos de construcción, aprendizaje y exploración); seguidos por juguetes Infantiles/ pre-escolares (desarrollo intelectual o didácticos) con un 20%. En tercer puesto, con un 8,6% para juegos de mesa y rompecabezas, y el mismo porcentaje para muñecos de todo tipo. Por último, los juegos para deportes al aire libre con un 5,7%. En cuanto a los niños, un 46,7% prefiere juguetes armables, seguidos por 20% que eligen didácticos y finalizando los tecnológicos, últimos lanzamientos. Disponibilidad de pago: Los padres encuestados opinaron que los juguetes elaborados a base de cartón reciclado deben ser ofrecidos a un precio entre \$15-\$30 dólares, dependiendo el tamaño, tipo y calidad del juguete. Frecuencia de compra: Con la condición de que el precio del producto satisfaga a los padres un 71,4% lo compraría en cuanto estuviese en el mercado, mientras que el 28,6% no lo compraría inmediatamente.

**Mercado Objetivo:** Todos los padres coinciden en que elegirían un juguete que pueda crear y fortalecer los vínculos con sus hijos; y si son nuevos en el mercado aún más. Además, buscan que este tipo de productos diviertan a los niños (46,7%), desarrollen sus capacidades (26,7%), sean económicos (20%) y por último, buscan calidad en un 6,7%. Además, buscan que este tipo de juguetes sean ofrecidos en tiendas especializadas (46,7%), supermercados/ hipermercados (33,3%), compra por internet (16,7%) y 3,3% respondió que le gustaría adquirir este producto en tiendas de venta al por menor o cercanas al hogar. En cuanto, a

la época elegida para comprar juguetes de cartón se adquirirían por interés al producto o casualidad (66,7%), Cumpleaños (20%), Navidad (10%) y otras temporadas (3,3%) con fin de año escolar o premiaciones por parte de los padres a sus hijos.

### 3.1.3 Conclusiones

**Comportamiento de compra:** Preferencia: Los padres de familia prefieren los juguetes de cartón reciclado por ser amigables con el medio ambiente, así mismo ocupan menos espacio al ser desarmables, son fáciles de transportar por su poco peso, se pueden desechar y no el gasto es mínimo al ser productos económicos. Además, eligen juguetes que ofrezcan aprendizaje, desarrollen las capacidades psicomotrices e intelectuales de los niños, que sean novedosos, sean llamativos y divertidos para los niños. Frecuencia de compra: El 34,3% de los padres adquieren juguetes cada 3 meses, seguidos del 28,6% que lo hacen cada mes, 17,1% cada 6 meses, el 11,4% adquieren juguetes de 2 a 3 veces por semana y el 8,6% una vez al año. Disponibilidad de pago: Los padres han gastado entre \$15 y \$150 dólares en las últimas compras de juguetes, por lo cual, están dispuestos a pagar un promedio de \$30 por un juguete, siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad que buscan. Marcas: En base a las investigaciones cualitativas y cuantitativas, las marcas preferidas en el mercado son Fisher-Price, Disney, Playskool, Lego, Mattel y otros juguetes de marcas distintas. Canales de venta: Los padres y entrevistados sugieren que este tipo de productos se ofrezca principalmente en tiendas especialidades, seguido por los supermercados/ hipermercados, venta on-line y otras tiendas más cercanas a sus hogares.

**Mercado Objetivo:** Los padres de niños entre 2-7 años tienen la necesidad de buscar juguetes que permitan que sus hijos desarrollen sus capacidades físicas e intelectuales, que a la vez exigen su presencia en el proceso de uso del producto; fortaleciendo las relaciones familiares y de amistad que se han perdido al usar juguetes tecnológicos, ya que la mayor parte de ellos se dirige a una sola persona debilitando sus destrezas y la interacción de los niños con su entorno. Así mismo,

los padres necesitan juguetes en los cuales se gaste menos, es decir, la mayor parte de juguetes necesitan de alguna fuente de energía que implica un gasto extra mientras que este tipo de juguetes ecológicos sólo necesitan de las energías de niño. También, prefieren que contengan características educativas, que sean seguros, fáciles de armar, estables y activen el interés de los niños al momento de jugar. El 85,7% de las personas interesadas en estos juguetes estarían dispuestas a pagar un valor máximo de \$30 dólares, adquiriéndolos específicamente en tiendas especializadas. Este producto se adquiriría por interés al producto o casualidad, cumpleaños, Navidad y otras temporadas con fin de año escolar o premiaciones por parte de los padres a sus hijos.

#### **4.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.**

Tras los análisis interno, externo y de clientes se deduce que la empresa a ser creada, se ha visto en ventaja por la facilidad de ingreso y crecimiento que presenta la industria de juguetes C3240. De la misma manera, se enfrenta a diversos desafíos como la constante innovación y desarrollo dentro de su cadena productiva. Así mismo, según las encuestas el 46,7% de los padres de familia buscan juguetes que desarrollen las capacidades intelectuales y físicas de sus hijos, con un 26,7% que buscan precios accesibles pero a la vez de óptima calidad.

De acuerdo a los resultados antes mencionados y al título de este trabajo de titulación, en donde se aplica un Benchmarking Internacional, es decir, tomando las mejores prácticas de empresas internacionales como tecnología, I&D, precio, empaque, entre otras. Importantes para ofrecer un producto fabricado en el Ecuador pero que a su vez esté a la altura de los juguetes que se ofertan en el exterior (Ver Anexo 2: Benchmarking Internacional de Industria de Juguetes); se ofrecerán los siguientes productos basados en la Cadena de Valor de Porter que

permitirá describir detalladamente cada actividad de la empresa a ser creada para finalmente generar valor a los clientes y consumidores (Ver Anexo 3: Cadena de Valor). En base a las entrevistas realizadas y el grupo focal en donde se pudo conocer que en el mercado se buscan juguetes coloridos y a la vez sin pintar, se ofrecerán dos líneas de juguetes: Colección (juguetes diseñados y pintados por personas especializadas) y DIY “Do it yourself” (juguetes sin pintar con el objetivo de que los niños plasmen su creatividad en ellos); juguetes de un tamaño aproximado de 30cms de alto x 20cms de ancho x 8cms de largo, medidas que se han elegido ya que según el grupo focal los padres prefieren juguetes que se puedan exhibir o transportar fácilmente al contrario de los ya existentes en el mercado, que son grandes (88cms de ancho x 96cms de largo x 50cms de alto). Para la producción de los juguetes se utilizará como materia prima cartón reciclado proveniente del mayor reciclador del Ecuador, dedicado a la recuperación de desechos (cartón), que los trata y reinserta como materia prima en el sector productivo; seguidamente, se realizarán los diseños sobre las planchas y serán cortados a láser, una vez listos, se realizarán distintos detalles dependiendo la línea del juguete.

Los juguetes se comercializarán mediante un canal de marketing indirecto con una estrategia de empujar, es decir, el producto final llegará a los clientes mediante intermediarios, en este caso tiendas especializadas de juguetes preferidas por el 46,7% de los padres de familia encuestados y confirmado por los entrevistados. Por otra parte, como parte del fortalecimiento de la marca y con el objetivo de llegar directamente a los usuarios se utilizará un canal directo mediante la entrega de juguetes gratuitos a centros infantiles para que los niños tengan en sus manos el producto, induciéndolos a la compra de los juguetes. En esta última se aplica una estrategia de jalar.

Según la investigación de mercados, para los padres es importante un seguimiento a los niños tras la utilización de los juguetes, por lo cual psicólogos infantiles aplicarán pruebas a los niños para conocer el efecto de los productos en

su desarrollo imaginativo y creativo. Por otra parte, tomando los resultados de las entrevistas a expertos de la industria de juguetes, es necesario innovar los productos cada cuatro meses o según los cambios y necesidades que el mercado presente; resultando así, un negocio rentable por las ventajas que los juguetes de cartón reciclado ofrecen al desarrollar las habilidades y capacidades de los niños, al fomentar la creatividad, fortalecer lazos familiares y sobre todo dejando un mensaje hacia el consumo responsable ambientalmente.

## 5.- PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia General de Marketing

Se aplicará una estrategia de Marketing Diferenciado con el objetivo de diseñar una oferta distinta a las ya existentes en el mercado, en este caso diferente a los juguetes de Mundo Cartón, competidor directo. Mismo, que ofrece juguetes de cartón sin pintar con medidas de 50cms de alto x 88cms de ancho x 96cms, por otro lado, los juguetes de la empresa a crearse serán pintados o sin pintar y con medidas de 30cms de alto x 20cms de ancho x 8cms de largo (Kotler & Armstrong, 2013, págs. 175-176).

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

**Tabla 2:** Segmento A

BASE DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS	
<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>		
<b>Región</b>	Ecuador	14.483.499,00
<b>Provincia</b>	Pichincha	2.576.287,00
<b>Ciudad</b>	Quito	2.239.191,00
<b>Densidad del área y Sector</b>	Urbana (Norte, Centro, Sur)	1.607.734,00
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>		
<b>Sexo</b>	Masculino y Femenino	451.130,16
<b>Edad</b>	13-49 años de edad	
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>		
<b>Nivel socioeconómico</b>	C+, B	153.384,25
<b>Estilo de vida</b>	Preocupados por el medio ambiente	143.107,51
<b>Personalidad</b>	Divertidos y preocupados por el desarrollo de sus hijos	110.049,67

**Tabla 3: Segmento B**

<b>BASE DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS</b>	
<b>SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA</b>		
<b>Región</b>	Ecuador	14.483.499,00
<b>Provincia</b>	Pichincha	2.576.287,00
<b>Ciudad</b>	Quito	2.239.191,00
<b>Densidad del área y Sector</b>	Urbana (Norte, Centro, Sur)	1.607.734,00
<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA</b>		
<b>Sexo</b>	Masculino y Femenino	451.773,25
<b>Edad</b>	2-12 años de edad	
<b>Educación</b>	Primaria (Años de escolaridad vigente)	450.417,93
<b>SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA</b>		
<b>Nivel socioeconómico</b>	C+, B	153.142,10
<b>Personalidad</b>	Curiosidad, dinámicos, imaginativos	61.256,84

Con el fin de conocer el número de clientes potenciales de este proyecto se realizó una segmentación de mercado tomando primeramente las variables geográficas; en este primer apartado se han escogido para el segmento A y B al sector urbano de la ciudad de Quito del norte, centro y sur. Seguidamente, se tomaron las variables demográficas seleccionando para el segmento A, hombres y mujeres entre 13 y 49 años de edad; mientras que para el segmento B, niños y niñas entre 2 y 12 años de edad. Dentro de las variables psicográficas se toman a los niveles socioeconómicos C+ y B para ambos segmentos; además, para el segmento A, personas preocupados por el medio ambiente y abiertas a nuevas ideas; mientras que, para el segmento B niños curiosos, dinámicos e imaginativos.

### **5.1.2 Selección del mercado meta -Tipo de marketing**

En base a la segmentación de mercado, se ha seleccionado el segmento A conformado por 110.050 personas y segmento B compuesto por 61.257 personas.

### **5.1.3 Diferenciación**

En el capítulo 4, se menciona detalladamente la forma de producción (cadena de valor), las prácticas tomadas (benchmarking internacional) y las características

que hacen diferentes a los juguetes de IMAYKA, que esencialmente consiste en juguetes de cartón pre-pintados y sin pintar en un empaque ecológico.

#### **5.1.4 Estrategia de Posicionamiento**

Debido a la gran cantidad de juguetes presentes en el mercado, es necesario ofrecer productos que tengan un precio menor, pero que a su vez sean diferenciados y de óptima calidad, es decir, la estrategia a aplicarse será *más por menos* (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 188).

### **5.2 Mezcla de Marketing**

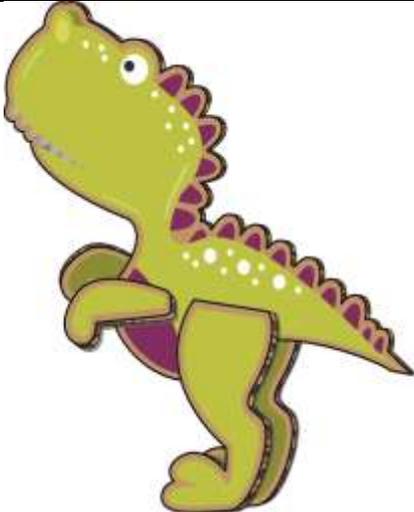
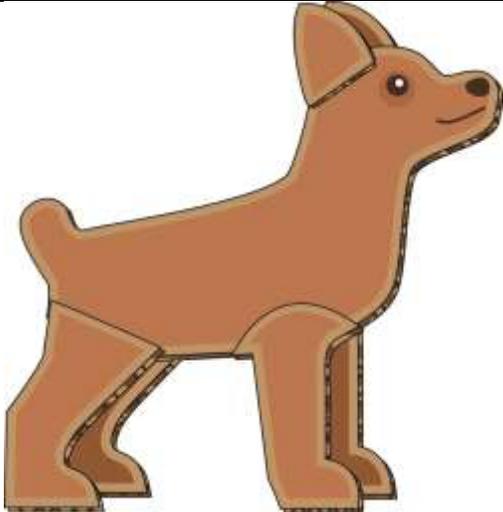
#### **5.2.1 Producto**

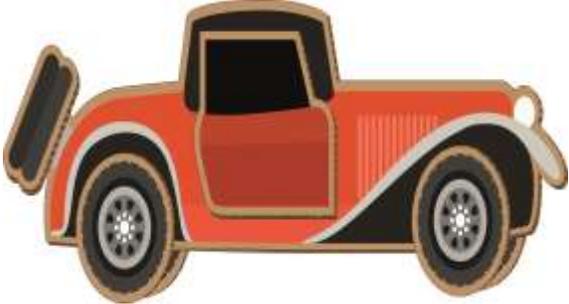
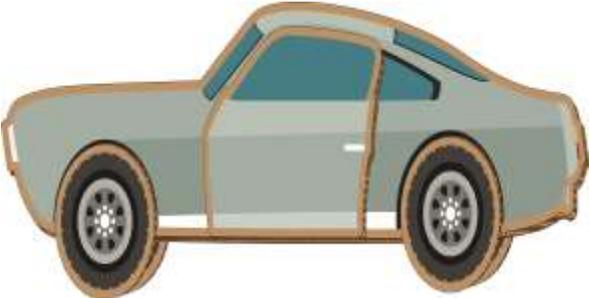
##### **Atributos**

- **Calidad:** Los juguetes de cartón reciclado estarán compuestos en un 100% por cartón reciclado que será tratado hasta que se pueda reutilizar de manera óptima, será resistente y sin defecto alguno para el diseño del juguete. En cuanto a su durabilidad, los juguetes tendrán una vida útil dependiendo el uso, trato e interés que le dé el niño; es decir, tiene una duración aproximada de 3-6 meses con el objetivo de promover la tasa de recompra del producto.
- **Características del producto:** (Para conocer el proceso productivo de los juguetes ver punto 6.2 Plan De Operaciones) En base a la investigación de mercados, se ofrecerán dos líneas de producto: Colección (Conformado por animales, personajes y autos, juguetes pintados y diseñados artesanalmente. Mismos con los que se podrá jugar en el caso del segmento B, o exhibir, para el segmento A) y DIY (Compuesto por accesorios y profesiones, juguetes sin pintar dirigidos especialmente para el segmento B en donde los niños podrán plasmar sus ideas), ambas líneas presentan medidas aproximadas de 30cms de altura x 20cms de ancho x 8cms de largo. De esta manera, son totalmente distintos a los existentes en el mercado (Mundo Cartón) ya que según las medidas presentadas, estos

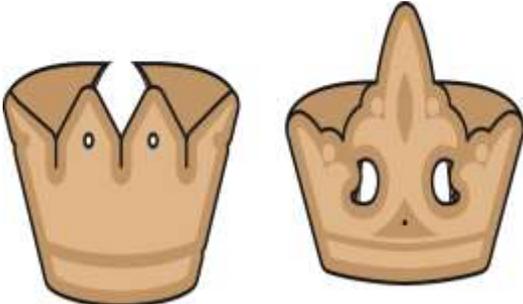
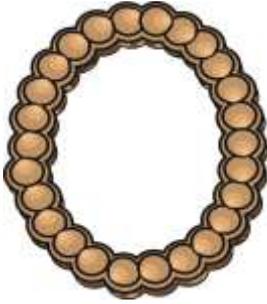
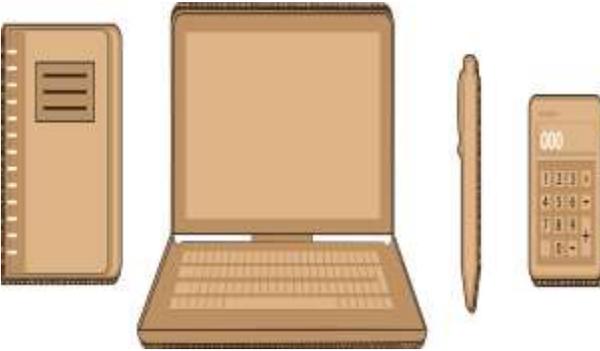
son medianos y fácilmente transportables. Así mismo, se introducirá un nuevo producto de la línea de Colección cada 4 meses para inducir a la recompra.

- **Diseño y estilo del producto:** Para la línea de Colección, los juguetes serán pintados artesanalmente y tendrán colores llamativos o detalles que permitan que este tipo de productos puedan ser exhibidos; sin embargo, también podrán ser utilizados para jugar si los niños así lo desean. En cuanto a los productos de la línea DIY, no tendrán ningún detalle con el objetivo de que los niños plasmen su creatividad en ellos junto a sus padres, pero podrán adquirir un kit de materiales que incluye pinturas, pinceles y escarcha para decorar sus juguetes. Así mismo, para ambas líneas de productos los juguetes estarán armados y listos para usarse o ser exhibidos, evitando así procesos adicionales al adquirir el producto.

<b>LÍNEA: COLECCIÓN- Pintados</b>	
	
<b>Animales: Dinosaurios</b>	<b>Animales: Domésticos</b>

	
<p><b>Animales:</b> Selva</p>	<p><b>Autos:</b> Clásicos</p>
	
<p><b>Autos:</b> Modernos</p>	<p><b>Personajes:</b> Profesiones-Músico</p>
	
<p><b>Personajes:</b> Profesiones-Aviadora</p>	<p><b>Personajes:</b> Historia-Científico</p>

**Figura 1:** Productos IMAYKA-Colección

<b>LÍNEA: DIY "Do it yourself" – Sin pintar</b>	
	
<b>Accesorios: Coronas</b>	<b>Accesorios: Collar</b>
	
<b>Profesiones: Oficinista</b>	<b>Profesiones: Chef</b>
	
<b>Profesiones: Médico</b>	

**Figura 2:** Productos IMAYKA-DIY

### **Branding:**

- **Marca y slogan:** Con el fin de asociar significados a la marca o empresa y desarrollar relaciones de los clientes/consumidores con el producto, se ha elegido el nombre *IMAYKA* vocablo que viene de la palabra en quechua “imaykana” que significa reciclaje; además, las tres primeras letras de *IMAYKA* “ima” son el inicio de la palabra imaginar. El slogan de la marca será: *REinventando tu mundo*, dejando un mensaje al cliente/usuario de que al adquirir estos juguetes aportan a un mundo mejor y que a la vez los niños están desarrollando sus capacidades imaginativas y creativas. Llevando así un mensaje de ir más allá de los atributos físicos del producto (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 203).
- **Logotipo:** El logo de *IMAYKA* contiene un foco ya que se asocia con imaginación y nuevas ideas, se buscó una tipografía que se asemeje al cartón y de esta forma asociarse a la idea del producto. También, se utilizaron varios colores para llamar la atención de los clientes y consumidores tal como los padres y entrevistados replicaron.



**Figura 3:** Logo y slogan de la empresa

**Empaque:** Empaque de cartón reciclado, colorido y resistente; que protegerá de posibles daños al producto. En la parte frontal, posee una película transparente

para observar el producto en el interior y en la parte trasera se encuentra detallada la norma de etiquetado. Medidas aproximadas de 36 cms de altura x 25 cms de ancho x 12 cms de largo, útiles para cubicaje, con una visión exportable de los productos de IMAYKA.

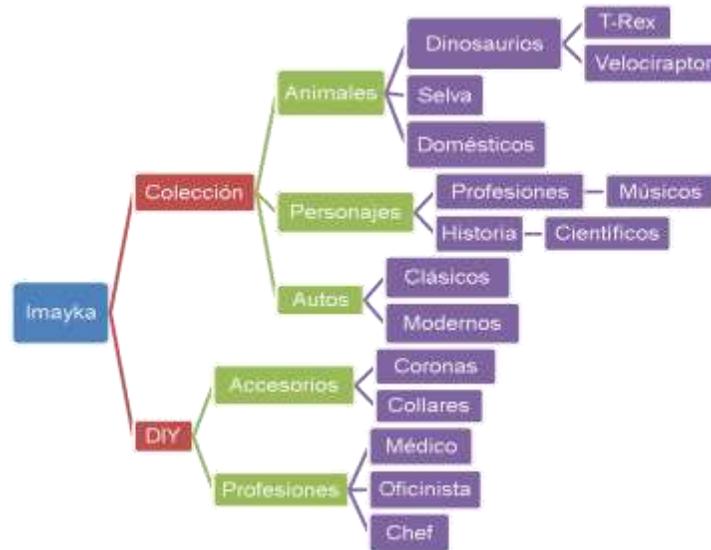


**Figura 4:** Empaque IMAYKA

**Etiquetado:** El etiquetado de IMAYKA se rige a la norma PRTE INEN 089 “Seguridad de los juguetes”, misma que está basada en la Norma Europea de Juguetes UNE-EN 71-1:2013 (INEN, 2011, págs. 2-5). De esta forma en el empaque de los juguetes deberán constar:

- Nombre o denominación del producto.
- Marca comercial.
- Razón social y dirección completa de la empresa fabricante.
- País de fabricación del producto.
- Lote o fecha de fabricación (año-mes).
- Advertencia del riesgo o peligro que pudieran derivarse de la naturaleza del producto, declarando si el producto contiene un insumo o materia prima riesgosa o peligrosa.

**Mezcla de Producto:** IMAYKA ofrecerá un conjunto de líneas y sublíneas de productos a sus consumidores como se observa a continuación. Así mismo, se presentan cuatro dimensiones: amplitud, longitud, profundidad y consistencia: importantes para definir la estrategia de productos de IMAYKA.



**Figura 5:** Mezcla de Producto IMAYKA

- **Amplitud:** Dos líneas de producto: Colección y DIY.
- **Longitud:** Colección: Animales, Personajes, Autos. DIY: Accesorios, Profesiones.
- **Profundidad:** Colección: Animales (dinosaurios, selva, domésticos), Personajes (profesiones, historia), Autos (clásicos, modernos). DIY: Accesorios (coronas, collares), Profesiones (médico, oficinista, chef).
- **Consistencia:** Al añadir versiones de cada sublínea de producto, por ejemplo, un nuevo tipo de dinosaurio en la sublínea de animales de la línea de colección cada 4 meses, se incrementa la tasa de recompra de los juguetes. También, se pueden ofrecer combos que contengan productos de la línea de colección (dirigida especialmente al segmento A: personas entre 13-49 años) y productos de la línea DIY (destinada a los niños entre 2-12

años); con el objetivo de que los más grandes puedan adquirir juguetes no sólo para los más pequeños, sino también para su propia diversión.

### 5.2.2 Precio

A continuación, se presentan los precios por cada kit o unidad de los juguetes dentro de cada línea. Para más detalles de los valores obtenidos, ver Anexo 3.

**Tabla 4:** Costo de Producción

<b>Costo de Producción</b>	
Materiales directos usados: Cartón 700gr, corte a láser, impresión	\$ 2.09
Costos indirectos de manufactura: Mano de obra y materia prima indirecta	\$ 2.01
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 4.10</b>

**Precio de entrada:** IMAYKA ingresará al mercado fijando sus precios en base a la competencia; es decir, de acuerdo a sus estrategias, precios, costos y ofertas de mercado (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 263). Actualmente, se ofrecen juguetes de cartón de la marca Mundo Cartón que van desde los \$15-\$25 dólares; sin embargo, son grandes (140 x 100 x 100cms) a comparación de IMAYKA que son juguetes pequeños (30 x 20 x 8cms), resultando ser más fácil ofrecer estos productos a precios más bajos. Mundo Cartón, el único productor local de juguetes de cartón tiene un porcentaje de ganancia de 56,2%; por lo cual, aplicando la estrategia basada en la competencia, IMAYKA tendrá el mismo margen de ganancia que se adicionará a los costos antes detallados.

**Tabla 5:** Precio Juguetes IMAYKA

<b>Precio Juguetes IMAYKA</b>	
Costo Total	\$4,10
Margen de ganancia (56,2%)	\$2,30
<b>Precio</b>	<b>\$6,40</b>

**Ajuste de precios:** Se aplicará una fijación psicológica de precios con el objetivo de que los compradores al momento de observar el precio de un juguete, tengan en mente a *IMAYKA*; así mismo, los precios de estos juguetes tendrán pequeñas diferencias a comparación de la competencia para atraer a los clientes. Es decir, el precio será de \$6,40 dólares, \$4 dólares menos que los juguetes de Mundo Cartón que se ofrecen desde los \$11,14 hasta \$23.09 dólares (Kotler & Armstrong, 2013, págs. 275-276).

### 5.2.3 Plaza

#### **Tipo de canal:**

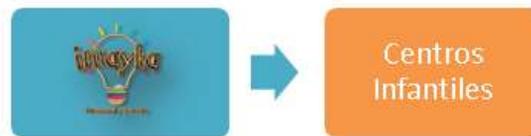
- **Canal Indirecto Corto:** Los juguetes de IMAYKA llegarán a las manos de los consumidores a través de un canal de marketing indirecto corto, es decir, los productos llegarán al consumidor con la intervención de un intermediario. Una vez producidos los juguetes, éstos serán distribuidos a las tiendas especializadas de juguetes que permitirán exhibir y vender los productos en sus establecimientos. Éstas tendrán un porcentaje de ganancia del 25% que se reduce del margen de ganancia total de IMAYKA de 81,2%, quedando en 56,2%.



**Figura 6:** Canal Indirecto IMAYKA

- **Canal Directo:** Por otro lado, IMAYKA también aplicará un canal de marketing directo gratuito con el objetivo de que la marca esté presente en la mente de los consumidores y clientes, es decir, entregará cerca de 20 juguetes al año a centros infantiles del Norte de Quito, que en total son 13 y

están dentro del segmento al que se dirige IMAYKA (Escobar, 2014); de esta manera, los niños podrán hacer uso de los juguetes y se incentivará a la compra de los mismos (Kotler & Armstrong, 2013, págs. 295-296). El costo de distribución de este canal está dentro de los gastos que realiza IMAYKA en publicidad en la Tabla 6, específicamente en Plaza: Marketing directo.



**Figura 7:** Canal directo IMAYKA

#### 5.2.4 Promoción

##### **Publicidad:**

**Estrategia de empujar:** Para el canal indirecto corto, IMAYKA dirigirá sus actividades de marketing hacia los miembros del canal, en este caso, las tiendas especializadas, quienes a su vez promocionarán los productos tanto a clientes como consumidores (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 364).

**Estrategia de jalar:** Por otra parte, para el canal directo, IMAYKA promoverá directamente sus productos entre los consumidores finales, en este caso con su presencia en centro infantiles atraerá el interés de los niños (consumidores) y éstos a su vez a sus padres (clientes) (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 364).

**Objetivos publicitarios:** Se aplicará una publicidad persuasiva, es decir, se tiene el objetivo de crear una demanda selectiva para generar una conciencia hacia la marca y cambiar su mentalidad hacia un consumo más responsable (Kotler & Armstrong, 2013, págs. 366-367).



**Figura 8:** Campaña de promoción IMAKYA

**Medios Publicitarios:** Al aplicar Networking, la inversión en publicidad de IMAKYA no será alta ya que al tener redes de contactos, los promotores permiten que la marca y el producto se puedan conocer de forma más fácil. Sin embargo, se utilizarán dos medios:

- **Redes Sociales:** Con el objetivo de hacer conocida la marca, IMAKYA aplicará una campaña de expectativa en Facebook para atraer a los padres hacia la compra de un juguete novedoso en el mercado; en el segundo mes, se desarrollará un posicionamiento de la marca mientras que para el siguiente se realizará un mantenimiento de la misma, es decir, mantener la página actualizada e informadas a las personas interesadas en los juguetes de IMAKYA. Cada 4 meses se realizará un lanzamiento de producto, por lo cual se fortalecerá la publicidad.

**Relaciones Públicas:**

- **Blog:** A la par, se manejará un blog en donde se cargarán temas de importancia tanto para padres e hijos con el objetivo de fortalecer la relación con la marca, incentivar a la compra de juguetes preocupados por el desarrollo de los niños y el medio ambiente.

- **Gira educativa:** Se realizarán acuerdos con centros de desarrollo infantil a través de la entrega de cierto número de juguetes gratuitamente para que los niños utilicen los productos y puedan interactuar e interesarse por los mismos, provocando que más tarde se vean incentivados a tener los juguetes de IMAYKA en casa influyendo sobre sus padres hacia la compra.
- **Madres líderes de opinión:** IMAYKA enviará muestras gratuitas a madres influyentes del medio con niños entre 2-12 años con el objetivo de que sus hijos prueben el juguete, y más tarde puedan publicar en sus redes la importancia de tener los juguetes de IMAYKA, publicitando a la vez la marca.

**Venta Personal:** La fuerza de ventas de IMAYKA tiene un papel importante para los dos tipos de canales, ya que se encargarán de introducir o “empujar” el producto a las diferentes tiendas especializadas quienes a su vez lo harán con los clientes/consumidores finales. Por otra parte, para el canal directo, su participación será aún más significativa ya que tendrán que realizar diferentes actividades de marketing para que los niños se vean atraídos por los juguetes y más tarde los padres se verán inducidos a la compra de los mismos. Estas personas deberán tener las siguientes características:

- Personalidad divertida, audaz y que transmita el mensaje de IMAYKA: diversión e imaginación.
- Prendas con los colores de IMAYKA (verde, azul, naranja, morado, rosado) que llamen la atención de los clientes y consumidores al momento de exponer el producto.
- Deberán llevar muestras de los productos de IMAYKA.

**Tabla 6:** Presupuesto de Marketing IMAYKA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Publicidad</b>					
Redes Sociales	\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 1.405,00	\$ 1.405,00
Blog	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Relaciones Públicas</b>					
Stand ferias estudiantiles	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Madres líderes de opinión	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Gira Educativa	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>Plaza</b>					
Marketing Directo	\$ 936,00	\$ 936,00	\$ 936,00	\$ 936,00	\$ 936,00
<b>Costo Total 4P's</b>	<b>\$ 3.511,00</b>				

## 6.- PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

IMAYKA ofrece juguetes de cartón reciclado pequeños, armados y pintados para niños y adultos de la ciudad de Quito, que buscan desarrollar la imaginación, una diversión sana y con responsabilidad ambiental.

#### 6.1.2 Visión

Convertirse en una de las marcas preferidas de juguetes en el Ecuador al año 2021, ofreciendo productos totalmente innovadores, preocupados por el desarrollo de los niños y responsables con el medio ambiente.

#### 6.1.3 Objetivos

##### Mediano Plazo

- Llegar al 15% del segmento B de IMAYKA en la ciudad de Quito dentro de 1 año.
- Introducir una nueva línea de productos conforme a nuevas tendencias del mercado dentro de 2 años.

## **Largo Plazo**

- Incrementar la producción de IMAYKA en un 15% en los próximos 7 años con el fin de alcanzar dos nuevas ciudades del Ecuador y exportar a nuevos destinos.
- Presentar un crecimiento de ventas igual o superior al 3,73% durante los 5 primeros años de operación de IMAYKA.

### **6.2 Plan de Operaciones**

En el Anexo 4, se puede constatar detalladamente el proceso productivo de IMAYKA y se observa que son necesarias 46,15 horas/hombres para la producción de 96 juguetes semanales. Cada mes se realizará una estimación de ventas por parte del Gerente-Propietario y el Contador para enviar la solicitud de producción de juguetes; pero se realiza una revisión de materia prima en bodega a cargo del Encargo de Bodega, si no existiera la suficiente se realiza la compra al proveedor de cartón - INTERCIA, mismo que proveerá a IMAYKA de planchas de cartón reciclado y tratado de 70cm x 100cm con 700gr de espesor a un costo de \$1.06 dólares al por mayor. Una vez que las planchas de cartón lleguen a las manos del Diseñador, éste se encargará de dibujar en cada plancha las piezas de cada juguete que han sido diseñados anteriormente en un equipo de cómputo con programas especiales para este tipo de trabajo, en cada plancha se trazarán 12 piezas aproximadamente, lo que daría un total de 4 juguetes por plancha ya que cada juguete se compone por 3 piezas. Una vez terminados los bocetos, se enviarán las planchas al proveedor del servicio de corte a láser - EFP Productos a un costo de \$0.40 centavos de dólar por corte o pieza. Una vez cortadas, las planchas llegan a IMAYKA donde las piezas son desmoldadas para ser diseñadas o pintadas si pertenecen a la línea de colección (\$0.09 centavos de dólar extra por pieza), o caso contrario pasarán a ser armados los juguetes y empacados en las cajas de cartón provenientes de Cajas Multiusos, a un costo de \$0.65 centavos de dólar por caja al por mayor. Una vez empacados los juguetes, se envían a distintas tiendas especializadas para que puedan ser exhibidos en sus

establecimientos o a los centros infantiles que se han escogido del norte de la ciudad de Quito. IMAYKA realizará sus operaciones desde una bodega arrendada a \$400, ubicada en el Sector de La Luz, específicamente en la calle Capitán Rafael Ramos E312 y Francisco Nieto en el norte de la ciudad de Quito, lugar cercano a las distintas tiendas especializadas. En la misma, se mantendrá guardada toda la materia prima y mercadería lista que serán enviadas más tarde a las tiendas especializadas, mismo proceso que será manejado por el Encargado de Bodega; a este se suman tres personas más que se detalla en el punto 6.3.2. Se proyecta un crecimiento de contratación de personal de un 10% al año 3, ya que el tratamiento de la materia prima y los cortes se realizan en las empresas mencionadas anteriormente, mismas que disponen de personal y maquinaria especializados como cortadores a láser, procesadoras de papel, impresoras, etc.

### **6.3 Estructura Organizacional**

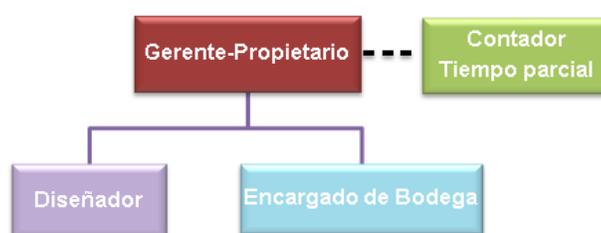
#### **6.3.1 Constitución Legal**

Una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada “E.U.R.L.” es aquella actividad económica que se dedica a una sola actividad empresarial con carácter únicamente comercial que pertenece a una sola persona sin derecho a copropiedad (Superintendencia de Compañías, 2006). Es por esto que IMAYKA se constituirá de esta manera ya que permitirá que el gerente-propietario no tenga que dividir sus ganancias o acciones, pueda tomar las mejores decisiones para la empresa sin diversas opiniones que puedan oponerse a cambios positivos y se instituirá únicamente con el monto del gerente-propietario.

#### **6.3.2 Estructura Organizacional**

IMAYKA aplicará una especialización del trabajo en donde los empleados tengan actividades específicas, pero a su vez cada persona pueda relacionarse con las diferentes áreas de la empresa, es decir, descentralización dando oportunidad a que los empleados puedan aportar en la toma de decisiones de la empresa junto con el Gerente-Propietario (Robbins & Coulter, 2014, págs. 332-340). Es así, que

en un principio IMAYKA se conformará por el Gerente-Propietario quien estará a cargo del área administrativa: marketing y planes estratégicos, el Diseñador se encargará del proceso netamente productivo, es decir, tendrá que realizar las revisiones de que la materia prima sea de calidad, que las piezas sean correctamente cortadas por parte de la empresa que brinda el servicio, desmoldar piezas y realizar los diseños, el Encargado de Bodega que manejará todo el inventario que se quede en bodega y los productos que deberán ser enviados en el transporte a las distintas tiendas especializadas. Por último, se contratará a un Contador a tiempo parcial que se encargará de llevar las cuentas financieras de la empresa para una mejor toma de decisiones en conjunto con el Gerente-Propietario. A continuación, se presentan los roles de pago de cada colaborador.



**Figura 9:** Organigrama IMAYKA

**Tabla 7:** Rol de pagos - Gerente Propietario

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento Sueldo</i>	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%
<b>Gerente-Propietario</b>					
<b>Sueldo</b>	\$ 4.597,08	\$ 4.648,57	\$ 4.700,63	\$ 4.753,28	\$ 4.806,52
Décimo Tercero	\$ 383,09	\$ 387,38	\$ 391,72	\$ 396,11	\$ 400,54
Décimo Cuarto	\$ 244,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 387,38	\$ 391,72	\$ 396,11	\$ 400,54
Aportes al IESS Patronal	\$ 512,57	\$ 518,32	\$ 524,12	\$ 529,99	\$ 535,93
Aportes al IESS Personal	\$ 434,42	\$ 439,29	\$ 444,21	\$ 449,18	\$ 454,22
Provisión DecTer	\$ 383,09	\$ 387,38	\$ 391,72	\$ 396,11	\$ 400,54
Provisión DecCuar	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00
Gastos Sueldos	\$ 5.858,74	\$ 6.307,64	\$ 6.374,19	\$ 6.441,48	\$ 6.509,53
Pago Empleado	\$ 4.789,75	\$ 4.962,66	\$ 5.014,14	\$ 5.066,20	\$ 5.118,84
Pago IESS	\$ 947,00	\$ 1.344,99	\$ 1.360,05	\$ 1.375,28	\$ 1.390,69
<b>CxP Empleados Período</b>	\$ 122,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>CxP Acumuladas</b>	\$ 1.159,00	\$ 2.013,00	\$ 2.013,00	\$ 2.013,00	\$ 2.013,00

**Tabla 8:** Rol de pagos- Diseñador

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento Sueldo</i>	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%
<b>Diseñador</b>					
<b>Sueldo</b>	\$ 4.411,68	\$ 4.461,09	\$ 4.511,06	\$ 4.561,58	\$ 4.612,67
Décimo Tercero	\$ 367,64	\$ 371,76	\$ 375,92	\$ 380,13	\$ 384,39
Décimo Cuarto	\$ 244,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 371,76	\$ 375,92	\$ 380,13	\$ 384,39
Aportes al IESS Patronal	\$ 491,90	\$ 497,41	\$ 502,98	\$ 508,62	\$ 514,31
Aportes al IESS Personal	\$ 416,90	\$ 421,57	\$ 426,29	\$ 431,07	\$ 435,90
Provisión DecTer	\$ 367,64	\$ 371,76	\$ 375,92	\$ 380,13	\$ 384,39
Provisión DecCuar	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00
Gastos Sueldos	\$ 5.637,22	\$ 6.068,02	\$ 6.131,88	\$ 6.196,46	\$ 6.261,76
Pago Empleado	\$ 4.606,42	\$ 4.777,28	\$ 4.826,68	\$ 4.876,64	\$ 4.927,16
Pago IESS	\$ 908,81	\$ 1.290,74	\$ 1.305,20	\$ 1.319,82	\$ 1.334,60
<b>CxP Empleados Período</b>	\$ 122,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>CxP Acumuladas</b>	\$ 1.159,00	\$ 2.013,00	\$ 2.013,00	\$ 2.013,00	\$ 2.013,00

**Tabla 9: Rol de pagos- Auxiliar de Bodega**

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento Sueldo</i>	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%
<b>Auxiliar de Bodega</b>					
<b>Sueldo</b>	\$ 4.411,68	\$ 4.461,09	\$ 4.511,06	\$ 4.561,58	\$ 4.612,67
Décimo Tercero	\$ 367,64	\$ 367,64	\$ 367,64	\$ 367,64	\$ 367,64
Décimo Cuarto	\$ 244,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 367,64	\$ 371,76	\$ 375,92	\$ 380,13
Aportes al IESS Patronal	\$ 491,90	\$ 497,41	\$ 502,98	\$ 508,62	\$ 514,31
Aportes al IESS Personal	\$ 416,90	\$ 421,57	\$ 426,29	\$ 431,07	\$ 435,90
Provisión DecTer	\$ 367,64	\$ 371,76	\$ 375,92	\$ 380,13	\$ 384,39
Provisión DecCuar	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00
Gastos Sueldos	\$ 5.637,22	\$ 6.063,90	\$ 6.127,72	\$ 6.192,25	\$ 6.257,50
Pago Empleado	\$ 4.606,42	\$ 4.773,16	\$ 4.818,40	\$ 4.864,15	\$ 4.910,41
Pago IESS	\$ 908,81	\$ 1.286,62	\$ 1.301,03	\$ 1.315,61	\$ 1.330,34
<b>CxP Empleados Período</b>	\$ 122,00	\$ 4,12	\$ 8,28	\$ 12,49	\$ 16,75
<b>CxP Acumuladas</b>	\$ 1.159,00	\$ 2.039,76	\$ 2.116,24	\$ 2.242,98	\$ 2.420,55

**Tabla 10: Rol de pagos-Contador tiempo parcial**

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento Sueldo</i>	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%
<b>Contador</b>					
<b>Sueldo</b>	\$ 3.000,00	\$ 3.033,60	\$ 3.067,58	\$ 3.101,93	\$ 3.136,67

## 7.- EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Proyección de ingresos: (Ver Anexo 5) Para conocer los ingresos de IMAYKA, se calcularon las unidades a vender en el primer mes de la siguiente forma: de una plancha de cartón de 700 gramos se obtienen alrededor de 12 piezas que

representan 4 juguetes, ya que cada producto se compone de 3 piezas. Cada plancha de cartón pasará por una cortadora a láser que tardará 14 minutos con 40 segundos en realizar los cortes, por lo tanto en 8 horas se obtienen 96 juguetes y en una semana 192, ya que se producirá 2 veces a la semana; por lo tanto, según la capacidad instalada máxima de producción de la empresa, en 1 mes se obtendrían 768 juguetes; para tal cantidad, se toma en cuenta la intención de compra obtenida en la investigación de mercados que fue del 87.2%, resultando en 670 unidades a producir para el primer mes. En el año 1 y 2 se producirá dos días a la semana, terminando en 722 unidades en el mes 24 que están dentro de la capacidad instalada máxima de la empresa cortadora. Resultando en ingresos de \$52.610,65 dólares en el año 1 y \$55.332,97 dólares en el año 2. Desde el año 3, se incrementa la producción a 3 días; por lo cual, en una semana se obtienen 288 unidades y en un mes 1152 y, tomando el 87,2% de la intención de compra quedarán 1005 unidades desde el mes 25 hasta llegar al último mes del año 5 en 1124 juguetes que están dentro de la capacidad máxima de la empresa cortadora de piezas. De esta manera se obtienen ingresos por ventas de \$80.863,18 dólares en el año 3, \$84.876,36 dólares en el año 4 y al año 5: \$89.088,70 dólares. Para el crecimiento anual de ventas del año 1 al 5, se tomó una tasa promedio de 3.73%, misma que corresponde al promedio del crecimiento de la industria C3240.09 en el período 2012-2016 (SUPERCIAS, 2016) y así mismo al precio de los juguetes (\$6,40) se aplicó la inflación de 1,12% para el año 2016 (BCE, 2017).

Costos: (Ver Anexo 6) Para obtener el costo total de los juguetes de IMAYKA, se tomaron en cuenta los materiales directos como las planchas de cartón de 700gr, el corte a láser y la impresión realizada por EFP Productos; que resultaron en \$2,09 dólares. A esto, se sumaron los costos indirectos usados como la mano de obra y materia prima indirecta (empaquete) que resultó en \$2.01 dólares. Es así que se obtienen costos totales de producción al año 1 de \$34.978,76 dólares, \$36.773,96 en el año 2, \$47.870,39 dólares en el año 3, \$49.350,73 dólares en el año 4 y \$50.883,78 dólares en el año 5.

Gastos: (Ver Anexo 7) Los gastos de IMAYKA, están compuestos por gastos en suministros de oficina para la operación

diaria de la empresa, servicios básicos utilizados en las operaciones de la bodega, gasto de arriendo (en este caso la bodega arrenda en el sector de La Luz explicado en el punto 6.2 Plan de Operaciones), Transporte (con el fin de distribuir los productos a las distintas tiendas especializadas), Publicidad (detallada en la Tabla 6 del Plan de Marketing) y Gastos de constitución que se tomará en cuenta solamente en el primer mes de operación. Es así que los gastos operacionales totales son \$11.025,69 dólares en el año 1, año 2: \$10.696,87 dólares, año 3: \$10.777,35 dólares, año 4: \$10.858,74 dólares y año 5: \$10.941,03 dólares con un incremento del 1,12% anual correspondiente a la inflación (BCE, 2017).

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

Inversión Inicial: (Ver Anexo 8) La inversión inicial para la ejecución del proyecto es de \$4.587,76 dólares que está conformada por las inversiones en maquinaria: \$2.649,00 dólares (en este caso la adquisición de un equipo de cómputo) y el capital de trabajo neto de \$1.938,76 dólares. Capital de trabajo: Para calcular este rubro se han tomado en cuenta las diferentes cuentas para el primer mes de operaciones de IMAYKA, es decir, se han tomado en cuenta los activos corrientes (Cuentas por cobrar, Inventarios: productos terminados, materia prima y suministros de fabricación) menos los pasivos corrientes (no existentes en tal periodo todavía) y, los pasivos no corrientes en donde se incluyen los gastos operacionales necesarios para el primer período de operaciones de la empresa. De tal manera que el capital de trabajo neto será de \$1.938,76 dólares. Estructura de capital: El capital de trabajo de IMAYKA, está compuesto por capital propio en un 51% para mantener mayor potestad sobre la empresa que los acreedores, siendo la deuda de 49%; de esta forma, la razón deuda-capital es de 0,96. El Financiamiento a largo plazo o deuda será obtenido mediante un crédito para Gastos Personales - Productivo (Comercial) del Banco Pichincha, se realizarán pagos mensuales de \$38.75 dólares durante 5 años (60 meses) a una tasa del 11.23% (Banco Pichincha , 2016).

### **7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

Estado de resultados: (Ver Anexo 9) Tomando en cuenta la información detallada en el punto 7.1 del presente capítulo se proyectan ventas en el año 1 de 8.192 productos, para el año 2: 8.516 unidades para dos días de operación por semana. A partir del año 3 se presenta un repunte en la producción por el aumento de un día más al proceso productivo con 12.306 unidades, año 4: 12.773 unidades y año 5: 13.258 juguetes vendidos, tomando en cuenta una tasa de crecimiento anual del 3.73% de la industria C3240.09 en el período 2012-2016 (SUPERCIAS, 2016). Una vez obtenidos los ingresos y los costos de los 5 años detallados en el punto 7.1 de este mismo capítulo, se obtiene una utilidad bruta de \$17.775,17 dólares en el año 1, año 2: \$18.626,61 dólares, año 3: \$33.000,56 dólares, año 4: \$35.533,34 dólares y \$37.983,08 dólares en el año 5. A continuación, se restan los diferentes gastos detallados anteriormente; siendo los gastos generales los de mayor peso, seguidos de los gastos por sueldos y depreciación. Una vez descontados los gastos e impuestos de la utilidad bruta, se obtiene una pérdida bruta durante los dos primeros años de operación de IMAYKA con un valor de (\$2.873,60) dólares y (\$2.133,85) dólares respectivamente. Sin embargo, con el incremento de un día de producción se comienzan a obtener utilidad, es así que en el año 3 se arroja una ganancia de \$8.026,31 dólares, año 4: \$9.619,01 dólares y año 5 con \$11.159,42 dólares. Estado de situación financiera: (Ver Anexo 10) Los activos de IMAYKA del año 1 al año 5 son iguales a la suma del total de pasivos más el patrimonio. Las cuentas más importantes de los activos corrientes son el efectivo, mismo que se revisará en la parte de Estado de Flujo de Efectivo y los distintos inventarios (productos terminados, materia prima y suministros de fabricación) que presentan un valor de \$1.938,76 dólares en el periodo 0, \$2.655,40 dólares en el año 1, para el año 2: \$3.638,74 dólares, \$3.965,42 dólares en el año 3, \$4.114,42 dólares en el año 4 y en el año 5: \$788,91 dólares; en cuanto a los activos no corrientes la cuenta significativa es la de propiedad, planta y equipo con su respectiva depreciación; es importante tomar en cuenta, que se adquirió un equipo de

cómputo a un precio de \$2.649 dólares, vital para el diseño y desarrollo de nuevos productos. En cuanto a pasivos, no corrientes: deuda a largo plazo explicada en el punto 7.2 del presente capítulo es la más importante empezando con un valor en el periodo 0 de \$2.248 dólares, año 1: \$1.892,92 dólares, año 2: \$1.495,85 dólares, año 3: \$1.051,82 dólares y año 4: \$555,27 dólares, y por último el patrimonio, compuesto por el capital con un valor de \$2.339,76 dólares para todos los años y utilidades retenidas que en los 2 primeros años serán negativas (\$2.873,60) y (\$5.007,46) respectivamente, mientras que para los siguientes 3 años son positivas: \$3.018,85, \$12.637,87 y \$23.797,28 dólares correspondientemente. También, se debe tomar en cuenta que no existen cuentas por cobrar y cuentas por pagar ya que se proyecta que todas las ventas y adquisiciones sean al contado. Estado de flujo de efectivo: (Ver Anexo 11) El estado muestra las entradas y salidas de efectivo durante los primeros 5 años de operación de IMAYKA. Las actividades operacionales presentan el método indirecto, es decir, empieza con la utilidad o pérdida neta misma que se ajusta con el efectivo proveniente de las diferentes actividades de operación como los distintos inventarios, sueldos por pagar y depreciaciones. También, están presentes las actividades de inversión y las actividades de financiamiento, representado por la deuda a largo plazo o préstamo detallado en el punto 7.2 del presente capítulo. Al final, todos estos montos de efectivo han sido reportados en el balance general de IMAYKA y presentan los siguientes valores: (\$3.171,52) año 1, (\$6.155,99) año 2, \$2.003,41 en el año 3, \$11.576,09 para el año 4 y \$26.031,95 dólares en el año 5. Flujo de caja del proyecto: (Ver Anexo 12) El flujo de caja del proyecto presenta un saldo negativo para los 2 primeros años de operación (\$2.626,05) y (\$2.394,85) dólares respectivamente; sin embargo del año 3 al año 5 presenta valores positivos de \$8.749,09, \$10.162,30 y \$15.057,37 dólares respectivamente.

#### **7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración**

Flujo de caja del inversionista: (Ver Anexo 12) Para calcular el flujo de caja del inversionista se toma en cuenta el flujo de caja del proyecto. De esta forma, durante los 2 primeros años de operación se presentan flujos negativos: año 1: (\$3.163,63) dólares, año 2: (\$2.919,58) dólares; pero, se recupera a partir del año 3 presentando valores favorables de \$8.208,47 dólares, año 4 un saldo de \$9.604,04 dólares y año 5 con un valor de \$14.479,33 dólares. Cálculo de la tasa de descuento: Para evaluar el proyecto de forma global se toman en cuenta el flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista. Para obtener los diferentes criterios se utilizaron los siguientes datos (Ver Anexo 13): *Tasa libre de riesgo:* 1.74% de Yahoo Finance (Yahoo Finance, 2016), *Rendimiento del mercado:* 13.67%, que se obtuvo con el último precio de \$1161.79 del 23/11/2011 y el primer precio de \$2204.72 al 23/11/2016 de S&P 500 (S&P Dow Jones Indices, 2016), *Beta desapalancada* de la industria de entretenimiento de 0.71 de Damodaran (Damodaran Online, 2016), *Riesgo País* de 7.47% (Ámbito, 2016). Es así que el CAPM financiado sólo con capital es de 21,82% y el WACC financiado con deuda y capital es de 14,78%. Criterios de evaluación: Evaluación de flujos del proyecto: (Ver Anexo 13) El valor presente neto (VAN) del proyecto es de \$10.505,17 dólares afirmando ser atractivo por sus saldos positivos, el índice de rentabilidad (IR) es de 3,29 que muestra que por cada 3 dólares invertidos se recuperan 29 centavos, la tasa interna de retorno (TIR) de 44,89% superando al WACC, por lo cual es más confiable aceptar el proyecto. Por último, el período de recuperación es 3,38 años, que indica que en 3 años aproximadamente se recuperará todo lo invertido en el proyecto. Evaluación de flujos del inversionista: (Ver Anexo 13) El valor presente neto (VAN) del inversionista es de \$7.415,65 dólares afirmando ser atractivo por sus saldos positivos, el índice de rentabilidad (IR) es de 4,17 que muestra que por cada 4 dólares invertidos se recuperan 17 centavos, la tasa interna de retorno (TIR) de 54,17% superando al WACC, por lo cual se acepta el proyecto. Por último, el período de recuperación de la inversión del proyecto es de

3,35 años; es decir, en 3 años aproximadamente el inversionista recuperará su inversión.

### **7.5 Índices financieros en comparación con la industria**

Se han calculado cuatro índices financieros para cada razón financiera clave, los datos han sido obtenidos de los Estados de Resultados Anual y Situación Financiera anual respectivos (Ver Anexo 14). Razón de liquidez: Se obtuvo la razón del circulante en donde IMAYKA presenta un resultado de 11,85 a comparación de la industria C3240 con 21,89 (SUPERCIAS, 2016). La industria presenta tal resultado de liquidez por los años de presencia que tienen las distintas empresas en el mercado, por tal razón tienen mayor facilidad de acceso a créditos bancarios con mejores tasas y plazos de pago; además, se han dado incentivos estatales para que se pueda producir y ofertar más y de esta forma tener mayores ganancias. Razón de apalancamiento: Para la razón del pasivo total al activo total la empresa obtuvo un -0,38 comparado al 1.80 de la industria C3240 (SUPERCIAS, 2016); el nivel de apalancamiento de IMAYKA es mínimo a pesar de ser recién creada; sin embargo, tiene menor capacidad que la industria para cubrir su deuda a largo plazo. Razón de actividad: La razón de rotación de activos totales muestra un -9,89 para IMAYKA a diferencia de la industria C3240 con 4.84 (SUPERCIAS, 2016). El promedio de la razón de actividad presenta tal resultado debido a la poca inversión que realiza la empresa en activos, es decir, el único activo es un equipo de computación ya que otras empresas se encargan de la producción del producto, mientras que para la industria no sucede de la misma forma ya que la mayor parte de empresas posee su propia planta de producción y la razón de actividad será menor. Razón de rentabilidad: La industria C3240 presenta un margen bruto de utilidades de 0,79 mayor al de IMAYKA con 0,39 (SUPERCIAS, 2016). El margen de la industria será mayor por la experiencia y posicionamiento de las empresas en el mercado; sin embargo, IMAYKA presenta un resultado favorable debido a que el producto es nuevo en el mercado y la competencia es escasa.

## 8.- CONCLUSIONES GENERALES

- A través de los métodos PEST y PORTER se determina que las **amenazas** para IMAYKA son: los aranceles aplicados por los distintos países a los juguetes exportados por el Ecuador, las barreras no arancelarias como la norma técnica PRTE INEN 089 “Seguridad de los Juguetes”, altas importaciones provocando menor participación de los juguetes nacionales espacio en el mercado, bajas exportaciones por la poca oferta diversificada de juguetes, preferencia a juguetes tecnológicos, poder de los proveedores sobre sus clientes, el número de competidores de la industria y la alta amenaza de ingreso de productos sustitutos por la constante innovación.
- Las **oportunidades** para IMAYKA son las salvaguardias y aranceles aplicados por el gobierno ecuatoriano a los juguetes extranjeros para fomentar la producción nacional, empresa sostenible con el medio ambiente, constante innovación de juguetes para un mercado exigente y cambiante, el margen de ganancia de las empresas de la industria del juguete al ofrecer productos innovadores y menor poder de negociación de los clientes.
- Tras las entrevistas, grupo focal y encuestas se obtuvieron los siguientes resultados: **comportamiento de compra** (los padres buscan juguetes económicos, fáciles de transportar, beneficiosos en el desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales de los niños, divertidos y novedosos) y **mercado objetivo** (el 86,7% de los padres necesitan juguetes que fortalezcan lazos familiares en donde no se realicen gastos extras, con características educativas a un valor máximo de \$30 dólares y que se encuentren en tiendas especializadas).
- Se diseñó una propuesta de valor en base al método de Cadena de Valor de Porter, como resultado final se ofrecerán dos líneas de juguetes elaborados a base de cartón reciclado, DIY (sin color alguno, listo para que los niños plasmen su creatividad en el juguete) y Colección (pintados y diseñados artesanalmente) a un precio de \$6,40 dólares. Llegarán a las

manos de los clientes y consumidores a través de tiendas especializadas y se entregarán muestras gratuitas a centros de desarrollo infantil.

- Se diseñó un plan de marketing compuesto por una estrategia general de **marketing diferenciado** en donde se determinó que los juguetes de IMAYKA se dirigirán niños entre 2-12 años de edad y personas entre 13-49 años de edad que buscan divertirse con sus hijos y se preocupan por el medio ambiente; con una calidad superior pero a un precio menor.
- Se ofrecerán dos líneas de juguetes DIY y Colección que se renovarán cada 4 meses para promover a la recompra en cajas de cartón reciclado, coloridas, protegiendo al juguete armado. Los juguetes de IMAYKA (proveniente de la palabra en quechua IMAYKA que significa reciclaje) tendrán una medida de 30cms de altura x 20cms de ancho y 8cms de largo, serán fáciles de transportar, podrán ser exhibidos (especialmente la línea de colección) y durarán cerca de 3 a 6 meses dependiendo el cuidado que se le dé.
- Tras obtener los costos y aplicar el margen de ganancia 56,2% (descontado el 25% de tiendas especializadas) se ofrecerán a valor de \$6,40 dólares.
- La promoción se basará principalmente en stands en ferias estudiantiles para exhibir el producto, entrega de muestras gratuitas a madres del medio, giras educativas, publicidad en redes sociales y un blog con información relevante de la marca.
- IMAYKA tendrá una estructura organizacional por especialización, misma que estará compuesta por el Gerente-Propietario: encargado del área administrativa, Diseñador: encargado del proceso productivo, Encargado de Bodega: Entrada y salida de inventarios y, Contador que llevará las cuentas financieras de la empresa.
- Dentro de IMAYKA se realizarán los diseños de los juguetes, compra de materia prima y empaques, y distribución, mientras que fuera de la misma se realizarán los cortes a láser de las planchas de cartón con el fin de reducir costos y tiempos. Es así que el costo de producir un juguete será de

\$4,10 dólares, se necesitarán 46,15 horas/hombre e IMAYKA se conformará por 4 personas sin contabilizar el personal de las empresas que prestan diferentes servicios como se mencionó anteriormente.

- IMAYKA tendrá una inversión inicial de \$4.587,76 dólares compuesta en un 51% por capital propio mientras que el 49% será deuda, es decir, se accederá a un crédito bancario para gastos personales del Banco de Pichincha a una tasa del 11,23%.
- Se proyectan vender 4.096 unidades en el año 1 con ingresos totales de \$52.610,65 dólares, año 2: \$55.332,97 dólares con 8.516 unidades vendidas, en el año 3 se venderán 12.306 unidades con ingresos de \$80.863,18 dólares, los ingresos del año 4 serán de \$84.876,36 dólares con 12.773 unidades vendidas y en el año 5 se venden 13.258 unidades arrojando \$89.088,70 dólares en ingresos.
- Tomando las tasas de descuento WACC de 14,78% y CAPM de 21,82%; se evalúa primeramente al proyecto con un VAN de \$10.505,17 dólares, una TIR de 44,89%, un IR de \$3,29 en un período de recuperación de 3,38 años. Mientras que el VAN del inversionista es de \$7.415,65 dólares, una TIR de 54,17%, un IR de \$4,17 y un período de recuperación de 3,35 años.

## REFERENCIAS

Alastruey, R. (2011). *El networking*. Barcelona: Editorial UOC.

Ámbito. (22 de Noviembre de 2016). *ECUADOR-Riesgo País*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

Banco Pichincha . (2016). *Crédito para sus gastos personales*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Banca-Microfinanzas/Pichincha-Productos/Creditos/Credito-para-sus-gastos-personales>

BCE. (2015). *Cuentas Nacionales Anuales*. Quito: BCE. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>

BCE. (31 de Enero de 2017). *Inflación*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Cámara de Industrias de Guayaquil. (marzo de 2014). Feria de Juguetes "Juega Ecuador". Guayaquil.

Comité de Comercio Exterior. (2015). *Resolución No. 011-2015*. Obtenido de <http://comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>

Damodaran Online. (22 de Noviembre de 2016). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm)

Darquea, F. (7 de Octubre de 2016). Experto Principal en Patentes-IEPI. (P. Freire, Entrevistador)

Escobar, P. (2014). *Chiquitos y Bebés*. Obtenido de <http://chiquitosybebes.com/guarderias-en-quito-mejores/>

- European Child Safety Alliance. (2003). *A Guide to Child Safety Regulations and Standards in Europe*. Amsterdam: ECOSA.
- Federación Española de Reciclaje. (2008). *Nueve de cada diez juguetes viejos termina en los vertederos*. Madrid: FER.
- Generalitat Valenciana. (2007). *LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DEL JUGUETE*. Moncada Valencia: UGARIT, Comunicación Gráfica S.L.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: INEC.
- INEC. (Enero de 2013). *Análisis Sectorial*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info11.pdf>
- INEN. (2011). *Reglamento Técnico Ecuatoriano PRTE INEN 089 "Seguridad de los Juguetes"*. Obtenido de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte\\_vigente/SUBIDOS%202013-11-25/prte\\_089.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/SUBIDOS%202013-11-25/prte_089.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer edición ed.). México: Pearson Educación.
- Market Acces Map. (2015). *Geographical distribution for tariffs applied by Ecuador to all exporting countries: 39 - Plastics and articles thereof*. Obtenido de <http://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResult.aspx?product=39&country=218&isimporter=1>
- Market Acces Map. (2015). *Geographical distribution for tariffs applied by Ecuador to all exporting countries: Product: 44 - Wood and articles of wood; wood charcoal*. Obtenido de <http://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResult.aspx?product=44&country=218&isimporter=1>

Market Access Map. (2015). *Geographical distribution for tariffs applied by Ecuador to all exporting countries: Product: 48 - Paper and paperboard; articles of paper pulp, of paper or of paperboard.* Obtenido de <http://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResult.sMap.aspx?product=48&country=218&isimporter=1>

Market Access Map. (2013). *Geographical distribution for tariffs applied by all importing countries to Ecuador: Product: 95 - Toys, games and sports requisites; parts and accessories thereof.* Obtenido de <http://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResult.sMap.aspx?product=95&country=218&isimporter=0>

Market Access Map. (2015). *Geographical distribution for tariffs applied by Ecuador to all exporting countries: Product: 95 - Toys, games and sports requisites; parts and accessories thereof.* Obtenido de <http://www.macmap.org/QuickSearch/CompareTariffs/CompareTariffsResult.sMap.aspx?product=95&country=218&isimporter=1>

Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU).* Obtenido de [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf)

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración.* México: Person Educación de México.

Robert-Ribes, J. (2011). *Networking.* Barcelona: Profit Editorial.

S&P Dow Jones Indices. (23 de Noviembre de 2016). *S&P 500.* Obtenido de <http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500>

ScotiaNova. (2013). *Giving Children the Best Start.* Halifax, NS: Early Years Project Office.

- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Ediecuatorial.
- SRI. (2016). *Estadísticas Multidimensionales por Internet*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SRI. (2016). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito: Departamento de Normativa Tributaria. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/ice>
- SUPERCIAS. (2016). *Estados Financieros por Rama*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5)
- Superintendencia de Compañías, V. y. (26 de Enero de 2006). *LEY DE EMPRESAS UNIPERSONALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA*. Obtenido de <https://supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/LEY%20DE%20EMPRESAS%20UNIPERSONALES.pdf>
- TradeMap. (2015). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2015*. Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx)
- TradeMap. (2015). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador en 2015*. Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx)
- UNICEF. (September de 2014). *Children's rights in the digital age*. Obtenido de <http://www.unicef.org/lac/Challenges-18-ECLAC-UNICEF.pdf>

Yahoo Finance. (22 de Noviembre de 2016). *Bonds*. Obtenido de <http://finance.yahoo.com/bonds>

Ybarra, J.-A., Fuster, A., & Doménech, R. (2009). Tradición e Innovación en la industria del juguete. La diversificación como estrategia. *Economía Industrial*, 99-113.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### JUGUETES

Bienvenido/a, agradecemos su tiempo para responder la siguiente encuesta. La finalidad del cuestionario es conocer sobre su opinión acerca de los juguetes que se ofrecen en el mercado ecuatoriano, los resultados de la misma son de índole netamente académica por lo cual se guardará estricta confidencialidad.

**\*Obligatorio**

¿Qué tipo de juguete elige usted para sus hijos/s? \*

- Juguetes de actividad (manualidades, juegos de construcción, aprendizaje y exploración)
- Muñecos
- Juegos de mesa y rompecabezas
- Infantiles/ Pre-escolares (desarrollo intelectual o didácticos)
- Juegos para deportes al aire libre
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué atributos busca en los juguetes? \*

Tu respuesta

¿Cada cuánto adquiere usted un juguete para sus hijos/s? \*

- Una vez a la semana
- 2 o 3 veces al mes
- Cada mes
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Una vez al año

¿Qué marca de juguete es su preferida? \*

- Fisher-Price
- Hasbro
- Mattel
- Playshool
- Lego
- Disney
- Otro: \_\_\_\_\_

Aproximadamente ¿Cuánto pagó en su última compra?

Tu respuesta

Por lo general, ¿Dónde adquiere este tipo de productos? \*

- Tiendas especializadas de juguetes
- Supermercados/Hipermercados
- Venta por internet
- Otro: \_\_\_\_\_

Una nueva empresa en el Ecuador ofrecerá juguetes elaborados a base de cartón reciclado en el mercado, en base a esto:



¿Estaría dispuesto a adquirir este tipo de producto? \*

Si su respuesta es "No" finalice la encuesta. Gracias por su colaboración.

- Sí
- No

**SIGUIENTE**

Nunca envíes contraseñas o través de Formularios de Google.

# JUGUETES

**\*Obligatorio**

## Juguetes de cartón

¿Qué atributos buscaría en este tipo de juguetes?

Tu respuesta

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar?

Tu respuesta

¿En qué lugar le gustaría adquirir el producto?

Tiendas especializadas

Supermercados/Hipermercados

Venta por internet

Otra: \_\_\_\_\_

¿En qué época del año adquiriría estos juguetes? \*

Cumpleaños

Día del niño

Navidad

Término del año escolar

Casualidad o interés en el producto

Otra: \_\_\_\_\_

[ATRÁS](#) [ENVIAR](#)

Nunca envíes contraseñas o través de Formularios de Google.

**Figura A:** Investigación cuantitativa/Encuesta a padres de familia.

## ANEXO 2

### Matriz de resumen Benchmarking Internacional

#### A. Necesidades de información

Entender las prácticas de las diferentes empresas pertenecientes a la industria de juguetes mundial en cuanto a empaque, tecnología aplicada al producto, diferenciación del producto/estética, S.D., Slogan, Precio y, Lugares de venta y forma de pago.

#### B. Objetivos Benchmarking

1. Entender los diferentes procesos productivos de empresas internacionales dedicadas a la producción de juguetes.
2. Seleccionar una o más prácticas aplicadas por empresas internacionales dedicadas a la producción de juguetes en el proyecto.

#### C. Detalle de empresas observadas:

	MI Taton	Kid-Eco	Ronda S.A.
<b>Pais de origen</b>	México	Reino Unido	Colombia
<b>Presencia internacional</b>	No	Si (Reino Unido, Italia, Alemania, España, Francia, Países Bajos, Dinamarca)	Si (Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela)
<b>Año de creación</b>	2012	2012	1971

Factores claves del proyecto (en este apartado se debe enlistar los factores claves para el proyecto y que se observarán en otras empresas)	MI Taton	Kid-Eco	Ronda S.A.	Otras prácticas observadas	Práctica observada y seleccionada (en este espacio se debe resumir la práctica observada en otra empresa y que será tomada para el proyecto propuesto)
<b>Empaque</b>	<p>Fundas de papel/plástico biodegradables de diferentes colores. Cajas de cartón.</p> 	<p>Cajas de cartón corrugado gruesas que protegen al juguete al momento de almacenar.</p> 	<p>Cartón reciclable, coloridos, personalizados de acuerdo al país al que se dirige.</p> 	<p>Cajas de cartón rígido reciclables con ilustraciones coloridas dependiendo del tipo de producto, en el caso de Juguetes Lump, Hasbro, Mattel, Fisher-Price, etc.</p> 	<p>Tomando las prácticas de las tres empresas analizadas, se utilizarán en el proyecto empaques de materiales biodegradables, resistentes en el almacenamiento y sobre todo que llamen la atención de los niños (coloridos).</p>
<b>Tecnología aplicada al producto</b>	<p>Se utilizan cortadores a láser y offset. Así mismo, algunos acabados y detalles se realizan artesanalmente.</p>	<p>Fabricado (aproximadamente) con 80% cartón corrugado reciclado. Biodegradable y completamente reciclable. Utilización de cortadoras de primer nivel y otras maquinarias de calidad por la experiencia de 3MM en el mercado británico. Por la alta demanda, se ha adquirido una nueva fábrica.</p>	<p>Utiliza para su producción troqueladoras, laminadoras e inyectoras de alta y baja densidad. Así mismo, se realizan intercambios de transferencia de tecnología con empresas españolas especializadas en la fabricación de este tipo de maquinaria.</p>	<p>Dependiendo el tipo de juguetes se aplican distintos procesos productivos como horno rotacional, inyección, soplado a través de maquinarias de alto nivel como troqueladoras, micromotores, cortadoras, etc.</p>	<p>En cuanto a tecnología aplicada para la producción de este tipo de juguetes se podría analizar transferencias de tecnología por parte de empresas conocedoras del mercado como lo hace Ronda S.A., así mismo, se analizará la compra de una cortadora a láser que permitirá producir en menor tiempo.</p>

<p><b>Diferenciación del producto/ Estética</b></p>	<p>Amables, contienen brocha, pintura y boitas decorativas. Así mismo se puede cambiar el "look" a los diferentes productos. Con diferentes accesorios dependiendo el juguete.</p> 	<p>Amables, presentaciones en varios colores, cartón reciclable y biodegradable. No necesita de adhesivos ni fijaciones. Además, se trabaja estrechamente con los grupos de juego, escuelas e individuos para mejorarla comprensión de las necesidades del mercado.</p> 	<p>Productos que están dentro de la categoría de entretenimiento y educación son elaborados a base de cartón. La estética de algunos juguetes es genérica ya que al promover la creatividad de los usuarios, provoca que sean ellos los que den personalidad a los distintos productos.</p> 	<p>Los productos de Juguetes Lump son colindos, personalizados, en diferentes tamaños y sobre todo son elaborados con cartón reciclado. Para las otras empresas, los juguetes no pueden ser personalizados al ser producidos en masa; sin embargo, se innovan constantemente y son el punto de referencia para todos los juguetes producidos alrededor del mundo.</p> 	<p>Los productos del presente proyecto se podrán ofrecer en varias presentaciones como lo hace Kid'Eco; así mismo, podrán venir con diferentes accesorios en el caso de Mi Tatón, tendrán una guía de cómo podrían diseñar sus juguetes más no presentará tantos detalles en algunos casos para que los niños puedan emplear su creatividad y diseñar sus juguetes en el caso de Ronda S.A.</p>
<p><b>I&amp;D</b></p>	<p>Presenta dos líneas de negocio: venta al menudeo y fabricación de diseños especiales para la venta a empresas. Se diseñan cerca de seis modelos diferentes de juegos al año, recabando en las necesidades del mercado al estar presentes en ferias y escuelas.</p> 	<p>Diseñados bajo la directiva de seguridad 2009/48/CE, normas de seguridad del Reino Unido y la Unión Europea <u>BS EN 71 - 1: 2014</u> - Seguridad de los juguetes - propiedades físicas y mecánicas. <u>BS EN 71 - 2: 2011 + A1: 2014</u> - Seguridad de los juguetes - Inflamabilidad. Así mismo, se trabaja con la facultad de diseño de una universidad local en el refinamiento de productos y desarrollo de nuevos productos para apoyar activamente plan de estudios nacional de la EYFS.</p>	<p>Inversión constante en renovación tecnológica para dinamizar la producción. Además, conforme aumenta la edad del usuario, la estética y dificultad aumentan en el producto dando como resultado juguetes con texturas diferentes sobre las piezas que realizan la interactividad con el usuario.</p> 	<p>Marcas como Mattel, Fisher-Price, Hasbro que son líderes en la industria de juguetes mundial desarrollan productos continuamente y son probados internamente por los niños en los laboratorios de Juego en donde los diseñadores observan y aprenden de los niños, para conocer si los juguetes son aptos o cuáles son las características que se deben cambiar. Así mismo, se realizan charlas con padres, Comités de mamá y pruebas en casa cada año.</p>	<p>En base a prácticas de I&amp;D de las tres empresas analizadas el proyecto tomará en cuenta que es importante renovar su oferta de productos de forma continua estando cerca de los niños para conocer sus gustos preferencias; así mismo, se deberá invertir en una constante innovación en los procesos productivos.</p>
<p><b>Slogan</b></p>	<p>"Juguetes para hacer y deshacer"</p>	<p>"Toys that don't cost the earth"</p>	<p>"Uno a la familia"</p>	<p>"La revolución del papel"-Juguetes Lump, "We believe in you &amp; the potential of us"-Mattel, "Juega, Fija, Crece"-Fisher Price, "¿Quién dijo que sólo era un juego?"-Hasbro</p>	<p>El slogan del presente proyecto tendrá que permitir que los clientes se sientan identificados con la marca de una manera más profunda, es decir, deberá tener una base de responsabilidad social y sobre todo ambiental.</p>
<p><b>Precio</b></p>	<p>Presenta 5 líneas de productos: Sofas, niñas (Juego de té y camión), transporte (coche, avión, barco). Precios entre los \$20-\$30 dólares dependiendo el tamaño y tipo de juguete.</p>	<p>Existen 5 líneas de productos que se innovan cada año: Muebles, juguetes, casas de muñecas, árboles de navidad y figuras. Precios entre \$12-\$80. El precio depende del tamaño, color y tipo de juguete.</p>	<p>Presenta 6 líneas de productos: Juegos de mesa, Rompecabezas, Decoración, Didácticos, Stickers, Dinnerware. Productos de calidad con precios relativamente inferiores a los de su competencia ya que sus costos son 50% menores. Debido a la gran variedad de productos en cuanto a tamaños y tipos los precios van desde \$1.50 hasta llegar a los \$35 dólares aproximadamente.</p>	<p>Debido a la constante innovación, desarrollo de productos, tecnología incluida los precios están en un rango de \$20 a \$200 dólares.</p>	<p>Las investigaciones a las tres empresas, Mi Tatón, Kid'Eco y Ronda S.A. el precio de los productos podría estar dentro del rango de \$10-\$30 dólares.</p>
<p><b>Lugares de venta y forma de pago</b></p>	<p>Venta en bazares y servicio a domicilio.</p>	<p>Ventas en tiendas establecidas en diferentes países de Europa (Reino Unido, Italia, Alemania, España, Francia, Países Bajos, Dinamarca) y venta on-line.</p>	<p>Venta mediante distribuidores y Retailers Autorizados de distintos países (Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela).</p>	<p>Mattel, Hasbro, Fisher-Price se venden en todo el mundo a través de tiendas especializadas de juguetes, mientras que Juguetes Lump por medio de su página web.</p>	<p>En base a las prácticas de las tres empresas los juguetes elaborados a base de cartón reciclado se deberán ofrecer en tiendas especializadas, bazares y venta on-line.</p>

**Figura B: Benchmarking Internacional Industria de Juguetes.**

ANEXO 3

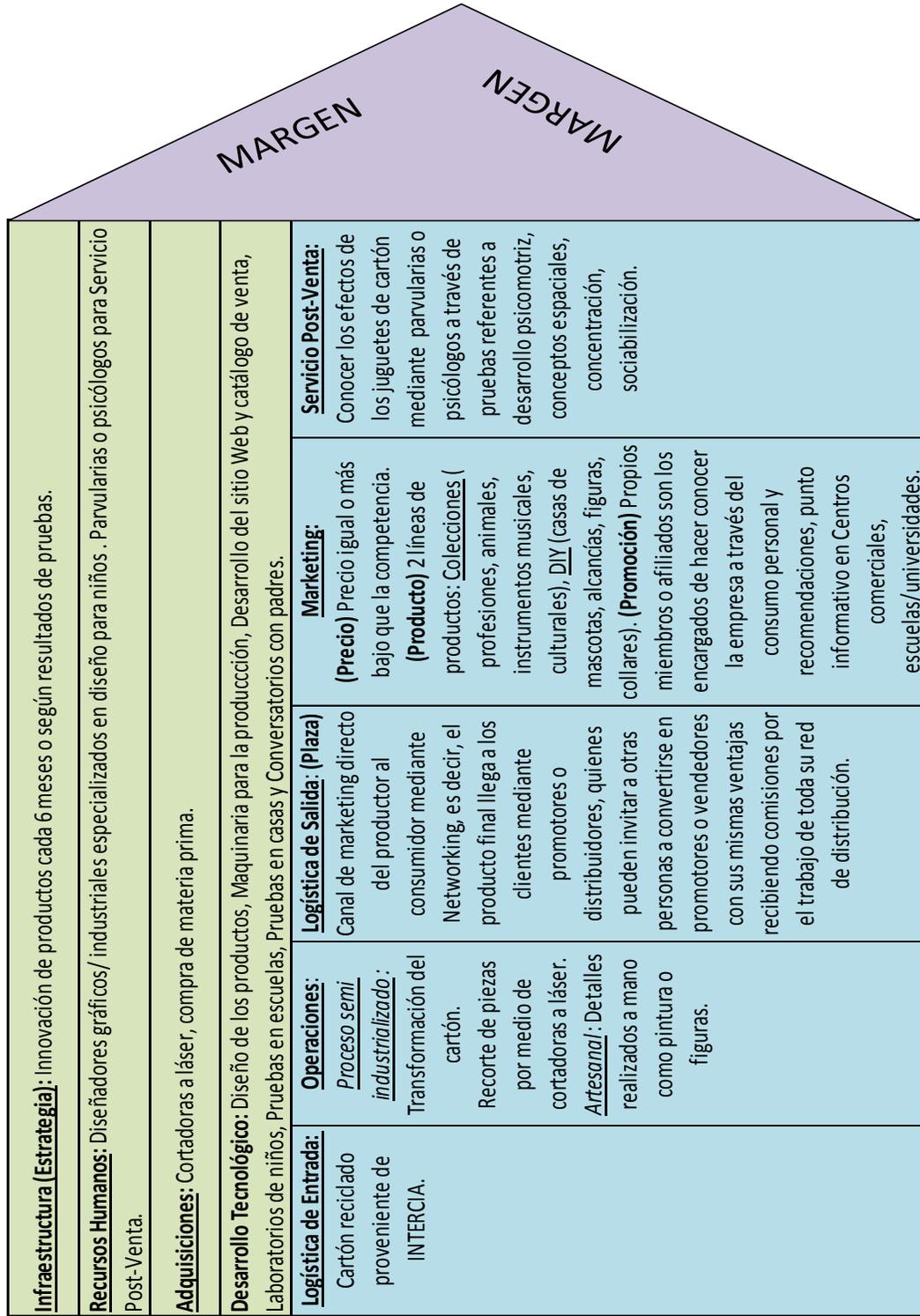


Figura C: Cadena de valor IMAYKA

## ANEXO 4

HOJA DEL PROCESO GENERAL DE ELABORACIÓN DE JUGUETES DE CARTÓN RECICLADO DE IMAYKA		Revisado:			
OBJETO: Elaboración y Comercialización de juguetes de cartón reciclado.		ALCANCE: Este proceso aplica a toda la empresa.			
DIAGRAMA DE FLUJO		Tiempo	Responsable	Costo	Infraestructura
<pre> graph TD     A([ESTRATEGIA CORPORATIVA IMAYKA]) --&gt; B[Estimación de ventas]     B --&gt; C[Compra de materia prima]     C --&gt; D[Enviar solicitud de producción]     D --&gt; E{¿Materia prima en bodega?}     E -- No --&gt; C     E -- SI --&gt; F[Elaboración de piezas sobre cartón reciclado]     F --&gt; G[Envío de planchas de cartón para corte de piezas]     G --&gt; H{¿Piezas óptimas?}     H -- No --&gt; G     H -- SI --&gt; I[Desmontar piezas cortadas de las planchas]     I --&gt; J{¿Línea de Colección?}     J -- No --&gt; K[Armadura del juguete]     J -- SI --&gt; L[Pinzado de piezas]     L --&gt; K     K --&gt; M[Verificación del producto]     M --&gt; N[Empaque de juguetes]     N --&gt; O[Envío de juguetes a tiendas especializadas]     O --&gt; P([PRODUCTO DE CALIDAD])         </pre>		<i>Cada mes</i>	<i>Gerente General / Contador</i>		
<p>INTERCIA</p> <p>Envío de materia prima</p>		2-3 días	INTERCIA	\$7,06 cada plancha	Máquinas de tratamiento al cartón reciclado
<p>¿Materia prima en bodega?</p>		1 día	Auxiliar de bodega		
<p>Elaboración de piezas sobre cartón reciclado</p>		3 días	EFP Productos		
<p>EFP Productos</p> <p>Envío de planchas de cartón para corte de piezas</p>		2-3 días	Auxiliar de Bodega	\$0,40ctvs por corte	Cortadoras a láser y offset
<p>¿Piezas óptimas?</p>		1 día	Auxiliar de Bodega		Artesanalmente
<p>IMAYKA</p> <p>Desmontar piezas cortadas de las planchas</p>		1 día	Diseñador		
<p>¿Línea de Colección?</p>					
<p>Pinzado de piezas</p>		2-3 días	Diseñador	8% extra del costo	Artesanalmente
<p>Armadura del juguete</p>		1 día	Diseñador		
<p>Verificación del producto</p>		1 día	Auxiliar de Bodega		Artesanalmente
<p>Empaque de juguetes</p>		1 día	Auxiliar de Bodega	\$2-\$5 por empaque	
<p>Producto terminado</p> <p>Envío de juguetes a tiendas especializadas</p>					
<p>PRODUCTO DE CALIDAD</p>					
Emite (Responsable del proceso):		Revisa:	Aprueba:		

Figura C: Plan de operaciones IMAYKA

## ANEXO 5

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	3,73%	3,73%	3,73%	3,73%	3,73%
<b>Cantidad proyectada de ventas</b>	8192	8516	12306	12773	13258

<i>Incremento</i>	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%	1,12%
<b>Precio</b>	\$ 6,39	\$ 6,39	\$ 6,40	\$ 6,41	\$ 6,41
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 52.610,65</b>	<b>\$ 55.332,97</b>	<b>\$ 80.863,18</b>	<b>\$ 84.876,36</b>	<b>\$ 89.088,70</b>

Figura D: Proyección de ventas

## ANEXO 6

Producción de un paquete de doce unidades					
<i>Materia prima directa</i>	<i>Piezas por juguete</i>	<i>Costo Unitario pieza cortada con diseño (30 piezas por plancha )</i>	<i>Cantidad de Juguetes</i>	<i>Cantidad de piezas por juguete</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Línea de coleccion - Animales	5,00	0,438	1	5,00	\$ 2,1917
<b>Materia prima indirecta</b>					
Caja de Cartón	-	\$ 0,65	1	-	\$ 0,6500
Impresión de Logotipo en caja de carton	-	\$ 0,05	1	-	\$ 0,0520
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA</b>					<b>\$ 2,8937</b>

Figura E: Costos IMAYKA

## ANEXO 7

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Suministros de Oficina	410,37	355,90	359,89	363,92	367,99
Seguros de maquinaria	-	-	-	-	-
Mantenimiento y reparaciones	-	-	-	-	-
Servicios básicos	1.354,32	1.369,49	1.384,83	1.400,34	1.416,02
Transporte	600,00	600,56	601,12	601,68	602,24
Gasto arriendo	4.800,00	4.853,76	4.908,12	4.963,09	5.018,68
Publicidad	3.511,00	3.511,00	3.511,00	3.511,00	3.511,00
Gastos de Constitución	350,00	-	-	-	-
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>11.025,69</b>	<b>10.696,87</b>	<b>10.777,35</b>	<b>10.858,74</b>	<b>10.941,03</b>

<b>Gastos operacionales</b>	11.025,69	10.696,87	10.777,35	10.858,74	10.941,03
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	-	-	-	-	-

Figura D: Gastos Generales IMAYKA

## ANEXO 8

Inversiones Maquinaria	2.649,00
Inversiones Intangibles	-
Inventarios	-
Capital de Trabajo Neto	1.938,76
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>4.587,76</b>

Estructura de Capital		
<b>Propio</b>	51%	2.339,76
<b>Deuda L/P</b>	49%	2.248,00

Financiamiento de Largo Plazo Condiciones de Financiamiento	
Monto	2.248,00
Tasa de interés (anual)	11,23%
Plazo (años)	5
Condiciones	Pagos Mensuales

<b>CUOTA</b>	<b>\$ 49,14</b>
--------------	-----------------

<b>Razon Deuda Capital =</b>	<b>Deuda L/P</b>	<b>2.248,00</b>	0,96	96%
	<b>Propio</b>	<b>2.339,76</b>		
Por cada Usd de capital, 96% pertenece a deuda adquirida con acreedores.				

Figura E: Estructura de capital y deuda IMAYKA

## ANEXO 9

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	52.610,65	55.332,97	80.863,18	84.876,36	89.088,70
(-) Costo de los productos vendidos	34.835,48	36.706,36	47.862,63	49.343,02	51.105,62
(=) <b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>17.775,17</b>	<b>18.626,61</b>	<b>33.000,56</b>	<b>35.533,34</b>	<b>37.983,08</b>
(-) Gastos sueldos	8.858,74	9.341,24	9.441,77	9.543,42	9.646,20
(-) Gastos generales	11.025,69	10.696,87	10.777,35	10.858,74	10.941,03
(-) Gastos de depreciación	529,80	529,80	529,80	529,80	529,80
(-) Gastos de amortización	-	-	-	-	-
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(2.639,06)</b>	<b>(1.941,30)</b>	<b>12.251,64</b>	<b>14.601,39</b>	<b>16.866,05</b>
(-) Gastos de intereses	234,54	192,55	145,59	93,08	34,35
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(2.873,60)</b>	<b>(2.133,85)</b>	<b>12.106,05</b>	<b>14.508,31</b>	<b>16.831,70</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	1.815,91	2.176,25	2.524,75
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(2.873,60)</b>	<b>(2.133,85)</b>	<b>10.290,14</b>	<b>12.332,06</b>	<b>14.306,94</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	2.263,83	2.713,05	3.147,53
(=) <b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(2.873,60)</b>	<b>(2.133,85)</b>	<b>8.026,31</b>	<b>9.619,01</b>	<b>11.159,42</b>
	1	2	3	4	5
<b>MARGEN BRUTO</b>	33,79%	33,66%	40,81%	41,86%	42,64%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	-5,02%	-3,51%	15,15%	17,20%	18,93%
<b>MARGEN NETO</b>	-5,46%	-3,86%	9,93%	11,33%	12,53%

Figura F: Estado de Resultado Anual IMAYKA

## ANEXO 10

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO-ANUAL

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>4.587,76</b>	<b>1.603,07</b>	<b>(927,85)</b>	<b>7.028,43</b>	<b>16.220,30</b>	<b>26.820,86</b>
<b>Corrientes</b>	<b>1.938,76</b>	<b>(516,13)</b>	<b>(2.517,25)</b>	<b>5.968,83</b>	<b>15.690,50</b>	<b>26.820,86</b>
Efectivo	-	(3.171,52)	(6.155,99)	2.003,41	11.576,09	26.031,95
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	148,56	214,84	205,27	211,60	-
Inventarios Materia Prima	1.468,42	1.528,92	2.209,47	2.293,31	2.380,33	-
Inventarios Sum. Fabricación	470,34	977,92	1.214,43	1.466,84	1.522,49	788,91
<b>No Corrientes</b>	<b>2.649,00</b>	<b>2.119,20</b>	<b>1.589,40</b>	<b>1.059,60</b>	<b>529,80</b>	<b>(0,00)</b>
Propiedad, Planta y Equipo	2.649,00	2.649,00	2.649,00	2.649,00	2.649,00	2.649,00
Depreciación acumulada	-	529,80	1.059,60	1.589,40	2.119,20	2.649,00
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>3.601,60</b>	<b>2.136,92</b>	<b>1.739,85</b>	<b>1.669,82</b>	<b>1.242,68</b>	<b>683,82</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>244,00</b>	<b>244,00</b>	<b>618,00</b>	<b>687,41</b>	<b>683,82</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	244,00	244,00	244,00	244,00	244,00
Impuestos por pagar	-	-	-	374,00	443,41	439,82
<b>No Corrientes</b>	<b>3.601,60</b>	<b>1.892,92</b>	<b>1.495,85</b>	<b>1.051,82</b>	<b>555,27</b>	<b>-</b>
Gasto primer período	1.353,60					
Deuda a largo plazo	2.248,00	1.892,92	1.495,85	1.051,82	555,27	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2.339,76</b>	<b>(533,85)</b>	<b>(2.667,70)</b>	<b>5.358,61</b>	<b>14.977,62</b>	<b>26.137,04</b>
Capital	2.339,76	2.339,76	2.339,76	2.339,76	2.339,76	2.339,76
Utilidades retenidas	-	(2.873,60)	(5.007,46)	3.018,85	12.637,87	23.797,28
<i>Comprobación</i>	<i>(1.353,60)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
<b>Valoración Empresa</b>	<b>5.941,36</b>	<b>1.603,07</b>	<b>-927,85</b>	<b>7.028,43</b>	<b>16.220,30</b>	<b>26.820,86</b>

#### Estructura de Capital

Años	0	1	2	3	4	5
<b>Deuda</b>	60,62%	133,30%	-187,51%	23,76%	7,66%	2,55%
<b>Capital</b>	39,38%	-33,30%	287,51%	76,24%	92,34%	97,45%

Figura G: Estado de Situación Financiera IMAYKA

## ANEXO 11

### ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO-ANUAL

	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>71,15</b>	<b>(835,81)</b>	<b>834,28</b>	<b>970,76</b>	<b>4.367,63</b>
Utilidad Neta	(26,25)	(54,94)	735,80	872,35	865,29
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	44,15	44,15	44,15	44,15	44,15
+ Amortización	-	-	-	-	-
- Δ CxC	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	0,16	(56,01)	(0,04)	(0,03)	218,02
- Δ Inventario MP	(4,74)	(627,46)	(7,11)	(7,38)	2.462,99
- Δ Inventario SF	(3,17)	(202,55)	(4,55)	(4,72)	786,46
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00
+ Δ Impuestos	-	-	5,02	5,38	(70,28)
<b>Actividades de Inversión</b>	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>(31,13)</b>	<b>(34,81)</b>	<b>(38,93)</b>	<b>(43,53)</b>	<b>(48,68)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	(31,13)	(34,81)	(38,93)	(43,53)	(48,68)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>40,02</b>	<b>(870,62)</b>	<b>795,35</b>	<b>927,23</b>	<b>4.318,95</b>
<b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO</b>	<b>(3.211,55)</b>	<b>(5.285,37)</b>	<b>1.208,06</b>	<b>10.648,86</b>	<b>21.713,00</b>
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>(3.171,52)</b>	<b>(6.155,99)</b>	<b>2.003,41</b>	<b>11.576,09</b>	<b>26.031,95</b>
<i>COMPROBACIÓN</i>	(3.171,52)	(6.155,99)	2.003,41	11.576,09	26.031,95
<i>DIFERENCIA</i>	-	-	-	-	-

**Figura H:** Estado de Flujo de Efectivo IMAYKA

## ANEXO 12

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (4.587,76)	\$ (2.626,05)	\$ (2.394,85)	\$ 8.749,03	\$ 10.162,30	\$ 15.057,37
	\$ (2.626,05)	\$ (5.020,90)	\$ 3.728,13	\$ 13.890,43	\$ 28.947,80

Flujo de Caja del Inversor Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (2.339,76)	\$ (3.136,63)	\$ (2.919,58)	\$ 8.208,47	\$ 9.604,04	\$ 14.479,33
	\$ (3.136,63)	\$ (6.056,21)	\$ 2.152,26	\$ 11.756,30	\$ 26.235,63

Figura I: Flujo de Caja del Proyecto y del Inversor IMAYKA

## ANEXO 13

### EVALUACIÓN FINANCIERA

Tasa libre de riesgo	1,74%
Rendimiento del Mercado	13,67%
Beta (Entretenimiento)	0,71
Beta apalancada	0,92
Riesgo País	7,47%
Tasa de Impuestos	33,70%
Razón deuda/capital	0,96
Costo deuda actual	11,23%

<http://finance.yahoo.com/bonds>

22/11/2016

<http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500>

23/11/2016

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

22/11/2016

<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

22/11/2016

CAPM	21,82%
WACC	14,78%

Criterios de Inversión			
Evaluación Flujos del Proyecto		Evaluación Flujo del Inversor	
VAN	\$10.505,17	VAN	\$ 7.415,65
IR	3,29	IR	4,17
TIR	44,89%	TIR	54,17%
Periodo Rec.	3,38	Periodo Rec.	3,35

Figura J: Evaluación Financiera IMAYKA

## ANEXO 14

### ÍNDICES FINANCIEROS

		1	2	3	4	5	Promedio IMAYKA	Industria
RAZÓN DE LIQUIDEZ	<b>Razón del circulante =</b> $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	(2,12)	(10,32)	9,66	22,83	39,22	11,85	21,89
RAZÓN DE APALANCAMIENTO	<b>Razón del pasivo total al activo total =</b> $\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	1,33	(1,88)	0,24	0,08	0,03	-0,38	1,80
RAZÓN DE ACTIVIDAD	<b>Rotación de activos totales =</b> $\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	32,82	(59,64)	11,51	5,23	3,32	-9,89	4,84
RAZÓN DE RENTABILIDAD	<b>Margen bruto de utilidades =</b> $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	0,34	0,34	0,41	0,42	0,43	0,39	0,79

**Figura K:** Índices Financieros IMAYKA - Industria

