

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Plan de Negocios para la expansión de la microempresa
“Juguetes Didácticos Mentis”, dentro la ciudad de Guayaquil.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniero en Negocios Internacionales

Presentado por:

Cristina Paola Espinal Merchán

Carlos Alberto Parra Enríquez

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, nuestros padres, familiares, amigos y a toda persona que está buscando formas de emprender.

AGRADECIMIENTOS


Nuestro más sincero agradecimiento a nuestra alma mater, Escuela Superior Politécnica del Litoral y a todos sus profesores, por habernos dotado con sus conocimientos, experiencias y formación como profesionales capaces de resolver los problemas que enfrenta la sociedad. Un especial agradecimiento a Psic. Jorge Morcillo, creador de “Juguetes Didácticos Mentis” y sus colaboradores, por confiarnos realizar el presente proyecto en referencia a su emprendimiento, le auguramos muchos éxitos en su labor.

DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Cristina Paola Espinal Merchán* y *Carlos Alberto Parra Enríquez* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual."



Cristina Paola Espinal Merchán



Carlos Alberto Parra Enríquez

EVALUADORES



MBA. Pablo Soriano Idrovo
PROFESOR DE LA MATERIA



MBA. Pablo Soriano Idrovo
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es diseñar un plan de negocios para la Microempresa Juguetes Didácticos Mentis a fin de introducir su línea de juguetes en el mercado guayaquileño y así poder llevar sus productos a un mercado más amplio. Mediante el plan de negocios se requiere determinar si es más factible para la empresa realizar inversiones y llevar a cabo estrategias de mercadeo que le permitan introducirse efectivamente dentro de un nuevo mercado o seguir desarrollando sus operaciones dentro del mercado actual sin mayores inversiones ni cambios. Para ampliar el conocimiento acerca del tema, se utilizó la metodología de investigación exploratoria mediante entrevistas a expertos de la rama de la educación, también se llevó a cabo una investigación de mercados con el objetivo de conocer al consumidor potencial y que características busca en los productos, consecuentemente con la información obtenida se procedió a aplicar un proceso de Benchmarking de una empresa extranjera líder en el sector de producción de juguetes didácticos, además de la aplicación del Cuadro de Mando Integral y Matriz de Probabilidad e Impacto para mejorar procesos y gestionar riesgos futuros. Se realizó un análisis financiero que permitió conocer la rentabilidad del proyecto producto de la ampliación de mercado. Como resultado de las diferentes metodologías aplicadas se estableció que se debe hacer esfuerzos de promoción en canales de internet a través de marketing digital; y en el análisis financiero se concluyó que el proyecto es viable. En conclusión, se plantea que el plan de negocios es adecuado para ser implementado al inicio del período 2020-2021, dado que, por ahora la prioridad de la empresa es buscar el financiamiento necesario además de analizar su situación y plantearse metas organizaciones futuras que le permitan crecer de manera orgánica.

Palabras Clave: Educación, Juguetes didácticos, desarrollo cognitivo, Mentis, plan de negocios, análisis financiero

ABSTRACT

The main objective of this study is to develop a Business plan for the microenterprise JUGUETES DIDÀCTICOS MENTIS to introduce effectively its line of didactic toys into Guayaquil's market therefore its products could reach a broader market. The Business plan's goal is to determine if it's feasible to invest and to implement marketing strategies for the market development or if it's better to maintain its current operations without variations.

To extend this topic's knowledge, an exploratory research was carried out through experts' interviews in the Ecuadorian education field. Also, a Marketing research was implemented to know more about the potential consumer and its preferences when choosing this kind of products. With the information obtained a Benchmarking process was executed to obtain the best practices when using promotions, additionally a balanced Scoreboard and Risk matrix were applied to upgrade processes and for assessing future risks.

A financial plan was also developed to know the projects' profitability product of the market expansion. As a result of the applied methodologies it was established that the company should take efforts in promotions by using digital marketing.

In conclusion, this business plan should be implemented from 2020 to 2021 since the priority for now is to obtain the required financing and to analyze the current situation to establish organizational goals to have an organic growth.

Keywords: *Education, Educational toys, cognitive development, Mentis, business plan, financial analysis*

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS.....	VI
SIMBOLOGÍA.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Descripción del problema.....	4
1.2 Justificación del problema.....	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Marco teórico.....	5
CAPÍTULO 2.....	9
METODOLOGÍA.....	9
2.1 Plan de Negocios.....	9
2.2 Entorno e Industria.....	9
2.3 Capacidades Estratégicas.....	11
2.4 Diagnóstico Estratégico.....	12
2.5 Investigación de mercados.....	13
2.6 Plan de Marketing.....	15
2.7 Benchmarking.....	15
2.8 Balanced Scorecard y Objetivos SMART.....	16
2.9 Evaluación de Proyecto.....	17
2.10 Gestión de riesgos.....	18
CAPÍTULO 3.....	20
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	20
3.1 Esquema Actual del Emprendimiento.....	20
3.2 Entorno e Industria.....	21

3.2.1	Análisis PEST.....	21
3.2.2	Análisis Cinco Fuerzas de Porter	22
3.2.3	Breve descripción de la Industria del Juguete Didáctico en la ciudad de Guayaquil.....	23
3.2.4	Análisis de Factores Claves de Éxito	23
3.3	Capacidades Estratégicas	24
3.3.1	Análisis Financiero	24
3.3.1.1	Análisis de Estados Financieros 2016-2018.....	24
3.3.1.2	Razones Financieras 2016-2018	25
3.3.2	Recursos y Capacidades.....	27
3.3.3	Análisis de Cadena de Valor	27
3.4	Diagnóstico Estratégico.....	28
3.4.1	Matriz de factores Internos y Externos	28
3.4.2	Matriz BCG	30
3.5	Oportunidad de Negocio.....	31
3.6	Planes de Acción.....	31
3.6.1	Plan de Marketing.....	31
3.6.1.1	Segmentación de mercado	31
3.6.1.2	Posicionamiento.....	32
3.6.1.3	Investigación de mercados	33
3.6.1.3.1.	Problema de decisión de gerencia	33
3.6.1.3.2.	Problema de investigación de mercados.....	33
3.6.1.3.3.	Objetivo general para la investigación de mercado.....	33
3.6.1.3.4.	Objetivos específicos para la investigación de mercado	33
3.6.1.3.5.	Investigación Exploratoria	34
3.6.1.3.6.	Investigación Concluyente.....	35
3.6.1.4	Marketing Mix.....	36
3.6.1.5	Estimación de la demanda.....	37
3.6.1.6	Benchmarking.....	39
3.5.4.1.1.	Fase de Planificación	39
3.5.4.1.2.	Fase de Análisis	40
3.5.4.1.3.	Fase de Integración.....	41
3.5.4.1.4.	Fase de Acción.....	42

3.6.2	Mejoramiento de las Capacidades Estratégicas.....	43
3.6.3	Plan Financiero	45
3.6.3.1	Modelo CAPM.....	45
3.6.3.2	Inversión	46
3.6.3.3	Capital de Trabajo.....	48
3.6.3.4	Estructura de costos	49
3.6.3.5	Costos Variables, Margen de Distribución y Punto de Equilibrio	50
3.6.3.1	Flujo de Caja a la Aplicación del Proyecto	50
3.6.3.1	Flujo de Caja sin Aplicación del Proyecto	52
3.6.3.2	Financiamiento.....	52
3.6.3.3	Periodo de Recuperación	53
3.6.3.4	Sensibilización de variables	53
3.7	Balanced Scorecard basado en objetivos SMART	56
3.8	Evaluación de riesgo	56
CAPÍTULO 4.....		57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		57
LISTAS DE REFERENCIAS		11

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno
TMAR	Tasa Mínima Atractiva de Retorno
CAPM	Capital Asset Pricing Model
WACC	Weighted Average Cost of Capital
PEST	Político, Económico, Social, Tecnológico
FADCOM	Facultad de Arte, Diseño y Comunicación Audiovisual
FCSH	Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Bound
EFI	Evaluación de factores internos
EFE	Evaluación de factores externos
BSG	Boston Consulting Group

SIMBOLOGÍA

Un. Unidades

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Análisis de Cinco Fuerzas de Porter.....	10
Figura 2.2 Matriz BCG	13
Figura 2.3 Plantilla de Balance Scorecard.....	16
Figura 2.4 Matriz de Riesgo	19
Figura 3.5 Esquema de trabajo “Juguetes Didácticos Mentis”	20
Figura 3.6 Análisis Cinco Fuerza Porter “Juguetes Didácticos Mentis”	22
Figura 3.7 Matriz BCG “Juguetes Didácticos Mentis”	31
Figura 3.8 Tipos de Demanda	37
Figura 3.9 Sensibilización de la variable VAN	54
Figura 3.10 Sensibilización de la variable TIR	54
Figura 3.11 Sensibilización de la TIR positiva	55
Figura 3.12 Probabilidad de obtención de la TIR del proyecto ante cambios de escenario	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Tipo de Recursos en un Negocio.....	11
Tabla 3.2 Análisis PEST para “Juguetes Didácticos Mentis”	21
Tabla 3.3 Análisis de Ratios Financieros para “Juguetes Didácticos Mentis”	26
Tabla 3.4 Análisis de Recursos y Capacidades de “Juguetes Didácticos Mentis”	27
Tabla 3.5 Análisis de Subactividades de Cadena de Valor “Juguetes Didácticos Mentis”	27
Tabla 3.6 Análisis de Cadena de Valor “Juguetes Didácticos Mentis”	28
Tabla 3.7 Matriz de Factores Internos de “Juguetes Didácticos Mentis”	29
Tabla 3.8 Matriz de Factores Externos de “Juguetes Didácticos Mentis”	29
Tabla 3.9.....	30
Tabla 3.10 Segmentación “Juguetes Didácticos Mentis”	32
Tabla 3.11 Hallazgos Investigación Exploratoria	34
Tabla 3.12 Hallazgos Investigación Concluyente	35
Tabla 3.13 Aplicación Variable Producto a “Juguetes Didácticos Mentis”	36
Tabla 3.14 Aplicación Variable Distribución a “Juguetes Didácticos Mentis”	36
Tabla 3.15 Estimación de Demanda Mercado ciudad Guayaquil	37
Tabla 3.16 Participación de Demanda en Guayaquil para “Juguetes Didácticos Mentis”	39
Tabla 3.17 Proceso Planificación Benchamarking a “Topbright”	39
Tabla 3.18 Benchmark “Top Bright”	40
Tabla 3.19 Proceso Análisis Benchamarking a “Topbright”	40
Tabla 3.20 Proyección de Resultados “juguetes Didácticos Mentis”	41
Tabla 3.21 Proceso Integración Benchamarking a “Topbright”	41
Tabla 3.22 Establecimiento de Metas del Benchamarking a “Juguetes Didácticos Mentis”	41
Tabla 3.23 Proceso Acción Benchamarking a “Topbright”	42
Tabla 3.24 “Evaluación del Benchamarking aplicado a “Juguetes Didácticos Mentis”	43
Tabla 3.25 Esquema Mejorado Recursos y Capacidades “Juguetes Didácticos Mentis”	43
Tabla 3.26 Esquema Mejorado de Cadena de Valor “Juguetes Didácticos Mentis” ..	44

Tabla 3.27 Valores de Variables Modelo CAPM.....	45
Tabla 3.28 Obtención de Variables de Modelo CAPM.....	46
Tabla 3.29 Inversión 2019 considerando expansión a ciudad Guayaquil	46
Tabla 3.30 Capital de Trabajo 2020.....	48
Tabla 3.31 Nueva Estructura de Costos Fijos.....	49
Tabla 3.32 Nuevos Costos de Juguetes sujetos a mejoras	49
Tabla 3.33 Comparación de Costos en juguetes sujetos a mejoras	50
Tabla 3.34 Obtención de Punto de Equilibrio en cantidades	50
Tabla 3.35 Proyección 2020 – 2024 Flujo de Caja con Proyecto	50
Tabla 3.36 Proyección 2020 – 2024 Flujo de Caja sin Proyecto.....	52
Tabla 3.37 Estructura del Apalancamiento	52
Tabla 3.38 Tabla de Amortización considerando un préstamo a cinco años	53
Tabla 3.39 Periodo de Recuperación de la inversión.....	53
Tabla 3.40 Escenarios aplicar al análisis de sensibilización.	53
Tabla 3.41 Aplicación de un Balanced Scorecard a “Juguetes Didácticos Mentis”	56
Tabla 3.42 Valoración y Accionar de Riesgos para Juguetes Didácticos Mentis”	56
Tabla 3.43 Matriz de Riesgo “Juguetes Didácticos Mentis”	56

ÍNDICE DE ANEXOS

A. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	14
B. EMPRESAS QUE CONFORMAN LA INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....	15
C. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO.....	16
D. LÍNEA DE PRODUCTOS “JUGUETES DIDÁCTICOS MENTIS”.....	17
E. ANÁLISIS FINANCIERO	18
F. RATIOS FINANCIERO	11
G. CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	13
H. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	60
I. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	60
J. PLAN DE MARKETING	86
K. BENCHMARKING	86
L. EVALUACIÓN DE PROYECTO.....	86

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

¿Cuál es el estado de la enseñanza lúdica pedagógica para niños en Ecuador? ¿Qué tan inclusiva es esta enseñanza? ¿Qué protagonismo tiene el juguete dentro del mercado de aprendizaje para niños en la ciudad de Guayaquil?

Estudios promueven el uso de actividades lúdicas pedagógicas o enseñanza a través del juego, por los beneficios que aportan al desarrollo cognitivo tras mejorar aptitudes, relaciones, sentido del humor y la atención al aprendizaje (Gómez , Molano, & Rodriguez, 2015, p.5).

Según Piaget (1955), el desarrollo cognitivo es la interacción de la maduración del organismo humano con la influencia del entorno, y progresa a través de niveles sensorio motora, preoperacional y operacional.

Un trabajo de investigación, realizado a una escuela de Colombia, explica el uso de actividades lúdicas como estrategias pedagógicas para fortalecer el aprendizaje de los niños; tras su implementación, los niños mostraron ser más creativos, afectuosos, curiosos, habilosos, y con disposición a trabajar en el aula; pues se fomenta un ambiente que propicie y amplíe su vocabulario y convivencia; esto logra despertar no solo el interés de los niños en clases, sino también el interés de los padres por estos nuevos métodos de enseñanza.

En Ecuador, el uso del componente lúdico pedagógico e inclusivo durante el desarrollo cognitivo de un niño de 0 a 11 años, es un tema que aún se encuentra en progreso. Un artículo publicado en “Espirales, revista multidisciplinaria de investigación científica” por Lorena Boderó (2018), explica la carencia en metodologías pedagógicas para la educación inclusiva del Ecuador, y aunque está desarrollándose, debería existir más accesibilidad por parte de las instituciones educativas y preparación a docentes.

Pensando en estas carencias, el Ministerio de Educación de Ecuador al 2019, promueve la construcción de la “Propuesta Pedagógica”, como “instrumento para plasmar las intenciones que una institución educativa propone para la enseñanza-aprendizaje”; sus “principios filosóficos y pedagógicos” comprometen activamente a los estudiantes al fomentar un aprendizaje “flexible, lúdico, estratégico, y con múltiples oportunidades”.

Es un hecho que la industria del juguete, a nivel mundial presenta una gran problemática evidenciada en el Boletín n°11 publicado por el Observatorio de Corporaciones Transnacionales, al hacer un énfasis en cómo esta industria es influenciada por tendencias consumistas actuales e intenciones netamente comerciales, que promueve productos para un público infantil que encuentra atractivo innumerables juguetes de miles formas, colores y características, convirtiéndolos en consumista de productos para ocio y diversión; estos juguetes al final del día, se encontrarán en hogares sin apenas uso, olvidados poco después de su estreno, y guardados en armarios a la espera de ser regalados, arrojados a la basura o destruidos.

Esta problemática se evidencia en Ecuador, pues la oferta de juguetes didácticos o juguetes que promueven la enseñanza, es muy poca, sin embargo, su existencia sirve como indicador de tendencia sobre el uso de estas herramientas, en al menos un porcentaje de escuelas, centros psicológicos y hogares, que los implementan en la enseñanza de los niños, pasando de utilizar juguetes de entretenimiento a juguetes que propician el desarrollo cognitivo.

Jorge Morcillo, psicólogo pedagógico, explica que en el desarrollo de su trabajo como profesor y psicólogo, vio la necesidad de herramientas lúdicas e inclusivas que le ayude a mejorar problemas en niños con falta de atención, dificultad de aprendizaje y comunicación, entre otros. La escasez de estos instrumentos lo lleva a crear y fabricar juguetes didácticos para niños en etapa de escolaridad (5 a 11 años) para su posterior comercialización a través de “Juguetes Didácticos Mentis” que se constituye como un negocio artesanal ubicado en la ciudad de Esmeraldas, donde ha logrado posicionar su marca y crear fidelidad en sus clientes.

1.1 Descripción del problema

El problema que este proyecto pretende resolver, es la falta de oferta de herramientas lúdicas pedagógicas e inclusivas que permitan desarrollar habilidades cognitivas, motrices y afectivo-social en niños de 5 a 11 años de la ciudad de Guayaquil, a través de su reducción por medio de la expansión de mercado de “Juguetes Didácticos Mentis” y la correcta promoción de sus productos a esta ciudad.

1.2 Justificación del problema

La poca oferta de estos juguetes a nivel nacional y la oportunidad de negocio que representa a “Juguetes Didácticos Mentis” el crecimiento de mercado encaminada a su visión de “ser la marca pionera en innovación didáctica del Ecuador”, busca expandir su participación a otros mercados en grandes metrópolis del país, como Guayaquil, por el desarrollo que tiene el mercado en esta ciudad.

El proyecto cuenta como beneficiarios directos a niños en etapa de escolaridad, niños con discapacidades visuales, profesores, padres de familia, pediatras de desarrollo conductual y psiquiatras infantiles; y como beneficiarios externos a proveedores de materias primas; al gobierno ante aumento de producción, generación de empleos y apoyo al modelo de aprendizaje basado en proyectos; y a la sociedad en general.

En colaboración del proyecto “*Diseño de Identidad para un Producto Psicopedagógico*” por parte de estudiantes de la Facultad de Arte, Diseño y Comunicación Visual – FADCOM, este proyecto pretende abarcar la realización de un Plan de Negocios para la expansión del mercado de “Juguetes Didáctico Mentis”, situándonos geográficamente a la ciudad de Guayaquil-Ecuador, en el año 2019 y un horizonte temporal de cinco años.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la microempresa “Juguetes Didácticos Mentis”, que cubra la expansión de mercado a la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Ejecutar un análisis externo para la obtención de una idea general de la industria y entorno en la cual se desenvuelve la microempresa, así como un análisis interno periodo 2016 - 2018.
2. Diseñar un plan de marketing a través de un proceso de benchmarking con “Topbright Animation Corporation”, para definir estrategias según las preferencias de los consumidores previamente identificadas por medio de una investigación de mercados.
3. Estructurar planes de acción controlados a partir de un Balanced Scorecard con indicadores de gestión SMART, y demostrar la viabilidad financiera del plan de negocios con proyección 2020 - 2024.
4. Identificar los riesgos internos y externos del negocio para la obtención de criterios que afectarían el desempeño de la implementación del plan de negocios.

1.4 Marco teórico

A lo largo de esta sección se detalla cómo contribuirán las diferentes metodologías planteadas, al desarrollo y obtención de resultados del tema propuesto en el siguiente proyecto.

Un plan de negocios se define como una herramienta para evaluar la probabilidad de éxito de un negocio, y reducir la incertidumbre y el riesgo que pueda desarrollar. El resultado del proceso de planeación que conlleva su realización se traduce en conocer el rendimiento económico y financiero así como el monitoreo de su crecimiento, con el objetivo de identificar la oportunidad de acción y viabilidad técnica-económica; su alcance que cubre análisis externo e interno de la empresa para definir planes estratégico y de acción (Weinberger, 2009, p. 39).

El grado de análisis y la comprensión que se obtenga del entorno externo en el que se desenvuelve una empresa y cuál es su condición interna, es de vital importancia para identificar oportunidades/amenazas que se presenten y fortalezas/debilidades que se tengan para el desarrollo de una estrategia.

El análisis PEST realiza una examinación exhaustiva del impacto de los factores externos, que no son controlados por una empresa y podrían estar afectando al desempeño futuro. Este análisis se realizará con el objetivo de que las estrategias tomadas, respondan al entorno general en el que se desenvuelve el negocio; este análisis los conforma los factores de índole económico, político, tecnológico, y social (Martinez & Milla, 2012, p.34).

Un análisis del entorno competitivo, se lo obtendrá a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que brinda un estudio de cada factor que afecta a la empresa y su capacidad de competencia en un mercado. El objetivo es establecer qué tan atractivo puede llegar a ser un sector, pudiendo permanecer en este o salir de él. Este modelo llega a determinar cómo se podría mejorar la posición competitiva de una empresa considerando las cinco fuerzas implicadas. Las variables involucradas en este modelo son las amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de sustitutos y el nivel de rivalidad de competidores (Martinez & Milla, 2012, p.40).

Derivado del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se obtendrá un análisis de la industria en la que la empresa desea expandirse, esto ayudará a identificar qué buscan los consumidores, cómo se desenvuelve la competencia, y cómo establecer una estrategia para competir según los factores clave de éxito de la empresa a identificar (Martinez & Milla, 2012, p.62).

La meta de la administración financiera es maximizar el valor de mercado del capital contable de los propietarios, por lo tanto, las decisiones que se tomarán deben ser analizadas según la capacidad para lograrla. El uso de herramientas que ayuden a determinar esta capacidad, se la encontrará a través del balance general que muestra el valor contable de una empresa dada una fecha, estado de resultado que mide el desempeño de un negocio a una fecha determinada, y un estado de flujo de efectivo que explica los cambios en el efectivo contable y sus equivalentes (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, p.28).

Las razones financieras se utilizarán para comparar e investigar relaciones que puedan existir entre varios elementos financieros, en específico, los ratios de liquidez a corto plazo proporcionan información sobre la capacidad de la empresa para pagar sus deudas en corto plazo, sin presión; los ratios de solvencia a largo plazo determinan la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo o de apalancamiento financiero; las razones de gestión permiten la identificación de la eficiencia e intensidad con las que la empresa maneja y utiliza sus activos para generar ventas; por último, las razones de medidas de rentabilidad proporcionan datos sobre la efectividad que tiene la empresa para usar sus activos, además de la administración y operaciones (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, p.55).

La capacidad estratégica que genere un negocio, también representa el éxito de una estrategia, pues en esta se analiza qué tan apta está la empresa para alcanzar el objetivo propuesto. Un conjunto de tres factores importantes son los recursos internos y externos que estén a su disposición (modelo de recursos y capacidades), la competitividad que tiene para cumplir con las actividades (cadena de valor) y el equilibrio que exista para manejar los recursos y las actividades (Martinez & Milla, 2012, p.82).

“Un diagnóstico estratégico tiene el propósito de identificar cómo la empresa puede utilizar mejor sus fortalezas para aprovechar oportunidades atractivas dentro del entorno” (Armstrong & Kotler, 2013, p.43).

La evaluación de factores externos e internos determinará de forma resumida cómo se encuentra la empresa dado rangos de importancia; la matriz de evaluación del factores externo (EFE) está formada por aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos; mientras que la matriz de evaluación de factores internos (EFI) la forman variables de fortalezas y debilidades principales de una organización en sus principales áreas de función y relación (David, 2003, p.110-149).

El diseño de una cartera de negocios, analizado a través de la matriz BCG, añade y apoya los productos que concuerden con la filosofía y las competencias centrales de

la empresa, en el análisis de cartera se identificará y evaluará unidades estratégicas de negocio, las mismas que pueden ser divisiones de una empresa, líneas de productos, o simplemente solo un producto o marca (Armstrong & Kotler, 2013, p.41).

Se realizará una investigación de mercado que permitirá la identificación de la relación consumidor-cliente-público-vendedor, con el fin de identificar y definir oportunidades y problemas de comercialización, de esa forma, se generará, perfeccionará y evaluará acciones de marketing (Malhotra, 2007, p.7).

Los datos a obtener en la investigación de mercado son la principal herramienta para aplicar un programa de marketing integrado que comunicará y entregará una propuesta de valor a un cliente meta (mercado meta). Este plan se realizará a través de una mezcla de marketing, conformada por cuatro grandes grupos: producto, precio, plaza y promoción, logrando implementar adecuadamente las estrategias seleccionadas (Malhotra, 2007, p.12).

Para el análisis comparativo en áreas o sectores de este emprendimiento con empresas competidoras en el ámbito internacional, se utilizará un benchmarking, útil para realizar mejoras en el funcionamiento de la organización a través de información comparable y disponible, según la estructura seleccionada, y lograr ventajas competitivas (Boxwell, 1994, p.17).

La implementación de planes de acción está basada en un proceso de mejora continua que incluye los cambios a introducir previo un diagnóstico estratégico. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral servirá como técnica de evaluación y control de estrategias seleccionadas, equilibrando mediciones financieras y no financieras a corto y largo plazo, mediante el uso de cuatro perspectivas conocidas como desempeño financiero, conocimiento de clientes, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento (David, 2013, p.296).

El planteamiento de objetivos durante el proceso de planificación estratégica debe cumplir con una formulación precisa que la convierta en un factor clave al momento de alcanzar la meta de una empresa. Los objetivos deben ser específicos, medibles,

posibles, realizables y se den a tiempo, esto permitirá vincular la idea, con la ejecución. (Blanco, 2010, p.2)

Las herramientas de evaluación de inversión y toma de decisiones: Valor Actual Neto (VAN), Periodo de Recuperación (PAYBACK), y Tasa Interna de Retorno (TIR), se presentan como los mejores indicadores que ayudarán a determinar si el proyecto cumple con los rendimientos esperados de la administración, a través de la comparación de flujos de cajas a la implementación del proyecto y sin su implementación. Adicional los análisis de sensibilidad y punto de equilibrio se complementan para enviar señales de un pronóstico incorrecto (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, p.136).

Por último, una forma eficaz y sencilla de controlar y gestionar los riesgos financieros, operativos y estratégicos de una empresa, es a través de la aplicación de una matriz de riesgos. Este instrumento realizará un diagnóstico de actividades principales de la organización y plantea la posibilidad del incumplimiento de un objetivo. La matriz proporcionará una idea de los riesgos a los que se expone la empresa bajo una probabilidad de ocurrencia e impacto según la existencia o no de planes de contingencia, luego de ser expuesta a un factores endógenos y exógenos (Mckee, 2000, p.4).

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

La fundamentación del presente proyecto se definió como mixta, ya que se utilizó metodología cualitativa y cuantitativa, tanto para conocer el entorno y el estado situacional de este emprendimiento, así como para definir los diferentes planes de acción.

Lo anterior mencionado, se resume en la preparación de un plan de negocios. A continuación, se detalla todos los aspectos que encierran la metodología que se utilizó en el presente proyecto.

2.1 Plan de Negocios

Al no existir única estructura para su planteamiento, pues se reconoce que cada emprendedor y/o inversionista escoge y modela según sus necesidades, el esquema utilizado, **Anexo A**, fue una modificación de un modelo de estructuras de planes de negocios para una empresa en marcha, utilizados por PYMES en Perú, el cual es discutido en la colección “Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.” por Karen Weinberger (2009).

2.2 Entorno e Industria

Su ejecución abordó el uso de las metodologías cualitativas PEST y PORTER, autoradas por Liam Fahey y V.K. Narayanan (1986), y Michael Porter (1985), respectivamente.

Según el análisis de las variables PEST, el factor político destacó que tipo de esfuerzos el gobierno se encuentra realizando en el campo de la educación inicial, el factor económico analizó la industria manufacturera y su crecimiento en la economía en un lapso de 5 años, el factor social analizó cómo se compone la educación inicial en el país y finalmente el factor tecnológico comparó al país con otros países de la region como Chile respecto a sus avances en tecnología e innovación.

El análisis de las cinco fuerzas de PORTER, **figura 2.1**, determinó cómo cada variable afecta a la capacidad de este negocio para competir en la industria de juguetes lúdicos pedagógicos de la ciudad de Guayaquil.

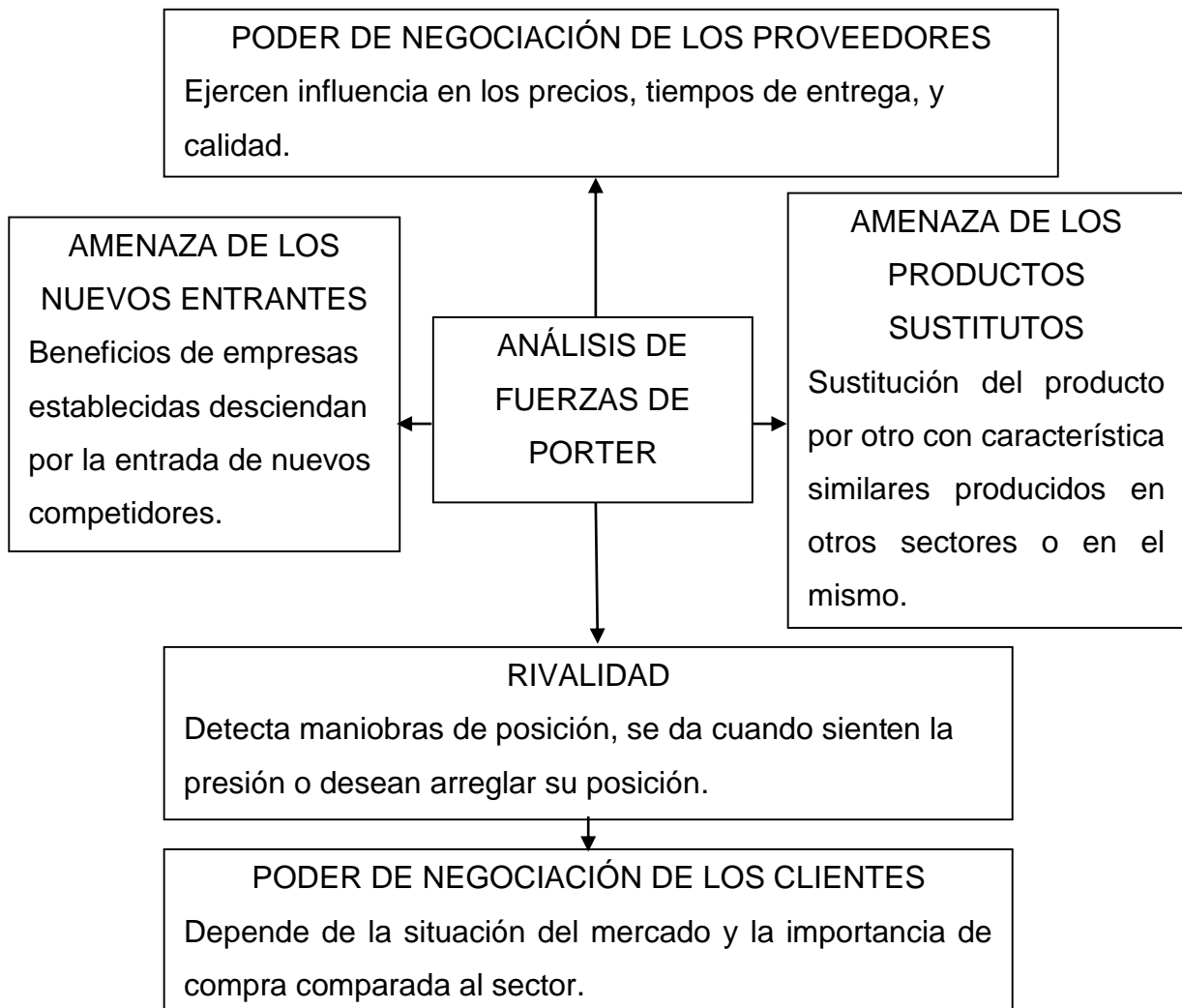


Figura 2.1 Análisis de Cinco Fuerzas de Porter

Elaboración: Los autores

Derivado del análisis de las fuerzas, se procedió a identificar los factores de éxito, Martínez y Artemio (2012), que ayudó a establecer una ventaja competitiva sobre los rivales y determinar la habilidad que este emprendimiento tiene para sobrevivir y prosperar en la industria de Guayaquil. El modelo planteado por Martínez y Artemio, **Anexo C**, dio respuestas sobre cómo actúa la demanda y la competencia en la industria.

2.3 Capacidades Estratégicas

Para el análisis económico-financiero se recurrió a metodologías cuantitativas; y para analizar las capacidades estratégicas de la empresa se utilizó metodologías cualitativas.

La metodología económico-financiera se presentó como un conjunto de fórmulas, técnicas y criterios de evaluación, **Anexo E**, que permitió el diagnóstico de la situación financiera actual y la identificación de la perspectiva que ha trabajado la empresa, a través de análisis de los balances financieros y estados resultados de este emprendimiento en un período que cubre los años 2016 – 2018. Se construyó los balances general periodo 2016 – 2018 a partir de la información otorgada y siguiendo un esquema general para una empresa comercial para su posterior evaluación.

La fuerza financiera de este emprendimiento se midió a través del cálculo e interpretación de ratios financieros, **Anexo F**, según la perspectiva de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

La teoría de los recursos y capacidades, analizado a través de un modelo adaptado por Martínez y Milla (2012) de Grant (2001), **Anexo G**, muestra las etapas de análisis de recursos que se siguió para comprender las capacidades de la empresa y explorar relaciones entre recursos-ventaja competitiva-potencial de los beneficios. Se analiza a la empresa como un conjunto compuesto por recursos y capacidades, **tabla 2.1**, heterogéneas que fundamentan la edificación de una ventaja competitiva. Los recursos, controlados por la empresa, permiten desarrollar e implementar estrategias que crean valor, mientras los recursos se convierten en potencial de ventaja comparativa al ser valiosos, raros, no imitables, y no sustituibles.

Tabla 2.1 Tipo de Recursos en un Negocio

RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES
-Financieros (caja y activo disponible, capacidad de endeudamiento e incremento de dividendos) -Físicos (instalaciones, ubicación favorable y equipos)	-Humanos (experiencia, capacidades y habilidades desarrolladas)

-Tecnológicos (procesos de producción, patentes, y marcas registradas)	-Innovación y creación (prácticas, procedimientos, y capacidades técnicas, científicas y de innovación)
-Organizacionales (procesos de planificación, sistemas de evaluación y control)	-Reputación (Imagen, calidad, fidelidad del cliente, y mantenimiento de relaciones comerciales)

Elaboración: Los autores

Porter (1987) según el análisis de la cadena de valor, **Anexo G**, permitió el descubrimiento de una sucesión de actividades que añaden valor a lo que el emprendimiento genera, luego fueron identificadas como actividades estratégicas, claves, apoyo, o mejorables. Una ventaja comparativa se obtiene cuando aumenta el margen (ingresos totales – costos de desempeñar actividades) frente a la competencia. El modelo propuesto por Guerras y Navas (2015), **Anexo G**, recalca la relación que debe existir entre la cadena de valor y la ventaja competitiva, para que esta refleje las estrategias del negocio.

2.4 Diagnóstico Estratégico

La aplicación de la metodología cuantitativa Evaluación de Factores Internos y Externo (EFI – EFE) planteada por Fred David (2008), se llevó a cabo con el fin de “auditar” las áreas más relevantes de la empresa para determinar la efectividad de las estrategias aplicadas y su impacto, con el fin de tomar decisiones que optimicen, refuerzen y solventen procesos internos para potenciar fortalezas, superar habilidades, controlar amenazas, y aprovechar oportunidades. **Anexo H**.

La matriz de crecimiento de participación, **figura 2.2**, creada por el Boston Consulting Group (BCG), permitió obtener una clasificación de todas las unidades estratégicas de negocio del emprendimiento. Su cálculo se da por un eje “X” que provee una medida de atractivo de mercado a través de la variable “tasa de crecimiento del mercado”, y un eje “Y” que trabaja como medida para fortalecer la empresa en el mercado con la variable “Participación relativa de mercado”.

Los tipos de SBU que se identificó están explicadas bajo las figuras:

- Estrella: Alto crecimiento y alta participación, juguetes que requieren de alta inversión para tener un rápido crecimiento; después de un tiempo, pasarán a ser vaca lechera, ya que su crecimiento se vuelve lento.
- Vaca lechera: Alta participación y bajo crecimiento, requieren menos inversión para que mantenga su participación; son las más exitosas y son fuente de flujo y apoyo a otras SBU.
- Signo de interrogación: Alto crecimiento, baja participación, requieren alta inversión para mantener o incrementar la participación; requieren de análisis gerencial para determinar su futuro.
- Perros: Generan recursos para su propio mantenimiento, pero no son grandes éxitos por su bajo crecimiento y participación.

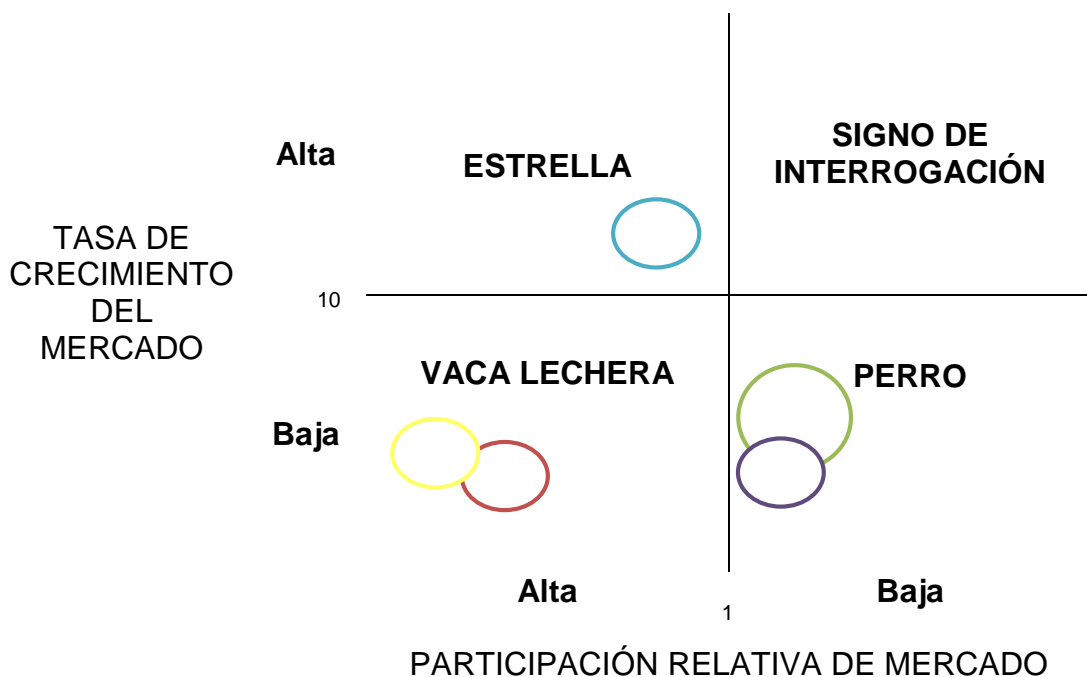


Figura 2.2 Matriz BCG

Elaboración: Los autores

2.5 Investigación de mercados

Se identificó las preferencias de los consumidores en este mercado a través de la metodología propuesta por Naresh Malhotra (2008). El diseño de la investigación de mercados fue a través de revisión de fuente secundarias de información previamente obtenida en los análisis y obtención de fuentes primarias de información.

Por su flexibilidad y dirección, se inició con una investigación exploratoria para examinar, conocer y comprender el problema. La metodología consistió en realizar entrevistas personales no estructuradas (carácter abierto, construcción de la respuesta según criterio del entrevistado y adaptación a las necesidades de investigación) a expertos en el área de educación primaria, con el objetivo de obtener perspectivas más desarrolladas sobre el problema y por la calidad de sus aportes. **Anexo I.**

Para la elaboración de resultados representativos, se utilizó una investigación concluyente para generar y evaluar relaciones. Su aplicación requiere de una muestra representativa y preparación de una entrevista estructurada por medio de una encuesta formal y secuencial que se limita a respuestas a las alternativas planteadas, con el fin de obtener información estandarizada y confiable, que reduce la variabilidad de resultados y que permite su codificación para posterior análisis e interpretación. Las preguntas fueron tomadas mediante la herramienta de encuestas de la plataforma web Google y análisis de variables a través de programa SPSS. **Anexo I.**

Se estableció 2 tipos de muestreos para la investigación concluyente, el muestreo por conveniencia que es un muestreo del tipo no probabilístico, junto a un muestreo aleatorio simple. Se optó por ambos tipos de muestreo debido a que se requería de información muy específica de la población y por cuestiones de tiempo, resultó conveniente. La táctica de aplicación del muestreo por conveniencia es deliberada en base a las necesidades de información que se observan en los resultados iniciales. En el caso del muestreo aleatorio simple, fue aplicado a la población seleccionada, eligiendo aleatoriamente los elementos que conformarían la muestra para el proyecto.

El tamaño de la muestra, permitió la delimitación de la investigación y cumplió con la significancia de los resultados obtenidos. Sin embargo, los resultados dependieron de la investigación y en gran medida de la información intrínseca al objeto de estudio o problema inicial planteado para el estudio específico, por lo tanto, no puede generalizarse el propósito del estudio. **Anexo I.**

2.6 Plan de Marketing

La lógica que supone el marketing, es cómo la empresa lo usa para crear valor y lograr relaciones, decidiendo a qué cliente atenderá (segmentación de mercados) y cómo (diferenciación y posicionamiento), esta estrategia formuló una mezcla integradora compuesta por cuatro variables: producto, precio, plaza y promoción; que se complementó con el análisis, planeación, implementación y control para vigilar y adaptar actores y fuerzas del entorno.

El contenido del presente plan de marketing fue adaptado del plan propuesto por Kottler y Armstron (2013). **Anexo J.**

2.7 Benchmarking

Este proceso se realizó con el objetivo de implantar el conocimiento adquirido por “Topbright Animation Corporation” en la planificación de marketing para posicionar efectivamente los productos desarrollados por “Juguetes Didácticos Mentis” en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

El benchmarking es un proceso que inició con la búsqueda exhaustiva e identificación de organizaciones con las mejores prácticas dentro de la industria de juguetes a nivel Internacional, se continuó con un estudio minucioso de prácticas y rendimiento de la propia organización, para luego compararlas con la empresa identificada y analizar los resultados.

Para objeto de estudio, los datos a comparar se obtuvieron a través de internet, con el estudio de la marca china de juguetes didácticos a base de madera “Top Bright”, en su proceso de marketing.

El proceso de benchmarking es el propuesto por Robert C. Camp. Se resume en cuatro fases: planificación (factible y viable) donde se definió el objeto a investigar de “Juguetes Didácticos Mentis”; el análisis buscó comprender como adaptar aquellas prácticas a mejorar; integración es el proceso donde se fijó los objetivos a raíz de los

hallazgos; y finalmente la acción se presentó como la fase para transformar esos principios operacionales en acciones. **Anexo K.**

2.8 Balanced Scorecard y Objetivos SMART

El balanced scorecard o cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992), permitió ver de una manera íntegra y balanceada a la empresa, con el fin de desarrollar estrategias a través de objetivos, por medio de 4 perspectivas, figura 2.3, que al ser vinculadas entre ellas, por causa y efecto, se alinean a metas y planes de acción para generar estrategias integradas, y así garantizar que los esfuerzos se alineen a la visión de la organización.

La lógica de la causa y efecto del método, radica en que se debe dotar al personal con los conocimientos, habilidades y sistemas necesarios para que puedan desarrollar las capacidades que requiere la formulación de procesos eficientes que beneficien al cliente al generar valor, lo que finalmente se traduce en resultados financieros exitosos.

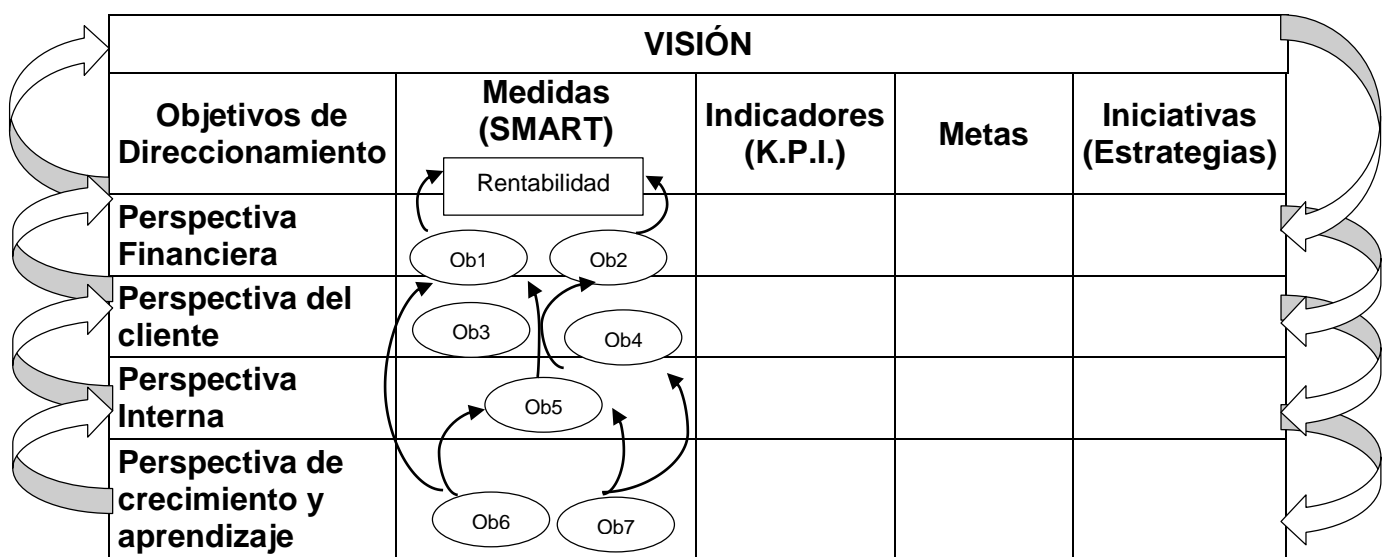


Figura 2.3 Plantilla de Balance Scorecard

Elaboración: Los autores

Los componentes del tablero de Balanced Scorecard lo conforman: diagrama de relaciones causa-efecto entre los objetivos, Key Performance Indicators por cada objetivo (al menos 5 por cada perspectiva), el nivel de desempeño o mejora para cada K.P.I., y los programas de acción para alcanzar los objetivos.

Para el planteamiento de los objetivos, se usó el trabajo de George Doran (1981) con su método “SMART”, el cual hace referencia a una “manera inteligente de escribir metas y objetivos de administración” para alcanzar objetivos eficientemente. Un objetivo es “SMART”, por sus siglas en inglés, cuando es específico (la variable es identificable), medible (identificación de método que lo mida), alcanzable (se puede lograr con los recursos y capacidades disponibles), realista (obtención del cambio planteado), acotado a tiempo (establecimiento de tiempo para su alcance).

2.9 Evaluación de Proyecto

El flujo de caja se utilizó como la principal herramienta de evaluación de este trabajo, pues proyecta, según los criterios de evaluación más utilizados: Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, y Periodo de recuperación, hasta el último dólar para cada año de estudio, y distribuye los costos de una manera correcta, ya que maneja con cautela los ingresos perdidos (costos de oportunidad), el efecto de un nuevo producto al reducir ventas (erosión) o aumentar la ventas (sinergia), así como los costos que ya ocurrieron (costos hundidos). **Anexo L.**

El flujo utilizado para evaluar el proyecto sigue un esquema general de flujo de caja de proyecto con endeudamiento que calcula la rentabilidad de los recursos propios invertidos. Para evaluar la rentabilidad que se debe exigir a la inversión dado un riesgo, se usó la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR). La TMAR determinó el VAN de los flujos futuros, su cálculo, **ecuación 1**, se realiza a través del modelo CAPM (previa obtención del Costo de Capital de Patrimonio (K_e), el cual se basa en el costo de oportunidad del inversionista y abarca tasa de rendimiento esperadas en otros proyectos, como la del proyecto presente, **ecuación 2**, y plantea la existencia de una frontera eficiente de portafolios de inversión y un activo libre de riesgo, que al combinarlas, crea una línea de mercado de valores que relacionan el riesgo del proyecto e inversión, con el riesgo del mercado, para determinar la rentabilidad esperada de la inversión implementada.

$$K'_0 = k_d(1 - t) \frac{D}{V} + K_e \frac{P}{V}, \text{ecuación 1}$$

$$K_e = Rf + [E(Rm) - Rf]\beta + Spread, \text{ecuación 2}$$

Para analizar los riesgos que conlleva esta evaluación, se utilizó el análisis de sensibilidad, calculado a través de la herramienta Oracle CrystalBall, el cual expone al VAN a ciertos cambios bajo supuestos fundamentales.

El análisis del punto de equilibrio determinó las ventas necesarias para alcanzar un punto de equilibrio, **ecuación 3**.

$$\frac{\text{Costos Fijos}}{PVP - CVu}, \text{ecuación 3}$$

2.10 Gestión de riesgos

La valoración de los riesgos de este proyecto, probabilidad e impacto, debido a la disponibilidad de tiempo se determinó bajo un criterio empírico.

La metodología de riesgos del Federal Reserve Banks (1980), implicó la determinación de objetivos estratégicos; identificación de riesgos inherentes (surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos que puedan impactar una actividad); determinación de la probabilidad de ocurrencia; el impacto de que riesgo afecte potencialmente sobre el capital o utilidades; y la valorización del riesgo (multiplicación de riesgo por el impacto).

La matriz de riesgos puede ser de tamaño mayor a 5x5, Impacto (eje X), Probabilidad (eje Y), y se establece rangos (0.1 – 9.9 Probabilidad, y 1 a 50 Impacto). Se procede con la valoración del riesgo y a ubicarlos en la matriz. **Figura 2.4**.

Considerando probabilidad: 0.01 a 0.6 como “baja” y 0.61 a 0.99 como “alta”; impacto: 1 a 30 como “baja” y 31 a 59 como “alta”; las decisiones inherentes al riesgo, se rigieron bajo los criterios:

- Impacto “alto” + Probabilidad “alta” = “Actuar Inmediatamente”
- Impacto “alto” + Probabilidad “baja” = “Plan de Contingencia”
- Impacto “bajo” + Probabilidad “alta” = “Ignorar”
- Impacto “bajo” + Probabilidad “baja” = “Reducir Probabilidad”

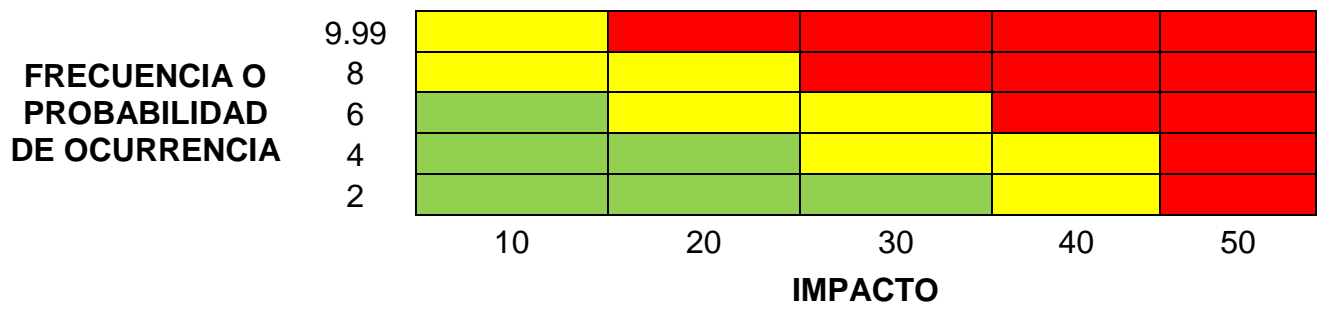


Figura 2.4 Matriz de Riesgo

Elaboración: Los autores

CAPÍTULO 3

RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 Esquema Actual del Emprendimiento

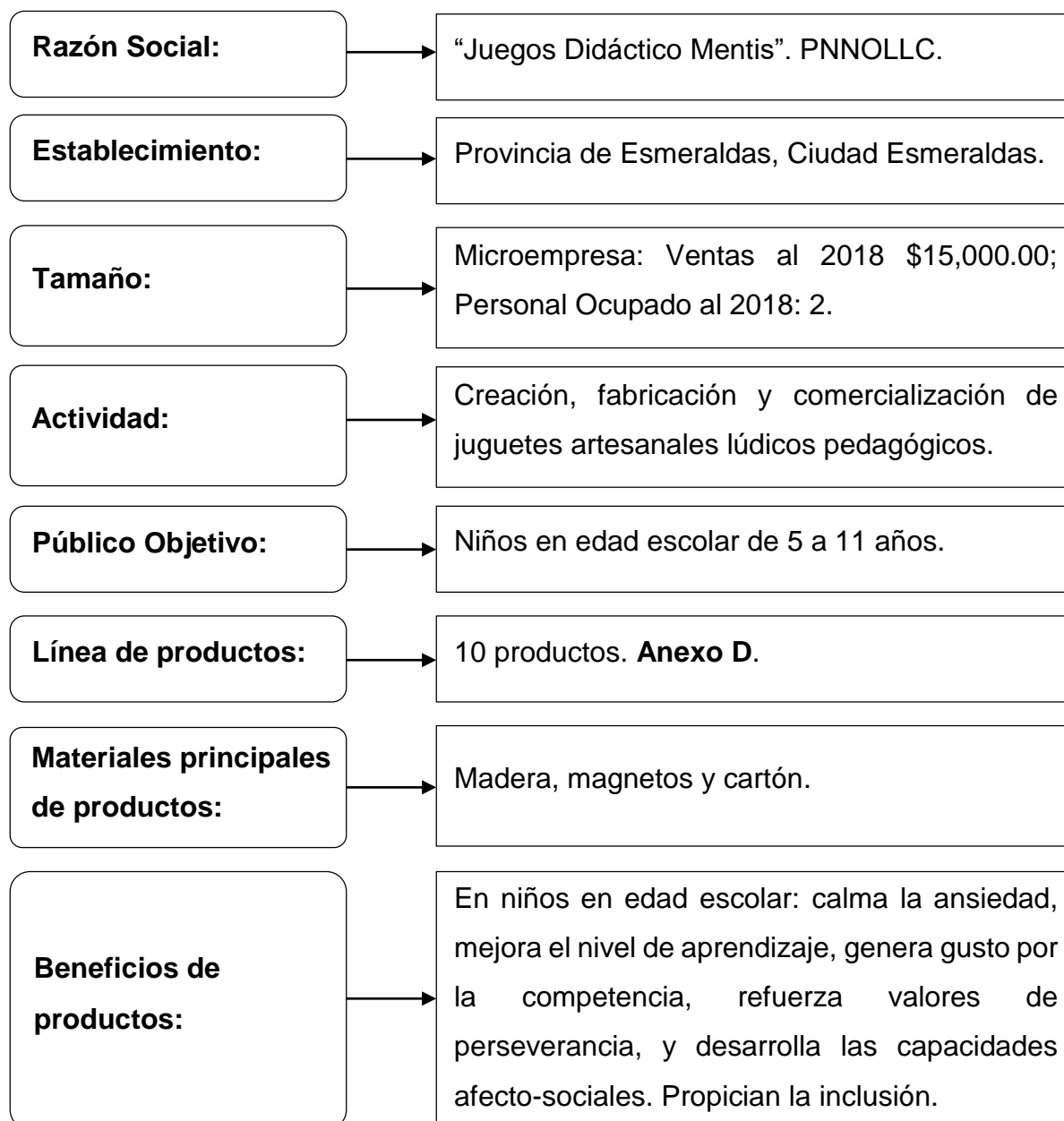


Figura 3.5 Esquema de trabajo “Juguetes Didácticos Mentis”

Elaboración: Los autores

3.2 Entorno e Industria

3.2.1 Análisis PEST

Consciente del impacto que pueden llegar a tener los factores del entorno a la actividad, la tabla 3.2. Analiza el entorno del negocio.

Tabla 3.2 Análisis PEST para “Juguetes Didácticos Mentis”

POLÍTICO – LEGAL	ECONÓMICOS
<p>Ecuador se encuentra promoviendo el desarrollo integral de los niños a través del plan de “Fortalecimiento de la Política Pública sobre Primera Infancia y Educación Inicial”. Este plan propicia difundir investigaciones de expertos nacionales e internacionales, cuyo objetivo es el intercambio de experiencias entre docentes de todos los sostenimientos, funcionarios del sector público, representantes de la sociedad civil, organismos internacionales y universidades del país con el objetivo de aportar con enfoques para la Educación Inicial además de considerar la Política Pública como un factor importante en el desarrollo integral del infante. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018).</p>	<p>Al 2018, la industria de la manufactura se ha convertido en uno de los sectores más importantes para el país, ya que permite la elaboración de productos con mayor valor agregado.</p> <p>El desarrollo de este sector fortalece al país ya que también genera fuentes de empleo calificadas y formales. De acuerdo con el INEC, a septiembre de 2017 esta actividad generó el 11% del empleo total del país. Son varios los factores que inciden en sus resultados, entre ellos se incluye la evolución del mercado interno, pero también tienen impacto las condiciones del mercado externo.</p>
SOCIALES	TECNOLÓGICOS
<p>La Educación Inicial o Preescolar va acompañada del desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, y tiene como objetivo potenciar su aprendizaje y promover su bienestar por medio de experiencias significativas y oportunas que se dan en ambientes estimulantes, saludables y seguros. El Ministerio de Educación, mediante el Proyecto Educación Inicial de Calidad con Calidez, trabaja en pro del desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, atiende su aprendizaje, apoya su salud y nutrición, y</p>	<p>Un estudio del Índice Global de Innovación Tecnológica para el año 2018 mostró que Ecuador descendió 5 posiciones, ubicándose en el puesto 97 de 126 países y alcanzando un GII de 26,80. A pesar del retroceso, Ecuador tiene resultados importantes en lo que respecta a la creación del conocimiento en industrias intensivas en capital, el porcentaje de graduados en ciencias y tecnología, el número de años de permanencia en el sistema de educación secundaria y los fondos</p>

promueve la inclusión, la interculturalidad, el respeto y cuidado de la naturaleza, y las buenas prácticas de convivencia (Ministerio de Educación del Ecuador, 2018).	proporcionados por el gobierno para la educación secundaria ya que sigue trabajando en ello. (Revista Líderes, 2018).
--	---

Elaboración: Los autores

3.2.2 Análisis Cinco Fuerzas de Porter



Figura 3.6 Análisis Cinco Fuerza Porter “Juguetes Didácticos Mentis”

Elaboración: Los autores

Se concluye que la industria es atractiva, pues las características que se presentan los productos de este emprendimiento, a la entrada del mercado, son favorables debido a su originalidad, innovación, inclusión.

3.2.3 Breve descripción de la Industria del Juguete Didáctico en la ciudad de Guayaquil

La oferta está compuesta por cuatro tiendas de renombre y posición en el mercado; sin embargo, solo dos marcas se consideran competencia directa, las demás marcas comercializadas por “Juguetón”, “Mi Juguetería”, y “Block Store”, son consideradas competencia indirecta. **Anexo B.**

Debido a la variedad ofertada y sus 20 años de experiencia, la marca y tienda “Kindersariato” se presenta con la líder y principal competidor directo. Su oferta destacada son los juguetes de madera de fabricación nacional y extranjero, dirigidos a niños con edades de 0 a 8 años; su oferta inclusiva se limita a letras con relieve para niños con discapacidad auditiva. Sus precios oscilan entre los \$1,5 a \$40.

El otro competidor directo es la marca “Top Bright”, esta manufacturera china se caracteriza por la elaboración de juguetes a base de madera, se comercializa a través de la tienda “Juguetón” y su oferta en la ciudad no es variada ya que está dirigida a niños con edades de 1 a 8 años. Sus precios oscilan entre los \$15 a \$50.

En cuanto a la inclusión, no se encontró empresa alguna que desarrolle y/o comercialice juguetes didácticos para niños con discapacidad visual, los productos existentes se limitan a ser desarrollados por especialistas para centros especializados.

3.2.4 Análisis de Factores Claves de Éxito

¿Qué quiere el consumidor? Los consumidores objetivo son padres de niños con edades de 5 a 11 años; pediatras de desarrollo conductual; psiquiatras infantiles; y docentes en centros educativos primarios; quienes buscan nuevos métodos de aprendizaje, como herramientas lúdicas pedagógicas, para niños. El consumidor

busca implementar un nuevo tipo de enseñanza que ayude al desarrollo cognitivo de los niños a su cuidado.

¿Qué necesita la empresa para sobrevivir la competencia? Es necesario que “Juguetes Didácticos Mentis” ofrezca un producto diferenciado y valorado por el consumidor, con el fin de conseguir su disposición a pagar un incremento al precio normal. “Juguetes Didácticos Mentis” se enfrenta a una competencia dura con “Kindersariato”, por lo que este emprendimiento deberá potenciar su imagen y crear valor en los productos, acogiéndose a las características que ya poseen: originalidad, inclusión, y atención a un público en edades de 9 – 11 años no cubierto por otra empresa.

3.3 Capacidades Estratégicas

3.3.1 Análisis Financiero

Aunque este emprendimiento no está obligado a llevar contabilidad, maneja un esquema básico de balance general y estado de resultados como sistema de control de lo que ha ingresado y salido, desde el inicio de sus actividades. **Anexo E.**

3.3.1.1 Análisis de Estados Financieros 2016-2018

En el curso de tres años el análisis de Balance General mostró:

- Se tiene un $AC > PC$, por lo tanto, no habrá problemas de liquidez, sus capitales propios muestran una empresa capitalizada, y en caso de realizar préstamos, su endeudamiento no será excesivo.
- Los AC han ido aumentando su participación, en un 35% y 41% respectivamente, donde el rubro caja, es el causante de este crecimiento.
- Los inventarios corresponden netamente a los materiales que se tienen en existencia, ya que los juguetes se los realiza solo bajo pedido.
- Las utilidades se han reinvertido en la empresa, lo que ha hecho crecer al patrimonio en un 11% a 14%, y al no haber realizado algún tipo de inversión de maquinaria y equipo, se reduce la participación de los activos no corrientes.

- Las deudas crecieron 100% al 2017 como forma de financiamiento, comparadas al 2016, se redujeron en un 50%; las cobranzas no han aumentado ya que se prefiere trabajar con pagos al contado.

Mientras el análisis del Estado de Resultado presentó:

- El 2017 alcanzó bajas ventas en comparación a las realizadas en 2016, las cuales fueron elevadas debido a una influencia indirecta, que el terremoto de abril en ese año tuvo.
- Se incorporó publicidad a través de la red social Facebook como forma de promoción en el 2017, sin embargo no mostró mayor resultado.
- Al 2018 se reforzaron los esfuerzos de promoción y se incorporó una ayudante financiera-administrativa, lo cual se vio reflejado en un alza en ventas.
- Los costos representan un promedio del 43% sobre las ventas, siendo el 2018 el que menor porcentaje representa debido al mayor control sobre los materiales que implementó.
- Los gastos administrativos, los dos primeros años, fueron del 54% promedio a las ventas; al 2018 este porcentaje se redujo al 49%, como consecuencia de la división de tareas que optimizó las funciones. Es importante recalcar que solo dos personas perciben un tipo de sueldos, este emprendimiento actualmente tiene la colaboración de 4 personas en producción (corte/construcción, pintado, ensamblado, y armado), de las cuales solo una percibe sueldo, y 1 persona en la administración.
- Todas las implementaciones dieron como resultado que al 2018 se tenga la mayor utilidad percibida por este emprendimiento. Esto motivó a que se empezara a hacer planes para su expansión.

3.3.1.2 Razones Financieras 2016-2018

Tabla 3.3 Análisis de Ratios Financieros para “Juguetes Didácticos Mentis”

RAZON FINANCIERA	2016	2017	2018	PROMEDIO INDUSTRIA 2018	RESULTADOS
LIQUIDEZ					
Ratio de liquidez	15.00	10.13	14.06	1.2303	Al 2018, este emprendimiento cubrió sus pasivos corrientes 14.06 veces, esto se debe a que la empresa busca realizar la compra de sus materiales en su mayoría en efectivo. Sin embargo, han ahorrado para conseguir un taller más espacioso, lo que ha causado que el efectivo permanezca ocioso y se ve reflejado en los altos ratios de los tres últimos años.
SOLVENCIA					
Ratio de endeudamiento del activo	\$ 0.02	\$ 0.04	\$ 0.03	\$ 0.63	Se tiene 0.03 de deuda por cada dólar de activo, lo que significa un exceso de patrimonio, viendo la tendencia de los años analizados. Se busca que para el año en curso, se realice una inversión de maquinaria y equipos, a través de un préstamo bancario.
GESTIÓN					
Ratio de plazo de cobro	7.02	7.51	4.62	29.50	Se cobra al cliente en 5 días, siendo este los días más rápido de cobro. Lo que genera ingreso de más efectivo a los flujos.
Ratio de plazo de pago	8.20	17.15	8.36	58.69	Al tener un ratio menor que el sector, proporciona financiación ante los proveedores. El 2017 se vio como los días más largos de pago, que corresponden a las ventas bajas de ese año.
RENTABILIDAD					
Rendimiento sobre los activos (ROA)	10.37%	2.89%	27.02%	1.38%	Se puede decir que el emprendimiento obtiene una rentabilidad elevada a la mayor productividad del activo. Al 2018, se alcanzó el pico más alto desde los inicios de su actividad.
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	10.63%	3.02%	27.91%	15.39%	En el 2018, se obtuvo 28 ctvs. de utilidad por cada dólar de capital. Se alcanzó el mayor rendimiento desde los inicios de su actividad.
Margen Neto	4.09%	1.37%	8.06%	0.85%	En el 2018, se obtuvo al menos 9 ctvs. de utilidad por cada dólar en ventas. Se alcanzó el mayor rendimiento desde los inicios de su actividad.

Elaboración: Los autores

3.3.2 Recursos y Capacidades

Los recursos y capacidad que se muestran en la **tabla 3.4**, tienen la capacidad de crear ventaja competitiva y desarrollar la que actualmente tiene.

Tabla 3.4 Análisis de Recursos y Capacidades de “Juguetes Didácticos Mentis”

		IMPLICIDAD PARA LA COMPETENCIA
RECURSOS TANGIBLES		
Financieros	Liquidez	Paridad Competitiva
	Manejo de activos	Paridad Competitiva
	Rentabilidad	Paridad Competitiva
Físicos	Equipos con capacidad de abastecer la demanda actual	Desventaja Competitiva
	Taller con capacidad de abastecer la demanda actual	Desventaja Competitiva
RECURSOS INTANGIBLES		
Humanos	Confianza de los empleados	Paridad Competitiva
	Capacidad de empleados	Paridad Competitiva
Innovación Y Creatividad	Experiencia que propicia la creación de nuevos productos	Ventaja Competitiva Sostenible
	Innovación en la producción de nuevo juguetes	Ventaja Competitiva Temporal
Reputación	Imagen de la marca	Paridad Competitiva
	Fidelidad de los clientes	Ventaja Competitiva Temporal
CAPACIDADES		
Excelente servicio al cliente		
Tendencia en el mercado		
Entregar un producto original, innovador, y de calidad		

Elaboración: Los autores

3.3.3 Análisis de Cadena de Valor

Tabla 3.5 Análisis de Subactividades de Cadena de Valor “Juguetes Didácticos Mentis”

ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Gerencia	Directa	Capacidad para manejar relaciones comerciales
Gestión R.R.H.H.	Directa	Entorno agradable de trabajo
Desarrollo Tecnológico	Indirecta	Cultura propicia la creatividad e innovación
	Asegura Calidad	Actividades que promueven la investigación comportamiento infantil y desarrollo de nuevos productos

Aprovisionamiento	Directa	Fomento de relaciones de colaboración ganar-ganar con proveedores
	Directa	Suministro de materiales y equipos
Logística Entrada	Directa	Disposición de diseños para aumentar para manejo operaciones con materiales
	Asegura Calidad	Materiales de buena calidad
Producción	Directa	Cálculo de la producción de personal por área de trabajo: corte y construcción; pintura; ensamblado y armado
Logística Salida	Directa	Optimización de rutas de entrega
Marketing y Ventas	Directa	Uso de método innovadores en la promoción y publicidad del producto: redes sociales y página web
Servicios	Directa	Calidad del producto y servicio
	Directa	Procesos para solicitar feedback de los clientes

Elaboración: Los autores

El análisis indica que tiene el potencial de:

Tabla 3.6 Análisis de Cadena de Valor “Juguetes Didácticos Mentis”

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: MEJORABLE					M A R G E N
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: MEJORABLE					
	DESARROLLO TECNOLÓGICO: CLAVE					
	APROVISIONAMIENTOS: MEJORAMIENTO					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA ENTRADA: MEJORABLE	OPERACIONES O PRODUCCIÓN: MEJORABLE	LOGÍSTICA SALIDA: MEJORABLE	MARKETING Y VENTAS: MEJORABLE	POSTVENTA: CARENCIA	

Elaboración: Los autores

Es importante resaltar que la productividad actualmente requiere de 4 personas, una persona puede producir alrededor de 570 juguetes al año; “Juguetes Didácticos Mentis” ha venido trabajando una estrategia de diferenciación en el mercado.

3.4 Diagnóstico Estratégico

3.4.1 Matriz de factores Internos y Externos

Se puede determinar que la empresa, por parte de factores externos se encuentra en una posición encima de la media que le puede permitir seguir estrategias que saquen ventaja de las oportunidades y eviten las amenazas, por parte de los factores internos se encuentra en una posición promedio que indica que está encaminada a aplicar estrategias que le permiten potenciar sus fortalezas y combatir sus debilidades.

Tabla 3.7 Matriz de Factores Internos de “Juguetes Didácticos Mentis”

FACTORES INTERNOS	PESO	RANGO	TOT
FORTALEZAS			
1. Materiales de excelente calidad	0,15	4	0,60
2. Productos especializados en enseñanza	0,20	4	0,80
3. Empresa manejable por el tamaño	0,05	3	0,15
4. Fácil comunicación con clientes	0,05	3	0,15
5. Lealtad del consumidor	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
1. Recursos limitados	0,15	2	0,30
2. Canales de promoción nulos	0,15	2	0,30
3. Inexperiencia del mercado	0,05	1	0,05
4. Cadena de valor poco desarrollada	0,10	1	0,10
5. Estructura organizacional no definida	0,05	2	0,10
TOTAL			2,7

Elaboración: Los autores

Tabla 3.8 Matriz de Factores Externos de “Juguetes Didácticos Mentis”

FACTORES EXTERNOS	PESO	RANGO	TOT
OPORTUNIDADES			
1. Expansión de mercado	0,15	4	0,60
2. Creación de nuevos productos	0,10	4	0,40
3. Acuerdo con la unión Europea	0,05	4	0,20
4. Mejora de los productos actuales	0,10	4	0,40
5. Incremento de uso de juguetes pedagógicos en el Ecuador	0,10	4	0,40
AMENAZAS			

1. Competencia bien posicionada	0,15	2	0,30
2. Marcas extranjeras dominan el mercado	0,15	2	0,30
3. Controles exigentes para los juguetes	0,10	2	0,20
4. Costo de innovación elevado	0,05	1	0,05
5. Incremento de la competencia	0,05	2	0,10
TOTAL			3

Elaboración: Los autores

Combinando ambas matrices obtenemos la matriz de factores Internos y Externos combinada, **tabla 3.9**, que indican que la empresa se encuentra en una posición de construir y crecer por ende la estrategia que busca aplicar que es la de introducción en un nuevo mercado o desarrollo de mercado está en sincronía con el análisis de factores internos y externos.

Tabla 3.9

			Puntaje EFI		
			Sólido	Promedio	Débil
			3 a 4	2 a 2,99	1 a 1,99
Puntaje EFE	Alto	3 a 4	Construir y crecer	★ Construir y crecer	Conservar y mantener
	Medio	2 a 2,99	Construir y crecer	Conservar y mantener	Cosechar y enajenar
	Bajo	1 a 1,99	Conservar y mantener	Cosechar y enajenar	Cosechar y enajenar

Elaboración: Los autores

3.4.2 Matriz BCG

Este emprendimiento inició sus actividades al 2016 con cinco juguetes, incorporó dos al 2017 y tres al 2018. **Anexo G.** El análisis (2017 – 2018) de las SBU posicionó al juguete “Fortachón” como un producto estrella, debido a esto y sus altas ventas desde el 2016, se decidió que este será el producto con que se pretenda ingresar al mercado en Guayaquil. Adicional, se incorporará al juguete “Pizarra Didáctica Inclusiva” pues se lo determina como el juguete más completo de la línea y de la cual no se encontró sustituto en la industria a expansión.

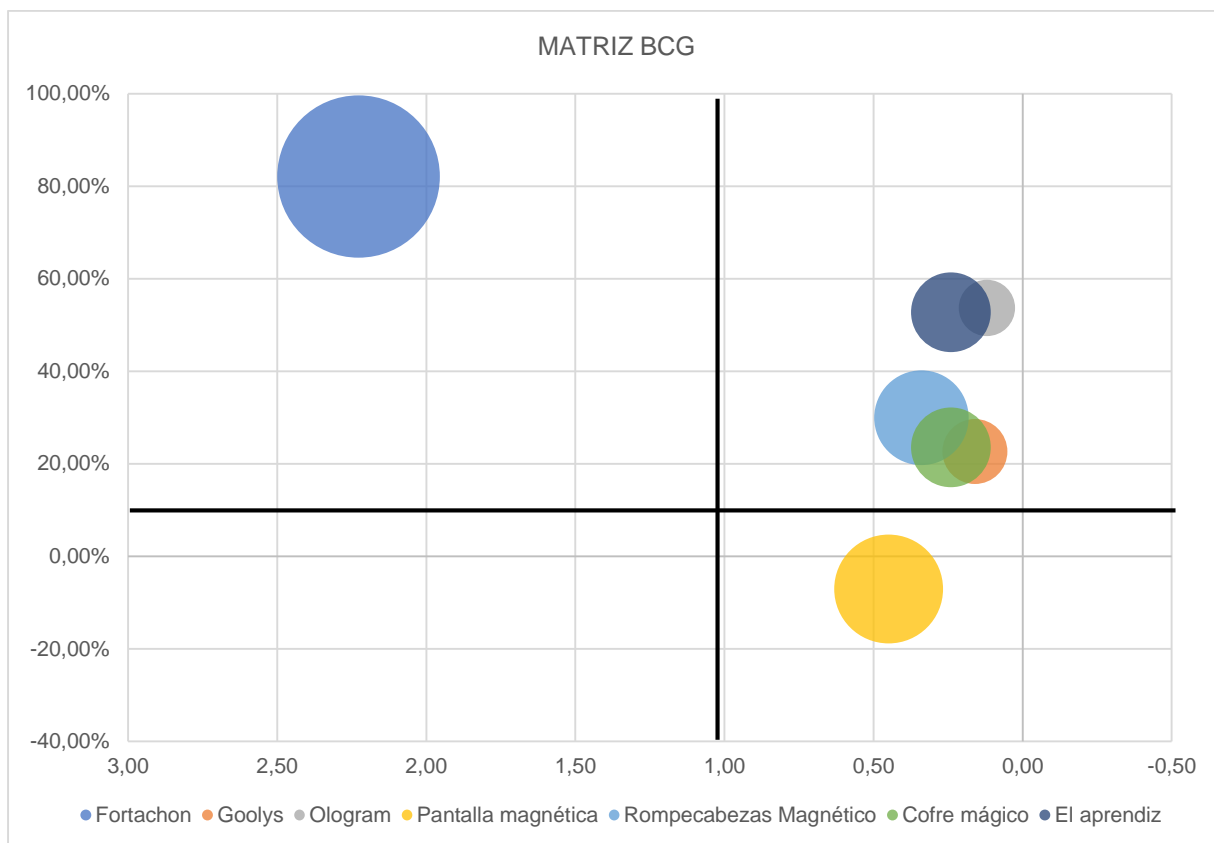


Figura 3.7 Matriz BCG “Juguetes Didácticos Mentis”

Elaboración: Los autores

3.5 Oportunidad de Negocio

Bajo lo expresado en los anteriores análisis “Juguetes Didácticos Mentis” pretende expandirse al mercado de la ciudad de Guayaquil con su producto estrella “Fortachón” y su juguete más innovador “Pizarra Magnética Inclusiva”, aplicando su estrategia de diferenciación de productos. Debido a su estructura artesanal de producción, la formulación de los siguientes planes de acción se hará bajo la suposición de estar certificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. **Anexo N.**

3.6 Planes de Acción

3.6.1 Plan de Marketing

3.6.1.1 Segmentación de mercado

Estos juguetes tienen como usuario final los niños de estas edades sin embargo los compradores son los padres, tutores o profesores además de pediatras de desarrollo conductual y psiquiatras infantiles pues son estos quienes tienen la capacidad

adquisitiva para comprarlos y son a estos consumidores a los que Mentis debe convencer.

Tabla 3.10 Segmentación “Juguetes Didácticos Mentis”

TIPO DE SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Segmentación geográfica	<p>Hace referencia al lugar donde los juguetes van a ser vendidos, en este caso el proyecto plantea la introducción de estos en el mercado de la ciudad de Guayaquil, específicamente al sector norte por factores de conveniencia del dueño de la empresa.</p> <p>La población de personas de la ciudad de Guayaquil se va a incrementar en los siguientes años, por ende, la población de infantes entre 5 a 11 años también lo hará lo que provocará que el mercado potencial de la ciudad de Guayaquil esté compuesto de aproximadamente 507648 niños en el año 2019 lo que representa un mercado más amplio que el actual que posee la empresa.</p>
Segmentación demográfica	<p>Los juguetes de Mentis están orientados a niños entre 5 a 11 años, sin distinción de raza o sexo pues su objetivo principal es el de incentivar habilidades motrices y cognitivas en los mismos, además son juguetes que sirven como herramientas para padres de familia o profesores en la educación de los niños</p>
Segmentación Socioeconómica	<p>Los juguetes de Mentis son variados, poseen varios tipos de ellos, algunos para incentivar habilidades cognitivas como rompecabezas entre otros y otros para poder entender el funcionamiento de ciertos mecanismos, dependiendo del tipo de juguete este puede resultar más barato o caro, pero pueden ser adquiridos a un precio similar a los juguetes educativos del mercado debido a que poseen materiales de alta calidad y no tóxicos para los usuarios finales.</p>

Elaboración: Los autores

3.6.1.2 Posicionamiento

Mentis debe introducirse en la mente del Guayaquileño como un producto de buena calidad, que a pesar de ser producido en el país cumple con las mismas funciones que un juguete pedagógico de origen extranjero, para esto debe apuntar a un público de padres de familia y maestros que confíen en sus productos para poderlos usar con sus hijos o alumnos.

3.6.1.3 Investigación de mercados

Debido a la falta de conocimiento de las variables más importantes para poder llevar a cabo un plan de marketing efectivo, una investigación de mercados será realizada para conocer intenciones de compra del producto, rango de precios, competidores, así como para poder establecer estrategias de publicidad, distribución, promociones entre otros que ayuden a los juguetes de la marca mentís a introducirse efectivamente en el mercado de Guayaquil

3.6.1.3.1. Problema de decisión de gerencia

¿Debería Juguetes Didácticos Mentis introducirse en el mercado de la ciudad de Guayaquil?

3.6.1.3.2. Problema de investigación de mercados

Determinar las intenciones de compra de los juguetes didácticos de la empresa Mentis.

3.6.1.3.3. Objetivo general para la investigación de mercado

Determinar las intenciones de compra de los productos de la empresa Mentis dentro de la ciudad de Guayaquil a través de la recolección y análisis del marketing mix.

3.6.1.3.4. Objetivos específicos para la investigación de mercado

1. Determinar si el origen del producto influencia en la intención de compra del cliente.
2. Determinar el rango de precios que el cliente está dispuesto a pagar por un juguete de la empresa.
3. Obtener información acerca de las principales marcas de juguetes que se encuentran en la mente del consumidor Guayaquileño.
4. Establecer mecanismos efectivos de promoción y venta para los productos.
5. Determinar si el producto necesita ser alterado para poder competir en el mercado Guayaquileño

3.6.1.3.5. Investigación Exploratoria

Tabla 3.11 Hallazgos Investigación Exploratoria

VARIABLE	PRINCIPALES HALLAZGOS
Número de empleados	2 administrativos, 4 operativos
Tiempo de existencia de la empresa	5 años
Tiempo de producción de los productos	Varía dependiendo del juguete: 2-4 días, predomina la elaboración artesanal
Existencia de un proceso previo a la elaboración de los juguetes como lluvia de ideas o investigación.	Procesos de lluvia de ideas y de generación de conceptos basadas en experiencias personales y profesionales
Objetivo de la marca Mentis	-Ser percibida como una marca moderna, fresca y segura que ofrezca productos de calidad y funcional. -Ofrecer soluciones divertidas y diferentes por su material o por su concepto. -Generar empatía y acercamiento con sus usuarios finales.
Comercialización actual de los productos	Venta directa a los clientes, elaboración de los productos bajo pedido y retiro en taller de elaboración. 10 entregas a domicilio por mes
Formas de pago	En efectivo para todos los juguetes exceptuando la pizarra magnética inclusiva donde se realizan 2 pagos.
Proveedores de materia prima	-Existencia de proveedores fijos para materiales como plywood y las pinturas. -Variación muy pequeña de los costos de materias primas en los últimos 3 años. -Compras a fin de mes dependiendo del volumen de pedido. -Pagos parciales en efectivo, sin deudas con proveedores.
Caja disponible al 2018	\$2,108.60
Cartera de clientes vencida	\$200
Lugar de elaboración de los juguetes	Taller ubicado en domicilio del dueño
Deudas con entidades bancarias	Inexistentes
Inversiones futuras planeadas	Sistema de impresión propio
De donde surgió la idea de negocio	Proveniente de experiencia profesional y personal
Necesidad identificada	Metodología para trabajar con niños con diferentes necesidades y discapacidades y así crear un producto que calmen la ansiedad y mejoren el nivel de aprendizaje
Concepto de los productos	Cada producto y técnica debe ir basado en cada principio, atrás de los juguetes hay información científica llevada a la práctica.
Consumidores del producto	Maestros, tutores y padres, pediatras de desarrollo conductual y psiquiatras infantiles

Objetivos de los juguetes	El principio es mejorar la educación y desarrollo cognitivo, social del niño a diferencia de otros juguetes que solo lo usas y lo dejas de usar.
Tipos de juguetes	Didácticos e inclusivos
Mejoras en curso	Empaque y diseño estético

Elaboración: Los autores

3.6.1.3.6. Investigación Concluyente

Tabla 3.12 Hallazgos Investigación Concluyente

OBJETIVOS	HALLAZGOS PRINCIPALES
Determinar si el origen del producto influye en la intención de compra del cliente.	Según la investigación de mercados, los datos fueron los siguientes:
	· Fortachón: 46% de los encuestados que comprarían el producto establecieron que origen del producto no es una característica apreciada
	· Pizarra magnética inclusiva: 74% de los encuestados que comprarían el producto establecieron que origen del producto no es una característica apreciada
Determinar el rango de precios que el cliente está dispuesto a pagar por un juguete de la empresa.	· Pantalla magnética: 49% de los encuestados que comprarían el producto establecieron que origen del producto no es una característica apreciada
	Según los datos arrojados por la investigación de mercados, los resultados fueron los siguientes:
	· Para Fortachón: 53% de los encuestados establecieron que estaría dispuesto a pagar de \$10 a \$14.
Obtener información acerca de las principales marcas de juguetes que se encuentran en la mente del consumidor Guayaquileño.	· Para Pizarra magnética inclusiva: 86% de los encuestados establecieron que estaría dispuesto a pagar de \$101 a \$120.
	· Para Pantalla magnética: 47% de los encuestados establecieron que estaría dispuesto a pagar de \$20 a \$30.
	Las principales marcas que se encuentran en la mente de los guayaquileños según la investigación de mercados son:
Establecer mecanismos efectivos de promoción y venta.	· Lego educacional: 51%
	· Fisher Price: 21%
	· Marcas del Kindersariato: 22%
Determinar si el producto necesita ser alterado para poder competir en el mercado Guayaquileño	· Marcas chinas: 6%
	La mayoría de los encuestados estableció que el mejor mecanismo de promoción era a través de redes sociales o de una página web, en todo caso son medios de internet. Referente a la compra se prefiere una compra directa con la empresa o a través de una juguetería especial.
	Los encuestados establecieron que los productos requerían las siguientes modificaciones:
	Fortachón: Mejoras en la estética del producto
	Pizarra magnética inclusiva: Cambio en los materiales de las piezas
	Pantalla magnética: Funcionalidad del producto.

Elaboración: Los autores

3.6.1.4 Marketing Mix

Tabla 3.13 Aplicación Variable Producto a “Juguetes Didácticos Mentis”

PRODUCTO	
VARIABLE	DESCRIPCION
Adaptación física de los productos	Las características actuales de los productos a ser introducidos no satisfacen totalmente a los clientes por esta razón se plantearon los siguientes cambios. <i>Fortachón:</i> Cambio en la estética del producto y los colores para mejorar el acabado del producto. <i>Pizarra magnética inclusiva:</i> Cambio en los materiales a usar para reducción del costo sin sacrificio de la calidad actual.
Marca	Los juguetes de la empresa JUGUETES DIDÁCTICOS MENTIS siguieron funcionando bajo la marca Mentis sin sufrir ningún cambio
Empaque	Los juguetes no contaban con ningún tipo de empaque, por lo tanto se diseñaron empaques para los juguetes Fortachón y Pizarra magnética inclusiva. El empaque para Fortachón consistió en una caja de cartón con indicaciones los juguetes e información relevante, para el caso de la pizarra magnética el empaque está hecho de tela.
Servicio post venta	Se planteó la introducción del servicio post venta donde los clientes puedan contactar al dueño de la empresa para comunicar sus inquietudes así como dar recomendaciones futuras para la mejora continua de los productos.

Elaboración: Los autores

Tabla 3.14 Aplicación Variable Distribución a “Juguetes Didácticos Mentis”

DISTRIBUCIÓN	
VARIABLE	DESCRIPCION
Proceso logístico	<ul style="list-style-type: none"> • La producción de los juguetes se realiza en la ciudad de Esmeraldas. • Los productos deben ser transportadas de Esmeraldas a Guayaquil de manera personal o a través de una compañía de transporte. • Una vez en Guayaquil los productos deben ser entregados en un lugar pactado con los clientes • El producto debe llegar al cliente en las condiciones óptimas.
Canales	Se propone la utilización de un canal directo donde el producto llegue desde el productor hasta el cliente de manera directa y sin intermediarios por las siguientes razones:

	<ul style="list-style-type: none"> • Los intermediarios encarecen el producto y al ser una nueva empresa introduciendo los juguetes se requiere que el producto mantenga el precio más bajo posible. • No se cuenta con el conocimiento de intermediarios confiables y al ser nuevo en el mercado la empresa debe construir una reputación de marca por lo tanto se ha optado por la entrega personal.
--	--

Elaboración: Los autores

3.6.1.5 Estimación de la demanda

En la **Figura 3.8** se puede observar cómo se llevará a cabo el proceso de la estimación de la demanda mediante la división del mercado potencial en mercados más pequeños, con información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se procedió a dividir el mercado en segmentos poblacionales más pequeños.

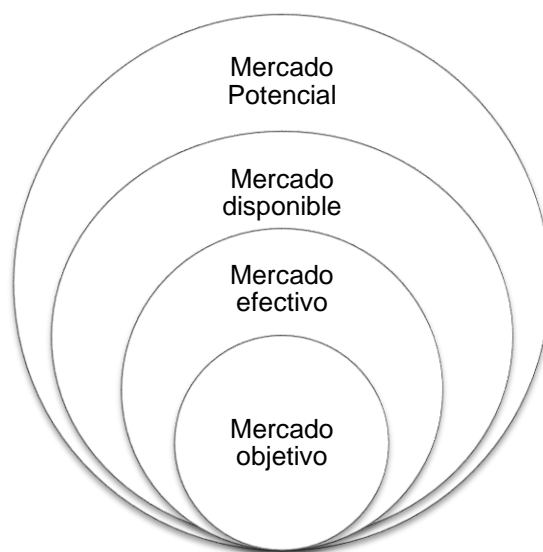


Figura 3.8 Tipos de Demanda

Elaboración: Los autores

Tabla 3.15 Estimación de Demanda Mercado ciudad Guayaquil

Año	2020	2021	2022	2023	2024
TOTAL GYE	2,698,077	2,723,665	2,750,902	2,778,411	2,806,195
5 - 9	253,436	253,930	256,469	259,034	261,624
10 - 14	254,212	255,002	257,552	260,127	262,729
Mercado potencial	507,648	508,932	514,021	519,161	524,353
Mercado disponible	317,280	318,083	321,263	324,476	327,721

Mercado efectivo	190,368	190,850	192,758	194,685	196,632
Mercado objetivo	4,759	5,725	6,747	7,787	7,865
Demanda Fortachón	3,331	4,008	4,723	5,451	5,506
Demanda Pizarra Magnética Inclusiva	1,428	1,718	2,024	2,336	2,360

Elaboración: Los autores

En el Ecuador, el promedio de hijos por familia decrece con los años. En la década de los 90 era de 2.3 y actualmente se encuentra en 1.6 por hogar para el último censo del año 2010 (INEC, 2019).

Luego de haber realizado la investigación de mercados, se pudo determinar que la mayoría de encuestados está dispuesto a adquirir juguetes educativos hechos en Ecuador, sin embargo manteniendo una postura neutra por parte del dueño, se ha establecido que el 60% del mercado potencial podrá estar dispuesto a comprar estos juguetes.

La empresa se fija como objetivo tratar de generar una demanda de 2.5% del mercado efectivo para el año 2020 pues sería más del doble de la demanda que genera actualmente y no posee las capacidades productivas para generar más juguetes, además se incrementará esta demanda en 0.5% hasta el año 2023, manteniéndose en 4% hasta el 2024.

Adicionalmente Mentis plantea la introducción de sus productos Fortachón y Pizarra Magnética por lo tanto se han establecido demandas separadas para ambos debido a los costos de producción que implica cada uno además que el juguete Fortachón se vende en mayor volumen y la pizarra magnética se fabrica en la actualidad bajo pedido, basado en la información disponible se ha establecido que la demanda del mercado objetivo sea compuesta en un 70% para el juguete Fortachón y un 30% para la pizarra magnética inclusiva.

Debido a limitaciones en cuanto a conocimiento y a capacidades, el dueño de la empresa consideró apropiado ajustar aún más la demanda pues jamás ha tenido experiencia en la producción de grandes cantidades de unidades de los productos,

además estableció que cada producto lleva tiempo en fabricar y que requeriría de recursos adicionales a los actualmente planteados para producir de manera masiva.

Tabla 3.16 Participación de Demanda en Guayaquil para “Juguetes Didácticos Mentis”

Guayaquil	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda "Fortachón"	666	1.002	1.653	2.726	3.854
Demanda "Pizarra Magnética Inclusiva"	286	430	708	1.168	1.652

Elaboración: Los autores

Para llevar a cabo esto se consideró ajustar la demanda al 25% de lo planteado en el mercado objetivo para el año 2020 y 2021, en el año 2022 se planta la producción del 40%, siguiendo con una producción del 50% y 70% al año 2024. El dueño considera necesario pasar por una fase de adaptación antes que los productos puedan ser producidos masivamente, además que la identidad artesanal de Mentis se perdería de cierta forma.


3.6.1.6 Benchmarking

Con el objetivo de lograr una superación continua y progresiva en la práctica empresarial, optimizando las técnicas de promoción necesarias para alcanzar nuevas metas. Para la obtención la promoción se realizará un Benchmarking para detectar las mejores prácticas promocionales de una empresa del sector, se utilizarán los datos recolectados en la investigación de mercados y finalmente se realizará una comparativa donde se destaquen aquellos aspectos comunes que llevan a la empresa a destacar.

3.5.4.1.1. Fase de Planificación

Tabla 3.17 Proceso Planificación Benchamarking a “Topbright”

ETAPA DE LA FASE	DESCRIPCION
Identificación de la variable a estudiar	La variable a ser estudiada es la promoción debido a que para una empresa recién ingresada al mercado es muy importante conocer los medios más efectivos por los cuales promocionar sus productos, Mentis no plantea poseer una tienda propia por ende su fuerte debe basarse en la publicidad en medios de internet como se lo identificó en la investigación de mercados, es por esta razón que el Benchmarking se centrará específicamente en la variable promoción y las mejores prácticas de empresas extranjeras para la misma.

Identificación de la empresa a estudiar 	Empresa de manufactura china que se encarga de la elaboración de diferentes clases de juguetes educativos para niños, es la empresa objeto de comparación a elegir debido a que sus productos son muy parecidos a los que Mentis plantea ofertar. TOP BRIGHT se encarga de la elaboración de juguetes educativos de madera desde 1989 y posee una amplia gama de productos que se venden en Ecuador a través de Juguetón.
--	---

Elaboración: Los autores

Tabla 3.18 Benchmarking “Top Bright”

SITUACIÓN ACTUAL DE TOPBRIGHT	
Clientes	Corporativos como Disney, WallMart, Simba, Target entre otros además de venta directa a clientes por medio de Alibaba o Amazon.
Variedad de productos	Más de 5 líneas de juguetes y más de 50 productos diferentes.
Trabajadores	2000 Aprox. Numero incrementa en temporadas de alta producción.
Promociones	Principalmente en medios electrónicos.

Elaboración: Los autores

3.5.4.1.2. Fase de Análisis

Tabla 3.19 Proceso Análisis Benchamarking a “Topbright”

DETERMINACIÓN DE LA BRECHA COMPETITIVA		
DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	VENTAJAS EN LOS RESULTADOS	GANACIAS SI SE APLICA LA PRÁCTICA A LA EMPRESA
Página web para promocionar los productos	Mayor conocimiento de los productos de la empresa	Mayores ventas
Uso de redes sociales como medios de publicidad	Baja inversión en publicidad de medios tradicionales	Reducción de costos de publicidad en medios tradicionales como televisión y radio
Imágenes de los productos de alta resolución	Mejor percepción de los detalles de producto	Incentivar el interés de compra de los clientes
Enfatización en las certificaciones y alianzas que poseen a través de la página web.	Reputación de la empresa	Demostraría ser una marca confiable y de buena reputación.
Contacto directo con la empresa a través de redes sociales	Posibilidad de vender de una manera más rápida los productos.	Aumento de las ventas directas.

Especificaciones detalladas de los productos.	Posibilidad de elegir de manera más efectiva lo que el cliente busca.	Aumento de ventas y generación de confianza por parte del cliente.
---	---	--

Elaboración: Los autores

Tabla 3.20 Proyección de Resultados “juguetes Didácticos Mentis”

PROYECTAR LOS RESULTADOS FUTUROS CUALITATIVAMENTE	
SI NO SE TOMAN ACCIONES CORRECTIVAS	SI SE TOMAN ACCIONES CORRECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • No habrá ninguna manera de publicitar el negocio. • Al no existir una tienda, la fuerza de venta recae mucho en los medios de publicidad de internet, sin una promoción efectiva se puede provocar un estancamiento de los productos. • No se captaría la atención del cliente de manera efectiva. • Ventas bajas. • Fracaso de la introducción de los productos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción efectiva de los productos de la empresa. • Contacto más efectivo con los clientes. • Mayor facilidad a la hora de buscar la empresa. • Los medios de internet tienen más repercusión actualmente por lo tanto es mucho más fácil llegar a un mayor número de personas. • Facilidad de mostrar todos los productos de la empresa al mismo tiempo, • Uso del marketing digital como herramienta de publicidad.

Elaboración: Los autores

3.5.4.1.3. Fase de Integración

Tabla 3.21 Proceso Integración Benchmarking a “Topbright”

COMUNICAR LOS RESULTADOS	
Al dueño de la empresa y directivos	Comunicar al dueño y a los directivos el monto de la inversión de tomar técnicas de otra empresa, usualmente estas decisiones no pueden ser aisladas pues requieren de un presupuesto para su aprobación, además la empresa con las mejores prácticas puede destinar recursos que no se poseen en la actualidad o son difíciles de replicar como reputación de marca.
A los trabajadores	Comunicar y capacitar a los trabajadores para puedan estar más comprometidos con los nuevos giros que la empresa pueda tomar respecto a las variables que decida adoptar, no se puede apartar a los empleados de los cambios que la empresa pueda tener, más aún si estos cambios los involucran a ellos.
A los clientes	Dar a conocer las nuevas propuestas que tiene la empresa para ellos ya que la empresa realiza estas mejoras para poder ofrecer un producto que pueda satisfacer las necesidades de los consumidores y usuarios finales, dar a conocer que hay una manera más fácil de llegar a la empresa y de poder mostrar los productos que ofrece en la actualidad de manera efectiva.

Elaboración: Los autores

Tabla 3.22 Establecimiento de Metas del Benchmarking a “Juguetes Didácticos Mentis”

ESTABLECER METAS FUNCIONALES

CAMBIOS POR EFECTUARSE	EFFECTOS DE LOS CAMBIOS	COSTOS ESTIMADOS
Sesiones de fotos profesionales para productos.	Mejor percepción y detalle de los juguetes además de mayor seriedad de la empresa.	\$30-50 por producto
Arte digital en redes sociales	Mayor difusión del producto en redes sociales además de un tratamiento más profesional de los productos.	\$20 por semana y por producto.
Página web básica de e-commerce para negocios pequeños	Comunicación y publicidad de manera más efectiva además de medio para comunicarse con los clientes.	\$800-\$1000

Elaboración: Los autores

3.5.4.1.4. Fase de Acción

Tabla 3.23 Proceso Acción Benchmarking a “Topbright”

DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL BENCHMARKING				
PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN DE TAREA	RESULTADO ESPERADO	RECURSO	RESPONSABLE
1	Tomar fotos de alta resolución de los productos ofertados por la empresa para poder observar a detalle la composición de estos.	Poder mostrar un producto de gran calidad para los potenciales clientes.	Financiero	Dueño o directivo de la empresa
2	Crear perfiles dentro de redes sociales como Instagram y Facebook.	Promocionar productos de la empresa y dar a conocer los medios de contacto con la misma.	Humano	Empleados y dueño de la empresa
3	Crear alianzas con instituciones educativas	Promocionar los productos con instituciones relacionadas además de mostrar la calidad de estos.	Humano	Dueño de la empresa

Elaboración: Los autores

Tabla 3.24 “Evaluación del Benchmarking aplicado a “Juguetes Didácticos Mentis”

EVALUACIÓN DEL BENCHMARKING		
PERIODICIDAD	RECURSOS	JUSTIFICACION
Cada 6 meses	Humanos	El Benchmarking no es una actividad que se realice una vez por ende se requiere un monitoreo constante de las actividades, en caso de la promoción, al ser una variable muy cambiante debe evaluarse constantemente y verificar la efectividad de la misma.

Elaboración: Los autores

3.6.2 Mejoramiento de las Capacidades Estratégicas

Conforme a la aplicación de una estrategia de expansión en la ciudad de Guayaquil al año 2020 y al plan de marketing planteado, “Juguetes didácticos Mentis” tiene que disponer y mejorar sus capacidades estratégicas.

Tabla 3.25 Esquema Mejorado Recursos y Capacidades “Juguetes Didácticos Mentis”

		ACCIÓN EN TORNO A LA ESTRATEGIA	
		MEJORAR	CARENCIA
RECURSOS TANGIBLES			
FINANCIEROS	Apalancamiento		x
	Liquidez	x	
	Manejo de activos	x	
	Rentabilidad	x	
FÍSICOS	Equipos con capacidad de abastecer la demanda actual	x	
	Taller con capacidad de abastecer la demanda actual	x	
TECNOLÓGICOS	Registro de marca y copyright de los productos		x
ORGANIZACIONALES	Estructura organizacional		x
	Procesos organizacionales		x
	Procesos de planificación		x
	Procesos de producción		x
RECURSOS INTANGIBLES			
HUMANOS	Personal en tiempos óptimos para producción		x
	Confianza de los empleados	x	
	Capacidad de empleados	x	
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Experiencia que propicia la creación de nuevos productos	x	
	Innovación en la producción de nuevo juguetes	x	
REPUTACIÓN	Imagen de la marca	x	
	Fidelidad de los clientes	x	

Elaboración: Los autores

Tabla 3.26 Esquema Mejorado de Cadena de Valor “Juguetes Didácticos Mentis”

ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Gerencia	Directa	Sistemas de planificación
	Indirecta	Capacidad de evaluación al entorno y la empresa
	Directa	Capacidad de manejar costos bajos y rendimientos altos
	Indirecta	Capacidad para manejar relaciones comerciales
	Directa	Capacidad de dirección a objetivos estratégicos
	Directa	Búsqueda de ventaja competitiva
Gestión R.R.H.H.	Directa	Entorno agradable de trabajo
	Indirecta	Capacitaciones al personal según su área y trabajo
	Asegura Calidad	Descripción de las funciones y entregables por puesto de trabajo
Desarrollo Tecnológico	Directa	Actividades que promueven la investigación del comportamiento infantil y desarrollo de nuevos productos
	Indirecta	Cultura propicia la creatividad e innovación
	Directa	Equipo de impresión dotado con más mayor funcionalidad
	Directa	Tienda virtual
	Asegura Calidad	Procesos organizacionales, de producción, y comerciales
Aprovisionamiento	Directa	Análisis de fuentes alternativas de materiales y equipos
	Directa	Fomento de relaciones de colaboración ganar-ganar con proveedores
	Directa	Suministro de materiales y equipos
	Directa	Sistema de Control de Inventarios
	Asegura Calidad	Búsqueda y cotización con varios proveedores para elección de mejores precios, beneficios y condiciones de negociación
Logística Entrada	Directa	Sistema de Control de Inventarios
	Directa	Disposición de diseños para aumentar la eficiencia de las operaciones con materiales
	Indirecta	Ubicación de taller que minimice el tiempo de transporte
	Asegura Calidad	Materiales de buena calidad
Producción	Directa	Minimización de tiempos de producción

	Directa	Cálculo de la producción de personal por área de trabajo: corte y construcción; pintura; ensamblado y armado
	Asegura Calidad	Diseño de flujos de trabajo
	Asegura Calidad	Sistemas de control de calidad en la producción
Logística Salida	Directa	Gestión eficaz de inventario de productos
	Directa	Optimización de rutas de entrega
	Indirecta	Gestión eficaz de elección para servicio de transporte Esmeraldas-Guayaquil
	Directa	Manejo automatizado de recepción de pedidos a través de una página web
Marketing Y Ventas	Indirecta	Identificación del segmento y sus preferencias
	Directa	Estrategia de precios
	Directa	Rebranding
	Directa	Uso de método innovadores en la promoción y publicidad del producto: redes sociales y página web
	Directa	Canal de distribución más apropiado
Servicios	Directa	Calidad del producto y servicio
	Directa	Acceso a consultoría profesional antes de la compra del producto
	Directa	Políticas de garantía
	Directa	Procesos para solicitar feedback de los clientes

Elaboración: Los autores

3.6.3 Plan Financiero

A continuación, se evalúa la inversión necesaria para cubrir la demanda del proyecto en cuanto a compra de maquinaria y equipo, adquisición de un taller más amplio, integración de una persona trabajando a tiempo completo, y el capital de trabajo necesario para operar, con el fin de determinar la rentabilidad del negocio, así como su sensibilidad ante ciertas variables, y posibles fuentes de financiamiento.

3.6.3.1 Modelo CAPM

Tabla 3.27 Valores de Variables Modelo CAPM

CAPM	
Riesgo país Ecuador	7,06% Fuente: BCE 10 de agosto 2019
Rf	2,05% Fuente: Treasury.gov
β	0.67 Fuente: Damodaran.com

Prima libre de riesgo	9,03% Fuente: Damodaran.com
Ke	15,16%

Elaboración: Los autores

Como se puede observar en la **Tabla 3.28**. El Costo Patrimonial (Ke) corresponde a una tasa de 15,16%

Tabla 3.28 Obtención de Variables de Modelo CAPM

D/V	85,03%
P/V	14,97%
Ke	15,16%
Kd	10,21%
t	36,25%
CPPC Ko'	7,80%

Elaboración: Los autores

La tasa mínima que requerirá Juguetes didácticos Mentis sobre toda inversión que realice es de 7,80% es decir, que la empresa estará dispuesta a invertir en proyectos en los que la rentabilidad sea igual o mayor a 7,80%. Si se presenta una tasa menor la empresa preferirá no invertir en el proyecto.

3.6.3.2 Inversión

Tabla 3.29 Inversión 2019 considerando expansión a ciudad Guayaquil

RUBRO	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Compresor	1	\$200.00	\$200.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Pulidora	1	\$55.00	\$55.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Caladora eléctrica	1	\$60.00	\$60.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Taladro	1	\$45.00	\$45.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Segueta o cierra manual	1	\$5.00	\$5.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Prensa manual	1	\$4.00	\$4.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Playos	2	\$4.00	\$8.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Destornilladores	3	\$2.50	\$7.50
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Juego de quita bocado	1	\$10.00	\$10.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Tijeras para latas	1	\$5.00	\$5.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Soldadora	1	\$250.00	\$250.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	Impresora A3	1	\$1,300.00	\$1,300.00
MUEBLES Y ENSERES	Sillas	6	\$10.00	\$60.00
TALLER	Taller	1	\$15,000.00	\$15,000.00

OTROS	Obras complementarias	1	\$1,000.00	\$1,000.00
OTROS	Página web	1	\$1,000.00	\$1,000.00
TOTAL			\$ 19,009.50	

Elaboración: Los autores

3.6.3.3 Capital de Trabajo

Tabla 3.30 Capital de Trabajo 2020

COMPORTAMIENTO MENSUAL DE VENTAS	6%	6%	11%	16%	17%	10%	6%	7%	5%	5%	5%	6%	
DEMANDA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
ESMERALDAS	80	80	151	226	229	135	88	96	66	73	69	77	1,368
"Fortachón" GYE	39	39	73	110	111	66	43	47	32	36	34	37	666
"Pizarra Magnética Inclusiva" GYE	17	17	31	47	48	28	18	20	14	15	14	16	286
GUAYAQUIL	56	55	105	157	159	94	61	66	46	51	48	53	952
Total	136	135	256	383	388	229	149	162	112	124	117	130	2,320
Entrega Quincenal ESM-GYE	28	28	52	79	80	47	30	33	23	25	24	27	476
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
Ventas "Fortachón" GYE	\$559.81	\$554.17	\$1,050.56	\$1,573.12	\$1,595.65	\$941.47	\$610.51	\$665.95	\$460.88	\$510.71	\$479.54	\$533.93	
Ventas "Pizarra Magnética Inclusiva" GYE	\$1,989.99	\$1,969.92	\$3,734.46	\$5,592.02	\$5,672.09	\$3,346.68	\$2,170.20	\$2,367.26	\$1,638.32	\$1,815.43	\$1,704.63	\$1,897.97	
Ventas ESMERALDAS	\$1,499.19	\$1,484.08	\$2,813.42	\$4,212.84	\$4,273.17	\$2,521.28	\$1,634.95	\$1,783.42	\$1,234.26	\$1,367.68	\$1,284.21	\$1,429.87	
Ventas totales	\$4,048.99	\$4,008.17	\$7,598.44	\$11,377.99	\$11,540.91	\$6,809.43	\$4,415.66	\$4,816.62	\$3,333.46	\$3,693.82	\$3,468.37	\$3,861.76	
50% efectivo	\$2,024.50	\$2,004.08	\$3,799.22	\$5,688.99	\$5,770.45	\$3,404.71	\$2,207.83	\$2,408.31	\$1,666.73	\$1,846.91	\$1,734.19	\$1,930.88	
50% 1 mes		\$2,024.50	\$2,004.08	\$3,799.22	\$5,688.99	\$5,770.45	\$3,404.71	\$2,207.83	\$2,408.31	\$1,666.73	\$1,846.91	\$1,734.19	\$1,930.88
Ingreso mensual	\$2,024.50	\$4,028.58	\$5,803.30	\$9,488.21	\$11,459.45	\$9,175.17	\$5,612.54	\$4,616.14	\$4,075.04	\$3,513.64	\$3,581.10	\$3,665.07	\$1,930.88
EGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
Costos Variables	\$3,460.68	\$3,425.78	\$6,494.39	\$9,724.77	\$9,864.02	\$5,820.02	\$3,774.07	\$4,116.77	\$2,849.11	\$3,157.11	\$2,964.42	\$3,300.65	
Costos Fijos	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	\$1,087.13	
Egreso mensual	\$4,547.80	\$4,512.91	\$7,581.52	\$10,811.90	\$10,951.15	\$6,907.15	\$4,861.20	\$5,203.90	\$3,936.24	\$4,244.24	\$4,051.55	\$4,387.78	
SALDO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
Ingresos mensuales	\$2,024.50	\$4,028.58	\$5,803.30	\$9,488.21	\$11,459.45	\$9,175.17	\$5,612.54	\$4,616.14	\$4,075.04	\$3,513.64	\$3,581.10	\$3,665.07	
Egresos mensuales	\$4,547.80	\$4,512.91	\$7,581.52	\$10,811.90	\$10,951.15	\$6,907.15	\$4,861.20	\$5,203.90	\$3,936.24	\$4,244.24	\$4,051.55	\$4,387.78	
Saldo	(\$2,523.31)	(\$484.33)	(\$1,778.22)	(\$1,323.69)	\$508.30	\$2,268.02	\$751.35	(\$587.76)	\$138.80	(\$730.60)	(\$470.45)	(\$722.71)	
Saldo acumulado	(\$2,523.31)	(\$3,007.64)	(\$4,785.86)	(\$6,109.55)	(\$5,601.25)	(\$3,333.23)	(\$2,581.89)	(\$3,169.65)	(\$3,030.84)	(\$3,761.44)	(\$4,231.89)	(\$4,954.61)	

Elaboración: Los autores

3.6.3.4 Estructura de costos

Tabla 3.31 Nueva Estructura de Costos Fijos

COSTOS FIJOS	MONTO ANUAL	MONTO ANUAL POR RUBRO
<i>Gastos de Venta</i>		\$6,181.53
Transporte Esmeraldas-Guayaquil	\$5,200.00	
Distribución	\$981.53	
<i>Gastos Administrativos</i>		\$5,640.00
Sueldo Asistente	\$5,400.00	
Artículos de papelería	\$240.00	
Suministros de limpieza	\$180.00	
<i>Servicios</i>		\$1,224.00
Energía	\$600.00	
Agua	\$180.00	
Internet	\$300.00	
Teléfono	\$144.00	
TOTAL COSTOS FIJOS		\$13,045.53

Elaboración: Los autores

Tabla 3.32 Nuevos Costos de Juguetes sujetos a mejoras

COSTOS MEJORADOS	
PIZARRA MAGNETICA INCLUSIVA	
Caja de madera: empaque externo que a su vez funciona también como pizarra	\$40.00
Cajas internas: empaques donde van las fichas	\$8.00
Impresiones: posters (2), y dados (2)	\$3.60
Impresión de vinil para exterior de caja	\$7.00
Piezas	\$8.70
Lámina de acero galvanizado	\$2.00
TOTAL	\$69.30
FORTACHON	
Empaque	\$0.50
Impresiones: posters (2) e instrucciones	\$1.10
Madera	\$2.00
Pintura	\$1.10
Barniz	\$0.70
Adicionales	\$0.40
TOTAL	\$5.80

Elaboración: Los autores

Tabla 3.33 Comparación de Costos en juguetes sujetos a mejoras

	PIZARRA MAGNETICA INCLUSIVA	FORTACHON	% PROMEDIO AUMENTO DE COSTOS (POR EMPAQUETADO)
COSTOS MEJORADOS	\$69.30	\$5.80	4.36%
COSTOS ANTERIORES	\$72.12	\$5.15	
HORAS ÓPTIMAS PRODUCCIÓN X UNIDAD	16	3.2	
	-3.91%	12.62%	

Elaboración: Los autores

3.6.3.5 Costos Variables, Margen de Distribución y Punto de Equilibrio

Tabla 3.34 Obtención de Punto de Equilibrio en cantidades

COSTOS VARIABLES	ESMERALDAS	GUAYAQUIL	
	PRODUCTOS PONDERADOS	FORTACHÓN	PIZARRA MAGNÉTICA INCLUSIVA
<i>Materiales e insumos directos</i>	\$5.03	\$5.30	\$61.30
<i>Mano de Obra Directa</i>	\$10.70	\$6.43	\$32.16
<i>Materiales indirectos (empaquetado)</i>	\$0.22	\$0.50	\$8.00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$15.95	\$12.23	\$101.46
PRECIO	\$18.67	\$14.31	\$118.71
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$2.71	\$2.08	\$17.25
PESOS	59%	29%	12%

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN
PONDERADO** \$ **4.32**

PUNTO DE EQUILIBRIO (unidades)	3,019.89
---	-----------------

% de utilidad sugerido	17%
-------------------------------	------------

Elaboración: Los autores

3.6.3.1 Flujo de Caja a la Aplicación del Proyecto

Tabla 3.35 Proyección 2020 – 2024 Flujo de Caja con Proyecto

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos Esmeraldas		\$25,538.37	\$27,291.19	\$29,164.32	\$31,166.01	\$33,305.09
Ingresos Guayaquil		\$43,435.26	\$65,317.68	\$107,752.33	\$177,681.32	\$251,241.57

Ingresos Anuales		\$68,973.62	\$92,608.87	\$136,916.65	\$208,847.33	\$284,546.66
Costos Variables Ponderados ESM		(\$21,827.66)	(\$23,325.80)	(\$24,926.77)	(\$26,637.61)	(\$28,465.89)
Costos Variables GYE		(\$37,124.15)	(\$55,827.07)	(\$92,096.01)	(\$151,864.37)	(\$214,736.38)
Costos fijos		(\$13,045.53)	(\$13,045.53)	(\$13,045.53)	(\$13,045.53)	(\$13,045.53)
Utilidad sin Intereses		(\$3,023.72)	\$410.46	\$6,848.34	\$17,299.81	\$28,298.85
Intereses		(\$2,156.25)	(\$1,804.54)	(\$1,416.91)	(\$989.71)	(\$518.89)
Depreciación Edificio		(\$750.00)	(\$750.00)	(\$750.00)	(\$750.00)	(\$750.00)
Depreciación Equipo de computación		(\$866.67)	(\$866.67)	(\$866.67)	(\$866.67)	(\$866.67)
Depreciación Maquinaria y Equipos		(\$129.90)	(\$129.90)	(\$129.90)	(\$129.90)	(\$129.90)
Depreciación Muebles y Enseres		(\$20.00)	(\$20.00)	(\$20.00)	(\$20.00)	(\$20.00)
Utilidad con intereses		(\$6,946.54)	(\$3,160.65)	\$3,664.86	\$14,543.53	\$26,013.40
Depreciación Edificio		\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00
Depreciación Equipo de computación		\$866.67	\$866.67	\$866.67	\$866.67	\$866.67
Depreciación Maquinaria y Equipos		\$129.90	\$129.90	\$129.90	\$129.90	\$129.90
Depreciación Muebles y Enseres		\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00
Valor de desecho Edificio						\$11,250.00
Valor de desecho Maquinaria y Equipos						\$180.00
Valor de desecho Muebles y Enseres						\$70.00
Préstamos	\$21,119.05					
Amortización		(\$3,444.82)	(\$3,796.53)	(\$4,184.16)	(\$4,611.36)	(\$5,082.18)
Inversión maquinarias y equipos	(\$649.50)					
Inversión equipo de computación	(\$1,300.00)					
Inversión muebles y enseres	(\$60.00)					
Inversión taller	(\$15,000.00)					
Obras Complementarias	(\$1,000.00)					
Diseño Página Web	(\$1,000.00)					
Capital de trabajo	(\$6,109.55)					\$6,109.55
Flujo de caja	(\$4,000.00)	(\$8,624.79)	(\$5,190.61)	\$1,247.27	\$11,698.74	\$40,307.33
VAN (%)	20,751.69			TIR	34.40%	

Elaboración: Los autores

Se puede observar que el proyecto es viable con un Valor actual neto positivo y una Tasa interna de retorno superior a la TMAR. El incremento en fondos puede ser destinado a mejorar otras áreas de la empresa

3.6.3.1 Flujo de Caja sin Aplicación del Proyecto

Tabla 3.36 Proyección 2020 – 2024 Flujo de Caja sin Proyecto

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos Anuales		\$30,238.93	\$32,314.38	\$34,532.28	\$36,902.40	\$39,435.19
Costos Variables		(\$24,191.15)	(\$25,851.50)	(\$27,625.82)	(\$29,521.92)	(\$31,548.15)
Costos fijos		(\$5,988.00)	(\$5,988.00)	(\$5,988.00)	(\$5,988.00)	(\$5,988.00)
Depreciación Equipo de computación		(\$866.67)	(\$866.67)	(\$866.67)	(\$866.67)	(\$866.67)
Depreciación Maquinaria y Equipos		(\$129.90)	(\$129.90)	(\$129.90)	(\$129.90)	(\$129.90)
Depreciación Muebles y Enseres		(\$17.00)	(\$17.00)	(\$17.00)	(\$17.00)	(\$17.00)
Utilidad		(\$953.78)	(\$538.69)	(\$95.11)	\$378.91	\$885.47
Depreciación Equipo de computación		\$866.67	\$866.67	\$866.67	\$866.67	\$866.67
Depreciación Maquinaria y Equipos		\$129.90	\$129.90	\$129.90	\$129.90	\$129.90
Depreciación Muebles y Enseres		\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00	\$17.00
Valor de desecho Maquinaria y Equipos						\$180.00
Valor de desecho Muebles y Enseres						\$70.00
Inversión maquinarias y equipos	(\$649.50)					
Inversión muebles y enseres	(\$30.00)					
Obras Complementarias	(\$1,000.00)					
Capital de trabajo	(\$2,119.75)					\$2,119.75
Flujo de caja	(\$3,799.25)	\$59.79	\$474.88	\$918.46	\$1,392.48	\$4,268.79
VAN (%)	\$ 111.49			TIR	15.96%	

Elaboración: Los autores

Se puede observar en la tabla que el proyecto obtiene un VAN positivo además de una TIR Superior a TMAR, lo que significa que es rentable a pesar de no poseer mayor inversión.

3.6.3.2 Financiamiento

Tabla 3.37 Estructura del Apalancamiento

Total de la Inversión	\$25,119.05	100%
Porcentaje que se busca financiera a través de la banca (Banco del Pacífico)	\$21,119.05	84%
Financiamiento propio	\$4,000.00	16%
TASA INTERÉS (BANCO DEL PACÍFICO)	10.21%	

Elaboración: Los autores

Tabla 3.38 Tabla de Amortización considerando un préstamo a cinco años

PERÍODO	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CAPITAL VIVO
0				\$21,119.05
1	\$5,601.07	\$2,156.25	\$3,444.82	\$17,674.23
2	\$5,601.07	\$1,804.54	\$3,796.53	\$13,877.70
3	\$5,601.07	\$1,416.91	\$4,184.16	\$9,693.54
4	\$5,601.07	\$989.71	\$4,611.36	\$5,082.18
5	\$5,601.07	\$518.89	\$5,082.18	\$0.00

Elaboración: Los autores

3.6.3.3 Periodo de Recuperación

Tabla 3.39 Periodo de Recuperación de la inversión

PERÍODO	FLUJO	FLUJO A VP	FLUJO VP ACUMULADO
0	(\$4,000.00)	(\$4,000.00)	(\$4,000.00)
1	(\$8,624.79)	(\$7,994.32)	(\$11,994.32)
2	(\$5,190.61)	(\$4,459.48)	(\$16,453.80)
3	\$1,247.27	\$993.25	(\$15,460.55)
4	\$11,698.74	\$8,635.16	(\$6,825.39)
5	\$40,307.33	\$27,577.08	\$20,751.69
Años recuperación	4.00		
Proporcional año	0.25		
Período de recuperación	4.25		

Elaboración: Los autores

La recuperación de la inversión propia se recupera aproximadamente en 4 años

3.6.3.4 Sensibilización de variables

Se realizó un análisis de sensibilidad del VAN y de la TIR, sometiéndolas a diferentes escenarios. Primero se procedió a analizar la sensibilidad del VAN planteado el siguiente escenario:

Tabla 3.40 Escenarios aplicar al análisis de sensibilización.

	ESTIMADOS	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO OPTIMISTA
INGRESOS	\$78.528,53	\$47442	\$86381.39
ENDEUDAMIENTO	\$22.721,72	\$24.993,89	\$20500

Elaboración: Los autores

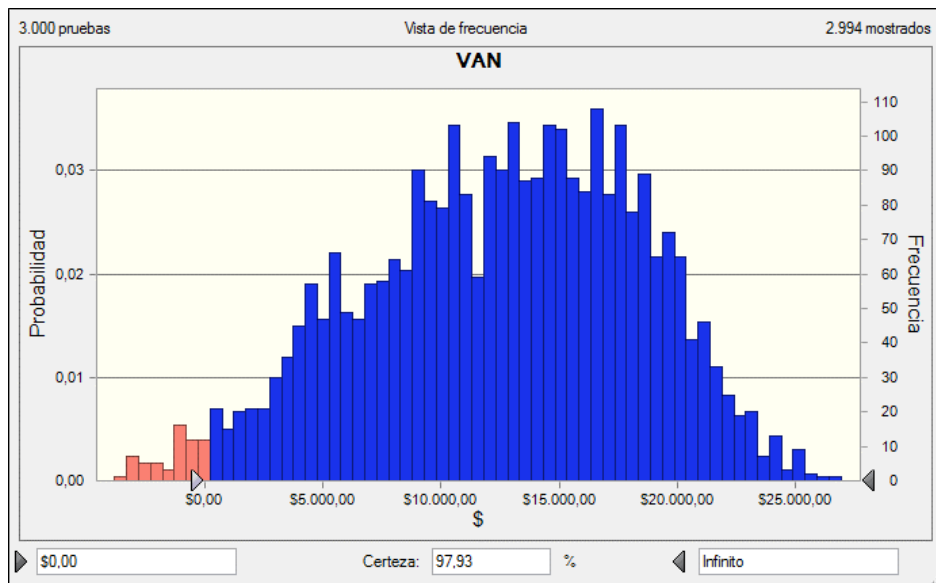


Figura 3.9 Sensibilización de la variable VAN

Elaboración: Los autores

Bajo ese escenario, la probabilidad de que el VAN sea mayor a \$0 es del 97% sometiéndolo a estos cambios de escenario.

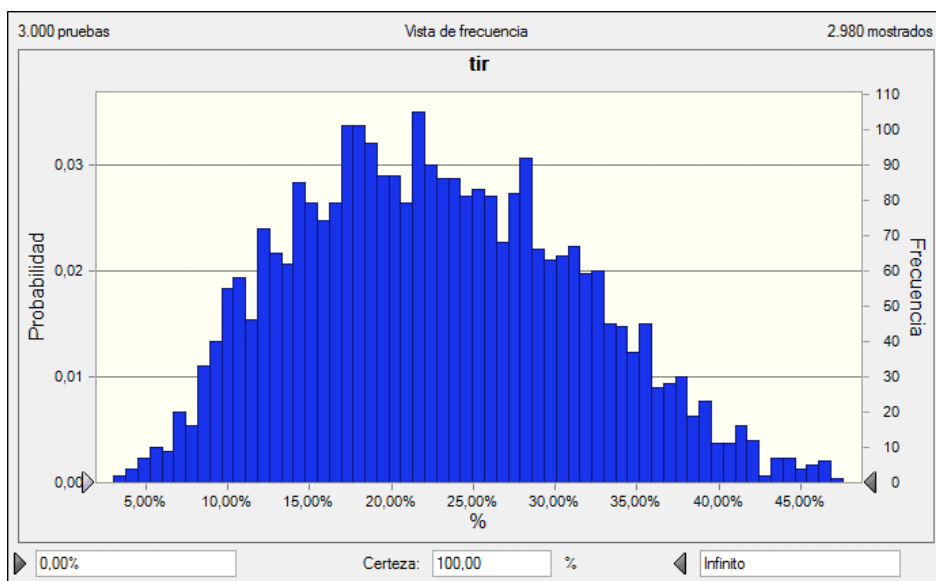


Figura 3.10 Sensibilización de la variable TIR

Elaboración: Los autores

Con ese escenario, la probabilidad de que la TIR sea mayor a \$0 es del 100%. Es decir que también ganaríamos antes los probables cambios que se puedan realizar.

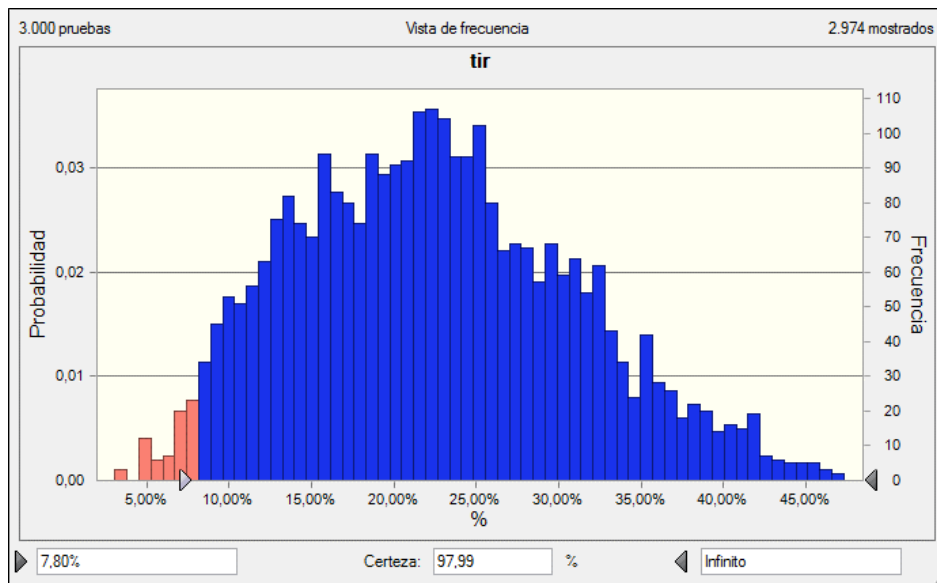


Figura 3.11 Sensibilización de la TIR positiva

Elaboración: Los autores

La probabilidad que la TIR Sea mayor a la TMAR también es alta con un 98% aprox. De certeza.

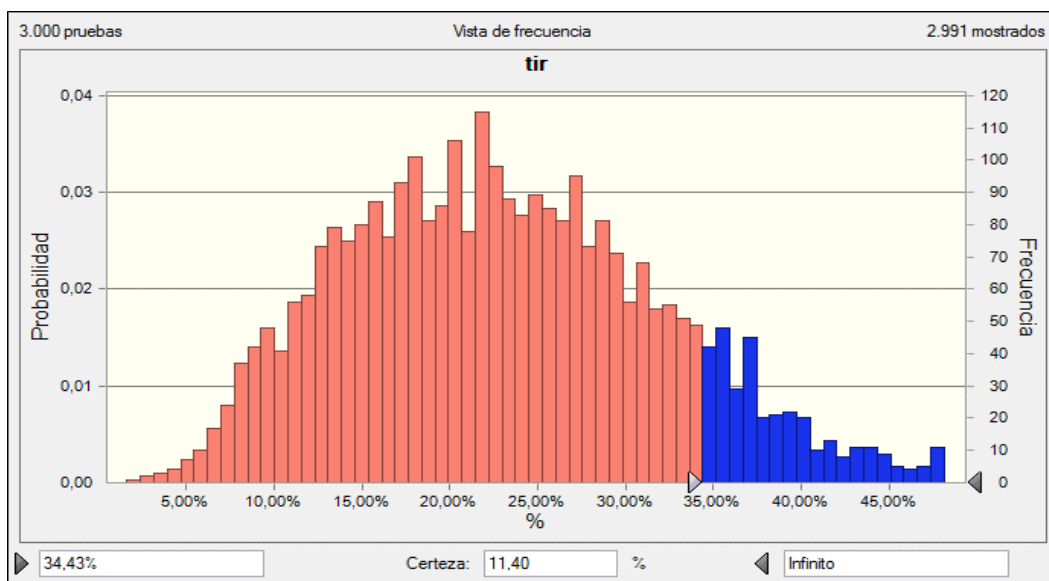


Figura 3.12 Probabilidad de obtención de la TIR del proyecto ante cambios de escenario

Elaboración: Los autores

Sin embargo la probabilidad de que el proyecto obtenga la misma tasa Interna de Retorno es a penas de un 11%, como se puede ver ante esos cambios la tasa interna de retorno se colocaría en 22,73% como media y un valor máximo de 56,43%. En todos los casos jamás se perdería pues el mínimo valor a obtener es de 1,80%.

3.7 Balanced Scorecard basado en objetivos SMART

Tabla 3.41 Aplicación de un Balanced Scorecard a “Juguetes Didácticos Mentis”

Visión: "Juguetes Didácticos Mentis" se proyecta a ser la marca pionera en innovación didáctica del Ecuador.				
Misión: Satisfacer la demanda del mercado generando productos de excelente calidad, buen diseño y avanzada concepción pedagógica.				
Estrategia: Expansión al mercado de la ciudad de Guayaquil.				
Objetivos de Direccionamiento	Objetivos de Negocio y Mapa Estratégico	Medidas	Metas	Iniciativas (Estrategias)
Perspectiva Financiera		- Ingresos de mercado objetivo.	- ↑ al menos 15% por año.	- Implementación de sistema para mejor control de ingresos y egresos.
		- Beneficio Neto.	- ↑ al menos 2% por año.	- Realizar un cambio de taller y compra de herramienta/maquinaria (aumento de productividad) a través del acceso a préstamos, beneficio del certificado de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA).
		- Costos Variables Unitarios.	- ↓ 1% por año hasta el segundo año, luego se estabiliza.	- Optimización del uso de materiales mediante la implementación de inventarios de materiales y moldeo de los juguetes para calcular las medidas a comprar por mayoreo usando al 95% + reciclaje.
Perspectiva del cliente		- Índice de participación de mercado objetivo.	- ↑ 5% por año hasta el tercer año, en adelante, al menos 15% por año.	- Creación de una página web. - Implementación de incentivos de compra.
		- Índice de alcance a usuarios en Facebook e Instagram.	- ↑ al menos 20% por año tras su implementación.	- Promoción diaria del producto a través de redes sociales.
		- Índice de satisfacción al cliente.	- ↑ 5% por año tras su implementación.	- Implementar encuestas de satisfacción al cliente a través de la página web y redes sociales.
Perspectiva Procesos Internos		- Investigación de mercados según las necesidades del mercado.	- ↑ 1 juguete según las necesidades del mercado.	- Implementar encuestas de recomendaciones y sugerencias al cliente a través de página web y redes sociales. - Contratación del diseñador gráfico.
		- índice de productividad por mano de obra	- ↑ hasta el 20% al segundo año, 6% al tercero, luego, al menos 1% por año.	- Implementar programa de producción para aprendices y operarios del taller.
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje		- Índice de desarrollo y mejora de los productos.	- ↑ 3 juguetes nuevos por año. - ↑ 3 mejoras en juguetes por año.	- Programa de recompensa por mejoras y creación de juguetes.
		- Planes de desarrollo para los aprendices.	- > 90% eficiencia.	- Capacitaciones sobre el uso de herramientas y fabricación de juguetes.

Elaboración: Los autores

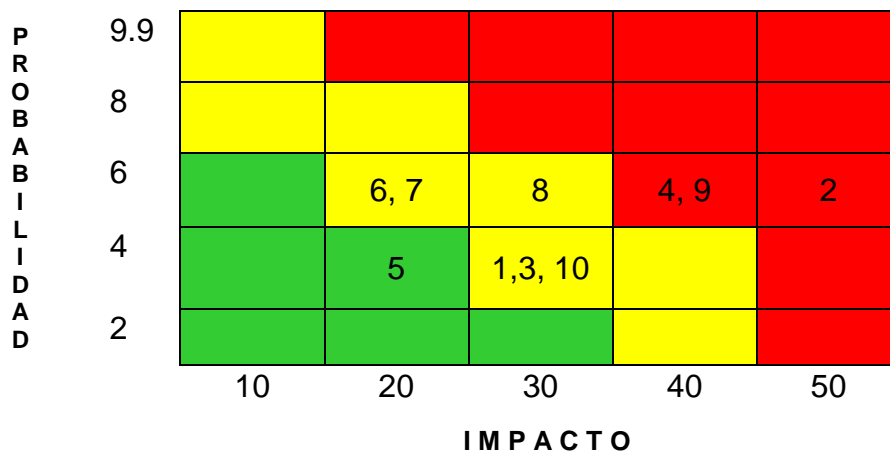
3.8 Evaluación de riesgo

Tabla 3.42 Valoración y Accionar de Riesgos para Juguetes Didácticos Mentis”

Obj.	Riesgos	Prob.	Impacto	Valor de Riesgo	Valorización	Acción
1	No se haga cultura del uso y aplicación del sistema de forma correcta.	4	30	120	Baja Probabilidad, Bajo Impacto	Ignorado
2	Falta de acceso a financiamiento y préstamos bancarios.	6	50	300	Baja probabilidad, Alto impacto	Plan de Contingencia
3	Procesos sean muy difíciles para su aplicación rutinaria.	4	30	120	Baja Probabilidad, Bajo Impacto	Ignorado
4	Clientes elijan la competencia.	5	40	200	Baja Probabilidad, Alta Impacto	Plan de Contingencia
5	La calidad y frecuencia de publicaciones no se sea la correcta.	4	20	80	Baja Probabilidad, Bajo Impacto	Ignorado
6	Personas no respondan a una encuesta por los medios seleccionados.	6	20	120	Baja probabilidad, Bajo impacto	Ignorado
7	Proceso sea caro de implementar por producto.	6	20	120	Baja probabilidad, Bajo impacto	Ignorado
8	Sea difícil llevar control de los resultados del programa.	5	30	150	Baja probabilidad, Bajo impacto	Ignorado
9	Los diseños sean copiados por la competencia.	5	40	200	Baja Probabilidad, Alta Impacto	Plan de Contingencia
10	Difícil adaptación a los procesos	4	30	120	Baja Probabilidad, Bajo Impacto	Ignorado

Elaboración: Los autores

Tabla 3.43 Matriz de Riesgo “Juguetes Didácticos Mentis”



Elaboración: Los autores

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerado todo lo expuesto, se puede concluir que la introducción de los productos de la empresa Juguetes Didácticos Mentis es viable con una tasa de retorno de 34% aprox. Se plantea que el plan de negocio se implemente dentro del término del período 2020-2021, dado que, por ahora la empresa requiere mejorar en sus productos y establecer metas internas además de desarrollar la estructura financiera que el proyecto requerirá.

Respecto al objetivo Específico No. 1, que indica la ejecución de un análisis externo e interno de la empresa para el periodo 2016 - 2018; se desarrollaron análisis cualitativos de Porter, PEST y FODA además del análisis financiero mediante la evaluación de la capacidad estratégica para los años en cuestión. Sus resultados más importantes son, mediante las cinco fuerzas de Porter, haber determinado que la empresa pertenece a una industria atractiva. Mediante el análisis de las razones financieras se pudo determinar que la empresa posee exceso de patrimonio, días de cobro elevados además de una rentabilidad elevada pese a su tamaño. La matriz EFE y EFI permitieron determinar que la empresa se encuentra en una posición de mercado donde puede expandirse.

El objetivo específico No. 2, propone el diseño de un plan de marketing para la definición de estrategias según las preferencias de los consumidores, además de la implementación de un proceso de benchmarking con “Topbright Animation Corporation para la variable promoción. Luego de la realización de la investigación de mercados se pudo determinar que los productos necesitaban adaptaciones estéticas para poder ser aceptadas totalmente dentro del mercado Guayaquileño, también se descubrió que el origen de los productos no incide en la compra de juguetes didácticos. Finalmente para el tema de las promociones y ventas se pudo descubrir que las personas prefieren los canales de promoción de internet como redes sociales y páginas web para poder

conocer más respecto a los productos y preferirían una compra directa con la empresa, esto fue especialmente útil para recortar los intermediarios.

Respecto al Benchmarking y basados en las técnicas de promoción de “Topbright Animation Corporation”, se pudo constatar que la promoción es una variable cambiante y requiere de constante monitoreo además es muy importante conocer las tendencias actuales e identificar correctamente donde se encuentra el público en cuestión al cual se busca promocionar el producto. Gracias a esto se pudo determinar que Juguetes Didácticos Mentis debería promocionarse en canales de internet a través de una página web propia además de manejar marketing digital.

Dentro del objetivo específico No. 3, el cual es estructurar planes de acción controlados a partir de un Balanced Scorecard con indicadores de gestión SMART, y demostrar la viabilidad financiera del plan de negocios con proyección 2020 - 2024. Se realizó un cuadro de mando integral, el cual permitió establecer objetivos SMART considerando cuatro ejes de la empresa, con alcance a los años anteriormente mencionados. Respecto a la viabilidad financiera se pudo demostrar que el proyecto es viable con una Tasa Interna de Retorno del 34,40% y generando un Valor Actual Neto de \$20,751.69. El dueño de la empresa comentó que la inversión más fuerte sería la adquisición de un taller por \$15000. En caso de no realizar el proyecto, la empresa también obtendría una Tasa Interna de Retorno superior a la TMAR aunque menos rentable que el proyecto, el Valor Actual Neto sin proyecto sería de \$111,49.

Para la realización del Objetivo Específico No. 4, el cual busca gestionar los riesgos que puedan suscitarse a partir de los objetivos planteados anteriormente; se ha realizado una matriz de riesgo e impacto, además de valorizar estos riesgos y determinar la acción. Se pudieron determinar que los riesgos de más alto impacto son la posible falta de acceso a los créditos bancarios además de la copia de los diseños por parte de otras empresas, por esta razón es importante patentar estos productos. Otro riesgo de alto impacto es la posibilidad de que los competidores que poseen capacidades, prestigio e imagen puedan desarrollar productos similares que hagan competencia directa en a los juguetes de Mentis.

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo del plan de negocios para Juguetes Didácticos Mentis, se recomienda que se efectúe el plan una vez que la empresa haya hecho un análisis más afondo de donde plantea llegar, la prioridad de la empresa debe encaminarse a la búsqueda de financiamiento y mejora de sus productos además de la capacitación de las personas que la conforman para estar acorde a los cambios que plantearía implementar en este trabajo.

Se recomienda que Mentis realice una investigación de mercados con una muestra más grande para el estudio debido a limitaciones de tiempo la muestra tuvo que ser adaptada a requerimientos de este trabajo y tomando en consideración solo ciertas áreas de la ciudad y discriminando a otras zonas, también se recomienda el uso de grupos focales con el consumidor de interés además de otros expertos en la industria de la educación producción.

Finalmente, se recomienda que, para futuras investigaciones sobre esta industria, se utilicen los datos más actualizados y reales posibles, proporcionados por entidades nacionales e internacionales, como las utilizadas en el presente estudio; Puesto a que no es un mercado tan desarrollado en el Ecuador.

LISTAS DE REFERENCIAS

- Amaya, A. (2018). *Análisis del Índice de Innovación Global para Ecuador*. Obtenido de ESPAE: <http://www.espae.espol.edu.ec/gii2018/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Education, Inc.
- Blanco, E. (2010). *Objetivos claros, clave del éxito en la gestión empresarial*. Caracas: DEBATES IESA.
- Bodero, L. D. (2018). Carencia de metodología pedagógica en la educación inclusiva del Ecuador. *ESPIRALES, Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 24.
- Boxwell, R. J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na ed.). Mexico: Pearson Education, Inc.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ava ed.). Mexico: Pearson Education, Inc.
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (2017). *Acuerdo Comercial entre la unión Europea y Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Delegación de la Unión Europea en Colombia y Ecuador.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. págs. 35-36.
- Ekos Negocios. (2018). *Business culture*. Obtenido de Ekos Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/la-situacion-del-mercado-laboral-y-salarial-del-ecuador>
- El Universo. (22 de 07 de 2018). Obtenido de Diario El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/nota/6866786/subempleo-desempleo-dominan-mercado-laboral-ecuador>
- El Universo. (16 de 10 de 2018). Ecuador: Cifras de empleo, desempleo y empleo adecuado se mantienen estables. pág. 1.
- Gómez , T., Molano, O., & Rodriguez, S. (2015). *La actividad ludica como estrategia pedagogica para fortalecer el aprendizaje de los niños de la institución educativa*

- niño Jesus de Praga*. Obtenido de <http://repository.ut.edu.co/bitstream/001/1657/1/APROBADO%20TATIANA%200G%C3%93MEZ%20RODR%C3%8DGUEZ.pdf>
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones*. Madrid: Editorial Aranzadi, S. A.
- Malhotra, N. K. (2007). *Investigación de mercados* (5ta ed.). Mexico: Pearson Education, Inc.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mckee, K. V. (2000). *Metodología de Riesgo. Metodología de Riesgo*. Dallas, Texas, USA: Federal Reserve Banks of Dallas.
- Ministerio de Educación de Ecuador. (2019). *Lineamientos para la construcción de la Propuesta Pedagógica*. Obtenido de Propuesta Pedagógica: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/06/Propuesta-Pedagogica.pdf>
- Multiplica Ediciones. (16 de 10 de 2018). *Las cifras del mercado laboral demuestran que poco o nada cambia en el país*. Obtenido de Gestión digital: <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/las-cifras-del-mercado-laboral-demuestran-que-poco-o-nada-cambia-en-el>
- Obesarvatorio de Corporaciones Transnacionales. (diciembre de 2005). Obtenido de http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/B11_OCT_Juguetes.pdf
- Piaget, J. (1955). *IHMC Public Cmaps*. Obtenido de The Institute for Human & Machine Cognition (IHMC): <https://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1GLSVP9CH-PV9NK9-H11/Desarrollo%20Cognitivo.pdf>
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- RAE. (s.f.). Obtenido de <https://dirae.es/palabras/l%C3%BAdico>
- RAE. (s.f.). Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=SHolzcl>
- Revista Líderes. (10 de 07 de 2018). Ecuador sigue rezagado en el índice de innovación. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Secretaría General Comunidad Andina. (21 de agosto de 2009). Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de Estadísticas de PYME de los Países Miembros de la Comunidad Andina. *Resolución 1260*, pág. 20.

Superintendencia de compañías, valores y seguros del Ecuador. (2018). Estudio sectorial: Panorama de la Industria manufacturera del Ecuador 2013-2017. Ecuador : Superintendencia de compañías, valores y seguros del Ecuador.

Weinberger, K. (Junio de 2009). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA.

ANEXOS

A. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

EXTRUCTURA PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA EN MARCHA
Resumen
Introducción
Metodología
Descripción de la empresa
Análisis del entorno: -Análisis PEST -Análisis Cinco Fuerzas de Porter -Breve descripción de la industria en la ciudad a expandirse
Análisis de empresa: -Análisis de Factores de Éxito y Cadena de Valor -Análisis de las SBU -Análisis financiero y ratios -Análisis DAFO -Análisis Factores Internos y Externos
Plan de Marketing: -Segmentación de mercado -Posicionamiento -Investigación de mercado -Benchmarking -Estrategias de expansión de mercados
Plan de Mejora: -Balanced Scorecard -Objetivos SMART -Gestión y Control de Riesgos
Viabilidad Financiera -Flujo de caja

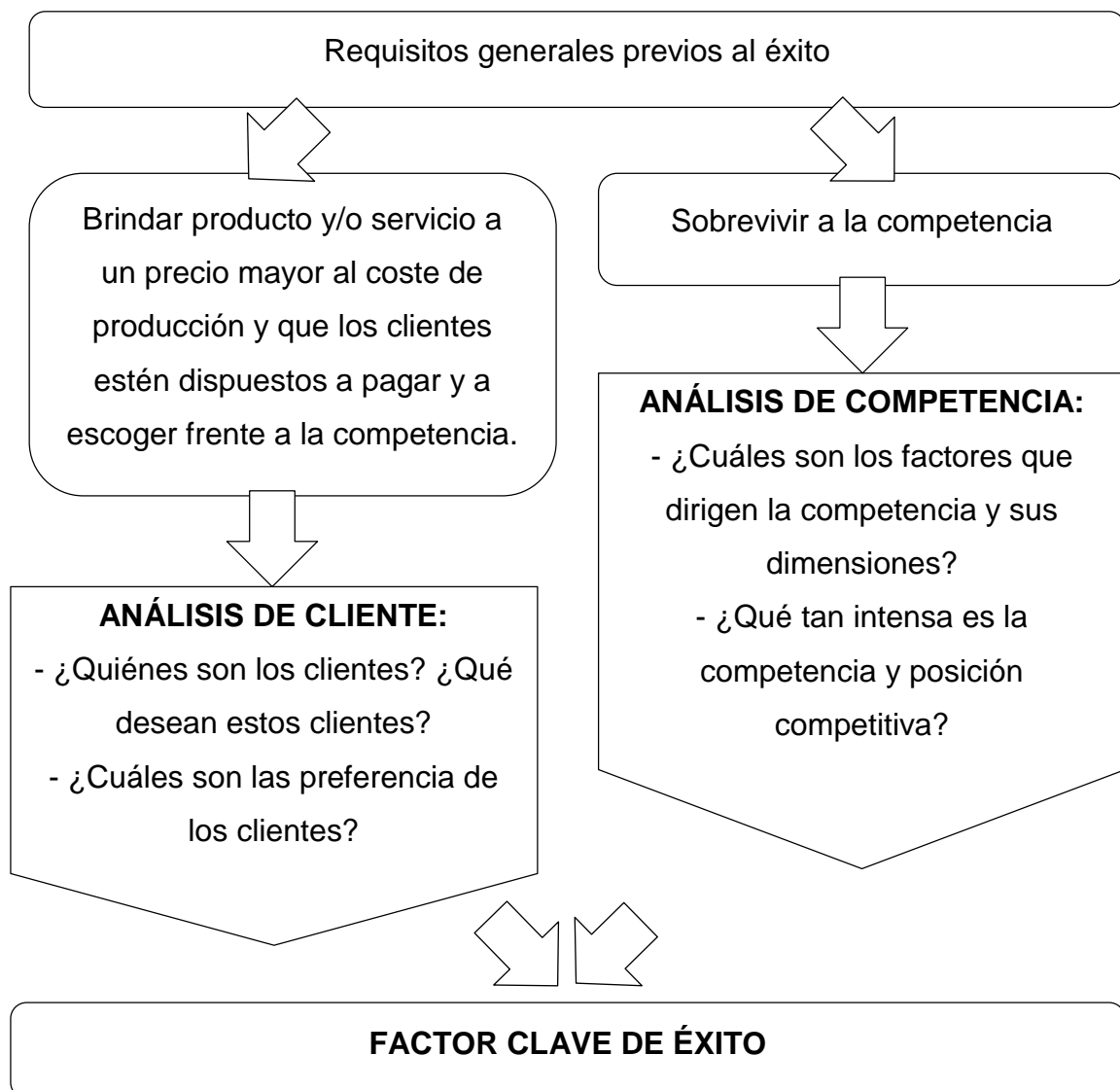
-Indicadores de inversión
Conclusiones y recomendaciones
Anexos

B. EMPRESAS QUE CONFORMAN LA INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

EMPRESA	TIENDA	MARCAS PRINCIPALES	CATEGORIA	PRODUCCIÓN	TIPO DE COMPETENCIA
Artesano Calificado por la JNDA	Kidensariato	Kidensariato	Juguetes didácticos de madera	Nacional - Extranjera	Directa
Corporación Favorita	Juguetón	Top Bright	Juguetes didácticos de madera	Extranjera	Directa
		Mundo Cartón	Piezas armables base cartón	Nacional	Indirecta
		Color Doodle	Dibujar	Extranjera	Indirecta
		Crayola	Dibujar	Extranjera	Indirecta
		Cayro	Juegos de Mesa	Extranjera	Indirecta
		Mattel	Juegos de Mesa	Extranjera	Indirecta
		Lego	Bloques	Extranjera	Indirecta
		PlayDoh - Hasbro	Masas moldeables	Extranjera	Indirecta
		V-Tech	Tecnología	Extranjera	Indirecta
Corporación El Rosado	Block Store	Lego	Bloques	Extranjera	Indirecta
		Mega Blok	Bloques	Extranjera	Indirecta
		Kre-O	Bloques	Extranjera	Indirecta
Corporación El Rosado	Mi Juguetería	Color Doodle	Dibujar	Extranjera	Indirecta
		Crayola	Dibujar	Extranjera	Indirecta
		Cayro	Juegos de Mesa	Extranjera	Indirecta
		Mattel	Juegos de Mesa	Extranjera	Indirecta

		PlayDoh - Hasbro	Masas moldeables	Extranjera	Indirecta
		V-Tech	Tecnología	Extranjera	Indirecta
		Fisher Price	Tecnología	Extranjera	Indirecta

C. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO



D. LÍNEA DE PRODUCTOS “JUGUETES DIDÁCTICOS MENTIS”

PRODUCTO	PÚBLICO OBJETIVO (años)	CUALIDADES	PRECIO
Pantalla magnética	De 5 a 7	Estimula la creatividad, mejora el desarrollo cognitivo, memoria a corto plazo y largo plazo, y el desarrollo del aprendizaje numérico y alfabético.	\$ 20.00
Fortachón	De 8 a 11	Mejora el equilibrio, controlar la ansiedad. Además refuerza la competitividad y fomenta la perseverancia.	\$ 12.00
El aprendiz	De 8 a 11	Estimula el desarrollo de la memoria a corto y largo plazo, mejora la atención e intención, competitividad y relaciones familiares.	\$ 12.00
Rompecabezas Magnético	De 6 a 11	Estimula la atención, la capacidad de análisis, mejora la motricidad.	\$ 5.00
Cofre mágico	De 5 a 8	Fomenta la educación en valores, tales como el amor, responsabilidad, perseverancias, tolerancia, honestidad, bondad. Desarrolla la inteligencia emocional y social.	\$ 20.00
Goolys	De 6 a 11	Contribuye al control del estrés	\$ 5.00
Ologram	De 6 a 11	Estimula la atención, capacidad de análisis, mejora la motricidad.	\$ 5.00

Pizarra magnética inclusiva	De 6 a 9	Mejora el aprendizaje de niños y niñas no solo de una clase regular, sino también estudiantes que presentan trastornos de aprendizaje y discapacidad visual o motora.	\$ 60.00
Luchito ambientalista	De 5 a 11	Fomenta el amor y cuidado a la naturaleza, además de crear conciencia sobre el ecosistema.	\$ 10.00
Fut-gol	De 8 a 11	Deporte fusionado con parchis.	\$ 7.00

E. ANÁLISIS FINANCIERO

Esquema general de un Balance General para una empresa comercial

Efectivo	PASIVO CORTO PLAZO	● ACTIVO CORRIENTE
Cuentas por Cobrar		
Inventarios		
ACTIVO FIJO	CAPITAL Y RESERVAS	

Análisis Financiero Balance General y Estado de Resultados

TÉCNICA		FÓRMULA
Análisis Vertical=		$\frac{\text{(Cuenta)}}{\text{Total de las cuentas}} * 100$
Análisis Horizontal=	Variación Absoluta=	Año 1 - Año 0
	Variación Relativa=	$\frac{\text{(Variación absoluta)}}{\text{Año 0}} * 100$

BALANCE GENERAL		ESTADO DE RESULTADOS	
METODOLOGÍA	PRINCIPIOS ORIENTATIVOS DE TIPO GENERAL	METODOLOGÍA	PRINCIPIOS ORIENTATIVOS DE TIPO GENERAL
Cálculo de porcentajes que representa cada grupo patrimonial en relación con el total del activo	<ul style="list-style-type: none"> - AC > PC: Empresa no tendrá problemas de liquidez y podrá atender sus pagos - CxC + Efectivo = PC: Es probable que se tenga AC muy elevado en forma de inventario, y no se tenga cómo pagar - Capital propios > (40% o 50% Activo Total): La empresa estará suficientemente capitalizada y su endeudamiento no será excesivo. 	Cálculo de porcentajes que representan los diferentes gastos y beneficios sobre las ventas en un período	<ul style="list-style-type: none"> - Evolución las ventas globales y por productos - Evolución del margen bruto y por producto

Cálculo de Análisis Vertical Balance General

Balance General	2016		2017		2018	
	USD	%	USD	%	USD	%
Activos						
Activos Corrientes	\$ 1,500.00	37%	\$ 2,025.10	44%	\$ 2,108.60	45%
Caja	\$ 1,000.00	24%	\$ 1,425.10	31%	\$ 1,558.60	33%
Cuentas por Cobrar	\$ 200.00	5%	\$ 200.00	4%	\$ 200.00	4%
Inventarios	\$ 300.00	7%	\$ 400.00	9%	\$ 350.00	7%
Activos No Corrientes	\$ 2,600.00	63%	\$ 2,600.00	56%	\$ 2,600.00	55%
Maquinaria y Equipos	\$ 649.50	16%	\$ 649.50	14%	\$ 649.50	14%
Edificio	\$ 510.50	12%	\$ 510.50	11%	\$ 510.50	11%
Equipos de Oficina	\$ 1,300.00	32%	\$ 1,300.00	28%	\$ 1,300.00	28%
Muebles y Enseres	\$ 140.00	3%	\$ 140.00	3%	\$ 140.00	3%
Total de Activos	\$ 4,100.00	100%	\$ 4,625.10	100%	\$ 4,708.60	100%
Pasivos	\$ 100.00	2%	\$ 200.00	4%	\$ 150.00	3%
Cuentas por Pagar	\$ 100.00	2%	\$ 200.00	4%	\$ 150.00	3%
Capital Social	\$ 4,000.00	98%	\$ 4,425.10	96%	\$ 4,558.60	97%
Total Pasivo + Capital	\$ 4,100.00	100%	\$ 4,625.10	100%	\$ 4,708.60	100%

Cálculo de Análisis Vertical Estado de Resultados

Estado de Resultados	2016		2017		2018	
	USD	%	USD	%	USD	%
Ventas Netas	\$ 10,393.00	100%	\$ 9,725.00	100%	\$ 15,789.00	100%
Costo de Productos Vendidos	\$ 4,453.60	43%	\$ 4,257.20	44%	\$ 6,552.60	42%
Margen Bruto	\$ 5,939.40	57%	\$ 5,467.80	56%	\$ 9,236.40	58%
Gastos de Ventas	\$ -	0%	\$ 60.00	1%	\$ 290.00	2%
Gastos de Administración	\$ 5,514.30	53%	\$ 5,274.30	54%	\$ 7,674.30	49%
Utilidad	\$ 425.10	4%	\$ 133.50	1%	\$ 1,272.10	8%

Cálculo de Análisis Horizontal Balance General

Balance General			2016		2017		2018	
	2016	2017	2018	BASE	%	USD	%	USD
Activos								
Activos Corrientes	\$ 1,500.00	\$ 2,025.10	\$ 2,108.60	100%	135%	\$ 525.10	141%	\$ 608.60
Caja	\$ 1,000.00	\$ 1,425.10	\$ 1,558.60	100%	143%	\$ 425.10	156%	\$ 558.60
Cuentas por Cobrar	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	100%	100%	\$ -	100%	\$ -
Inventarios	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 350.00	100%	133%	\$ 100.00	117%	\$ 50.00
Activos No Corrientes	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	100%	100%	\$ -	100%	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 649.50	\$ 649.50	\$ 649.50	100%	100%	\$ -	100%	\$ -
Edificio	\$ 510.50	\$ 510.50	\$ 510.50					
Equipos de Oficina	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00			\$ -		\$ -
Muebles y Enseres	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 140.00	100%	100%	\$ -	100%	\$ -
Total de Activos	\$ 4,100.00	\$ 4,625.10	\$ 4,708.60	100%	113%	\$ 525.10	115%	\$ 608.60
Pasivos	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 150.00	100%	200%	\$ 100.00	150%	\$ 50.00
Cuentas por Pagar	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 150.00	100%	200%	\$ 100.00	150%	\$ 50.00
Capital Social	\$ 4,000.00	\$ 4,425.10	\$ 4,558.60	100%	111%	\$ 425.10	114%	\$ 558.60
Total Pasivo + Capital	\$ 4,100.00	\$ 4,625.10	\$ 4,708.60	100%	113%	\$ 525.10	115%	\$ 608.60

Cálculo de Análisis Horizontal Estado de Resultados

Estado de Resultados			2016		2017		2018	
	2016	2017	2018	BASE	%	USD	%	USD
Ventas Netas	\$ 10,393.00	\$ 9,725.00	\$ 15,789.00	100%	94%	\$ (668.00)	152%	\$ 5,396.00
Costo de Productos Vendidos	\$ 4,453.60	\$ 4,257.20	\$ 6,552.60	100%	96%	\$ (196.40)	147%	\$ 2,099.00
Margen Bruto	\$ 5,939.40	\$ 5,467.80	\$ 9,236.40	100%	92%	\$ (471.60)	156%	\$ 3,297.00
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 60.00	\$ 290.00	100%	160%	\$ 60.00	290%	\$ 290.00
Gastos de Administración	\$ 5,514.30	\$ 5,274.30	\$ 7,674.30	100%	96%	\$ (240.00)	139%	\$ 2,160.00
Utilidad	\$ 425.10	\$ 133.50	\$ 1,272.10	100%	31%	\$ (291.60)	299%	\$ 847.00

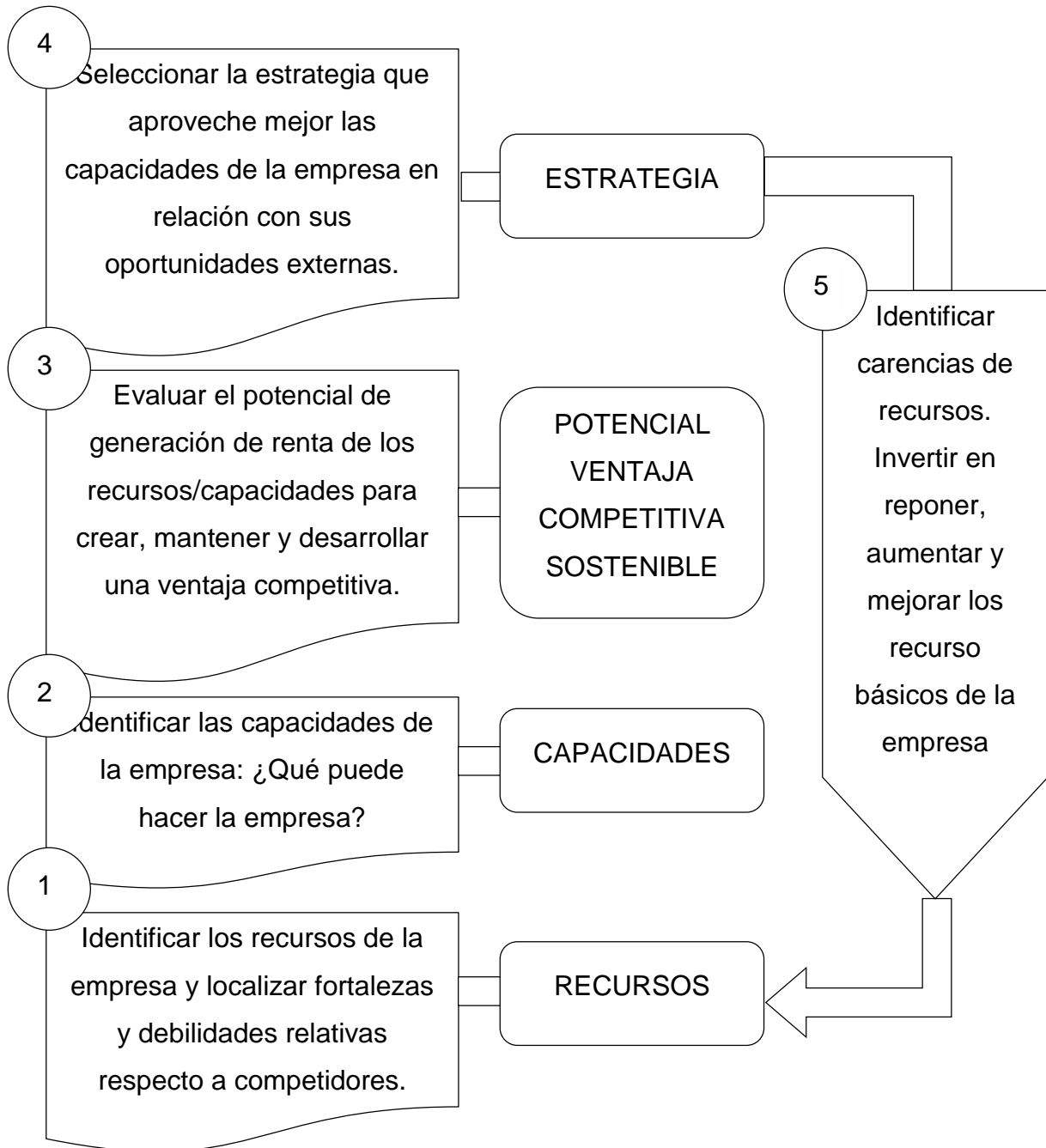
F. RATIOS FINANCIERO

RAZON FINANCIERA	FORMULA	CRITERIO DE EVALUACIÓN	U.M.	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ				
Ratio liquidez=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	<p>>2: Empresa tiene activos circulantes ociosos y se pierde rentabilidad.</p> <p>2<x<1.5: Óptimo.</p> <p><1.5: Empresa tiene mayor probabilidad de suspensión de pagos.</p>	\$ o veces	Se obtiene tanto \$ en activos circulantes por cada dólar en pasivo circulante / Se cubre el pasivo circulante en xx veces.
SOLVENCIA				
Ratio de endeudamiento del activo=	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	<p>>0.6: Volumen de deuda es excesivo.</p> <p>0.6<x<0.5: Óptimo.</p> <p><0.4: Exceso de patrimonio.</p>	\$	Se tiene \$ de deuda por cada dólar de activos.
GESTIÓN				
Ratio de plazo de cobro=	$\frac{\text{Ctas por Cobrar}}{[\frac{\text{Ventas Anuales}}{365}]}$	<p>Ratio menor: Se cobra a los cliente en menores días.</p>	Días	La empresa demora xx días para realizar sus cobros

Ratio de plazo de pago=	$\frac{\text{Ctas por Pagar}}{[\frac{\text{Compra Anuales}}{365}]}$	Ratio mayor al sector: Se tarda más en pagar a los proveedores, puede ocasionar corte de suministro. Ratio menor al sector: Proporciona financiación.	Días	La empresa demora xx días para pagar a proveedores
RENTABILIDAD				
Rendimiento sobre los activos (ROA)=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	Ratio elevado: Mejor rendimiento, se obtiene más productividad del activo.	%	Rendimiento global sobre la inversión ganada por la empresa.
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	Mínimo será positiva y superior a las expectativas (costo de oportunidad o rentabilidad) de los accionistas.	%	Por cada dólar de capital, se generó xx ctvs de utilidad.
Margen Neto=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Mide la utilidad neta por cada dólar de venta	%	Se genera al menos xx ctvs por utilidad por cada dólar de ventas.

G. CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

Modelo de Identificación de Recursos y Capacidades



Atributos que un recurso debe poseer para ser ventaja competitiva

Atributo	Característica
Valioso	Permite formular e implementar estrategias para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa
Raro	No todos tienen capacidad para explotarlo
Inimitabilidad	Único/trayectoria/difícil de "desenredar/reputación"
Sustitutos no disponible	No exista otro con equivalencia estratégica

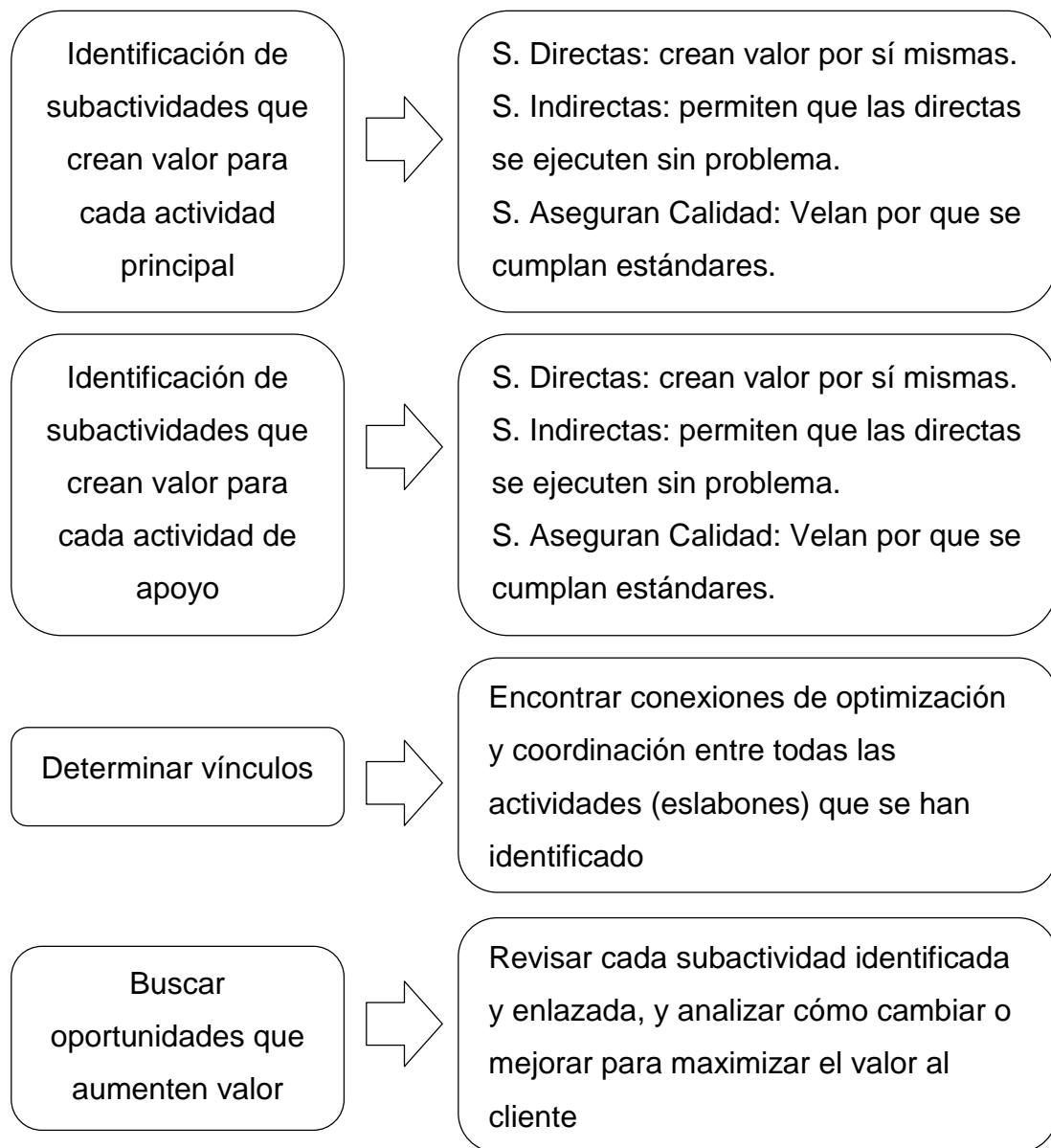
Implicación para la competitividad sobre el recurso

Recursos de la Empresa y Ventajas Competitivas				
Es un Recurso:				Implicaciones para la competitividad
Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Sin Sustituto	
No	No	No	No	Desventaja Competitiva
Si	No	No	No	Paridad Competitiva
Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal
Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible

Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					M A R G E N
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
	DESARROLLO TECNOLÓGICO					
	APROVISIONAMIENTOS					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA ENTRADA: -Recepción -Almacenamiento -Inventarios Distribución	OPERACIONES O PRODUCCIÓN: -Transformaciones físicas de los productos	LOGÍSTICA SALIDA: -Almacenamiento y distribución de productos terminados	MARKETING Y VENTAS: -Actividades para conseguir vender los productos	POSTVENTA: -Mantenimiento de la utilización del producto	

Modelo de relación Cadena de Valor-Ventaja Competitiva



Clasificación de las actividades de la cadena de valor

Actividad	Característica
Estratégica	Supone ventaja competitiva
Clave	Esencial para que exista el negocio
Apoyo	Mejoran los procesos productivos
Mejorable	Deben mejorar por su importancia que supone a la organización

Cálculo de la Matriz de Crecimiento de Participación

PRODUCTOS	2016				2017				2018				PARTICIPACIÓN RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
	UN	%	VENTAS	%	UN	%	VENTAS	%	UN	%	VENTAS	%		
Fortachón	144	10.18%	\$ 1,728.00	16.63%	240	27.55%	\$ 2,880.00	29.61%	437	33.41%	\$ 5,244.00	34.95%	2.23	82.08%
Goolys	694	49.05%	\$ 3,470.00	33.39%	137	15.73%	\$ 685.00	7.04%	168	12.84%	\$ 840.00	5.60%	0.16	22.63%
Ologram	277	19.58%	\$ 1,385.00	13.33%	82	9.41%	\$ 410.00	4.22%	126	9.63%	\$ 630.00	4.20%	0.12	53.66%
Pantalla magnética	162	11.45%	\$ 2,430.00	23.38%	169	19.40%	\$ 2,535.00	26.07%	157	12.00%	\$ 2,355.00	15.70%	0.45	-7.10%
Rompecabezas Magnético	138	9.75%	\$ 1,380.00	13.28%	137	15.73%	\$ 1,370.00	14.09%	178	13.61%	\$ 1,780.00	11.86%	0.34	29.93%
Cofre mágico		0.00%	\$ -	0.00%	51	5.86%	\$ 1,020.00	10.49%	63	4.82%	\$ 1,260.00	8.40%	0.24	23.53%
El aprendiz		0.00%	\$ -	0.00%	55	6.31%	\$ 825.00	8.48%	84	6.42%	\$ 1,260.00	8.40%	0.24	52.73%
Fut-gol		0.00%	\$ -	0.00%		0.00%	\$ -	0.00%	49	3.75%	\$ 735.00	4.90%	0.14	
Luchito ambientalista		0.00%	\$ -	0.00%		0.00%	\$ -	0.00%	42	3.21%	\$ 420.00	2.80%	0.08	
Pizarra magnética inclusiva		0.00%	\$ -	0.00%		0.00%	\$ -	0.00%	4	0.31%	\$ 480.00	3.20%	0.09	
TOTAL	1415	100.00%	\$ 10,393.00	100.00%	871	100.00%	\$ 9,725.00	100.00%	1308	100.00%	\$ 15,004.00	100.00%		54.28%

H. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Evaluación de Factores Internos y Externos (EFI -EFE)

EFE/EFI	PESO	RANGO	TOTALES*
VARIABLES DAFO			
Factores de éxito			
VARIABLES DAFO			
Factores de éxito			
TOTAL			

* Multiplicación de los pesos y rango asignados

I. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Guía de Entrevista Estructurada

1. ¿Cuántas personas trabajan en el proceso de producción de los juguetes? ¿Indicar actividad que desempeña cada uno?
2. ¿Cuántas personas trabajan en la administración de la empresa? ¿Indicar actividad que desempeña cada uno?
3. ¿Cuánto tiempo se demora en la elaboración de cada juguete?
4. ¿Cuál es el proceso de desarrollo de ideas para la creación de sus productos, ¿cuál fue la inspiración de los juguetes?
5. ¿Cuál es la misión y visión de MENTIS?
6. ¿Cómo le gustaría que perciban a MENTIS?

7. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para la elaboración de los juguetes? ¿Hay alguna herramienta que usted cree hace falta en su taller, para elaborar los juguetes de mejor manera o de manera más rápida?
8. ¿Cómo comercializa los productos, es decir, ¿cómo pactan la compra?
9. ¿Cómo entrega los productos al cliente? Ej: ¿va a dejar los juguetes hasta el domicilio del cliente?
10. ¿Sus ventas son efectivos o también a crédito? Si son a crédito, ¿a cuántos días realiza el cobro? Ej: 15 días, 30 días, 90 días
11. Los materiales que utiliza para la elaboración de los juguetes, dónde y cómo los consigue. ¿Tiene algún proveedor fijo? ¿Cómo se realiza la compra de los materiales?
12. ¿Podría indicar un proceso general de cómo elabora los juguetes?
13. ¿Me podría indicar cuánto dinero maneja en caja/cuenta de ahorro o corriente de la empresa, actualmente? Es decir, ¿cuánto dinero está disponible para su uso?
14. ¿Alrededor de cuántas entregas a domicilio hace por mes?
15. ¿Cuándo usted realiza la entrega a domicilio, lo hace en carro propio o bus? Si lo hace en bus, cuánto cuesta el pasaje, y si es en carro propio, cuánto gasta en gasolina/diésel?
16. ¿Me podría indicar a cuánto asciende la cantidad de dinero que sus clientes le deben?
17. ¿Me podría indicar si tiene productos en inventario dentro del mes (producto que fabrica y no se venden dentro del mes) Cuántos? ¿O Usted solo realiza el producto bajo pedido?
18. ¿De la siguiente lista de maquinarias y equipos, por favor indíqueme el año de adquisición y si realizó la compra a efectivo o a crédito, si fue a crédito indicar los meses a crédito por favor?
19. ¿Usted ya tenía taller? ¿es propio? ¿lo alquila? ¿lo realizó exclusivamente para MENTIS?
20. ¿Usted realiza todos los juguetes en el taller? ¿O también los realiza en su casa?
21. ¿El taller que usted tiene, dónde está ubicado? Si su taller se encuentra dentro de casa, ¿el sistema de servicios básicos de su taller está separado de su casa?

22. ¿Cuándo usted realiza la compra de los materiales para fabricar sus productos, ¿cómo decide cuánto comprar de cada material? Es la compra mensual, o cuándo se acaba el material.
23. ¿Cuándo usted realiza la compra de los materiales para fabricar sus productos, usted va hasta el proveedor para recoger los materiales o los materiales llegan hasta usted? ¿Si los tiene que recoger, alquila un vehículo, va en carro propio, o bus?
24. ¿Usted realiza la compra a sus proveedores de materiales en efectivo o a crédito? Si son a crédito, cuánto porcentaje es y me podría indicar a cuánto asciende su deuda con ellos.
25. ¿Actualmente mantiene alguna deuda con algún banco? Si su respuesta es sí, por favor, ayudarme la cantidad, fecha de adquisición, plazos, interés, y cómo va con la deuda actualmente.
26. ¿Podría indicarme su inversión inicial y cómo ha ido inyectando capital a su emprendimiento?
27. En la entrevista que le realizamos, nos indicaba que le gustaría tener su propio sistema de impresión. A qué se refiere con este sistema de impresión (ya que veo en la información enviada, ustedes cuentan con una impresora) Impresión en hojas A4 a color o impresiones sobre materiales. ¿Podría indicarme cuánto es el costo por cada impresión?

Guía de Entrevista No Estructurada #1

1. Hace cuantos años empezó el proyecto de Mentis
2. Como empezó el proyecto, de donde parte la idea de formar esta empresa
3. Háblenos un poco de su experiencia en este proceso
4. ¿Cuál era la necesidad que descubrió usted?
- 5.Cuál es el proceso de investigación que realizo, para la creación de sus productos
6. Describa algunos de sus productos, que problemas solucionan y para qué público está orientado
7. Diferencia de sus juguetes con otros

8. ¿Con que tipo de material se trabajaba al inicio de la producción de los materiales didácticos?
9. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de su producto?
10. Háblenos sobre su último proyecto, la Pizarra Magnética Inclusiva
11. ¿Cuáles son los errores que usted ha detectado en el actual juguete? ¿Qué se puede mejorar en el producto?

Guía de Entrevista No Estructurada #2

1. ¿Cómo descubrió usted este producto en el mercado?
2. ¿Cuáles son los beneficios que usted ve en este producto?
3. ¿Cuál ha sido el cambio que usted ha visto en los chicos a partir de la compra de este producto?
4. ¿Qué materiales didácticos usted utilizaba antes de la pizarra magnética?
5. ¿Considera que un empaque le da mayor seguridad a este tipo de producto?
6. ¿Qué tipo de indicaciones deberían ir en el empaque?
7. ¿Qué cosas recomienda que se debe mejorar en el producto?

Proceso de Muestreo

ETAPA	
DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos: Padres y profesores de niños entre 5 a 12 años de la ciudad de Guayaquil. • Unidad de muestreo: La unidad de muestreo son los distritos educacionales de la ciudad de Guayaquil que contienen a estos elementos. • Extensión: Norte de Guayaquil. • Tiempo: 2019.
DETERMINACIÓN EL MARCO MUESTRAL	Al ser una representación de elementos de la población, el marco muestral para este trabajo se obtuvo de la base de datos del Distrito de la zona 8 del norte de Guayaquil 09D06, seleccionado aleatoriamente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Tradicional pues permite la selección de una muestra antes de iniciar el proceso de recolección de datos.

<p>SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muestreo con reemplazo: Usado para las poblaciones infinitas o muy amplias. • Tipo de muestreo: Probabilístico. Se utilizó un muestreo aleatorio simple para la selección de los elementos que conformaran la muestra.
<p>DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA</p>	<p>Es el número de elementos incluidos en el estudio. Para esto se utilizó la fórmula de población infinita pues la población total sobrepasa las 5000 personas.</p> $n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{e^2}$ <p>Dónde: n=Tamaño de la muestra, Z=nivel de confianza, p=Probabilidad a favor, e= error tolerable.</p> $n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{e^2}$ $n = \frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2}$ $n = 384.16 \cong 384$ <p>La probabilidad a favor fue definida en 50% como el caso más extremo, para esta probabilidad el valor Z es de 1.96 en la distribución normal, 5% de error máximo tolerable. El resultado obtenido fue de 384.</p> <p>Se sometió este número a una fórmula de población finita ya que todos los elementos comparten atributos similares lo que permiten su fácil identificación, se utiliza cuando el tamaño n de muestra es más grande que el 10% de la población.</p> $FPM = \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$

	<p>En este caso, la población del distrito 09D06 es de 430 personas que son de interés para el proyecto, lo cual resulta en 43 y que es más pequeño que 384 por ende se debió recurrir al factor de corrección lo que determinó un tamaño de la muestra de 123 personas.</p> $FPM = \sqrt{\frac{430 - 384}{430 - 1}}$ $FPM = 32\%$ $n = 384 * 32\%$ $n = 123$
<p>LLEVAR A CABO EL PROCESO DE MUESTREO</p>	<p>Luego de haber ejecutado los pasos anteriores se procedió a realizar el proceso de muestreo seleccionando aleatoriamente a los elementos que conformaran la muestra, en caso de no encontrar a la persona requerida se procedió a seleccionar a otro elemento de manera aleatoria</p>

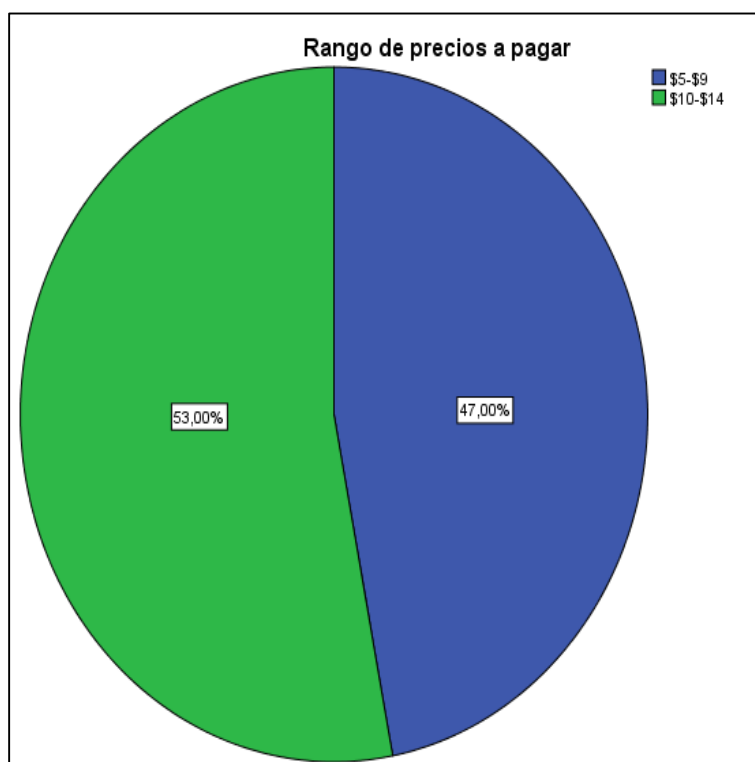
Tabulación de datos en SPSS

OBJETIVO: DETERMINAR EL RANGO DE PRECIOS QUE EL CLIENTE ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR UN JUGUETE DE LA EMPRESA.

RANGO DE PRECIOS A PAGAR POR EL JUGUETE FORTACHON

Rango de precios a pagar

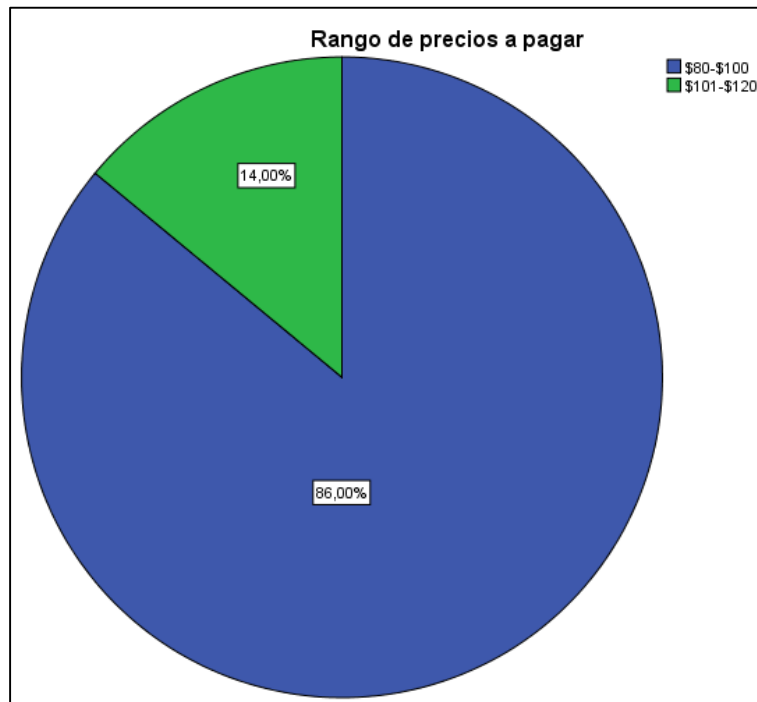
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
\$5-\$9	47	47,0	47,0	47,0
Válidos \$10-\$14	53	53,0	53,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



RANGO DE PRECIOS A PAGAR POR PIZARRA MAGNETICA INCLUSIVA

Rango de precios a pagar

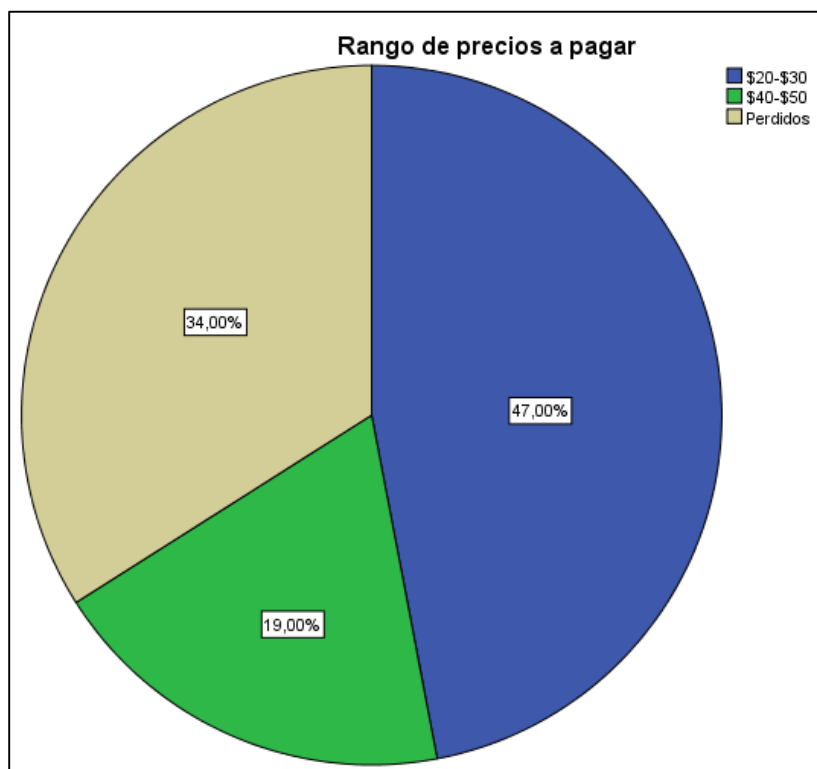
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
\$80-\$100	86	86,0	86,0	86,0
Válidos \$101-\$120	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



RANGO DE PRECIOS A PAGAR PANTALLA MAGNÉTICA

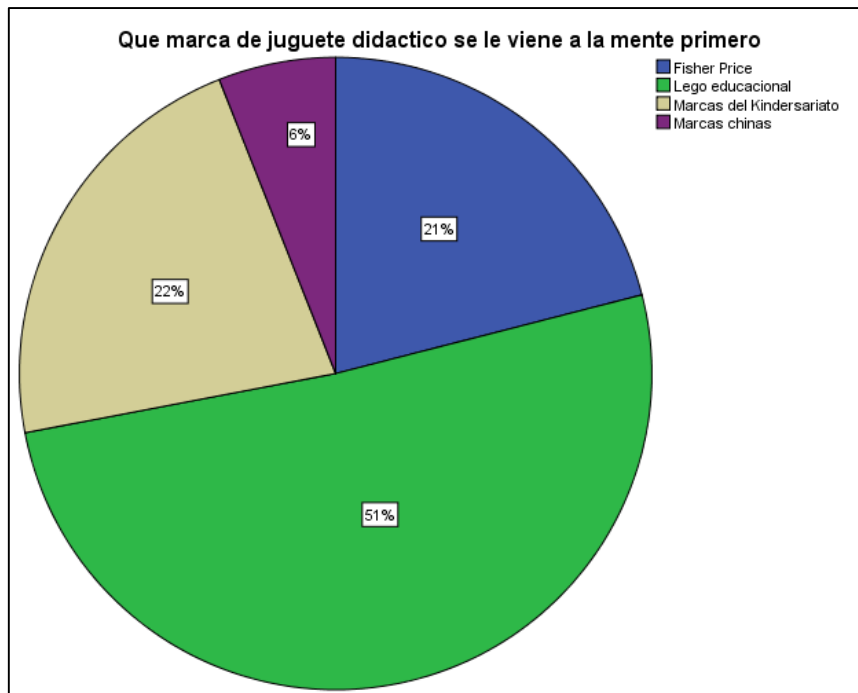
Rango de precios a pagar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$20-\$30	47	47,0	71,2	71,2
	\$40-\$50	19	19,0	28,8	100,0
	Total	66	66,0	100,0	
Perdidos	0	34	34,0		
Total		100	100,0		



OBJETIVO: OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DE LAS PRINCIPALES MARCAS DE JUGUETES QUE SE ENCUENTRAN EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR GUAYAQUILEÑO.

Que marca de juguete didáctico se le viene a la mente primero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fisher Price	21	21,0	21,0	21,0
	Lego educacional	51	51,0	51,0	72,0
	Marcas del Kindersariato	22	22,0	22,0	94,0
	Marcas chinas	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



OBJETIVO: DETERMINAR SI EL ORIGEN DEL PRODUCTO INFLUENCIA EN LA INTENCIÓN DE COMPRA DEL CLIENTE.

ORIGEN DE LOS PRODUCTOS E INTENCIÓN DE COMPRA DE FORTACHÓN

Tabla de contingencia Origen de 2 categorias * Intencion de compra actual de Fortechon

Recuento		Intencion de compra actual de Fortechon		Total
		No	Si	
Origen de 2 categorias	Caracteristica poco apreciada	33	46	79
	Caracteristica apreciada	10	11	21
Total		43	57	100

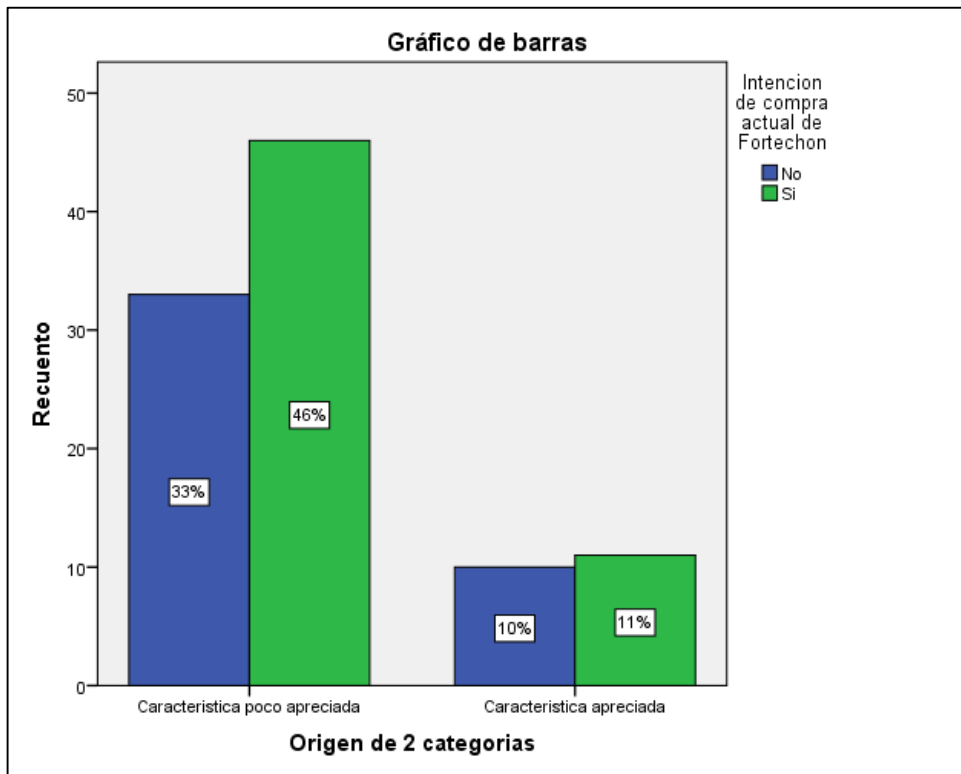


Tabla de contingencia Origen de 2 categorias * dispuesto a comprar este juguete?

Recuento

Origen de los productos e intención de compra de pizarra magnética inclusiva		dispuesto a comprar este juguete?		Total
		No	Si	
Origen de 2 categorias	Característica poco apreciada	5	74	79
	Característica apreciada	1	20	21
Total		6	94	100

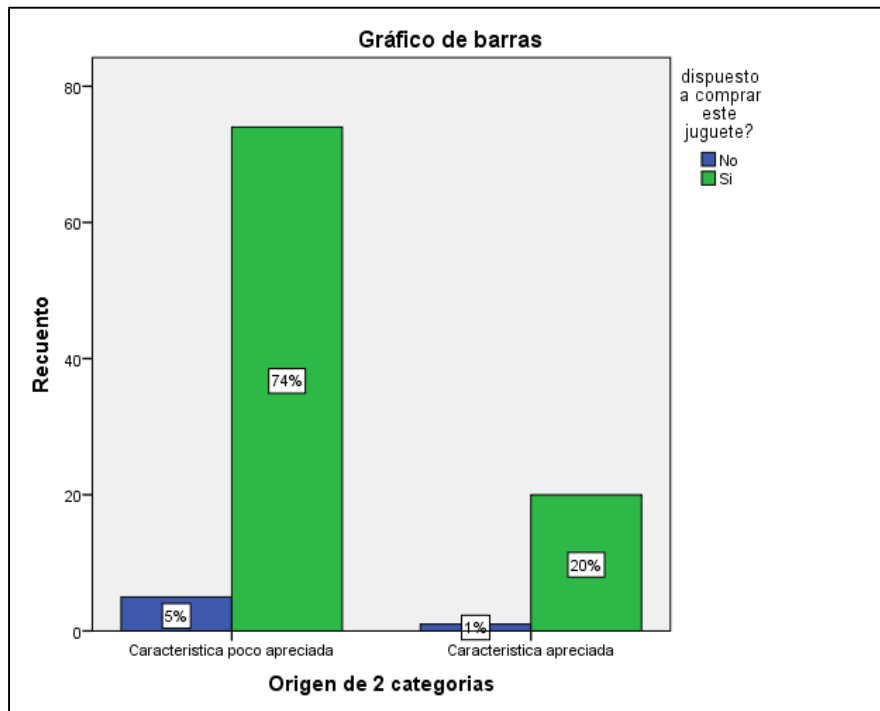
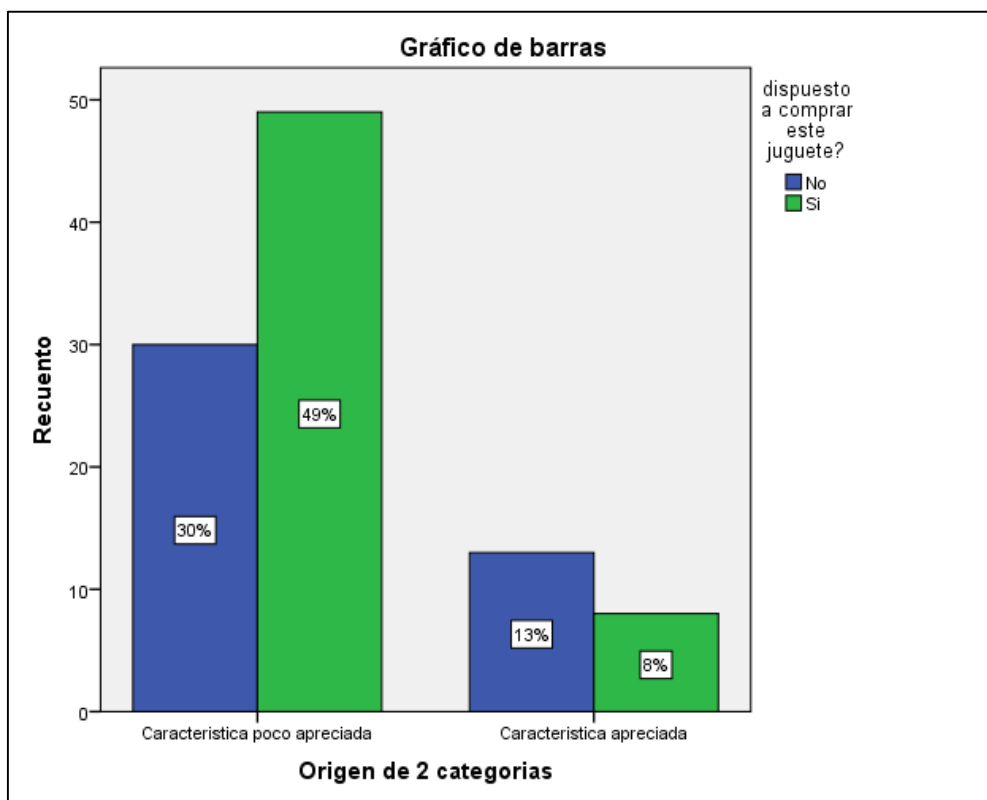


Tabla de contingencia Origen de 2 categorías * dispuesto a comprar este juguete?

Recuento

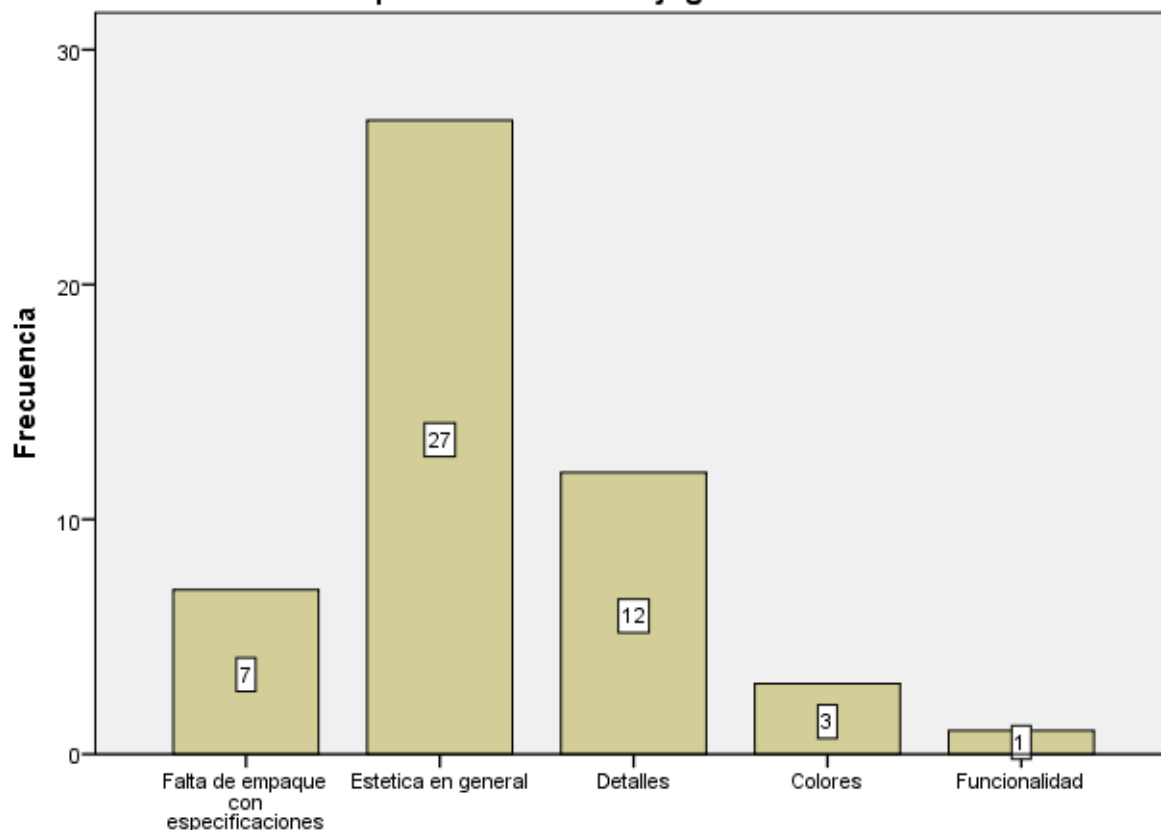
Origen de los productos e intención de la pantalla magnética		dispuesto a comprar este juguete?		Total
		No	Si	
Origen de 2 categorías	Característica poco apreciada	30	49	79
	Característica apreciada	13	8	21
Total		43	57	100



**OBJETIVO: DETERMINAR SI EL PRODUCTO NECESITA SER ALTERADO
PARA PODER COMPETIR EN EL MERCADO GUAYAQUILEÑO**

Alteraciones para el juguete fortachón		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falta de empaque con especificaciones	7	7,0	14,0	14,0
	Estetica en general	27	27,0	54,0	68,0
	Detalles	12	12,0	24,0	92,0
	Colores	3	3,0	6,0	98,0
	Funcionalidad	1	1,0	2,0	100,0
	Total	50	50,0	100,0	
Perdidos	0	50	50,0		
	Total	100	100,0		

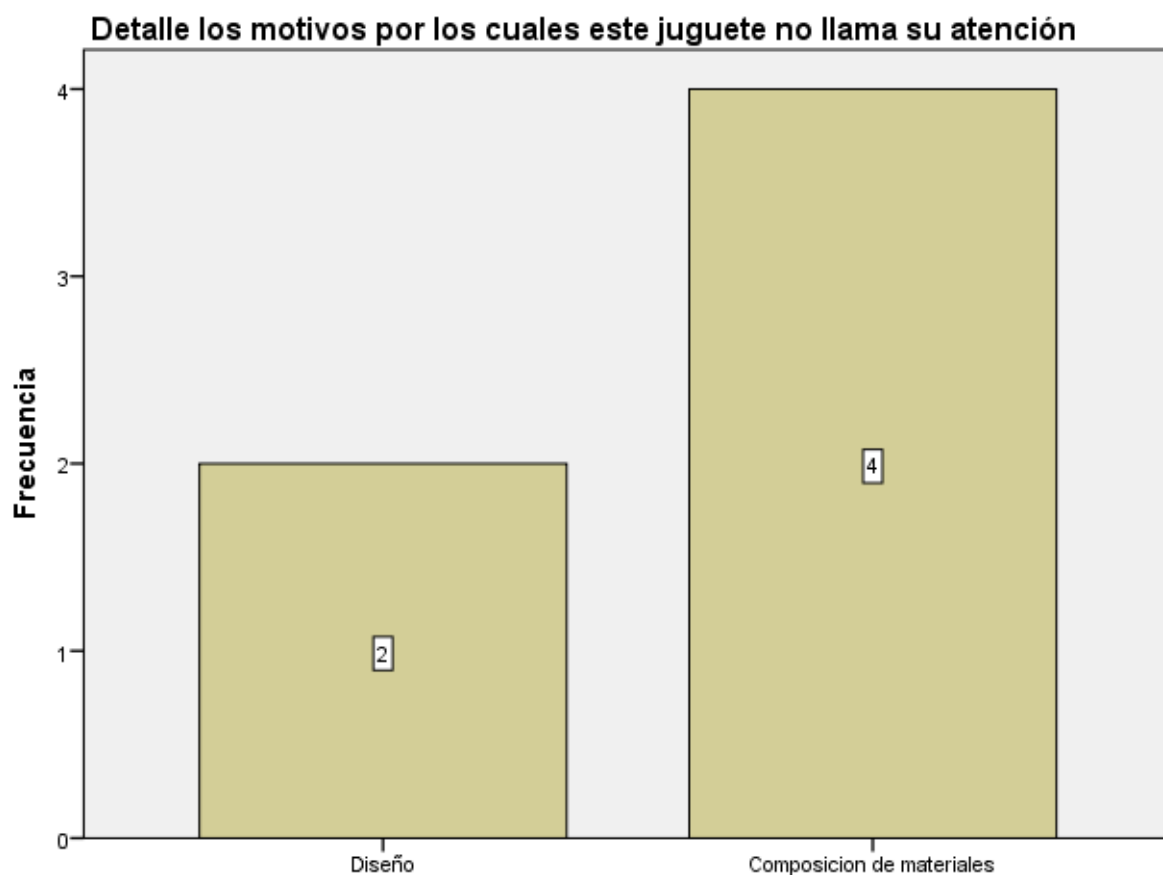
Detalle los motivos por los cuales este juguete no llama su atención



Detalle los motivos por los cuales este juguete no llama su atención

Detalle los motivos por los cuales este juguete no llama su atención

Alteraciones para el juguete pizarra magnética inclusiva		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diseño	2	2,0	33,3	33,3
	Composicion de materiales	4	4,0	66,7	100,0
	Total	6	6,0	100,0	
Perdidos	0	94	94,0		
Total		100	100,0		



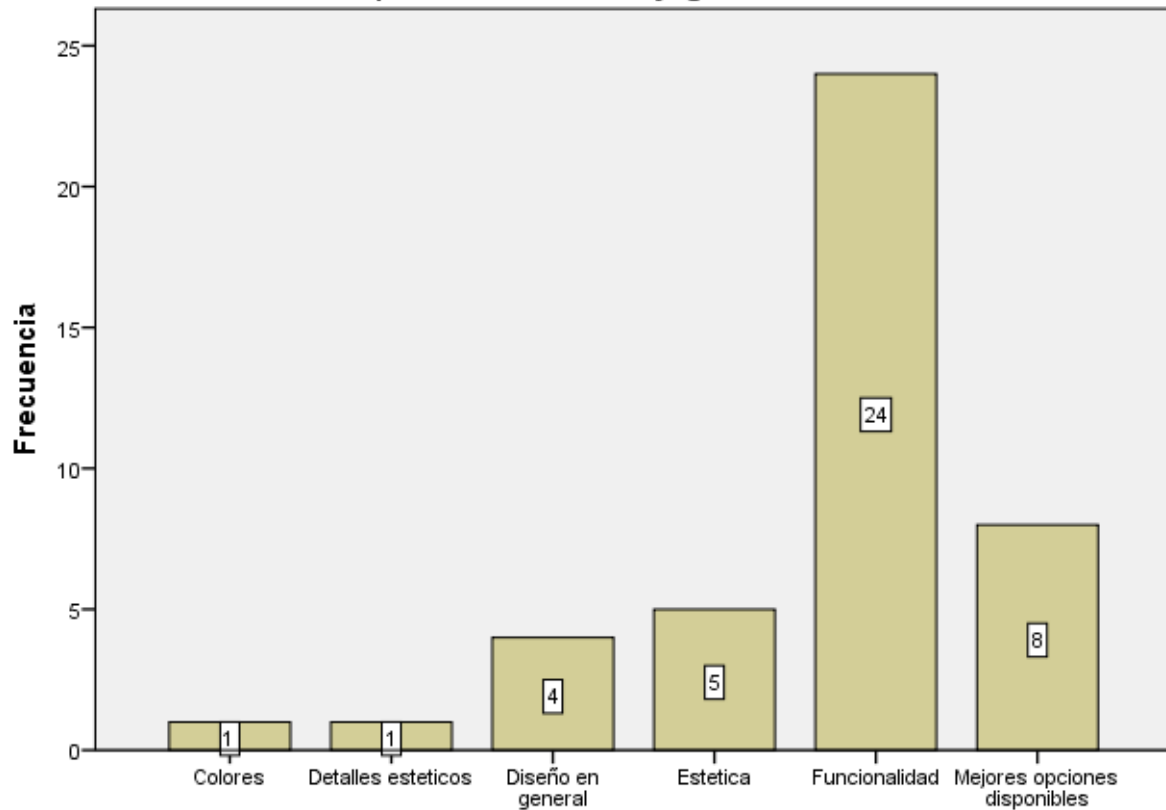
Alteraciones para el juguete pizarra magnética inclusiva

Estadísticos

Detalle los motivos por los cuales este juguete no llama su atención

N	Válidos	43
	Perdidos	57

Detalle los motivos por los cuales este juguete no llama su atencion



Detalle los motivos por los cuales este juguete no llama su atencion

OBJETIVOS: ESTABLECER MECANISMOS EFECTIVOS DE PROMOCIÓN

Tabla de contingencia Edad sumada * Promocion pagina web

Recuento

		Promocion pagina web					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	3	6	23	32	36	100
Total		3	6	23	32	36	100

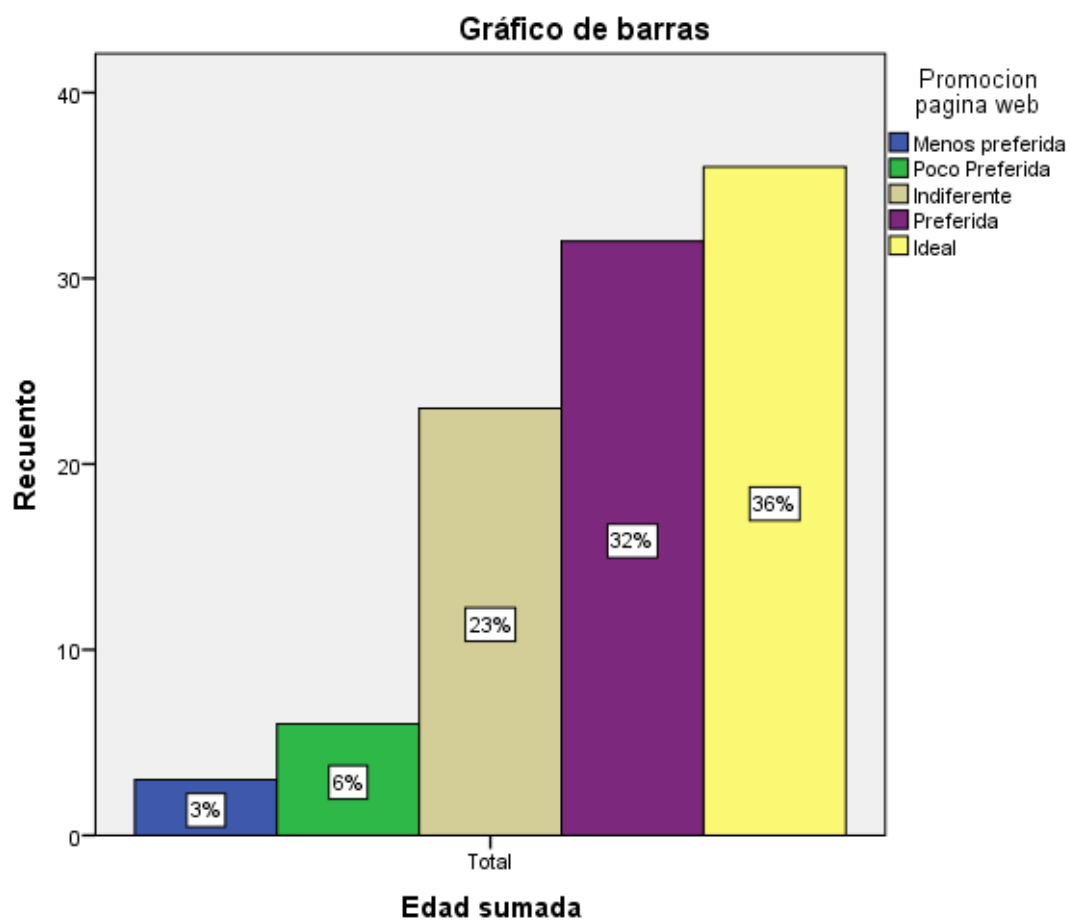


Tabla de contingencia Edad sumada * Promocion redes sociales

Recuento		Promocion redes sociales					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	3	9	16	36	36	100
Total		3	9	16	36	36	100

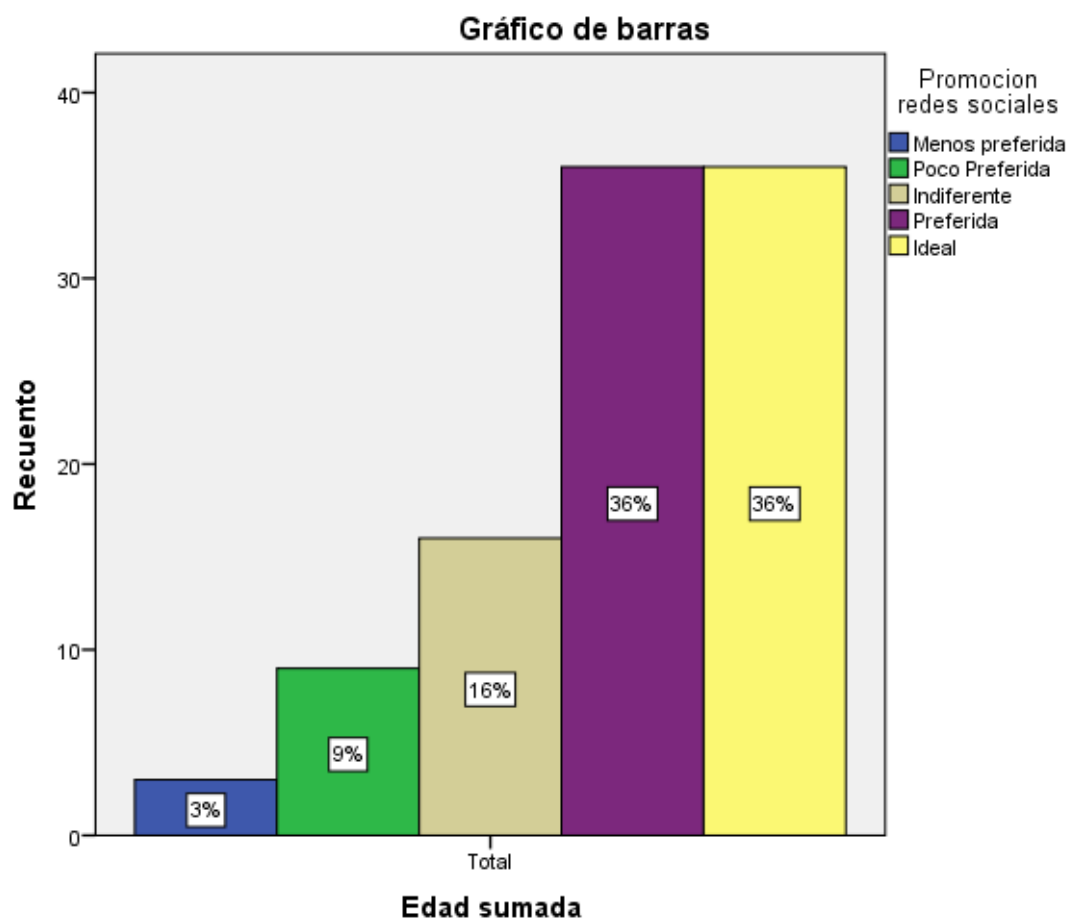


Tabla de contingencia Edad sumada * Promocion volantes

Recuento		Promocion volantes					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	38	24	21	8	9	100
Total		38	24	21	8	9	100

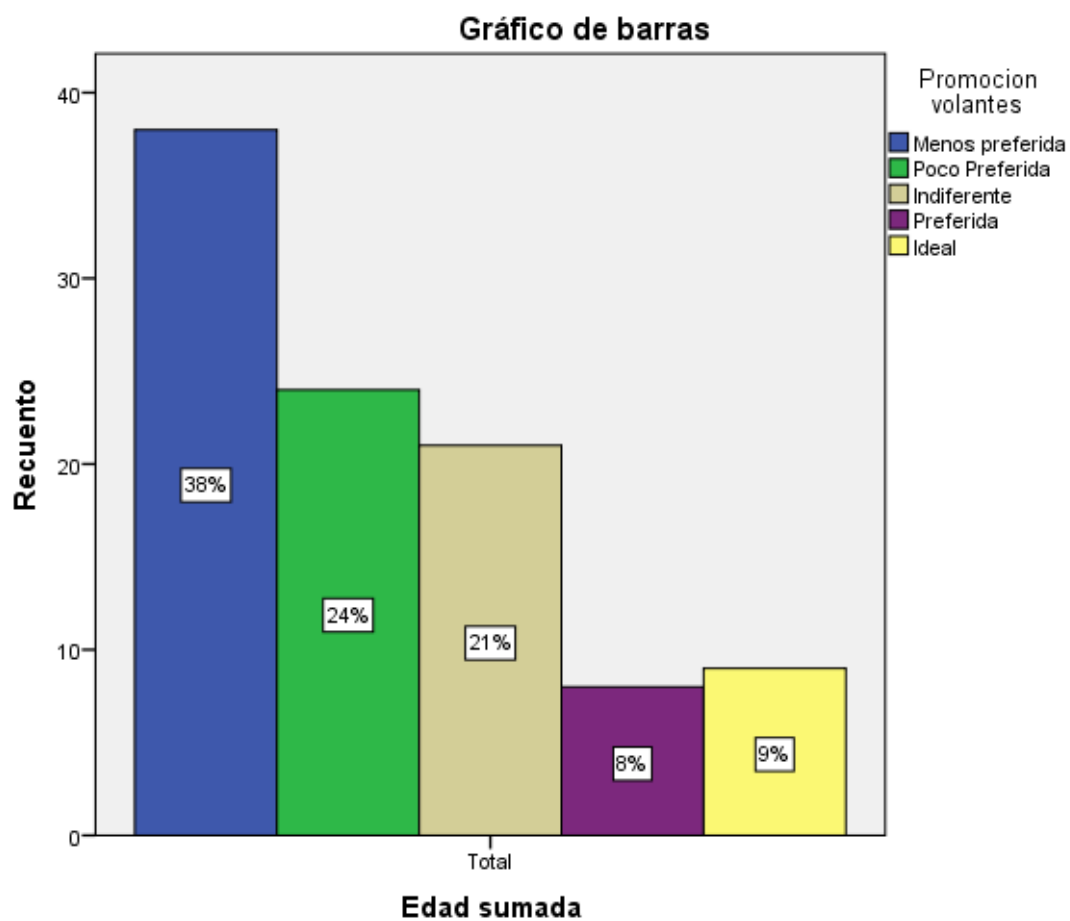


Tabla de contingencia Edad sumada * promocion radio

Recuento

		promocion radio					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	35	43	12	7	3	100
Total		35	43	12	7	3	100

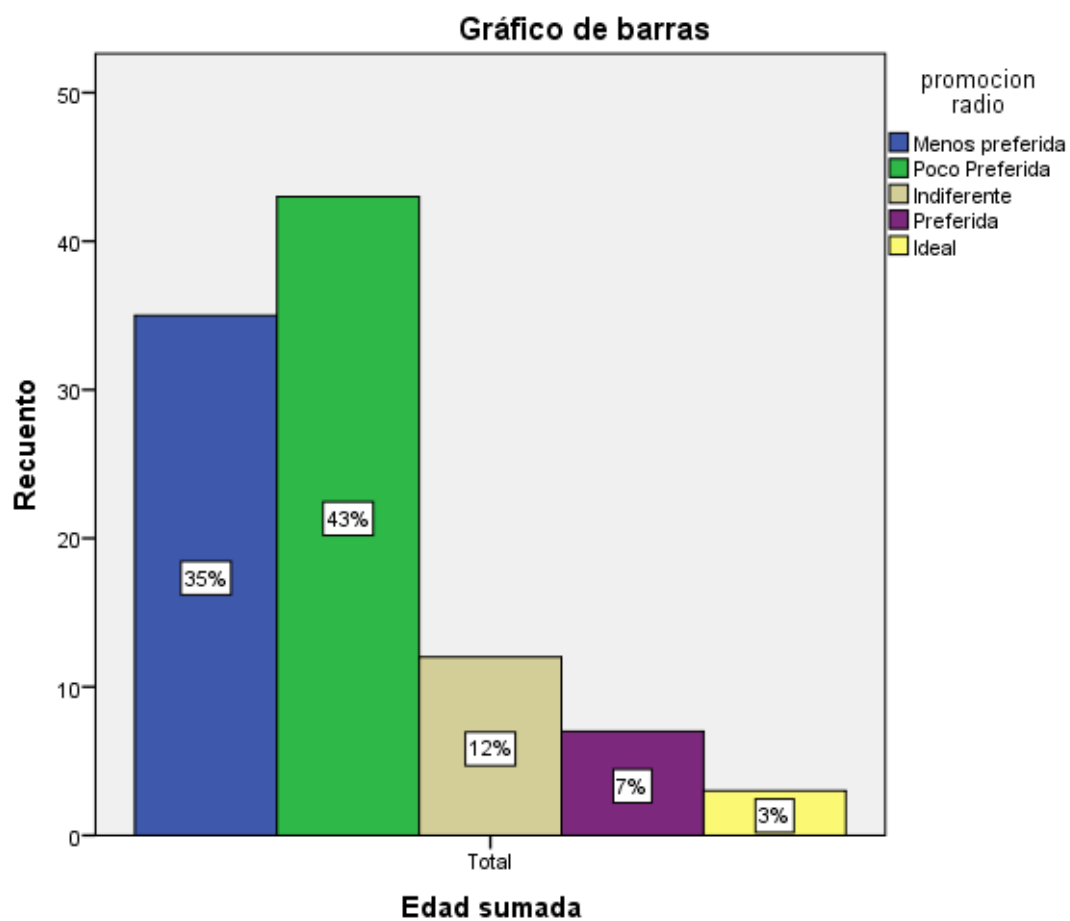
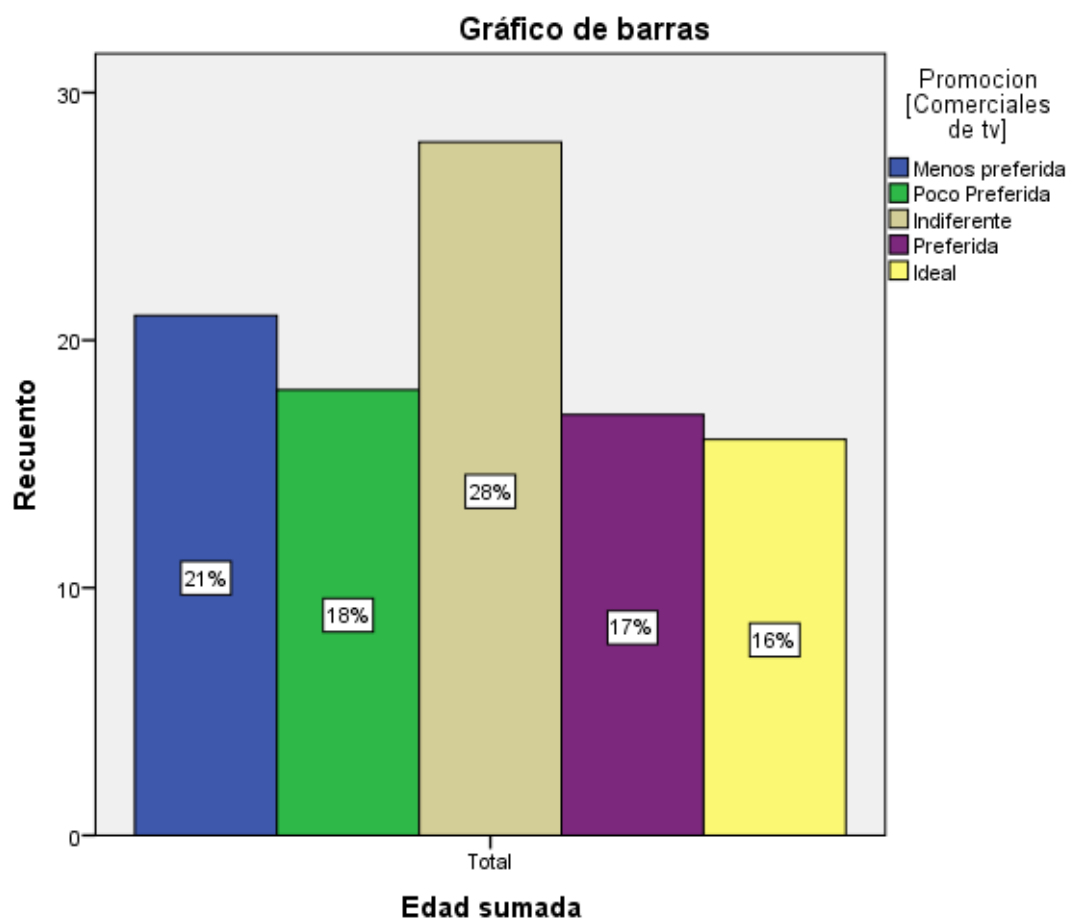


Tabla de contingencia Edad sumada * Promocion [Comerciales de tv]

Recuento

		Promocion [Comerciales de tv]					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	21	18	28	17	16	100
Total		21	18	28	17	16	100



OBJETIVO: ESTABLECER MECANISMOS EFECTIVOS DE VENTA.

Tabla de contingencia Edad sumada * Compra directa por redes sociales]

		Compra directa por redes sociales]					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	23	23	25	15	14	100
Total		23	23	25	15	14	100

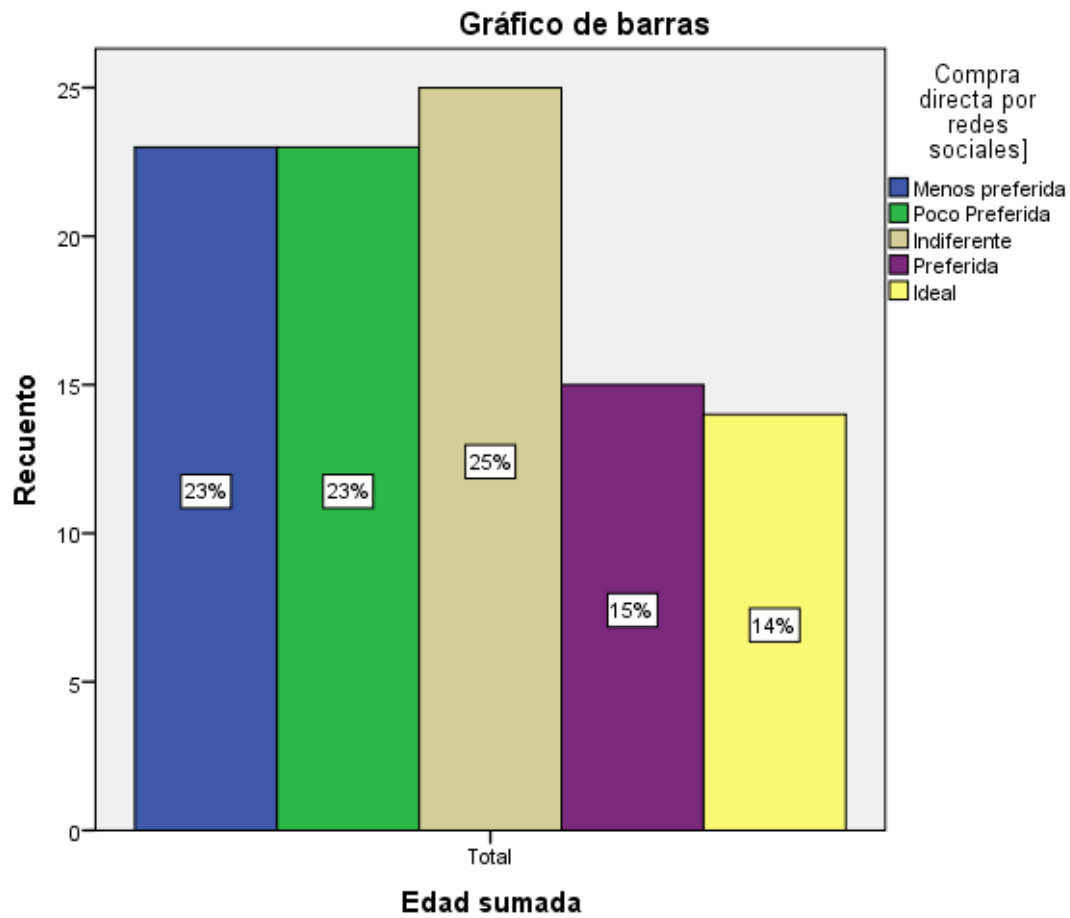


Tabla de contingencia Edad sumada * Compra directa por pagina web de la empresa]

Recuento		Compra directa por pagina web de la empresa]					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	9	11	38	24	18	100
Total		9	11	38	24	18	100

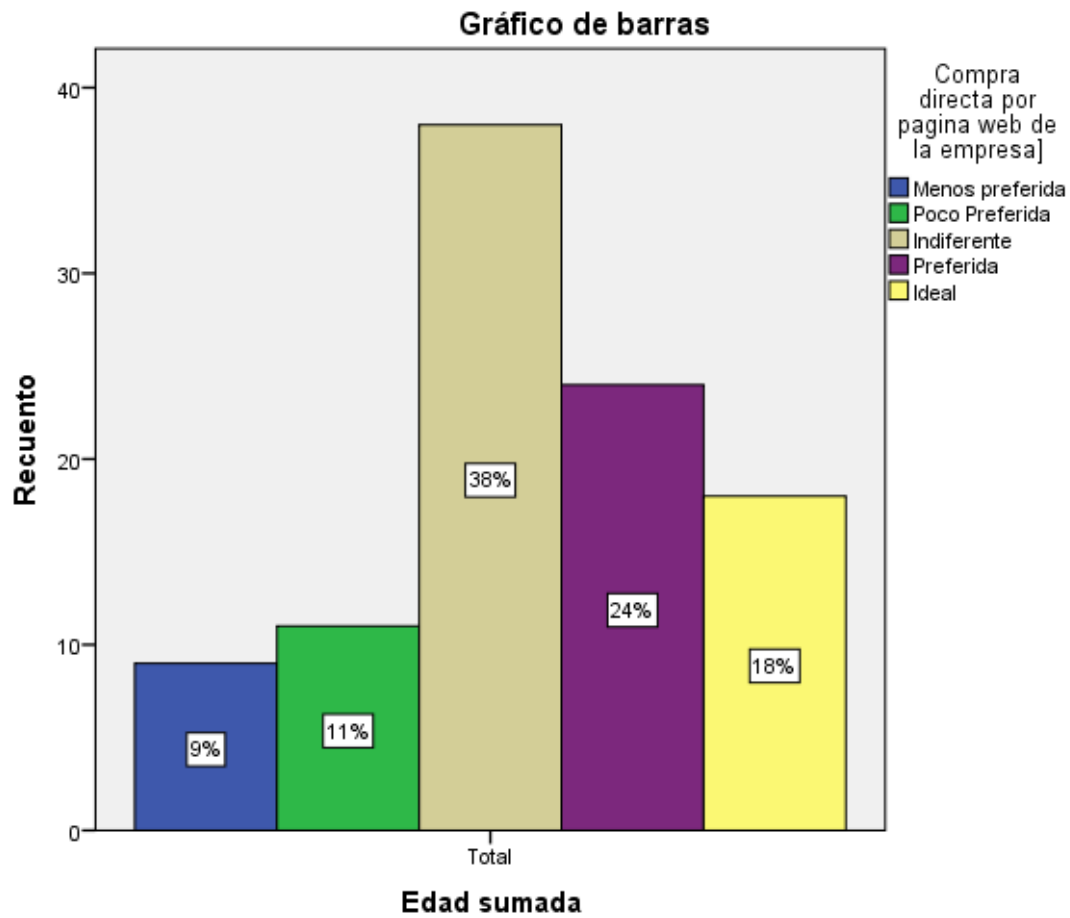


Tabla de contingencia Edad sumada * Compra en jugueteria especial

Recuento		Compra en jugueteria especial					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	8	14	9	23	46	100
Total		8	14	9	23	46	100

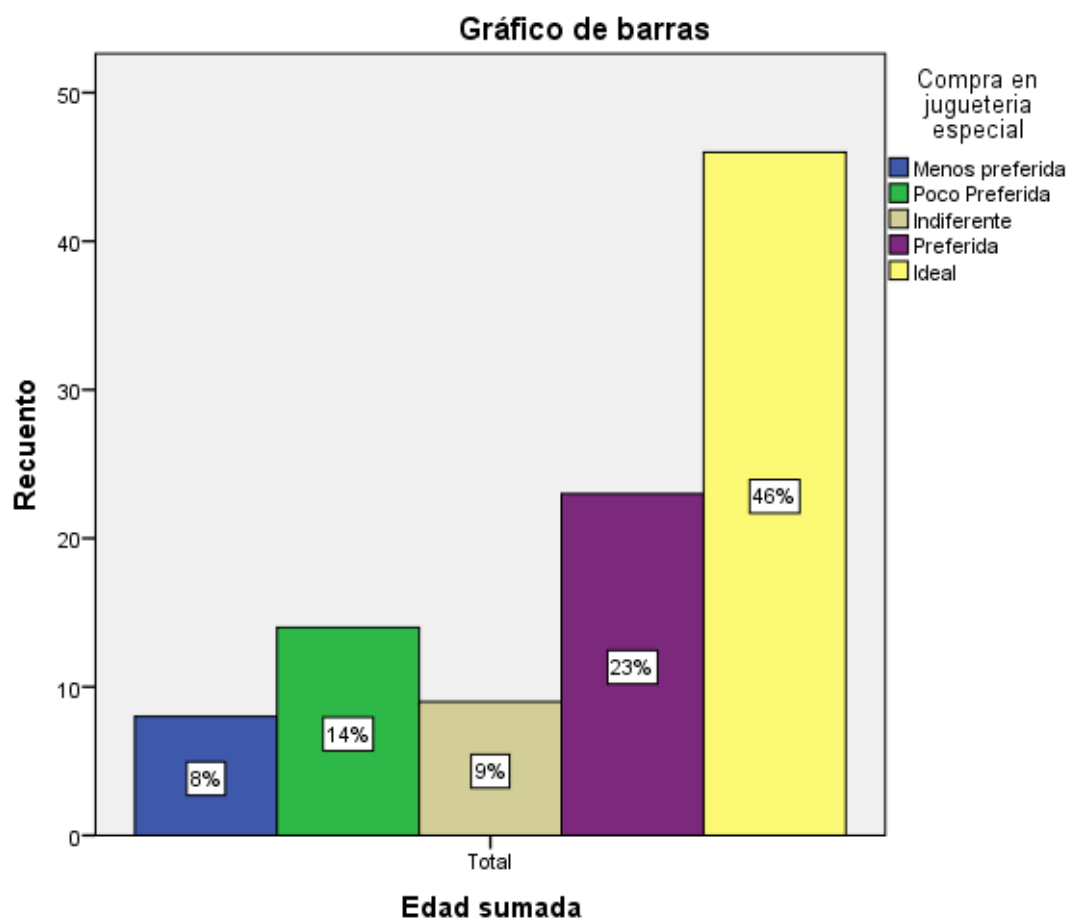


Tabla de contingencia Edad sumada * Compra en jugueteria normal

Recuento		Compra en jugueteria normal					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	21	36	20	9	14	100
Total		21	36	20	9	14	100

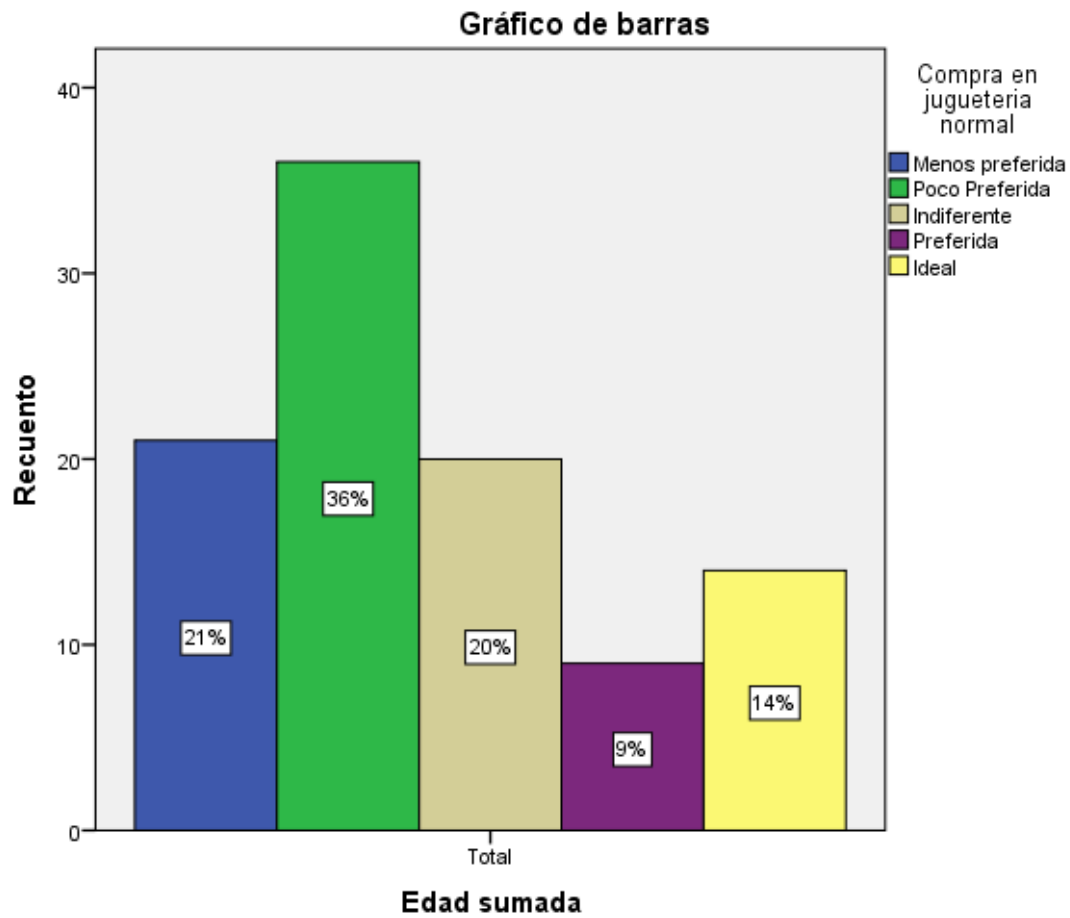
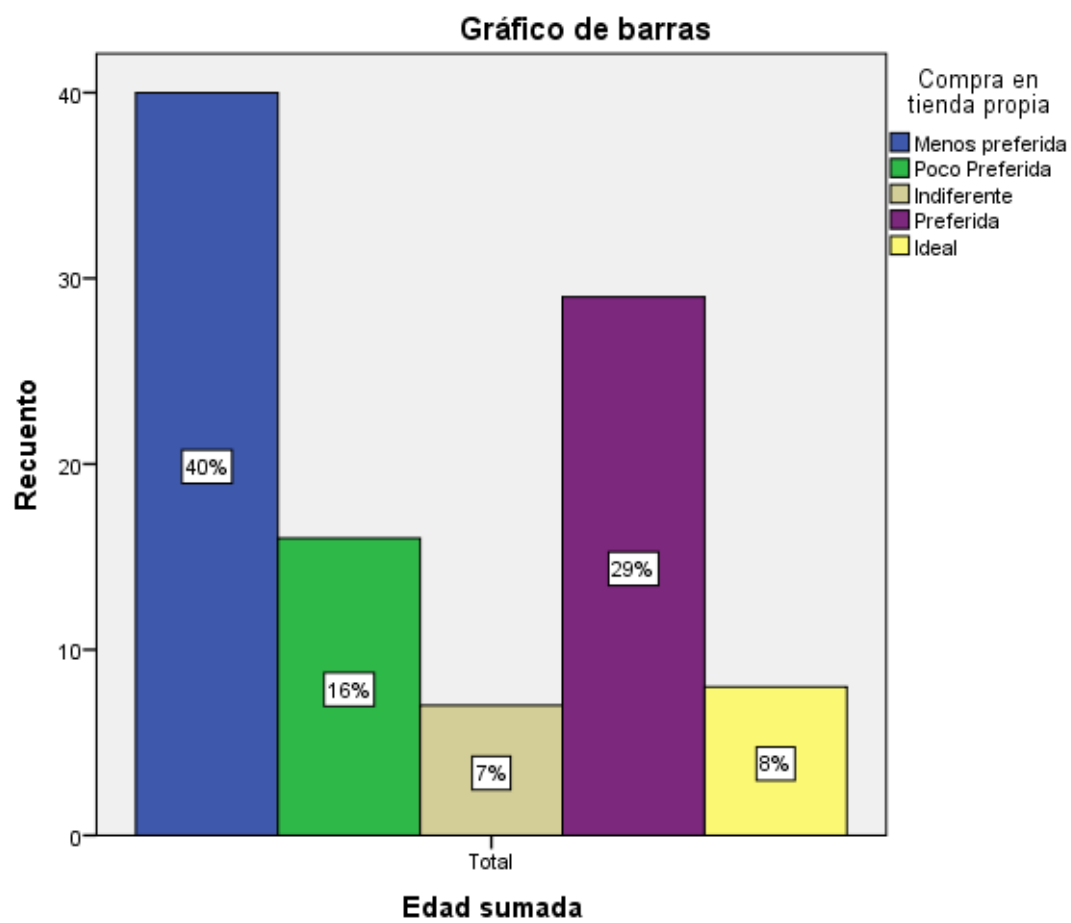


Tabla de contingencia Edad sumada * Compra en tienda propia

Recuento

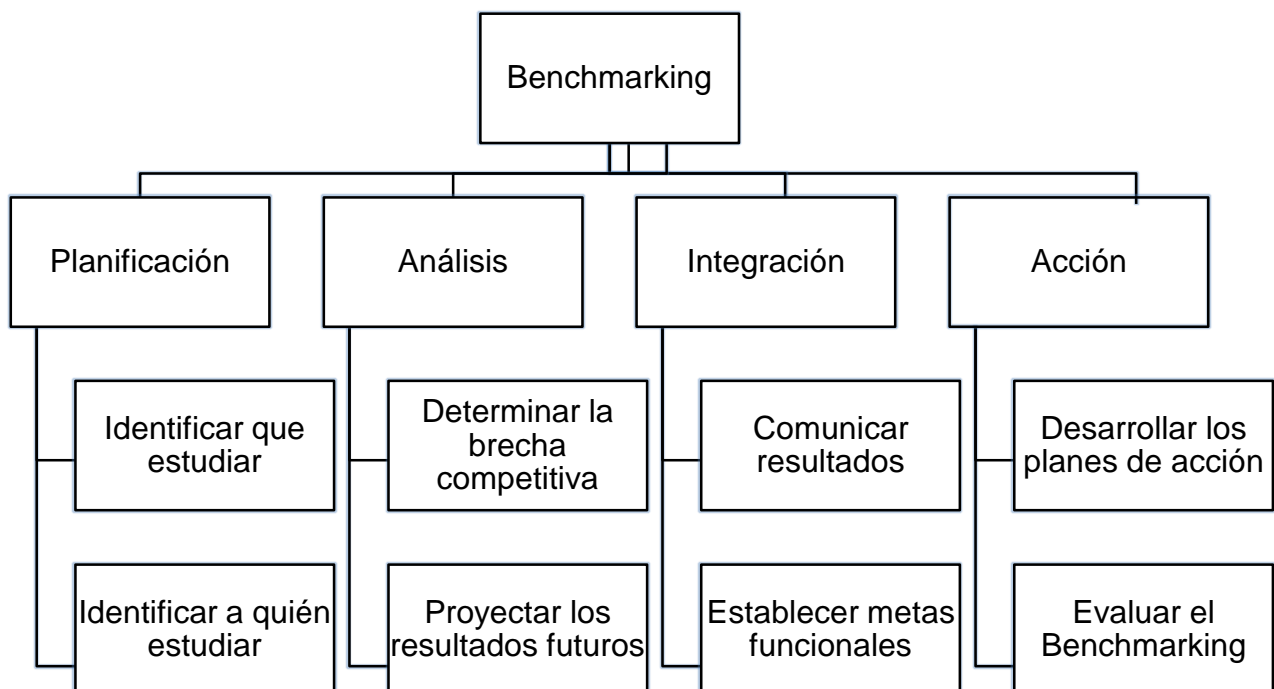
		Compra en tienda propia					Total
		Menos preferida	Poco Preferida	Indiferente	Preferida	Ideal	
Edad sumada	Total	40	16	7	29	8	100
Total		40	16	7	29	8	100



J. PLAN DE MARKETING

ESTRUCTURA PLAN DE MARKETING
Resumen ejecutivo
Situación Actual de Marketing
Análisis de amenazas y oportunidades
Objetivos y cuestiones fundamentales
Estrategia de marketing
Plan de acción
Presupuestos
Controles

K. BENCHMARKING



L. EVALUACIÓN DE PROYECTO

Esquema General de Flujo de Caja

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Intereses del préstamo
- Gastos no desembolsables
= Utilidad antes de participación
- Participación a Trabajadores (15%)
= Utilidad antes de impuestos
- Impuestos (23%)
= Utilidad después de impuestos
+ Ajustes por rubros no desembolsables
- Egresos no afectos a impuestos
+ Beneficios no afectos a impuestos
+ Préstamo
- Amortización de la deuda
= Flujo de Caja

Criterios de Evaluación de Proyectos

CRITERIO DE EVALUACIÓN DE PROYECTO	INTERPRETACIÓN	FÓRMULA	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Valor Actual Neto (VAN)	Usa flujos de efectivo descontados incrementales representados en aquellos cambios que tiene el flujo, consecuencia de aceptar un proyecto, para medir la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que excedan la rentabilidad deseada.	$VAN = VA(\text{Flujos Futuros}) - \text{Inversión Inicial}$	<p>-VAN(+): Flujos permiten recuperar la inversión, TMAR exigida, y genera excedente</p> <p>-VAN(0): Flujos recuperan inversión y TMAR exigida</p> <p>-VAN(-): Flujos no permiten recuperar inversión ni TMAR exigida.</p>

<p>Tasa Interna de Retorno (TIR)</p>	<p>Tasa de descuento que iguala el valor equivalente de una alternativa de ingresos o ahorros, al valor equivalente de los egresos, incluido su inversión inicial</p>	<p>%VAN</p>	<p>- TIR \geq TMAR: proyecto conviene - TIR $<$ TMAR: proyecto no conviene</p>
<p>Período de Recuperación (PAYBACK)</p>	<p>Calcula el plazo de recuperación de la inversión, incluyendo la tasa de retorno exigida</p>	<p>Acumula los flujos de caja hasta que su suma coincida con el desembolso inicial</p>	<p>- PAYBACK \geq Expectativa de Inversionista: proyecto conviene - PAYBACK $<$ Expectativa de Inversionista: proyecto no conviene</p>