



“JUGUETERÍAS RIVENDELL”

PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Marianela García Umpierrez.

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Junio 2015

II. Tabla de contenido

I. Portada	1
II. Tabla de contenidos	2
III. Resumen ejecutivo.	4
IV. Análisis de la Industria	6
4.1 Análisis de la Industria.....	6
4.1.1 Identificación de actores claves de la Industria.	8
4.1.2 Identificación de macro segmentos.	9
4.1.3 Análisis del entorno de la Industria.....	10
4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida. ...	10
4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).....	12
4.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.....	13
4.2 Competidores.	15
4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores.....	15
4.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.....	19
4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores.....	21
4.3 Clientes.	23
4.3.1 Caracterización de los consumidores.....	23
4.3.2 Macro y micro segmentos.	24
4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.....	25
4.4 Matriz de los perfiles competitivos.	28
4.5 Conclusiones.....	29
V. Descripción de la oportunidad de negocio	31
5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.....	31
5.2 Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos.	32
5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.	35
5.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio.	35
5.5 Cómo atraerán a los clientes.	36
VI. Plan de Operaciones.	37
6.1 Estrategia de Operaciones.	37
6.2 Flujo de operaciones.	38
6.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas.	40

6.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)	41
VII. Gestión de personas	43
7.1 Estructura organizacional	43
7.2 Determinar dotación y sus características	45
7.3 Incentivos y compensaciones	45
7.4 Equipo Gestor	46
VIII. Plan Financiero.....	47
8.1 Tabla de supuestos	47
8.2 Estimación de ingresos	48
8.3 Estado de Resultado	49
8.4 Flujo de caja.....	49
8.5 Balance	50
8.6 Requerimientos de capital	51
8.6.1 Inversión en activo fijo.....	52
8.6.2 Capital de trabajo.....	52
8.6.3 Déficit operacional	53
8.7 Evaluación financiera del proyecto	53
8.7.1 Tasa de descuento	53
8.7.2 Valor residual o terminal	54
8.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	54
8.7.4 Punto de equilibrio	55
8.7.5 Ratios financieros relevantes	56
8.7.6 Estructura de financiamiento.....	57
8.7.7 Análisis de sensibilidad.....	57
8.7.8 Oferta para el inversionista	58
IX. RSE y Sustentabilidad.....	59
9.1 Mapa de stakeholders	59
9.2 Valores éticos del negocio.....	60
9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	60
X. Riesgos críticos.....	62
10.1 Riesgos internos.....	62
10.2 Riesgos externos.....	62
10.3 Plan de mitigación	63

XI. Conclusiones.....	64
XII. Bibliografía.....	66
XIII. Anexos.	68

III. Resumen ejecutivo.

■ ■ ■ **H**ace mucho tiempo, en una tienda lejana, muy lejana, existían las más variadas y extravagantes ideas de juguetes, para los más recónditos gustos...

Lamentablemente, esta historia no tuvo continuidad y la diversión de niños y adultos que sueñan con ser héroes pasó a ser solo una quimera. Sin embargo, el Lado Oscuro del Imperio Galáctico tiene hoy, una rebelión.

Dicha rebelión, se llama Jugueterías Rivendell, un nuevo concepto en juguetería especializada, preocupada por brindar emociones y alegrías, para cumplir las fantasías de niños, adultos y familias. Nuestro objetivo es materializar las fantasías de nuestros clientes, brindando una sana entretención.

Nuestra ventaja competitiva en el mercado de jugueterías de nicho, es ser una tienda especialista con diseños vanguardistas y novedosos; y que mediante una experiencia variada de oferta de juegos tradicionales, ambientaciones internas y externas, y juguetes coleccionables, más la constante cercanía entre el diseño del producto final y el cliente, genera relaciones fidelizadas y de largo a plazo a ser cuidadosamente mantenidas.

En cuanto a la oportunidad de Jugueterías Rivendell para ingresar en este mercado con tendencias de crecimiento moderado, alta valorización por este tipo de producto por parte de los clientes y niveles de atractividad de la industria entre medio y bajo, consideramos que debe basarse en la innovación de su propuesta de valor, la cual debe ser diferenciadora de las demás existentes en el mercado local. Su estrategia de negocio es de diferenciación enfocada en un segmento de mercado.

El equipo organizacional de Jugueterías Rivendell, administrado por profesionales de las áreas de Ingeniería y Comercial, tendrá una estructura del tipo funcional, orientado a gestionar y asegurar el desarrollo de las actividades y procesos definidos como claves para el éxito de la compañía.

En el aspecto financiero, clave serán los esfuerzos en las áreas de Marketing y Comercial, para obtener números azules que reafirmen, lo interesante y económicamente rentable que sería participar como socio o inversionista. Por ejemplo, en la dimensión comercial, el objetivo es posicionar la marca y lograr un crecimiento del ingreso por ventas del 14% anual compuesto (CAGR). El margen de contribución desde el primer año es positivo, siendo en promedio de \$ 490 millones anuales en el horizonte de evaluación.

Finalmente, se aspira a obtener un ROE del 26% hacia el décimo año de proyección, un nivel de EBITDA positivo a partir del tercer año, manteniendo un nivel en promedio de \$ 174 millones anuales luego del tercer año de operaciones, un payback de 3,5 años y una TIR en orden del 26%.

Cabe mencionar, las importantes alianzas que a futuro Jugueterías Rivendell pretende llevar a cabo, por un lado en temas operacionales como la materia prima con la que se trabajará (maderas a utilizar del tipo reciclable y materiales biodegradables), y por otro en el aspecto comercial como lo son posibles alianzas con tiendas de disfraces.

En consecuencia y una vez desarrollado el presente plan de negocios, a través del cual se analizaron y evaluaron las diversas variables asociadas a la industria, mercado y al negocio propiamente tal, nos permiten concluir la viabilidad de la implementación del proyecto Jugueterías Rivendell.

...Perseguida por las siniestras tiendas comerciales y malls, Jugueterías Rivendell se dispone a regresar la felicidad sana y añorada al hogar de la familia, custodiando los sueños y remembranzas robadas tiempo atrás y así, restablecer la felicidad en la galaxia...

IV. Análisis de la Industria.

4.1 Análisis de la Industria.

Jugueterías Rivendell, participa dentro de la industria de los juegos y entretenimiento, más específicamente en el ámbito de las jugueterías. Dentro de esta industria podemos identificar a productores o desarrolladores de juguetes, importadoras y comercializadoras mayoristas y minoristas, además de cadenas comerciales de venta al público final como lo son las tiendas de retail, grandes supermercados y en menor escala, tiendas especializadas en juguetes.

Chile cuenta con un número reducido de fabricantes de juguetes, los cuales a su vez, producen la mayor parte fuera del país. La mayoría de las compañías que operan en el sector son distribuidoras de otras marcas internacionales como Mattel o Hasbro. En cuanto a las importaciones, China es el principal país proveedor de juguetes: un 90% de los juguetes y juegos comercializados en Chile proviene del país asiático.

Según datos de Euromonitor Internacional, el tamaño del mercado de juguetes en Chile es aproximadamente de US\$ 473,8 millones.¹ Esta industria crece a un ritmo cercano a 6% anual y más del 60% de sus ventas se concentran en el mes de diciembre, ver gráfico n° 1.

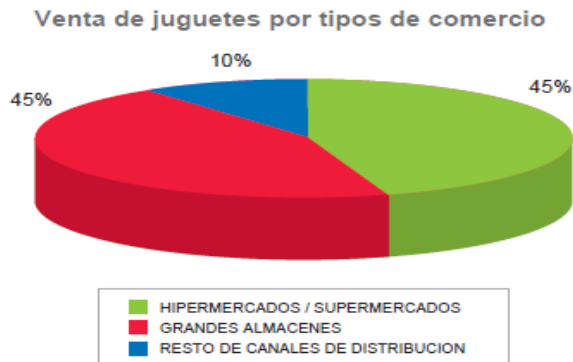


Grafico n°1: Venta de juguetes por tipos de comercio.

Fuente: Estrategia.cl

¹ Fuente: Estrategia.cl- nota del 13/12/2010: http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=35645

A la hora de elegir los juguetes que consumen, los niños y niñas chilenos están muy condicionados por la programación televisiva, el cine y los videojuegos. Por eso las licencias de entretenimiento tienen un gran éxito entre la oferta de juguetes. Pero no todas las compañías jugueteras pueden proponer oferta licenciada, debido a las exigencias de renovación y pago de royalties que implica este tipo de juguetes y que encarecen los costos de las empresas de este sector. De hecho, son las grandes empresas internacionales las que comercializan los juguetes de las series de televisión y las películas de moda. Para tratar de hacer frente a este factor, los fabricantes de juguetes chilenos se han visto obligados a buscar otros nichos de mercado. Actualmente han encontrado en las instituciones públicas y en los centros de educación (jardines infantiles, colegios, etc.) sus principales compradores y por ello, muchos de estos fabricantes chilenos se han especializado en la oferta educativa.

Chile cuenta con aproximadamente 4 millones de habitantes menores de 15 años². Según Euromonitor Internacional, los padres o familiares de éstos gastan una media de US\$ 88,5 al año en la compra de juguetes para cada niño. En cuanto a la participación de mercado, la compañía que lidera la industria es Mattel con un 27,1%, seguido de Hasbro con un 17,5%, mientras que Juguetes Festival Kayser, quienes se especializan en la venta a supermercados y multitiendas, obtuvo un 9,4% en 2008³.

La distribución del mercado de juguetes chileno se estructura en torno a las grandes cadenas de supermercados como Líder o Jumbo (45% de las ventas) y las grandes tiendas de retail (45% del mercado). Las pequeñas tiendas especializadas y el resto de los canales de distribución se encargan del 10% restante del mercado, dentro de los cuales el 4% se hace a través de internet y homeshopping.

En cuanto a los valores, en Chile se gastan, en promedio, \$10.000 en juguetes en fechas como Navidad, mientras que el gasto durante el resto del año es en torno a los \$5.000. En general, los clientes compran un juguete cada dos meses y en la época de Navidad este consumo puede llegar a subir a 10 juguetes.⁴ En esta época del año, los artículos de aire libre y el resto de juguetes, especialmente veraniegos tienen una excelente respuesta

² Fuente: <http://www.ine.cl/>

³ Fuente: <http://www.euromonitor.com/>

⁴ Fuente: <http://www.euromonitor.com/>

comercial. Por otro lado, el Día el Niño representa el 25% del total de juguetes vendidos durante el año.

En Euromonitor Internacional señalan que “los inversores y las marcas relacionadas con juguetes y videojuegos están comenzado a venir a Chile con una capacidad exploratoria”.

4.1.1 Identificación de actores claves de la Industria.

La industria de los juguetes cuenta con variedad de actores claves. Está conformada por una gran variedad de compañías de diferente tamaño, de pequeñas empresas nacionales hasta enormes conglomerados. Las grandes corporaciones transnacionales junto con las empresas propietarias de las licencias (Disney o MGA Entertainment) y las compañías de distribución de Retail (como globalmente Walmart), son las dominadoras del mercado internacional. Las mayores compañías son estadounidenses y japonesas. Mattel y Hasbro, ambas de Estados Unidos, dominan el sector, seguidas de Tomy y Bandai, ambas japonesas. En la Unión Europea, solamente Lego (Dinamarca) o Playmobil (Alemania) pueden considerarse en la misma categoría.

Para mantener competitividad y lograr mayor cuota de mercado, las transnacionales de este sector suelen o bien moverse hacia arriba de la pirámide (integración vertical), comprando más licencias y productos, o moverse horizontalmente, adquiriendo otras compañías de juguetes. Además esta industria se relaciona estrechamente con la del entretenimiento. Las compras de licencias a corporaciones como Warner Brothers o Disney han dominado el mercado en los últimos tiempos.

Se aprecia una cierta polarización en el mercado mundial del juguete, donde existen grandes compañías que están ganando cuota de mercado, generalmente a través de adquisiciones de empresas de tamaño mediano. Por otro lado existen algunos fabricantes especializados, más pequeños, que aseguran sus posiciones en nichos de mercado muy definidos (juguetes de alta calidad, artesanales, de madera, etc.).

Otro actor importante son los propietarios de las licencias y marcas. A nivel internacional podemos considerar empresas como Walt Disney Company, AOL Times Warner o MGA

Entertainment. Estas empresas no solo no producen los juguetes que llevan su marca, sino que además, salvo excepciones, no venden tampoco sus propios productos; ellas exclusivamente venden su imagen. Esto por el poder que estas marcas tienen en la actualidad, y a la profunda implantación de determinados íconos en el imaginario colectivo de la sociedad. Este sistema de licencias, aunque proporciona menores márgenes que la venta directa de los productos, facilita a las compañías incrementar sus ventas, gracias a una estructura ligera y a unos riesgos financieros insignificantes. Por otro lado, complica la cadena de producción y hace que el control de los proveedores sea muy complejo.

Los distribuidores son otro actor a considerar en esta industria. Los grandes supermercados y la industria del retail concentran el 90% de las ventas de juguetes en Chile. Estas cifras nos demuestran la influencia decisiva que estos actores tienen.

También debemos considerar como actores fundamentales a los clientes, que para esta industria pueden ser tanto instituciones (jardines infantiles, colegios, asociaciones deportivas, municipalidades), como personas naturales (padres, niños, y fanáticos de los juguetes).

4.1.2 Identificación de macro segmentos.

Dentro de la industria de los juguetes en general se pueden identificar diferentes macro segmentos:

- ✓ **Fabricantes:** localmente existe un pequeño número de fabricantes, fundamentalmente focalizados en juguetes especializados (didácticos, en madera, artesanales).
- ✓ **Importadores/Distribuidores:** son empresas comerciales que importan juguetes del exterior y lo distribuyen a las tiendas de venta final.
- ✓ **Grandes tiendas de retail:** se focalizan en los juguetes masivos y básicamente para niños. El tamaño que se destina a este segmento depende de la estacionalidad de la venta de juguetes, consecuentemente es mayor en Navidad y el Día del Niño.

-
- ✓ **Jugueterías especializadas:** tiendas que se diferencian por algún atributo determinado, como juguetes coleccionables, didácticos, para bebés y niños pequeños, videojuegos, etc.

4.1.3 Análisis del entorno de la Industria.

Para comprender el entorno en el cual se desenvolverá la empresa y el potencial impacto de las diferentes variables que podrían afectar positiva o negativamente, utilizaremos el análisis PESTEL, el cual se desarrolla en el Anexo 2.

Analizando el conjunto de los aspectos, consideramos que el entorno donde se desempeña la industria de los juguetes es favorable, ya que existen ciertos factores que pueden colaborar con el desarrollo de ventajas competitivas, como son el entorno ecológico y social. Ninguno de los aspectos significa una traba en el desarrollo de una nueva actividad comercial, a pesar de que los aspectos económicos no se presentan muy favorables en la actualidad, pero las expectativas para los próximos años es de una recuperación moderada.

4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida.

El consumo de juguetes a nivel mundial viene afectado por diversos factores dentro de los que se incluye el demográfico. El descenso de la natalidad ha dado lugar a un menor número de niños en edad de jugar, a lo cual se debe sumar el hecho de que pasan de los juguetes a los computadores o juegos de videos, cada vez a más temprana edad.

Por otro lado la inserción de la mujer al mundo laboral, ha generado que el gasto por niño sea cada vez mayor, por un lado para compensar esta ausencia y por otro lado porque aumenta el ingreso promedio de la familia. En tan solo unos años, los juguetes electrónicos e informáticos han conseguido convertirse en el principal segmento en lo que se refiere a porcentaje de ventas en juguetes para niños. Asimismo, la electrónica también ha invadido otros segmentos de mercado, como los juegos de imitación o los vehículos montables y de tamaño reducido, para otorgarles mayor dinamismo, realismo y un valor añadido que el niño de hoy en día tiene muy en cuenta.

En este sentido, a la hora de determinar qué segmentos son los más importantes en las ventas de juguetes para el target infantil masculino, el 70% apunta a los electrónicos e informáticos; un 50% de ese porcentaje añade las figuras de acción; un 40%, los vehículos montables; un 30%, los montajes y construcciones; y un 20%, los vehículos de tamaño reducido y los juegos de salón.⁵

El uso de las licencias y el ya mencionado empleo de la electrónica son las principales tendencias que están marcando el desarrollo de la categoría de juguetes para niños. Las primeras están fuertemente relacionadas con series televisivas, los más exitosos personajes cinematográficos y muchas licencias deportivas. Asimismo, señalan la importancia de la publicidad, sobre todo televisiva, para dar a conocer los productos.

Los juguetes retro, juegos de arte y manualidades inspirados en programas de televisión, cine y videojuegos, además de juguetes para adolescentes, son algunas de las tendencias identificadas por Toy Industry Association (TIA) durante la 110° edición de American International Toy Fair. En la edición de 2013 de la feria del juguete, se mostró una gran variedad de productos que estimulan desde los más jóvenes hasta los adolescentes e incluso a los adultos. También se observa una integración más fluida de la tecnología en los juguetes, lo cual es un gran logro para la industria del juguete, que ha podido incorporar avances tecnológicos en sus productos, conservando al mismo tiempo los patrones tradicionales de juego que tanto gustan a los niños. En el Anexo 3 se detallan las seis principales tendencias según los expertos de Toy Industry Association.

Conocidas estas tendencias de cambios en los estilos de vida de las personas, consideramos que el crecimiento de la industria es moderado, por lo que aún se ubica en una fase de crecimiento dentro de su ciclo de vida.

⁵ Fuente: <http://brio-marketing.empresasenchile.cl/>

4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).

A continuación se analizan las fuerzas que influyen en la industria, y son un indicador de la intensidad de la competencia dentro del sector, para lo cual utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, cuyo detalle se desarrolla en el Anexo 4, y en el gráfico n° 2 se considera de forma resumida:

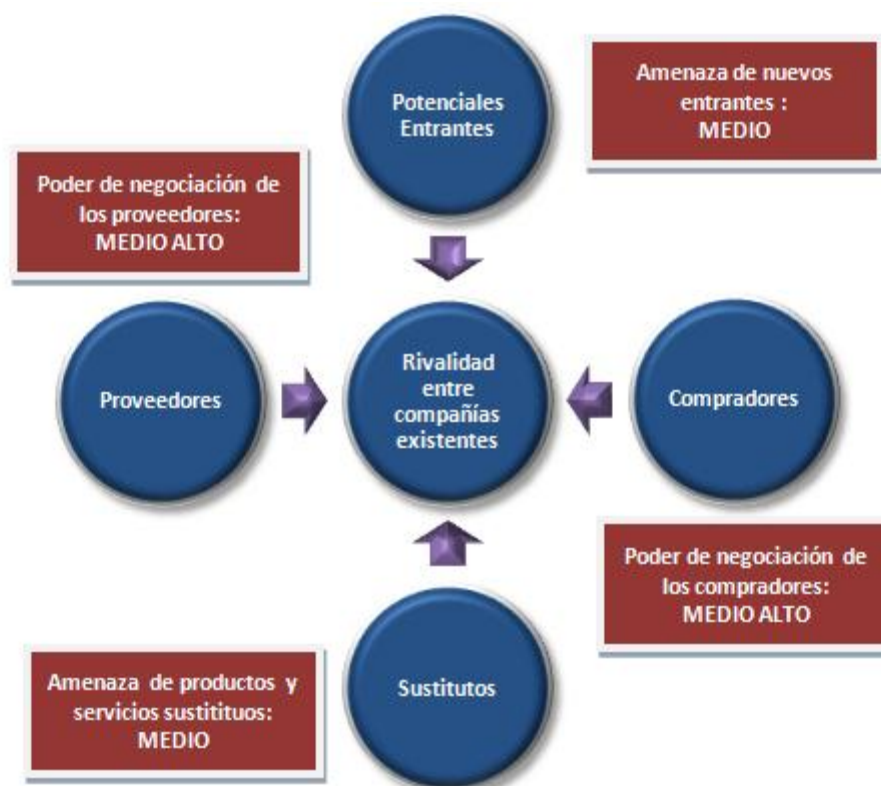


Grafico n°2: Esquema de fuerzas competitivas de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

De la consideración de las diferentes fuerzas podemos determinar que el nivel de atractivo de la industria es entre medio y bajo, ya que existen fuerzas competitivas entre moderadas y altas que pueden significar un riesgo considerable para el ingreso de nuevos participantes.

A pesar de esto, existen oportunidades para la incorporación de un nuevo competidor, por las posibilidades de diferenciación de la propuesta de valor. Dentro de la industria de los juguetes es posible definir nichos específicos donde pueden disminuirse las amenazas de los factores mencionados, ya que no son atractivos para un actor importante como es el

retail, pero que a través de una propuesta diferenciada es posible ingresar con grandes opciones de éxito. El enfocarse a determinados productos como el diseño de ambientes temáticos interiores y exteriores para hogares, juegos tradicionales de exterior, así como también juguetes enfocados al público adulto fanático de los comics atienden a nichos particulares de consumidores, que no son considerados totalmente en la actualidad en el mercado chileno por los competidores. Es por ello que estimamos que podemos competir en esta industria con el objetivo de obtener retornos por sobre el promedio.

4.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.

Los stakeholders son aquellos que pueden ser beneficiados o perjudicados por la corporación. En esta industria podemos identificar los siguientes:

- ✓ **Clientes:** en el comienzo de las operaciones, lo importante será divulgar la oferta de valor, dado que esto permitirá atraer clientes. Si la propuesta de valor es aceptada positivamente por los clientes en el mediano plazo, este stakeholder nos permitirá posicionar el producto como atractivo, además de jugar un papel importante en la difusión y atracción de nuevos clientes. Caso inverso sería no lograr fidelizar los clientes con un producto carente de valor o en un tiempo excesivo dado la importancia de generar ingresos desde el comienzo de las operaciones del negocio.

- ✓ **Gobierno:** grupo de interés compuesto por las Municipalidades, Servicio de Impuestos Internos, Tesorería General de la República, Servicio Nacional del Consumidor (Sernac), Ministerio de Educación (Mineduc), Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji), entre otros. El interés de este grupo es el estricto cumplimiento de las disposiciones normativas que se generan producto de la operación del negocio.

- ✓ **Distribuidores:** la importancia de este actor viene dada porque es quien permite que el producto llegue a la tienda, así como también hacia el consumidor final. Juega un rol fundamental en el éxito de nuestra empresa, ya que cumplir en tiempo y forma con el cliente es un factor fundamental para su fidelización.

✓ **Proveedores:** son quienes suministran la mercadería o la materia prima para producirla. Son un stakeholder fundamental, porque logrando acuerdos o alianzas que aseguren la calidad de los materiales, podremos asegurar la venta de productos con altos estándares de calidad, logrando la satisfacción de los consumidores.

✓ **Accionistas:** También forman parte de este grupo los inversionistas, quienes aportan recursos financieros para la iniciación y operación del negocio, y esperan que Jugueterías Rivendell genere retornos positivos para recuperar la inversión realizada.

Conclusiones

Se puede concluir que los Stakeholders que podrían afectar principalmente al proyecto son los clientes ya que si la oferta de valor es asimilada positivamente, los productos lograrán un claro posicionamiento. Por el contrario, si los clientes se ven insatisfechos por el servicio o incumplimientos, no solo se afectaría la fidelidad hacia la empresa, sino que podrían intervenir los estamentos gubernamentales pertinentes, con un efecto negativo en el negocio, ya que todo tipo de reclamo por un servicio insatisfecho de un cliente o un proveedor podría dañar la imagen de la empresa. Por lo mismo se debe tener una clara política de cumplimiento de entregas, calidad del servicio, excelencia operacional y una atención clara enfocada a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Por otro lado, como el modelo de negocio se basa en pedidos exclusivos y en un stock de productos limitados, las necesidades de capital de trabajo son importantes, por lo cual los Stakeholders vinculados al financiamiento de las operaciones adquieren relevancia. Es importante contar con una estructura de financiamiento adecuada que permita solventar las operaciones de la Juguetería, analizando la conveniencia de financiamiento a través de proveedores (Cuentas a pagar) o de instituciones financieras (préstamos financieros o línea de crédito).

4.2 Competidores.

4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores.

Dentro de la industria de los juguetes, los mayores exponentes son las empresas de retail como París, Falabella y Ripley; y los grandes supermercados como Líder, Jumbo y Tottus. También existen tiendas especializadas, que atienden a determinados nichos de mercado.

Tanto las tiendas de retail como los grandes supermercados tienen una oferta que se centraliza exclusivamente en niños, y que se caracteriza por seguir las modas y tendencias más relevantes. Comercializan juguetes generalmente de las grandes marcas como Mattel y Hasbro, e importan directamente de los fabricantes o de los distribuidores dueños de las licencias.

Las tiendas especializadas se caracterizan por tener una oferta enfocada a atender las necesidades de determinados grupos de interés, concentrándose en determinados productos con una orientación definida. De este modo existen tiendas que se focalizan en juguetes para bebés, otras en niños y niñas, y otras en juguetes para todas las edades incluidos adultos. Otras tiendas se diferencian por ofrecer juguetes según el lugar en el que se juega: juguetes de mesa; electrónicos; para exterior. También se pueden definir según el tipo de juguete que venden: juguetes educativos; deportivos; bélicos; etc. Algunas tiendas se concentran en comercializar juguetes fabricados en madera, mientras que otras se concentran en los clásicos juguetes de plásticos.

Asimismo se distinguen aquellas que tienen ventas exclusivas en un local físico, las que sólo venden online, así como las que combinan ambos sistemas. Las ventas online han sido un fenómeno que ha crecido exponencialmente en los últimos años. Según un estudio del SERNAC⁶, en solo tres años (2011-2013) el número de empresas que utilizan este sistema se duplicó de 1.253 a 2.857. La Cámara de Comercio de Santiago estima que durante el 2014 y 2015 las ventas superarán los US\$ 2.000 millones, con tasas anuales de crecimiento de entre 20% y 30%.

⁶ “Estudio descriptivo del E-Commerce en Chile y Análisis de Reclamos ante Sernac” - Departamento de Estudios e Inteligencia- Servicio Nacional del Consumidor- Agosto 2014

Dado que Jugueterías Rivendell se enfocará en un nicho, nuestro análisis se concentrará en nuestros competidores directos, los que definimos como tiendas especializadas que se focalizan en niños (no bebés) y adultos, que ofrecen productos tanto de interior como de exterior, y cuyos materiales pueden ser tanto de madera como de plástico. También consideraremos aquellos competidores que venden tanto en tiendas físicas como online, ya que nuestra empresa utilizará ambos medios. No consideramos a toda la industria, ya que las propuestas de valor para los diferentes nichos tienen características muy diferentes y no aporta información valiosa para nuestro estudio.

En la tabla n°1 y n°2, se resumen los principales competidores, sus características distintivas y los servicios que ofrecen, segregado entre las jugueterías que venden juegos de exterior y juguetes coleccionables:

✓ **Juegos tradicionales de exterior:**

Competidor	Productos	Edades	Características	Servicios
Megajuegos	Juegos modulares Juegos inflables Juegos mecánicos Camas elásticas	0 - 12 años	Variedad en tamaños y diseños Certificación internacional de calidad Certificado de garantía Stock que garantiza entrega inmediata	Asesora, entrega e instala en todo Chile con personal propio o en asociación con constructoras
Mundo Madera	Juguetes de madera Juguetes didácticos Muebles infantiles Casitas de muñecas	0 - 12 años	Taller artesanal de fabricación Diseño exclusivo Hechos a mano Se utilizan anilinas no tóxicas y madera reciclada	Diseños personalizados. No cuenta con despacho propio. Fechas críticas los pedidos son con anticipación de un mes
Toyvan	Vehículos infantiles Juegos de patio Juguetes de fantasía Mobiliario infantil Camas elásticas Juegos inflables	1 - 12 años	Tienda online y showroom	Asesoría y soporte Despacho propio y a través de empresas de transporte
El Maderal	Juegos infantiles de madera Juegos con resortes Mobiliario espacios públicos y privados Accesorios plásticos para juegos Juegos metálicos Máquinas mini fitness para niños	1 - 15 años	Diseño y fabricación de estructuras personalizadas y exclusivas Trabajan con particulares, empresas, fundaciones y municipalidades Seguridad en el diseño según normativa chilena e internacional	Instalación en terreno no siempre incluido Rápida entrega- módulos en stock Despacho a todo el país Garantía de 5 años para estructuras instaladas por la empresa y 1 año para accesorios Mantenimiento y reparación de las estructuras
Fahneu	Implementos para espacios públicos: Juegos infantiles de exterior Mobiliario urbano Máquinas de ejercicios Juegos de resortes Juegos de plaza	Todas	Diseño de espacios públicos para recreación, descanso y ejercitación Cuidado por cumplimiento de especificaciones técnicas y seguridad	Asesoría y diseño de proyectos Instalación Reinstalación Mantenimiento y reparación Garantía de durabilidad y seguridad Certificación ISO 9001:2008 y norma Chilena 2009 Utilización de pintura libre de plomo y materiales reciclados
Verdetronco	Juegos infantiles de madera Casitas de muñecas Proyectos especiales en madera	1 - 12 años	Diseños a medida y estándar Fabricación en madera	Asesoramiento Instalación
Grandes Supermercados	Casitas de muñecas Camas elásticas Juegos jardín	1 - 10 años	Juegos estandar Bajo costo Poca variedad	Despacho Venta online
Tiendas Retail	Juegos infantiles de plástico	1 - 10 años	Juegos estandar Variedad de precios	Asesoramiento Instalación

Tabla n°1: Competidores línea de productos juegos tradicionales de exterior.

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Juguetes coleccionables:**

Competidor	Productos	Edades	Características	Servicios
Star Wars Toys	Artículos relacionados con la saga "Star Wars"	+15 años	Enfocada en fanáticos de la saga Ofrece el mayor catálogo de figuras vintage y nuevas de la franquicia	Venta online Despacho Nutrido stock Si no está en stock se garantiza entrega a la brevedad Se enfoca en seguidores de toda la vida y nuevas generaciones
Z-Mart	Juegos de video Figuras/estatuas de personajes	+ 6 años	Tienda online Red de 16 tiendas todo Chile	Experiencia de compra online excelente Posibilidad de retiro en tienda física Posibilidad de pago con el despacho Despacho gratis hasta una oficina de Chilexpress Reserva de juguetes
Juguetería Alemana	Modelismo Puzzles Autopistas eléctricas Juegos de salón Diecast Ferromodelismo Figuras Juguetes	Todas	Juguetes exclusivos Alta calidad Innovación Tradición Variedad	Atención personalizada 4 tiendas No cuenta con venta online
Imexporta	Juguetes de películas animadas; Star Wars; Nintendo entre otros de licencias internacionales	0 - 15 años	Representación de marcas internacionales Licencias de moda	Distribuidor de grandes supermercados, multitiendas y jugueterías Venta de bodega
Naftoys.cl	Figuras de acción Juegos de mesa Triciclos/Bicicletas Coleccionables Diecast Juguetes interactivos Juguetes bebé Disfraces Casas de muñecas	0 - 15 años	Venta de marcas licenciadas: Mattel, Fisher-Price, Hot Wheels, Lego Variedad Stock	Venta online Despacho a domicilio
Svader	Juguetes coleccionables Modelos a escala	+15 años	Tienda online 1 tienda presencial	Asesoramiento Entrega rápida Reserva previa Encargos
Mirax Hobbies	Aeromodelismo Automodelismo Maquetas Juguetería Coleccionables	+5 años	Tienda online 1 tienda presencial	Venta online Despacho a domicilio Encargos
Portal Lyon-Paseo Las Palmas-Eurocentro	Juguetes de colección	+5 años	Variedad Stock Precio Juguetes novedosos	Varias tiendas de especialidad en un mismo espacio

Tabla n°2: Competidores línea de productos juguetes coleccionables.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.

Para identificar el posicionamiento relativo de Jugueterías Rivendell en el mercado, es necesario comparar sus atributos distintivos respecto a sus competidores, lo que nos permitirá adoptar las estrategias que sean necesarias con el fin de lograr los objetivos propuestos, sustentados en sus recursos y capacidades centrales para alcanzar y desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Con el fin de determinar el posicionamiento relativo de los competidores, se realizó una encuesta (detallada en el Anexo 6, figura n°A1), en la cual consultamos sobre qué atributos valoran más los clientes de las tiendas donde compran los productos de referencia, y en un 26,5% optaron por variedad y un 20,6% por precio. El contar con juguetes novedosos fue escogido por un 15% de los encuestados, igual porcentaje optaron por que se cuente con juguetes de colección. Un 17% optó por la existencia de buen stock de productos, mientras que el 6% consideró relevante que los vendedores fueran especializados.

Dado que los criterios más importantes son la variedad de productos y el precio, nuestro mapa de posicionamiento se basará en estos conceptos. Por variedad se entiende contar con una amplia oferta de productos, que abarque los intereses de los clientes objetivos. Por precio se considera el valor monetario promedio que se cobran por dichos productos.

Los competidores en el nicho de los juegos tradicionales de exterior y su mapa de posicionamiento (ver gráfico n°3) considerados para la evaluación serán los siguientes:

- Megajuegos
- Mundo Madera
- Toyvan
- El Maderal
- Fahneu
- Verdetronco

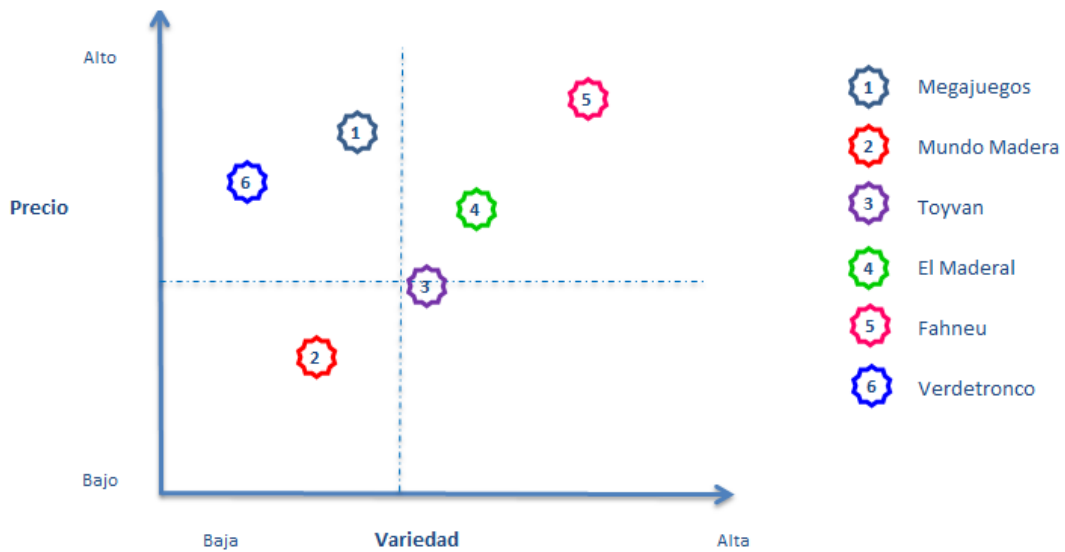


Grafico n°3: Mapa de posicionamiento juegos tradicionales de exterior.

Fuente: Elaboración propia.

Los competidores en el nicho de los juguetes coleccionables y su mapa de posicionamiento (ver gráfico n°4) considerados para la evaluación serán los siguientes:

- Juguetería Alemana
- Z-Mart
- Imexporta
- Naftoys
- Svader
- Mirax Hobbies
- Star Wars Toys
- Portal Lyon, Paseo Las Palmas, Eurocentro

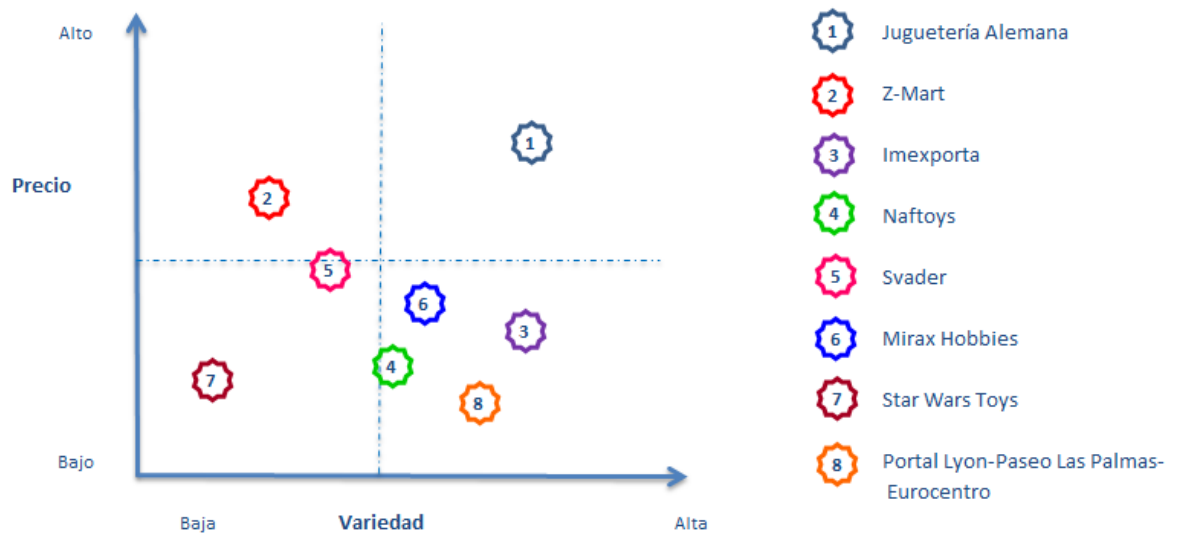


Grafico n°4: Mapa de posicionamiento juguetes coleccionables.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que no existen competidores directos para la línea de juguetes de ambientes interior y exterior, al menos en el mercado nacional chileno. Por ende, no se presentan las características distintivas de competidores, como tampoco los mapas de posicionamiento relativo ni el análisis de fortalezas y debilidades.

Esto no implica que no sea un producto comerciable, por el contrario, es una oportunidad interesante por ser los pioneros en dicha línea de productos en el mercado nacional, convirtiéndose en una potencial ventaja competitiva de Jugueterías Rivendell.

Para efectos posteriores de cálculo de precios y costos, se asumirá que los juegos de ambientes interiores y exteriores, tendrán características, posicionamiento y fortalezas/debilidades similares a los juegos tradicionales de exterior por el tamaño de ventas y semejanza en atributos valorados por los clientes.

4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores.

Del análisis de la competencia relevante de Jugueterías Rivendell, se identificaron las principales fortalezas y debilidades para los juegos tradicionales de exterior, ver tabla n°3, y para juegos coleccionables, ver tabla n°4.

✓ **Juegos tradicionales de exterior:**

Competidores	Fortalezas	Debilidades
Megajuegos	Variedad en tamaños y diseños Certificación internacional Stock que garantiza entrega inmediata Asesoría personalizada	Precio elevado
Mundo Madera	Diseños personalizados Amigable con el medio ambiente	Poca variedad de productos No cuenta con despacho
Toyvan	Variedad de productos Asesoría y soporte Despacho propio y tercerizado Certificaciones internacionales	No cuenta con diseños novedosos
El Maderal	Modelos exclusivos Certificación internacional Rápida entrega- módulos en stock Despacho a todo el país Garantía Mantenimiento y reparación de las estructuras	Instalación no siempre incluido en el precio Precios elevado
Fahneu	Variedad de productos Certificación internacional Garantía Asesoría Diseño de proyectos Mantenimiento y reparación Amigable con el medio ambiente	Precios elevados
Verdetronco	Diseños a medida Instalación	Poca variedad de productos

Tabla n°3: Fortalezas y debilidades de los competidores de juegos tradicionales de exterior.

Fuente: Elaboración propia

✓ **Juguetes coleccionables:**

Competidores	Fortalezas	Debilidades
Juguetería Alemana	Fuerte posición de marca Amplitud línea de juguetes especializados Infraestructura propia	Pocas sucursales Costo elevado de mercadería especializada No cuenta con venta online
Z-Mart	Venta online Cobertura geográfica en todo Chile Despacho a domicilio Reservas online Pago en domicilio Comercializan juguetes usados Puesto 24 de las mejores medianas empresas para trabajar en Chile (Great Place to Work)	Poca variedad de productos
Imexporta	Variedad de marcas Licencias internacionales Juguetes de moda	Venta solo al por mayor Foco en niños Poca especialización
Naftoys	Variedad de productos Licencias internacionales Cobertura en todo el país	Foco en niños Solo venta online
Svader	Artículos coleccionables Venta online Despacho a domicilio Reserva si no se encuentra en stock	Poca variedad de productos
Mirax Hobbies	Despacho a domicilio Reservas si no se encuentra en stock	Poca variedad de productos
Star Wars Toys	Despacho a domicilio Reservas si no se encuentra en stock	Focalización en un solo tipo de producto
Portal Lyon- Paseo Las Palmas- Eurocentro	Variedad de productos Precios competitivos Reconocido por los clientes	Pequeñas jugueterías sin diferenciación

Tabla n°4: Fortalezas y debilidades de los competidores de juguetes coleccionables.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Clientes.

4.3.1 Caracterización de los consumidores.

Los clientes son familias que residen en las comunas del sector oriente del Gran Santiago, como ser Las Condes, Providencia, Vitacura, La Reina, Ñuñoa. La propuesta de valor es

enfocada a sectores socioeconómicos ABC1-C2, a ambos géneros de entre 10 y 45 años. Idealmente queremos ser un espacio de encuentro entre padres e hijos, donde se puedan cumplir fantasías animadas y remembranza del pasado, incentivando la vida sana aprovechando los espacios de unión familiar. Adicionalmente consideramos como clientes a los condominios de viviendas y municipalidades que busquen equipar sus espacios públicos.

4.3.2 Macro y micro segmentos.

Los macro segmentos en los cuales Jugueterías Rivendell participará corresponden a las personas, familias, y administradores de espacios públicos de las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Providencia y Ñuñoa.

➤ Identificación de Macrosegmentos

Grupo de Compradores

- ✓ Personas que añoran su niñez y tienen interés en recordar sus fantasías infantiles.
- ✓ Personas que privilegian la vida familiar y cercanía con sus hijos.
- ✓ Personas que privilegian la ubicación geográfica, en esta categoría se incluye a todas las personas que valoran la cercanía a su hogar de un recinto para desarrollar compras.

➤ Identificación de Microsegmentos

Segmentación del mercado meta y criterios de segmentación.

Variables de corte

- ✓ Demográficas:
 - Personas jóvenes, adultos y adultos mayores.
 - Edad entre 10 a 45 años.
 - Sexo (Hombres y Mujeres).
- ✓ Variables situacionales:

-
- Compras cíclicas.
 - Temporadas estivales
 - Promociones especiales según oferta de productos.

 - ✓ Variables de descripción:
 - Beneficio buscado: recordar el pasado
 - Acercar a la familia a una vida sana
 - Cumplir fantasías animadas.

 - ✓ Definición de los segmentos:
 - Segmentación por ventajas deseadas orientado a personas que buscan un lugar donde puedan encontrar y diseñar juguetes especializados y de familias según sus ideales.

 - ✓ Segmentación Psicográfica:
 - Todas las personas que buscan y tienen el interés en desarrollar vida familiar.
 - Personas que buscan simular personajes fantasiosos

 - ✓ Segmentación Geográfica:
 - Todas las personas que habitan o trabajan en las comunas mencionadas.

4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

Tal como se indicó en el punto de la caracterización de los consumidores, nuestra tienda se ubicará en Las Condes, por lo que las comunas más cercanas son Providencia, Vitacura, La Reina y Ñuñoa. En la tabla n° 5, se resume la población de estas comunas, y la cantidad de habitantes de entre 10 y 45 años que cumplen con el perfil seleccionado en punto 4.3.2; sin embargo esta variable no es el mejor estimador de nuestra demanda potencial, ya que desconocemos la intención de compra de estos habitantes hacia nuestro producto.

Por tanto, solo consideramos dicha información de manera referencial, para dimensionar el potencial de la localización de la tienda en dicha comuna.

Comunas	Total	Hombres	Mujeres	Entre 10-45 años		
				Hombres	Mujeres	Total
Las Condes	291.971	131.966	160.005	69.245	76.009	145.254
Providencia	126.595	59.396	67.199	32.968	31.884	64.852
La Reina	94.037	43.853	50.184	23.211	24.597	47.808
Ñuñoa	140.531	63.632	76.899	33.166	33.873	67.039
Vitacura	78.313	33.804	44.509	16.830	20.335	37.165
Total Objetivo	731.447	332.651	398.796	175.420	186.698	362.118

Tabla n°5: Población según perfiles de segmentación.

Fuente: INE – Censo de Población 2012.

Para la determinación del tamaño de mercado consideraremos el volumen de las importaciones de juguetes. En la tabla n° 6 se muestra la evolución de las importaciones de los componentes del código arancelario n° 95: Juguetes, juegos y artículos para el recreo o deporte⁷ que se vinculan al mercado específico en el que participa Jugueterías Rivendell. Dentro del capítulo general consideramos los ítems de muñecos y juegos al aire libre para aproximarnos a las importaciones de los juguetes coleccionables, los juegos tradicionales y los materiales para las ambientaciones. A su vez, teniendo en cuenta el análisis de la industria desarrollado anteriormente (punto 4.1 Análisis de la industria), la venta de juguetes se distribuye un 90% entre grandes supermercados y multitiendas, y el restante 10% corresponde a tiendas especializadas. Tomando estas consideraciones, el tamaño del mercado para el año 2014 asciende a \$ 2.537 millones, con una tasa de crecimiento anual compuesto del 13%.

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
9503 - Muñecas o muñecos	9.242.494	9.042.738	7.165.806	9.770.267	10.090.324	13.953.020	17.219.947	22.222.599	13,35%
9508 - Juegos al aire libre	1.303.563	4.032.346	1.458.344	1.297.566	1.228.522	1.542.660	2.428.505	3.146.399	13,41%
Total Importaciones	10.546.057	13.075.084	8.624.150	11.067.833	11.318.845	15.495.679	19.648.452	25.368.998	13,36%
10% Jugueterías Especializadas	1.054.606	1.307.508	862.415	1.106.783	1.131.885	1.549.568	1.964.845	2.536.900	13,36%

Tabla n°6: Importaciones de juguetes, juegos y artículos para el recreo o deporte (miles \$)

Fuente: Sistema de Información de Comercio Exterior – ALADI.

En el Anexo 5, (tabla n°A5 y n°A6) se detallan las importaciones totales del capítulo 95 Juguetes, juegos y artículos para el recreo o deportes.

⁷ Fuente: Aladi, Sistema de Información de Comercio Exterior - Estadísticas de comercio exterior por grupo de ítems arancelarios.

Es importante tener en cuenta las tendencias de nuestro mercado objetivo que pueden impactar en el desarrollo de Jugueterías Rivendell, en relación a los cambios demográficos observados en los últimos años:

- ✓ Envejecimiento de la población: un 62.3% aumentó la población mayor de 80 años entre el censo del 2002 y 2012, convirtiéndose en el grupo etario de mayor crecimiento en el país.
- ✓ Caída de la tasa de fecundidad y disminución del número de hijos por mujer, lo que influye en el envejecimiento de la población.
- ✓ Aumento de la inserción de la mujer al mundo laboral, lo que como ya lo señalamos, ha provocado un aumento en el gasto por niño, especialmente en juguetes.
- ✓ Revalorización de la vida saludable, lo que favorece a que los padres prefieran que sus hijos sociabilicen y jueguen al aire libre, fortaleciendo el interés por juegos de exteriores.
- ✓ Desarrollo de nuevos espacios verdes en las comunas señaladas, que se relaciona con el punto anterior.
- ✓ Interés creciente por temas medioambientales. La IV Encuesta de Percepción y Actitudes hacia el Medioambiente de la Universidad Andrés Bello, confirma la preocupación ambiental de la población, y la necesidad de mejorar el estándar ambiental de Chile. Reciclar en Chile parece tener cada vez más adeptos, más personas separando desechos en el hogar, más personas comprometidas con acciones verdes. Este sondeo incluyó la opinión de más de 1.075 personas que viven en las 3 principales regiones del país: Valparaíso, Metropolitana y Biobío.⁸ A nivel general, el 34% de los chilenos declara reciclar versus el 16,9% de los hogares que señalaron separar basura en el último Censo 2012. Si se desagrega por grupos socioeconómicos, la encuesta muestra que 54% de los encuestados del ABC1 recicla, en comparación con el 30% del D, el 28% del C3 y el 23% del C2.

⁸ Fuente: <http://ambiental.unab.cl/2013/04/34-de-las-personas-declara-reciclar-en-chile/>

4.4 Matriz de los perfiles competitivos.

El objetivo de la matriz de perfiles competitivos es identificar como responde cada uno de los competidores relevantes de Jugueterías Rivendell a los factores claves de éxito de la industria, los cuales se definieron a partir de la encuesta de elaboración propia, de la cual se obtuvo los atributos valorados por los clientes, (el detalle de la encuesta se presenta en el Anexo 6, figura n°A1). Considerando estos factores, se elaboró una matriz donde se pondera a los competidores en cada uno de dichos factores (ver tabla n°7 y tabla n°8 para la línea de productos de juguetes coleccionables). Cabe aclarar que la encuesta no arrojó datos materiales para la línea de productos de juguetes tradicionales de exterior.

FCE	Total respuestas	Pond. (%)	Jug. Alemana	Z-Mart	Imexporta	Naftoys	Svader	Mirax Hobbies	Star Wars Toys	Portales
Stock	10	23%	3	4	3	3	2	2	4	4
Precio	11	25%	2	2	4	3	3	3	4	4
Variedad	15	34%	4	2	3	3	2	2	1	4
Coleccionables	8	18%	2	3	1	1	4	4	4	3

Tabla n°7: Factores claves de éxito.

Fuente: Elaboración propia.

FCE	Jug. Alemana	Z-Mart	Imexporta	Naftoys	Svader	Mirax Hobbies	Star Wars Toys	Portales
Stock	0,68	0,91	0,68	0,68	0,45	0,45	0,91	0,91
Precio	0,50	0,50	1,00	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00
Variedad	1,36	0,68	1,02	1,02	0,68	0,68	0,34	1,36
Coleccionables	0,36	0,55	0,18	0,18	0,73	0,73	0,73	0,55
Total Pond.	2,91	2,64	2,89	2,64	2,61	2,61	2,98	3,82

Tabla n°8: Ponderación factores claves de éxito.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las tablas anteriores, podemos concluir que los Portales son los competidores que cuentan con mayor valoración por los clientes, porque tienen las mayores calificaciones en los conceptos de precio y variedad, y también tienen una puntuación alta en los demás factores considerados.

4.5 Conclusiones.

Del análisis de los puntos anteriores podemos concluir que la industria de los juguetes se encuentra en un entorno macro básicamente favorable y en un ciclo de vida de crecimiento moderado. Las barreras de entrada para nuevos competidores no significan un obstáculo para el ingreso, ya que pueden ser sorteadas a través de una estrategia de entrada eficaz enfocada en la diferenciación. Los competidores actuales son variados, desde grandes tiendas que se focalizan mayormente en propuestas para niños y adolescentes a pequeñas tiendas que se centralizan en productos muy específicos para un nicho de clientes bien delimitado. Por el lado de los compradores vemos que su poder de negociación oscila entre moderado y alto por el empoderamiento que los clientes han tenido en los últimos años, al igual que los proveedores quienes pueden ejercer presiones a través de la exclusividad de las licencias para la comercialización de determinados productos.

En cuanto a la oportunidad de Jugueterías Rivendell para ingresar en este mercado, consideramos que debe basarse en la innovación de su propuesta de valor, la cual debe ser diferenciadora de las demás existentes en el mercado local. Es por ello que nuestra propuesta se focaliza en brindar una experiencia diferente a la de nuestros competidores, un lugar que les permita revivir o disfrutar la niñez, donde no sólo encuentren todo lo que buscan de sus personajes favoritos, sino también novedades que desconocían mediante una oferta exclusiva.

Jugueterías Rivendell no sólo pretende ser una tienda, sino un espacio donde nuestros clientes puedan experimentar los juegos, puedan encontrar fácilmente los juguetes coleccionables que buscan o pueden enterarse de las últimas novedades vinculadas al mundo de la fantasía. Esta tienda tendrá un diseño único, con diferentes ambientaciones a medida que se avanza por el local, con las temáticas de moda según las tendencias del cine o videojuegos, así como un lugar reservado para los amantes de lo retro. Cada espacio tendrá su diseño exclusivo, donde el cliente podrá encontrar la mayor variedad de productos relacionados a esa temática.

Nuestra diferenciación se centrará en satisfacer mejor que nuestra competencia aquellos factores de éxito que fueron considerados como más importantes por nuestros clientes

potenciales, como son el stock de mercadería disponible, precio acorde, y variedad de productos. Para asegurarnos de esto, realizaremos un análisis comparativo permanente con nuestra competencia en cuanto a variedad y precio de los productos, monitoreando las tiendas de nuestros rivales y manteniéndonos a la vanguardia en nuestra oferta. Contaremos con un riguroso control de stock, para cumplir con las expectativas de los clientes de encontrar el producto que buscan. Además realizaremos investigación de mercado, recopilando las últimas tendencias del mercado internacional y buscando novedades para ser introducidas localmente antes que nuestros competidores.

Teniendo en consideración estos factores de éxito, y las competencias centrales de Jugueterías Rivendell, concluimos que estamos en una posición competitiva ventajosa, ya que nuestra propuesta de valor reúne las características valoradas por los clientes y consumidores.

V. Descripción de la oportunidad de negocio.

5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.

✓ Empresa

Jugueterías Rivendell, es una tienda preocupada por brindar emociones y alegrías, para cumplir las fantasías de niños, adultos y familias a través de una variada oferta de juegos de ambientaciones y artículos de entretenimiento. Seremos importadores, fabricantes y comercializadores de juegos de ambientes exteriores e interiores y juguetes con inspiración en comics, videojuegos, animes (medieval, futurista, entre otros). Daremos soluciones recreativas para la diversión sana y novedosa, con diseños innovadores para personas, grupos de intereses comunes o simplemente, para la familia.

✓ Misión

A través de nuestra Juguetería, aspiramos a materializar las fantasías de nuestros clientes, brindando una sana entretenimiento. Seremos una tienda especializada en el esparcimiento al aire libre para colaborar en la interacción social de las personas a través del intercambio de intereses, sueños y gustos.

✓ Visión

Ser la juguetería artística más reconocida por las familias chilenas, niños y comunidades en la que ellos cumplan sus sueños y fantasías.

✓ Objetivo

Crear relaciones virtuosas a largo plazo, entregando una experiencia única a sus clientes; manteniendo el compromiso de fomentar la vida sana y las relaciones sociales para posicionar a Jugueterías Rivendell como una empresa líder en su segmento.

Nuestro objetivo es una participación de mercado dentro del nicho de tiendas especializadas en juguetes del 10% al término del período de estimación.

En el aspecto financiero, se aspira a obtener un ROE del 26% hacia el décimo año de proyección y un nivel de EBITDA positivo a partir del tercer año. En cuanto a la dimensión comercial, el objetivo es posicionar la marca con respecto a nuestros segmentos de clientes

y lograr un incremento del margen de contribución del 15% anual compuesto (CAGR) en el período de análisis.

5.2 Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos.

Ofreceremos una experiencia innovadora en el mercado para el usuario, ya que la propuesta de valor se basa en recrear un mundo imaginario o real pero a escala, con temáticas en comics, videojuegos o en ambientación de épocas específicas (ya sea del pasado como las medievales, del presente o futurista con tintes de ciencia ficción).

En primer lugar, se diseñarán pequeños ambientes temáticos a construir en espacios exteriores de hogares particulares, condominios o villas de casas, donde niños o adultos fanáticos de los animes, puedan recrear sus escenas o ambientes animados favoritos. De este modo, lograremos favorecer las actividades al aire libre, y la creación de comunidades donde puedan compartir sus intereses y fantasías animadas.



También dentro de la línea de productos de recreaciones de ambientes, ofreceremos una opción de decoración de interiores, donde se ambientarán habitaciones o cualquier otro espacio de hogares o locales con los mismos motivos mencionados anteriormente (historietas, películas, etc.).



Una segunda línea de productos, serán los juegos tradicionales para el exterior como columpios, balancines y resbalines, los cuales se diferenciarán por sus diseños, los que se inspirarán también en personajes de historietas, animes, etc. De esta manera, lograremos generar una oferta más amplia y atractiva para las familias más tradicionales y para aquellos condominios con familias que cuentan con numerosos niños.

Por último, la tercera línea de productos serán juguetes con inspiración en comics o animes, pensados tanto para niños como para coleccionistas, así como también para la comunidad *Vintage*, una moda creciente en los últimos tiempos donde los participantes utilizan disfraces y accesorios que representan a sus personajes favoritos.



En el Anexo 1 se muestran algunos ejemplos de las diferentes líneas de productos.

Dado nuestro compromiso con la calidad y seguridad, contaremos con las homologaciones de normas y estándares de Estados Unidos y Europa; con el fin último de brindar satisfacción y seguridad a las personas y familias que adquieren y hagan uso de nuestros productos.

Los aspectos distintivos de este negocio son los diseños vanguardistas, novedosos, coleccionables y únicos; diseños con temáticas anime y ambientaciones, tales que permitan crear y recordar un mundo de fantasía para niños, comunidades y familias.

Para poder ser competitivos, se importarán los productos de la línea de juguetes con inspiración en comics y de la línea de juegos tradicionales de exteriores. En algunos casos, solo algunos componentes de esta última línea será importada y el resto del juego se armará localmente.

En lo referente a las ambientaciones interiores y exteriores, se combinará la compra de componentes con fabricación propia. También se brindara un servicio de mantenimiento para los juegos exteriores, para extender su vida útil y fidelizar a los clientes.

Adicionalmente, se generarán alianzas con diseñadores de disfraces para brindar un servicio completo, de forma que nuestros clientes puedan cumplir sus anhelos de transformarse en sus personajes favoritos.



El layout de la tienda será diseñado para facilitarle al cliente su experiencia de búsqueda, por lo que cada temática diferente se concentrará en un espacio específico de la tienda, y a medida que las personas avancen encontrarán distintos ambientes. El modelo de layout se asimilará a las tiendas “Hommy”, donde se recrean los diferentes sectores de una casa. En nuestro caso, cada sector será una ambientación de una película o personaje diferente, teniendo un sector para el mundo Marvel y DC Comics, otro para películas como “El Señor de los Anillos”, “Star Wars”, etc; otro para personajes de videojuegos, donde contaremos con consolas para que nuestros clientes puedan probar los últimos juegos que haya en el mercado; ver gráfico n° A1 y n° A2, Anexo 1.

Como servicio adicional, tendremos con una cafetería, donde los clientes podrán degustar bebidas frías o calientes, y pequeños aperitivos. La ambientación también estará vinculada a las temáticas de nuestros productos.

Contaremos con una alta variedad de productos, y se buscará la innovación constante de los mismos para satisfacer las modas cambiantes de nuestros clientes y las tendencias de la industria. Estaremos atentos a los nuevos lanzamientos de películas de culto, como “El Hobbit”, “Star Wars” las próximas películas de Marvel y DC Comics, para alinearnos con estos estrenos y poder captar mayor demanda.

Nuestro objetivo será mantener una conexión emocional con nuestros clientes, para permitir una repetición de compra. Para ello nos apoyaremos en las redes sociales, analizando cuáles son las tendencias de cada grupo de interés, para poder cubrirlas con mayor celeridad que nuestros competidores, y con productos más innovadores y de mejor calidad.

La atención será personalizada, contando con asesores en la tienda que puedan ayudar a los clientes a diseñar los espacios que imaginan y poder convertirlos en realidad. A su vez contaremos con un servicio especial de armado de los ambientes y juegos, a lo que incluiremos un servicio de mantenimiento para aquellas partes que se vayan deteriorando. La cadena de abastecimiento buscará ser competitiva, combinando un servicio de calidad con costos razonables. Contaremos con una pequeña bodega dentro de la tienda, donde almacenaremos un stock de juguetes coleccionables, que será monitoreado rigurosamente para controlar los costos. La bodega central, estará en el mismo lugar físico del taller de

fabricación. Asimismo a través de las alianzas con los proveedores nos aseguraremos una entrega eficiente para aquellos productos que lleguen a un nivel bajo de inventario.

En cuanto al despacho será realizado directamente por nosotros para las líneas de productos de ambientaciones de interiores y exteriores y de la línea de juegos tradicionales. Para el caso de los juguetes coleccionables o los juegos de exteriores tradicionales que no necesiten instalación, externalizaremos este servicio para mantener costos competitivos.

5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.

La necesidad de brindar espacios para el entretenimiento al aire libre en los hogares y los condominios, y la escasa oferta de productos similares en el mercado hace que este negocio sea atractivo. Las temáticas medievales, futuristas, comics chilenos e internacionales y el boom de lo *Vintage*, junto a los diseños de un experto dibujante, crean una ventaja competitiva difícil de replicar.

Los productos son valorados, por la escasez de oferta en el mercado chileno. La idea es innovadora, ya que la combinación de juegos al aire libre con temáticas especiales hacen que sea un concepto no desarrollado en el mercado local. Los diseños están enfocados a dos nichos de mercado, por un lado las familias que quieren brindarle un estándar de vida más saludable a sus hijos y por otro, los fanáticos de los animes/comics.

5.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio.

Respecto a los segmentos, la empresa se enfocará en nichos de mercado como estrategia de entrada y posicionamiento de marca, los que poseen la cualidad de ser escalables, ya que existe un creciente interés por estos tipos de productos. Los segmentos de clientes a los que nos orientamos serán familias, instituciones y coleccionistas de juguetes inspirados en animaciones.

Geográficamente, en una primera etapa la oferta será principalmente para el Gran Santiago, en comunas del sector oriente, en tramos económicos ABC1 y C2, y con una propensión a

pagar montos medianamente elevada por este tipo de producto, con un rango de edad desde 10 a 45 años.

A través de la venta online, pretendemos llegar a todo Chile, realizando el despacho a través de una empresa postal para los juguetes pequeños. En el caso de los juegos que requieran instalación, tendrán un sobre costo dependiendo de la distancia.

5.5 Cómo atraerán a los clientes.

Realizaremos campañas de marketing en Internet, a través de una página web propia y participación activa en las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.). A través de la página, se podrán comprar juguetes, así como también solicitar presupuestos donde se coordinará una visita para poder dimensionar el trabajo a realizar. También participaremos en los eventos organizados por comunidades anime (por ejemplo la Comic-Con, Cosplay, Medieval y de Ciencia Ficción), eventos culturales históricos, contratando un espacio donde podamos promocionar nuestros productos. Asimismo buscaremos asociaciones con organizadores de eventos infantiles para que incluyan nuestros productos en la parrilla de entretenimiento a ofrecer en fiestas infantiles o de disfraces, además de participar con stand de nuestros productos asociados a la promoción de tráiler de películas que se adapten a la idea de negocio propuesta.

VI. Plan de Operaciones.

6.1 Estrategia de Operaciones.

La estrategia de operaciones se focalizará en la utilización eficiente de los recursos, para garantizar la satisfacción de los clientes y la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. Un adecuado flujo de operaciones es fundamental para sustentar la estrategia de diferenciación de Jugeterías Rivendell.

La estrategia de operaciones a implementarse incluirá venta experta, categorización de los productos e inventario ajustado a la venta. La venta experta se sustenta por el expertise de los vendedores, quienes serán reclutados teniendo en cuenta su previo conocimiento de la industria de los juguetes de colección, de los personajes de historieta y de diseño de ambientes.

La categorización de productos implica la definición de familias de productos, para que puedan ser organizadas apropiadamente y se pueda contar con un control de stock preciso. Esto contribuye también a las actividades de compra de los productos, que se entrelaza con la administración del inventario. Por ejemplo, se cuenta con un inventario mínimo eficiente, y cuando se llega a determinado nivel de stock, se dispara un aviso de compra que lo tramita el Gestor de Logística con un proveedor determinado. También es vital tener en cuenta las tendencias de la industria y los cambios en los gustos de los clientes, para que la compra de mercaderías se realice de forma eficiente.

Uno de los objetivos de la estrategia de operaciones es la optimización de los espacios de la tienda, la que tendrá una distribución pensada para que el cliente viva una experiencia diferente al recorrerla completamente por su pasillo único y dinámico, con la recreación de diversos ambientes acordes a los productos que se comercializan en ese espacio específico.

El establecimiento donde se abrirá la tienda será arrendado, lo que permite reducir los activos fijos, además de brindar cierta flexibilidad en el caso de que en el mediano plazo sea necesario expandir el espacio físico. Para la elección del edificio específico donde se

instalará la tienda, se evaluarán los metros cuadrados necesarios, la posibilidad de realizar cambios de estructura, la accesibilidad a través de diferentes medios de locomoción, y la facilidad con la que los clientes pueden ubicarnos.

Adicionalmente contaremos un taller de fabricación de los módulos para el armado de las ambientaciones en una ubicación diferente de la tienda por los ruidos e incomodidad que puede generar a los clientes. En este mismo emplazamiento, que también será un espacio físico arrendado, se situará la bodega central, que manejará un sistema de reposición automática hacia la tienda en base a la información de stock brindada por el ERP; y al canal online a través del despacho directo a clientes. La compra, la negociación de condiciones comerciales con proveedores (margen, descuentos adicionales, promociones y plazos de pago), la creación de ficha de producto, la creación de código interno y el registro en los sistemas de venta e inventario serán manejados por el Gestor de Abastecimiento y Logística y Contabilidad.

6.2 Flujo de operaciones.

En la gráfico n°5, presentamos el flujo de operaciones que abarca las actividades de adquisición de los productos hasta el servicio postventa.



Gráfico n°5: Plan de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas.

En cuanto a la tecnología, utilizaremos un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que nos permita manejar eficientemente toda la cadena de valor de la Juguetería, es decir las actividades de abastecimiento, ventas, control de inventarios, finanzas, recursos humanos, etc. De esta manera las diferentes actividades estarán interrelacionadas y coordinadas, ya que utilizarán una misma fuente de información. Para la elección del sistema, realizaremos una solicitud de presupuestos a diferentes proveedores y tras su evaluación elegiremos el que nos brinde mejor relación precio-calidad, teniendo en cuenta el tamaño de nuestro negocio.

Referente a los procesos, se detallarán en un manual, el cual será parte de la inducción del nuevo personal. Se contemplarán principalmente los procesos de compras, control de inventarios, ventas, facturación, recursos humanos.

Dentro de los recursos clave, podemos considerar como fundamental la tienda física, dado que es un factor de innovación y diferenciación del negocio. Otro recurso es el personal, el cual debe compartir la cultura organización enfocada en el cliente, para lo cual se desarrollarán planes de capacitación en los códigos de ética y de procedimientos, para que puedan internalizar los valores de la compañía. También se contará con evaluaciones de desempeño anuales, para hacerle seguimiento al desarrollo del personal, además de encuestas de clima laboral para comprender la situación interna de la Juguetería.

Otro recurso clave es el inventario de juguetes y materiales con el que se cuenta, para lo cual se mantendrá un riguroso control que permita manejar el stock de manera eficiente.

Serán claves los roles de los vendedores, dado que son la cara visible de la Juguetería, los administradores quienes transmiten la estrategia a seguir al resto del personal y coordinan el esfuerzo de todos los integrantes de la compañía, y los administrativos que gestionan los diferentes procesos y actividades que permiten la continuidad del negocio.

6.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).

Jugueterías Rivendell contará con una tienda, un taller y una bodega. La tienda será emplazada en la comuna de Las Condes, en la esquina de Rosario Sur con Mar de los Sargazos, ver figura n°1.

El inmueble a arrendar corresponde a un local comercial de dos pisos, con 300m² de superficie útil y cuatro estacionamientos. Se encuentra a pasos de Apoquindo y del metro Manquehue. La distribución será remodelada para adaptarse a las necesidades de la Juguetería (figura n°2).



Figura n°1: Ubicación física tienda.

Fuente: Google Maps.



Figura n°2: Distribución física tienda.

Fuente: Portal Inmobiliario.

El taller y la bodega estarán emplazados en un mismo lugar, que por motivos de costos se ubicará en Ñuñoa. Se arrendará una propiedad en Irrazaval esquina Italia, con 147m² de superficie útil, ver figura n°3. El local será remodelado, condicionando un sector como bodega de los productos y materiales, y otro sector como taller donde serán instaladas la maquinaria necesaria para realizar los distintos módulos a armar, ver figura n°4.

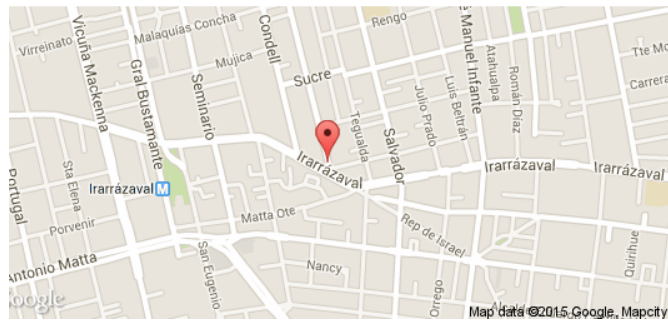


Figura n°3: Ubicación física taller.

Fuente: Google Maps.



Figura n°4: Distribución física taller.

Fuente: Portal Inmobiliario.

VII. Gestión de personas.

7.1 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de Jugueterías Rivendell será del tipo funcional, la que se presenta en el gráfico n°6. Ésta se orienta a gestionar y asegurar el desarrollo de las actividades y procesos definidos como claves para el éxito de la compañía.

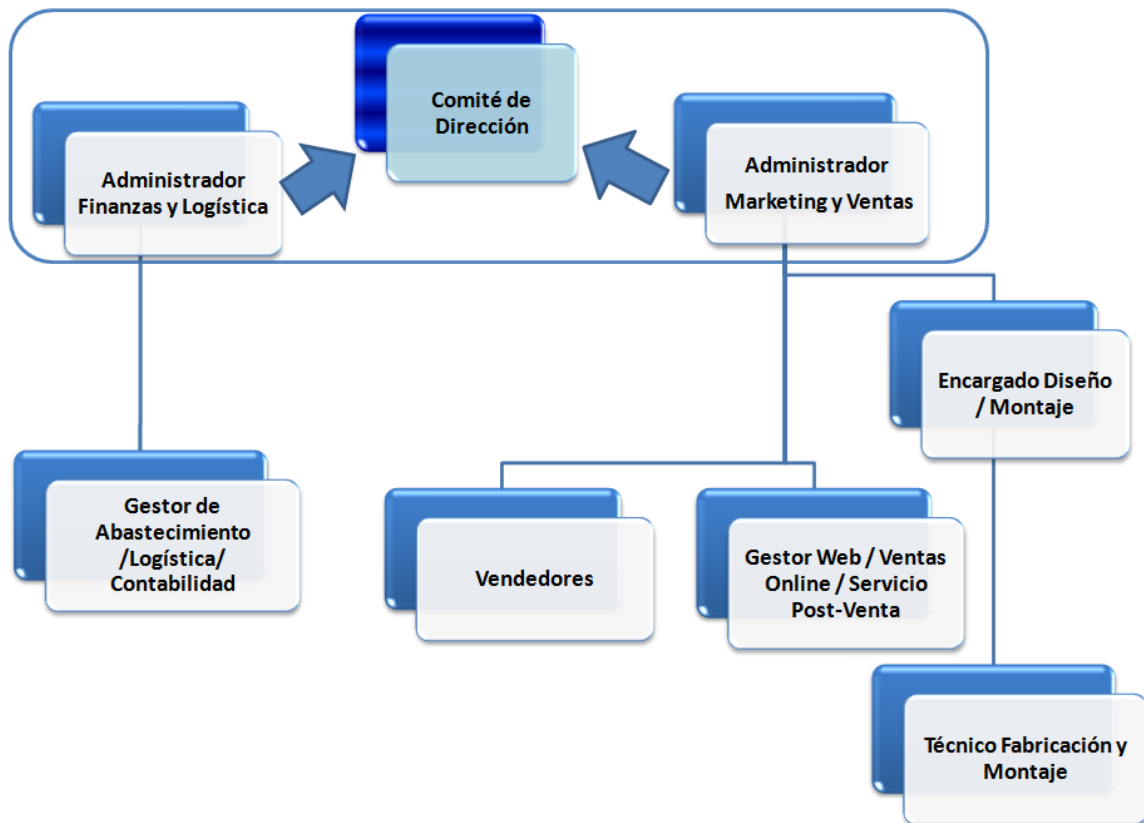


Gráfico n°6: Estructura Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

En la cabeza se ubicará el Comité de Dirección, que será ejercido por los Administradores Generales y fundadores de la Juguetería, quienes organizarán los esfuerzos de las diferentes áreas que se centralizan en dos ramas principales; las vinculadas a Compras y Contabilidad, y por otro lado Ventas, Operaciones y Marketing. En la medida que la

organización crezca en complejidad, se analizará la necesidad de incorporar más cargos intermedios para la mejor administración de las diferentes funciones.

Las principales responsabilidades de cada función son las siguientes:

Cargo	Responsabilidad
Comité de Dirección	Define la estrategia, los objetivos anuales y las políticas de la compañía. Coordina las funciones de las demás posiciones, alineándolos a la estrategia. Desarrolla las políticas de recursos humanos, la definición de la estructura jerárquica, la contratación del personal y la escala de remuneraciones e incentivos.
Administrador Finanzas y Logística	Es responsable de suscribir contratos con los proveedores, aprobar las órdenes de compra y aprobar los pagos de mayor importancia. Coordina las funciones del área administrativa / contable de la Juguetería. Responsable por la emisión de los Estados Financieros, liquidación de remuneraciones y administración general del ERP
Gestor de Abastecimiento/ Logística/ Contabilidad	Encargado por las compras de los productos y las materias primas para las diferentes líneas de negocios que existen, así como también de los materiales e insumos para el funcionamiento general de la Juguetería. Responsable por el control de inventarios, emisión de órdenes de compra, importaciones, y logística de entrada de los productos. Responsable por la emisión de pagos, las cuentas a cobrar, el ingreso de la información al sistema contable
Administrador Marketing y Ventas	Es responsable de la coordinación de los vendedores, fijando los estándares e incentivos para lograr las metas comerciales. Supervisa al Encargado de Diseño/ Montaje y Administrador de la web, ventas online y servicio post-venta; con el fin de velar por el cumplimiento de las políticas de calidad y servicio de la empresa. Es el responsable por las funciones de marketing, diseñando las campañas publicitarias y las actividades de promoción
Vendedor	Atención a clientes, asesoramiento, concreción de las ventas, facturación y cobranza.
Gestor Web, Ventas Online y Servicio Postventa	Responsable por la administración de los servicios de internet (página web y redes sociales), ventas online, y coordinación de envíos a domicilio. Atención a los reclamos de los clientes, y coordinación con los técnicos de mantenimiento.
Encargado de Diseño y Montaje	Responsable por el diseño de los ambientes temáticos y juegos de exterior, así como también del layout de la tienda. Supervisa a los Técnicos de Fabricación y Montaje y tiene una comunicación fluida con el Administrador web y los vendedores.
Técnico Fabricación y Montaje	Fabricación de las piezas para los ambientes temáticos de exteriores/interiores y tradicionales, y su posterior montaje; armado de los juegos de exterior. Servicio de mantenimiento y reparación.

Tabla n°9: Estructura Organizacional, responsabilidades

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Determinar dotación y sus características.

Para el cumplimiento de las actividades, es preciso contar con personal idóneo para cada función. Dada la estructura detallada en el punto anterior, en la tabla n°10 se detallan para cada cargo, la cantidad de personas que lo desempeñarán y las calificaciones necesarias básicas.

Cargo	N° Personas	Características
Administrador Finanzas y Logística	1	Profesional con experiencia en gestión de empresas / Fundador
Administrador Marketing y Ventas	1	Profesional con experiencia en gestión y Marketing / Fundador
Gestor de Abastecimiento/ Logística y Contabilidad	1	Técnico en administración y contabilidad, con experiencia en cargos similares de 2 años
Vendedores	3	Perfil comercial, con conocimiento del rubro de los juguetes y de las historietas
Gestor web, Ventas Online y Servicio Post-Venta	1	Técnico con conocimiento de manejo de páginas web, bases de datos, y atención a clientes
Encargado de Diseño y Montaje	1	Técnico en diseño gráfico, con conocimiento del mundo de las historietas
Técnico Fabricación y Montaje	2	Técnico con conocimiento en armado de estructuras, experiencia en carpintería o similares
Total	10	

Tabla n°10: Dotación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Incentivos y compensaciones.

Todo el personal contará con contrato indefinido y remuneración mensual ajustada anualmente por la variación del índice de precios al consumo, IPC.

En el caso de los vendedores, su remuneración tendrá dos componentes, una parte fija y otra variable, que estará indexada a las metas de ventas que se fijarán trimestralmente. El Encargado de Diseño y los Técnicos de Fabricación contarán con un premio por productividad, que se calculará como un porcentaje variable dependiendo del cumplimiento de los objetivos del área. Estos objetivos son el cumplimiento de la fecha de entrega y la satisfacción del cliente con el producto final, y se calculará como un porcentaje progresivo

sobre el sueldo mensual, la base progresiva estará vinculada a la cantidad de pedidos que se tengan que cumplir en el mes.

En la tabla n°11, se detalla la renta bruta mensual por trabajador:

Cargo	Remuneración Bruta Mensual Fija	Remuneración Variable
Administrador Finanzas y Logística	1.200.000	-
Administrador Marketing y Ventas	1.200.000	-
Gestor Abastecimiento/ Logística y Contabilidad	800.000	-
Vendedores	600.000	0,5% del ingreso de ventas
Gestor Web/Ventas Online / Servicio Post-Venta	600.000	-
Encargado Diseño/Montaje	800.000	Escala progresiva del 5% al 10% del sueldo según cantidad de pedidos
Técnico Fabricación/Montaje	500.000	Escala progresiva del 5% al 10% del sueldo según cantidad de pedidos

Tabla n°11: Remuneraciones.

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Equipo Gestor.

El equipo Gestor está conformado por los socios fundadores, Marianela García, Licenciada en Administración con vasta experiencia en áreas de Finanzas, y Nicolás Flores, Ingeniero Mecánico quien posee gran experiencia en control de gestión y desarrollo de proyectos.

Ambos socios serán responsables por la implementación del plan de negocios, y cumplirán las funciones de Administradores de la Juguetería. En las primeras fases de implementación, serán responsables por todas las actividades de la Juguetería, hasta incorporar al personal señalado en el punto anterior. Posteriormente, su función será de Administrador, definiendo los objetivos estratégicos, y tomando las decisiones claves para un efectivo funcionamiento de la empresa.

VIII. Plan Financiero.

8.1 Tabla de supuestos.

En la construcción del análisis financiero hemos considerado los siguientes supuestos:

- ✓ El horizonte temporal para la evaluación es de diez años.
- ✓ Para la actualización de los ingresos y costos, y con el fin de mitigar el efecto de la inflación, serán reajustados anualmente tomando en cuenta la variación anual del Índice de Precios al Consumo (IPC), estimado por el Banco Central de Chile en el entorno del 3%.
- ✓ Las unidades vendidas se determinaron para el año 1 a través de un plan de ventas por unidad de producto, el que fue estimado a través de consultas en tiendas de la competencia, y el crecimiento para los siguientes 10 años se proyectó utilizando la tendencia de los últimos 7 años de la evolución de las importaciones de la industria (11% de crecimiento para las unidades vendidas y el 3% para el precio de venta, CAGR).
- ✓ Los inventarios se ajustarán considerando una merma del 1% del costo de ventas y una provisión por obsolescencia del 2% de dicho costo. Esta provisión se rebaja considerando la realización de ventas de bodega de forma trimestral, donde se espera recuperar el 20% del costo de los productos que ya no sean vendidos por el canal convencional.
- ✓ Los gastos de marketing y publicidad serán un 10% de las ventas por todo el período analizado.
- ✓ El cobro a los clientes se efectuará al contado o con tarjeta de crédito. Asumimos que el 60% pagarán con tarjeta de crédito.
- ✓ Para los proveedores nacionales el período de pago será de 30 días, representando un 2% del total de las compras.

- ✓ Para los proveedores internacionales el plazo de pago serán 90 días, representando un 98% del total de las compras.
- ✓ El impuesto a la renta se considera en una tasa creciente según la última reforma tributaria, Año 1: 22,5%; Año 2: 24%, Año 3 en adelante: 25%.
- ✓ Depreciación/Amortización: Se calculará de forma lineal, tomando en cuenta las vidas útiles del Servicio de Impuestos Internos: instalaciones 10 años, mobiliario 7 años, sistemas computacionales 6 años, vehículos 7 años, máquinas 15 años.

8.2 Estimación de ingresos.

De acuerdo a los supuestos señalados en el punto anterior, se estimaron los ingresos netos correspondientes a la venta de las diferentes líneas de productos, el ingreso por las reparaciones y los descuentos promocionales. Estos componentes se exponen en la tabla n°12:

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CAGR
Juguetes coleccionables											
Unidades vendidas	2.881	3.636	4.378	5.058	5.593	6.055	6.437	6.750	6.946	7.081	11%
Precio promedio	123	126	130	134	138	142	146	151	155	160	3%
Ventas (miles \$)	353.318	459.345	569.587	677.809	772.066	860.853	942.634	1.018.045	1.079.128	1.133.084	14%
Crecimiento ventas		30%	24%	19%	14%	12%	10%	8%	6%	5%	
Juegos tradicionales											
Unidades vendidas	69	87	105	121	134	145	154	162	166	170	11%
Precio promedio	831	856	882	908	936	964	993	1.022	1.053	1.085	3%
Ventas (miles \$)	57.360	74.547	92.439	110.002	125.299	139.708	152.981	165.219	175.132	183.889	14%
Crecimiento ventas		30%	24%	19%	14%	12%	10%	8%	6%	5%	
Ambientaciones											
Unidades vendidas	23	29	35	40	45	48	51	54	55	57	11%
Precio promedio	1.348	1.388	1.430	1.473	1.517	1.562	1.609	1.658	1.707	1.759	3%
Ventas (miles \$)	31.000	40.289	49.958	59.450	67.717	75.505	82.678	89.292	94.650	99.382	14%
Crecimiento ventas		30%	24%	19%	14%	12%	10%	8%	6%	5%	
Total Ventas (miles \$)	441.678	574.181	711.984	847.261	965.082	1.076.067	1.178.293	1.272.556	1.348.910	1.416.355	14%
Reparaciones (miles \$)	301	319	339	359	389	420	454	491	531	575	7%
Descuentos (miles \$)	-4.197	-4.367	-5.677	-7.040	-8.378	-9.543	-10.640	-11.651	-12.583	-13.338	14%
Ingreso Neto (miles \$)	437.782	570.133	706.646	840.580	957.093	1.066.944	1.168.107	1.261.397	1.336.858	1.403.592	14%

Tabla n°12: Estimación de los ingresos anuales.

Fuente: Elaboración propia.

Las unidades vendidas se estimaron a partir del plan de ventas del primer año, el cual se detalla en el Anexo 7. Este plan fue elaborado considerando nuestra lista de productos, los precios de cada uno de ellos, y las cantidades se estimaron tomando en consideración las ventas de algunos de nuestros competidores. Para ello, visitamos de manera incógnita algunas tiendas de jugueterías y consultamos por la venta aproximada de los productos que más se asimilan a nuestra oferta. A partir de estas consideraciones, construimos un plan de venta para cada producto. En las tablas n° A6 a A8 del Anexo 7 se detallan estas listas.

8.3 Estado de Resultado.

En la tabla n°13 se detalla el Estado de Resultado proyectado.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Venta Total	437.782	570.133	706.646	840.580	957.093	1.066.944	1.168.107	1.261.397	1.336.858	1.403.592
Costo de venta	234.600	281.144	348.619	414.856	472.546	526.889	576.944	623.099	660.485	693.510
Margen de Venta	203.182	288.989	358.027	425.724	484.547	540.055	591.163	638.297	676.373	710.082
Gastos directos de Venta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen de Contribución	203.182	288.989	358.027	425.724	484.547	540.055	591.163	638.297	676.373	710.082
Gasto de Administración y Ventas	289.531	292.304	312.990	333.630	352.745	371.418	389.453	406.938	422.884	438.210
Depreciación y Amortización	8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	5.443	3.923	3.923	3.923
Total Gastos Adm. y Ventas	297.744	300.516	321.203	341.843	360.958	379.631	394.895	410.860	426.807	442.133
Resultado Operacional	-94.562	-11.527	36.824	83.881	123.589	160.424	196.268	227.437	249.566	267.949
Resultado No Operacional										
Resultado Antes de Impuestos	-94.562	-11.527	36.824	83.881	123.589	160.424	196.268	227.437	249.566	267.949
Impuesto a la Renta	0	0	0	3.654	34.551	40.106	49.067	56.859	62.391	66.987
Utilidad del Ejercicio	-94.562	-11.527	36.824	80.227	89.037	120.318	147.201	170.578	187.174	200.962

Tabla n°13: Estado de Resultado proyectado (en miles de \$).

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo n°8, (tablas n°A9 a A19) se desarrollan las estimaciones de las diferentes líneas que componen el Estado de Resultado y que no se incluyen en este capítulo.

8.4 Flujo de caja.

En la siguiente tabla n°14, se desarrolla el flujo de caja de los 10 años correspondientes al proyecto analizado.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resultado Neto		-94.562	-11.527	36.824	80.227	89.037	120.318	147.201	170.578	187.174	200.962
Depreciación/Amortización		8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	5.443	3.923	3.923	3.923
Inversión	-71.101										
Valor Residual											
Inversion Capital de trabajo	-84.523										
Flujo de Caja	-155.624	-86.349	-3.314	45.037	88.440	97.250	128.531	152.644	174.501	191.097	204.885

Tabla n°14: Flujo de Caja proyectado (en miles \$)

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Balance

En la tabla n°15, se detallan las distintas partidas del Balance proyectado para los primeros 10 años del proyecto.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Activos										
Efectivo y equivalentes	14.939	2.599	49.522	128.290	204.723	307.813	425.814	557.462	698.193	847.742
Cuentas por cobrar	21.889	28.507	35.332	42.029	47.855	53.347	58.405	63.070	66.843	70.180
Inventarios	34.320	41.129	51.000	60.690	69.129	77.079	84.401	91.154	96.623	101.454
Activo Fijo	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101
Depr/Amort Acumulada	8.213	16.426	24.638	32.851	41.064	49.277	54.719	58.642	62.565	66.487
Activo Fijo Neto	62.888	54.675	46.463	38.250	30.037	21.824	16.382	12.459	8.536	4.614
Total Activos	134.036	126.910	182.316	269.259	351.744	460.063	585.002	724.144	870.195	1.023.989
Pasivos										
Cuentas por pagar	72.974	77.375	95.958	113.415	128.357	142.606	155.693	167.768	177.357	185.958
Impuestos por pagar	0	0	0	305	2.879	3.342	4.089	4.738	5.199	5.582
Total Pasivo	72.974	77.375	95.958	113.720	131.236	145.948	159.782	172.506	182.556	191.540
Patrimonio										
Capital	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624
Resultado Acumulado	-94.562	-106.089	-69.265	10.962	88.952	185.202	305.692	440.175	583.189	732.977
Dividendos				-11.047	-24.068	-26.711	-36.095	-44.160	-51.173	-56.152
Total Patrimonio	61.062	49.535	86.359	155.539	220.508	314.115	425.221	551.638	687.639	832.449
Total Pasivo y Patrimonio	134.036	126.910	182.316	269.259	351.744	460.063	585.002	724.144	870.195	1.023.989

Tabla n°15: Balance proyectado (en miles \$)

Fuente: Elaboración propia.

La línea de Cuentas a cobrar considera que el 60% de los clientes pagan con tarjeta de crédito, y la tienda demora 30 días en cobrar a la empresa administradora de dichas tarjetas de crédito. Los inventarios se determinaron considerando que se mantienen en stock el equivalente a dos meses de ventas.

Las Cuentas a Pagar incluyen las deudas a proveedores, que como se mencionó en los supuestos, se distribuyen un 2% proveedores nacionales y 98% proveedores del exterior. En el primer caso el período de pago será de 30 días y en el segundo de 90 días. Esta línea también incluye el pasivo generado por la contratación de gastos generales.

Se determinó una distribución del 30% de las utilidades netas del año previo, a partir del cuarto año dado que la empresa comienza a tener resultados acumulados positivos luego de ese período.

En el Anexo n°8, tablas n°A20 a A24, se desarrollan las estimaciones de las diferentes líneas que componen el Balance.

8.6 Requerimientos de capital.

Para el inicio de actividades de Jugueterías Rivendell, se necesita realizar las inversiones detalladas en la tabla n°16.

Activo	Valor
Remodelación	30.000
Oficinas	2.640
Equipos	7.052
Licencias Software	9.568
Vehículos	8.000
Maquinaria	13.841
Activos Fijos	71.101
Capital de Trabajo	84.523
Inversión Total	155.624

Tabla n°16: Requerimiento de Capital inicial (en miles de \$)

Fuente: Elaboración propia.

Esta inversión será financiada por el aporte de capital de los fundadores de la Juguetería por partes iguales.

8.6.1 Inversión en activo fijo.

Como fue mencionado en el punto anterior, la inversión en activos fijos para la implementación y puesta en marcha de Jugueterías Rivendell es de aproximadamente \$ 71,1 millones.

El activo fijo se detalla en la tabla n°17.

Activo Fijo	Cantidad	Costo Total
Inmueble		
Remodelación	2	30.000.000
Oficinas		
Escritorio	3	690.000
Escritorios compartidos	2	1.100.000
Sillas de escritorio	10	250.000
Mesa de uso general	1	300.000
Sillas extras	10	200.000
Sillas area ventas	5	100.000
Equipos		
Computadores	9	2.250.000
Notebook	4	1.600.000
Impresoras	2	200.000
Central telefónica	1	522.410
Terminal para punto de Venta	4	1.300.000
Consolas videojuegos	2	680.000
Pantallas	5	500.000
Licencias Software		
Software diseño- AutoCAD	1	2.080.000
ERP	1	7.488.000
Vehículos		
Camioneta	1	8.000.000
Maquinaria		
Fresadora CNC	1	3.500.000
Sierra cepilladora	1	950.000
Torno CNC	1	9.032.100
Lijadoras oscilantes	1	358.500

Tabla n°17: Listado Activo Fijo.

Fuente: Elaboración propia.

8.6.2 Capital de trabajo.

La inversión en capital de trabajo se determinó considerando los gastos que debían cubrirse en el inicio de actividades, los que se diferenciaron entre gastos de constitución de la empresa y compra de inventario para cubrir tres meses de compras de juguetes y materiales. Los valores se detallan en la tabla n°18.

Concepto	Valor
Escritura	200
Inscripcion Registro comercio	256
Garantía arriendo	16.294
Comision corredor inmobiliario	543
Gastos constitución	17.293
3 meses de inventario	67.230
Capital de Trabajo	84.523

Tabla n°18: Capital de Trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

8.6.3 Déficit operacional.

El déficit operacional está determinado por los gastos de inicio de actividades de la Juguetería, los que fueron cubiertos por el aporte inicial de los fundadores y se detallaron en el punto anterior. Para los años siguientes de actividad, los márgenes de contribución permiten cubrir los gastos de la tienda por lo que no existen déficit operacionales que deban ser cubiertos con la solicitud de financiamiento externo.

8.7 Evaluación financiera del proyecto.

8.7.1 Tasa de descuento.

La tasa para descontar los flujos de este proyecto será del 12,33%.

Para el cálculo de esta tasa utilizamos la siguiente fórmula:

$$\rho = R_f + PRM \cdot \beta + \text{Premio por liquidez}$$

El R_f es la tasa libre de riesgo, un 4,4%, la que fue determinada teniendo en cuenta la tasa de los bonos del tesoro del Banco Central de Chile para 10 años⁹.

⁹ Fuente: <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>

El PRM o premio por riesgo de mercado se calcula considerando la tasa de riesgo de mercado menos la tasa libre de riesgo. Para obtener la tasa de riesgo de mercado nos basamos en un estudio de BanChile inversiones, que determinó una tasa del 9,38%¹⁰.

El coeficiente beta es de 0,99, el cual fue obtenido de una serie del año 2014 publicado en Damodaran.com¹¹, para la industria del entretenimiento.

El premio por liquidez para Chile se sitúa en 3% según la Universidad de Chile.

Teniendo en cuenta estos factores, llegamos a la siguiente tasa de descuento:

$$\rho = 4,4\% + 0,99*(9,38\%-4,4\%) + 3\% = 12,33\%$$

8.7.2 Valor residual o terminal.

Para el cálculo del valor residual se optó por el método del valor contable en libros de los activos fijos al cabo del año 10, correspondiente al término de la evaluación del proyecto.

En la tabla n°19, se determina el valor considerado.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Depr./Amort.		8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	5.443	3.923	3.923	3.923
Valor neto	71.101	62.888	54.675	46.463	38.250	30.037	21.824	16.382	12.459	8.536	4.614

Tabla n°19: Valor Residual-Valor Neto Activos Fijos.

Fuente: Elaboración propia.

8.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

Considerando los flujos de caja calculados anteriormente en el punto 8.4, se obtuvieron los siguientes resultados, expresados en la tabla n°20.

¹⁰ Fuente: http://www.banchileinversiones.cl/c/document_library/get_file?uuid=cab80433-b26a-41fb-94d5-c4f44f86cd5b&groupId=10139

¹¹ Fuente: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resultado Neto		-94.562	-11.527	36.824	80.227	89.037	120.318	147.201	170.578	187.174	200.962
Depreciación/Amortización		8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	5.443	3.923	3.923	3.923
Inversión	-71.101										
Valor Residual											
Inversion Capital de trabajo	-84.523										
Flujo de Caja	-155.624	-86.349	-3.314	45.037	88.440	97.250	128.531	152.644	174.501	191.097	204.885
VAN	238.195										
TIR	26%										
PayBack	3,5										
ROI	153%										

Tabla n°20: VAN, TIR, Payback y ROI.

Fuente: Elaboración propia.

Esta estimación es en un escenario neutral, considerando los supuestos mencionados en cada punto. De esta manera el VAN de este proyecto es de \$ 238 millones, y la TIR es de 26%, el período de recuperación de la inversión es de 3,5 años y el ROI asciende a 153%. Estas cifras corroboran el atractivo para invertir de Jugueterías Rivendell.

8.7.4 Punto de equilibrio.

Para la determinación del punto de equilibrio se consideró en un primer lugar los costos de venta por línea de producto, los que se detallan a continuación en la tabla n°21.

Costo Venta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Juguetes coleccionables										
Costo unitario	64	61	62	64	66	68	70	72	75	77
Unidades vendidas	2.881	3.636	4.378	5.058	5.593	6.055	6.437	6.750	6.946	7.081
Costo venta	183.856	220.332	273.212	325.122	370.334	412.923	452.150	488.322	517.622	543.503
Juegos tradicionales										
Costo unitario	254	241	249	256	264	272	280	288	297	306
Unidades vendidas	69	87	105	121	134	145	154	162	166	170
Costo venta	17.535	21.013	26.057	31.007	35.319	39.381	43.122	46.572	49.366	51.834
Ambientaciones										
Costo unitario	1.236	1.174	1.209	1.245	1.283	1.321	1.361	1.402	1.444	1.487
Unidades vendidas	23	29	35	40	45	48	51	54	55	57
Costo venta	28.429	34.070	42.246	50.273	57.264	63.850	69.916	75.509	80.039	84.041
Costo merma	1.839	2.203	2.732	3.251	3.703	4.129	4.522	4.883	5.176	5.435
Costo obsolescencia	2.942	3.525	4.371	5.202	5.925	6.607	7.234	7.813	8.282	8.696
Costo de venta total	234.600	281.144	348.619	414.856	472.546	526.889	576.944	623.099	660.485	693.510

Tabla n°21: Costo de venta por línea de producto.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos datos calculamos el punto de equilibrio de cada tipo de producto, el que se considera en la tabla n°22.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gastos fijos	297.744	300.516	321.203	341.843	360.958	379.631	394.895	410.860	426.807	442.133
Ponderación										
Juguetes coleccionables	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%
Juegos tradicionales	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Ambientaciones	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Precio ponderado	149	153	158	162	167	172	177	183	188	194
Costo ponderado	77	73	76	78	80	83	85	88	90	93
Margen ponderado	71	80	82	84	87	90	92	95	98	101
Puntos de equilibrio										
Juguetes coleccionables	4.049	3.658	3.796	3.922	4.021	4.105	4.146	4.188	4.224	4.248
Juegos Tradicionales	97	88	91	94	96	98	99	100	101	102
Ambientaciones	32	29	30	31	32	33	33	33	34	34

Tabla n°22: Punto de equilibrio por línea de producto.

Fuente: Elaboración propia.

8.7.5 Ratios financieros relevantes.

Para determinar el potencial desempeño del negocio, y a partir de las proyecciones esbozadas anteriormente, podemos calcular los siguientes ratios financieros, expresados en la tabla n°23.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Liquidez										
Razón Corriente	0,97	0,93	1,42	2,03	2,45	3,00	3,56	4,13	4,72	5,32
Prueba Ácida	0,50	0,40	0,88	1,50	1,92	2,47	3,03	3,60	4,19	4,79
Endeudamiento										
Razon Endeudamiento	1,20	1,56	1,11	0,73	0,60	0,46	0,38	0,31	0,27	0,23
Razon Deuda/Activo	0,54	0,61	0,53	0,42	0,37	0,32	0,27	0,24	0,21	0,19
Rentabilidad										
Margen Operación	-0,22	-0,02	0,05	0,10	0,09	0,11	0,13	0,14	0,14	0,14
ROE	-1,55	-0,21	0,54	0,66	0,47	0,45	0,40	0,35	0,30	0,26
ROA	-0,71	-0,09	0,20	0,31	0,35	0,35	0,34	0,31	0,29	0,26
Actividad										
Rotación Inventarios	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Rotación CtasCobrar	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Periodo Promedio Cobro	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Edad Promedio Inventario	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Tabla n°23: Ratios financieros.

Fuente: Elaboración propia.

8.7.6 Estructura de financiamiento.

Para iniciar actividades los socios aportaran \$ 78 millones cada uno, constituyendo de esta manera el capital social de la empresa, por un total de \$ 156 millones. Estos recursos fueron utilizados para el financiamiento de la inversión necesaria en activo fijo y capital de trabajo inicial.

8.7.7 Análisis de sensibilidad.

En el caso de Jugueterías Rivendell, la variable de mayor impacto en los resultados financieros son las cantidades vendidas.

Para sensibilizar los resultados obtenidos según nuestras proyecciones, redujimos un 25% las cantidades vendidas, obteniendo los siguientes resultados en la tabla n°24.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidades Vendidas proyecto	2.973	3.753	4.518	5.219	5.772	6.248	6.643	6.965	7.168	7.307
Cantidades vendidas VAN 0	2.378	3.002	3.614	4.176	4.618	4.999	5.314	5.572	5.734	5.846
Variación	595	751	904	1.044	1.154	1.250	1.329	1.393	1.434	1.461
% Variación	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Tabla n°24: Sensibilización en cantidades.

Fuente: Elaboración propia.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Resultado Neto		-105.444	-50.425	-11.122	27.121	59.276	86.830	86.523	107.398	120.354	130.874
Depreciación/Amortización		8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	5.443	3.923	3.923	3.923
Inversión	-71.101										
Valor Residual											
Inversion Capital de trabajo	-84.523										
Flujo de Caja	-155.624	-97.231	-42.212	-2.909	35.334	67.489	95.043	91.966	111.321	124.277	134.797
VAN	0										
TIR	12%										
PayBack	5,4										
ROI	0%										

Tabla n°25: Sensibilización flujo de fondos.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de reducir las cantidades a un nivel inferior del 25% de sus valores considerados en el análisis, el proyecto deja de ser atractivo para el inversor. Sin embargo, consideramos

que es un escenario poco probable, dado que es una tasa elevada comparándola con el crecimiento del mercado, la que se ubica en el entorno del 13% anual.

8.7.8 Oferta para el inversionista.

8.7.8.1 Aumento de capital.

Dado los supuestos utilizados en la elaboración de las proyecciones de Resultado y de Balance, podemos concluir que no será necesario un aumento de capital, ya que los flujos de la operación evaluados en un horizonte de 10 años nos indican que el negocio es sustentable por sí mismo.

8.7.8.2 Estructura societaria.

Jugueterías Rivendell se estructurará como una Sociedad Anónima cerrada conformada por dos accionistas que aportan cada uno \$ 78 millones. Ambos accionistas serán los administradores de la Juguetería, tal como fue señalado en el Capítulo 7 Gestión de Personas.

8.7.8.3 VAN y TIR para el inversionista.

Dado que nuestro proyecto no prevé financiamiento bancario, tanto el VAN como la TIR son las mismas que las calculadas para el proyecto.

IX. RSE y Sustentabilidad.

9.1 Mapa de stakeholders.

El gráfico n°7, muestra el nivel de influencia o poder y de interés que tienen los diferentes stakeholders de la Juguetería Rivendell. La estrategia a seguir para cada uno de los cuadrantes se detalla a continuación:



Gráfico n°7: Mapa Stakeholders.

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **Cuadrante 1:** Mantener una relación estrecha para cumplir con nuestra premisa de mantener un stock adecuado y eficiente, y que el cliente siempre pueda encontrar lo que busca.
- ✓ **Cuadrante 2:** Desarrollar canales de comunicación bidireccional, como medio de mantenerse informado sobre sus necesidades, satisfacción con la propuesta de valor, oportunidades de mejora.

✓ **Cuadrante 3:** Respetar las reglamentaciones que sean pertinentes al negocio, estar alertas por posibles cambios en la regulación.

✓ **Cuadrante 4:** Mantener buenas relaciones con las instituciones financieras para mejor relacionamiento en el largo plazo. Conservar un atento seguimiento de la competencia para reaccionar oportunamente ante cambios.

9.2 Valores éticos del negocio.

La misión de Jugueterías Rivendell se focaliza en materializar las fantasías de nuestros clientes, brindando una sana entretenición. Nuestro interés es colaborar en la interacción social de las personas.

Nuestros valores incluyen: integridad, respeto, competencia, confianza, perseverancia, afecto, responsabilidad, solidaridad, colaboración, compromiso, empatía.

Estos valores se incluirán en un Código de Ética, que guiará las actividades cotidianas de todos los colaboradores de la Juguetería, de forma de que conjuntamente con la búsqueda de un beneficio económico, también se contemple la promoción de la integridad moral, familiar, espiritual y profesional de todos quienes participan en el negocio. También será la guía para las relaciones de largo plazo que se mantendrán con los diferentes grupos de interés.

9.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.

Dentro de los impactos sociales, la Juguetería pretende ser un centro de entretenimiento que fomente las relaciones interpersonales, a través del intercambio de fantasías, sueños, y la sana entretenición. Buscamos influenciar a las nuevas generaciones para que abandonen los juegos individuales y puedan interactuar con otros niños, fomentando el desarrollo de habilidades sociales, de amistad y el desarrollo intelectual a través de la entretenición.

En lo que refiere al impacto ambiental, el compromiso de la Juguetería es utilizar materiales ecológicos y biodegradables, respetando las reglamentaciones al respecto. Se buscará desarrollar también una conciencia entre nuestros clientes hacia el respeto del medio ambiente y el cuidado del mismo, desde una perspectiva de la entretención.

Como impactos económicos, podemos considerar el compromiso con la comunidad a través de una gestión eficiente de los recursos, permitiendo generar estabilidad laboral y el cumplimiento de los compromisos contraídos oportunamente.

X. Riesgos críticos.

10.1 Riesgos internos.

Como toda actividad económica, existen riesgos que inciden en el desempeño esperado, los que son fundamentales tener en cuenta para poder desarrollar los planes de mitigación adecuados que permitan la sustentabilidad del negocio.

Dentro de los riesgos internos podemos considerar:

- ✓ Falta de disponibilidad de colaboradores conocedores del rubro: dificultad en el reclutamiento de personal idóneo en las diferentes funciones, lo que se traduce en mayores necesidades de capacitación y mayor tiempo de adaptación.
- ✓ Rotación del personal: mayores costos de reclutamiento, pérdida de calidad en la atención a los clientes.
- ✓ Falta de innovación: un factor clave de éxito para la compañía es mantenerse a la vanguardia en su propuesta de valor.

10.2 Riesgos externos.

Dentro de los riesgos externos podemos identificar:

- ✓ Competencia: Pérdida de competitividad por falta de diferenciación o imitación.
- ✓ Demanda: No llegar a las metas de ventas esperadas, no alcanzando el punto de equilibrio en el tiempo estipulado, peligrando la continuidad del negocio.
- ✓ Reglamentación: Surjan nuevas reglamentaciones que dificulten la importación de mercadería.

-
- ✓ Económicos: Las condiciones económicas del país se deterioren, como por ejemplo aumento de la inflación, tipo de cambio, desempleo.

10.3 Plan de mitigación.

A nivel interno, los planes de mitigación deben fomentar el mejoramiento continuo de los planes de gestión de personas, mantener un plan de remuneraciones atractivo, y contar con una base de datos de los candidatos para agilizar el proceso de selección. Adicionalmente, desarrollar programas de capacitación que fomenten la retención de los colaboradores, y generar una cultura organizacional donde se sientan identificados.

A su vez, se debe tender a la diversificación de las fuentes de financiamiento, buscando el equilibrio entre financiamiento externo bancario, de proveedores y el financiamiento propio. En cuanto a la innovación, se debe mantener una cultura que promueva la búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocios, donde todos los colaboradores aporten con nuevas ideas y propuestas.

A nivel externo, los planes deben considerar un análisis periódico de la competencia para mantenerse al día con los cambios en el entorno, lo que colaborará con un mejor entendimiento de la demanda y mejor proyección de la misma, ajustando consecuentemente las inversiones de la empresa.

XI. Conclusiones.

Las tendencias actuales de la industria del juguete en el mercado chileno nos confirman el creciente interés por juguetes con inspiración retro o *vintage*, los artículos coleccionables y de culto, los productos inspirados en el cine, los videojuegos y la televisión. A su vez, existe la necesidad por parte de las personas y familias, de entretenerse cada vez más en espacios públicos y al aire libre sanamente, y que favorablemente para Jugueterías Rivendell, la oferta actual del mercado no logra cubrir completamente.

Junto al análisis expuesto, en el contexto internacional existen variadas producciones de franquicias cinematográficas de series animadas y de ciencia ficción que son un éxito mundial. Estamos en presencia de un fenómeno de fanatismo por parte de un sector de la población, que se ve reflejado en el retail a través de la venta creciente de merchandising asociado a estas producciones. Por ende, creemos que estas condiciones constituyen un escenario favorable para la instalación de una juguetería enfocada en las siguientes líneas de productos: juguetes coleccionables, juegos tradicionales de exterior y diseño de ambientes temáticos interiores y exteriores.

Al centralizar nuestros esfuerzos en este nicho de mercado, acotamos el riesgo que implica competir con las grandes tiendas de retail y supermercados. Nuestro plan estratégico y las propuestas de valor, se focalizan en la experiencia vivida por parte del cliente en la tienda, donde puede sumergirse en los mundos fantásticos de su preferencia, y transportar esta experiencia a su propio hogar, de manera de compartir momentos de satisfacción y recuerdos en su propia casa, junto a su grupo de amigos o familiares.

Los consumidores en la actualidad están más informados, buscan novedades para compartir con sus amigos y familia, valorando más la experiencia del momento de la compra por sobre otros criterios, como por ejemplo el precio. Estas tendencias de fidelidad y de pertenencia, abren nuevas oportunidades de negocios a tiendas como Jugueterías Rivendell, que se diferencian por la innovación de su propuesta de valor y se sustentan finalmente, mediante sólidas competencias centrales: vivir la experiencia en la tienda y acceder a una oferta privilegiada y variada de productos.

Para atraer a nuevos clientes se ha desarrollado un plan de marketing con foco en los aspectos más relevantes mencionados en el párrafo anterior, donde se incluyen como sustentos: una página web; publicidad en internet, estática y folletería; venta personalizada; aviso de promociones y nuevos productos a través de correo electrónico; marketing directo beneficiando a perfiles de clientes interesantes de retener y trabajo constante en las redes sociales en búsqueda de generar comunidades.

Según las conclusiones de este plan de negocios en su parte financiera, el proyecto surge como altamente rentable, ya que se espera recuperar la inversión en un promedio de 4 años, generando una VAN de \$ 238 millones y una TIR del 26%. También es importante tener en cuenta que en las proyecciones futuras se alcanza un nivel de ROE del 26% al cabo del décimo año.

Para finalizar, en base a nuestro análisis de sensibilidad, en el caso de una reducción en el entorno del 25% de la demanda en cantidades se puede considerar el proyecto como no atractivo, ya que solo en este escenario el VAN es nulo, pero consideramos que no es probable que esta variable tenga un descenso tan importante con respecto a lo proyectado.

Todas las líneas de productos aportan positivamente al margen de contribución, aunque en distinta magnitud. Esto nos permite tener la flexibilidad de que si la venta de una de las líneas de productos no alcanzan las estimaciones proyectadas, el negocio aún puede alcanzar niveles positivos.

Un aspecto diferenciador de Jugueterías Rivendell, es incorporar en sus líneas de productos los juegos tradicionales y especialmente las ambientaciones, dado que nos permiten posicionarnos en un nicho de mercado no atendido en su totalidad por ningún actor del mercado actual.

Teniendo todos estos aspectos en cuenta, consideramos que Jugueterías Rivendell será pionera en el desarrollo de este nicho de mercado y que su implementación es viable, con altas probabilidades de éxito y por lo tanto constituye un proyecto atractivo para invertir.

XII. Bibliografía.

- ✓ “Generación de Modelos de Negocios” - Osterwalde A. & Pigneur Y. – Deusto Ediciones, 2011
- ✓ “Preparación y Evaluación de Proyectos” - Sapag, N & R.Sapag - Mc Graw Hill, 2014.
- ✓ “Dirección de Marketing”- Kotler P. y Keller K. – Pearson Prentice Hall, 2006.
- ✓ “Finanzas Corporativas” – Maquieira C. – Editorial Andrés Bello, 2013
- ✓ HBR Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia Michael Porter
- ✓ HBR Que es la estrategia, Michael Porter, diciembre 2011
- ✓ Coyuntura Económica y Perspectivas Octubre 2014” - Banco Central de Chile - Octubre 2014.
- ✓ “Evaluación de las Relaciones Comerciales entre Chile y China a siete años de la entrada en vigencia del Tratado de Libre” - Ministerio de Relaciones Exteriores – Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales- Septiembre 2013.
- ✓ <http://www.iberamerica.net/chile/prensa-economica/estrategia.cl/20101213/noticia.html?id=6GmLo9E> - Hogares Chilenos Triplican Gasto Anual en Juguetes de Brasileños y Argentinos - estrategia.cl – Diciembre 2010.
- ✓ <http://www.biobiochile.cl/2011/08/05/importaciones-de-juguetes-crecen-44-en-el-primer-semestre-de-2011-y-suman-us-129-millones.shtml> - Importaciones de juguetes crecen 44% en el primer semestre de 2011 y suman US\$ 129 millones – Agosto 2011.
- ✓ “Estudio de Mercado para juegos modulares en exteriores” – ProChile – Noviembre 2012.
- ✓ “La Industria de los Juguetes” – Observatorio de Corporaciones Transnacionales – Diciembre 2005.

-
- ✓ “Reglamento sobre Seguridad de los Juguetes”, DTO N° 114 de 2015 – Ministerio de Salud – Departamento de Asesoría Jurídica.
 - ✓ http://repositoriodigital.corfo.cl/bitstream/handle/11373/3269/06PCS-0310_PN.pdf?sequence=10 - “Jasem – Jugando a ser Empresarios”- Brio Marketing – Febrero 2007.
 - ✓ https://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/Creacion_empresas.pdf - “Guía para la Creación de Empresas en Chile” – Cámara de Comercio de Santiago.
 - ✓ <http://www.ecologistasenaccion.org/article11760.html> - “Criterios de consumo de Juguetes y Regalos” – Ecologistas en Acción – Septiembre 2008.
 - ✓ “Alcances en la Certificación de Juguetes” – CESMEC – Boletín Informativo N° 13.
 - ✓ <http://www.euromonitor.com/toys-and-games-global-trends-developments-and-prospects/report> - “Toys and Games: Global Trends, Developments and Prospects”- Euromonitor Internacional - Octubre 2014
 - ✓ <http://finislab.com/dineroblog/publicidad-y-marketing/analisis-de-la-industria-de-juguetes.php> - “Análisis de la Industria del Juguete” – Finislab.com
 - ✓ “Estudio descriptivo del E-Commerce en Chile y Análisis de Reclamos ante Sernac”- Departamento de Estudios e Inteligencia- Servicio Nacional del Consumidor- Agosto 2014.
 - ✓ <http://ambiental.unab.cl/etiqueta/iv-encuesta-sobre-percepcion-y-actitudes-hacia-el-medioambiente/> - “Vitrina Ambiental” – Centro de Sustentabilidad – Universidad Andrés Bello

XIII. Anexos.

Anexo 1

1. Algunas imágenes de los productos y servicios ofrecidos:

✓ **Ambientaciones interiores/exteriores**



✓ **Juegos tradicionales**



✓ **Juguetes coleccionables**



2. Diseño del layout de la tienda:

✓ **1er piso**

- 1.- Cafetería Clientes y pequeña cocina.
- 2.- Salón LOTR, GOT y series. Biblioteca.
- 3.- DC Comics y Marvel Comics.
- 4.- Salón Gamer.

- 5/6.- Películas, ciencia ficción y otros.
- 7.- Cajas centro de pago.

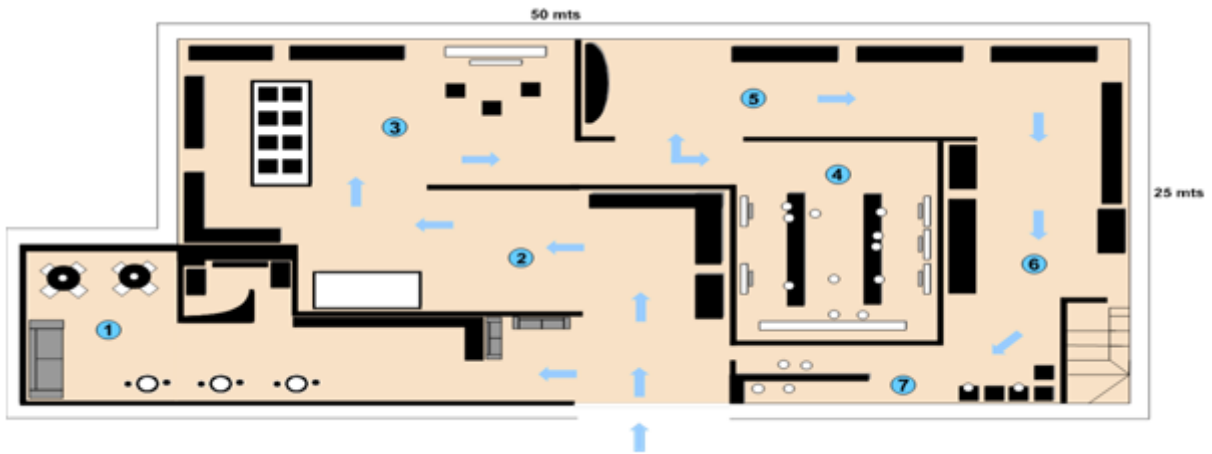


Grafico n°A1: Layout 1er piso tienda.

Fuente: Elaboración propia.

✓ **2do piso**

- 1.- Cocina Personal.
- 2.- Sala de reuniones.
- 3.- Bodega.
- 4.- Oficina Jefatura.
- 5.- Oficina General.
- 6.- Oficina Modular para personal.
- 7.- Baños hombre y mujer.

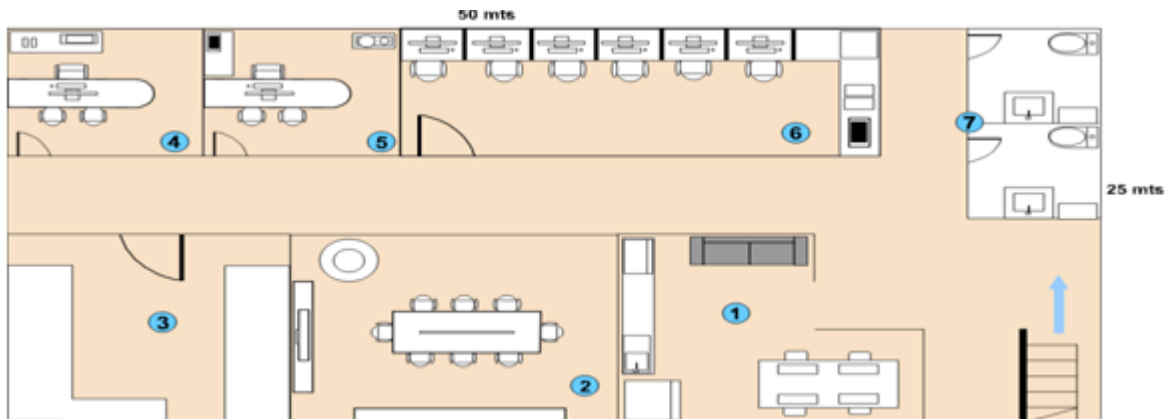


Grafico n°A2: Layout 2do piso tienda.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2

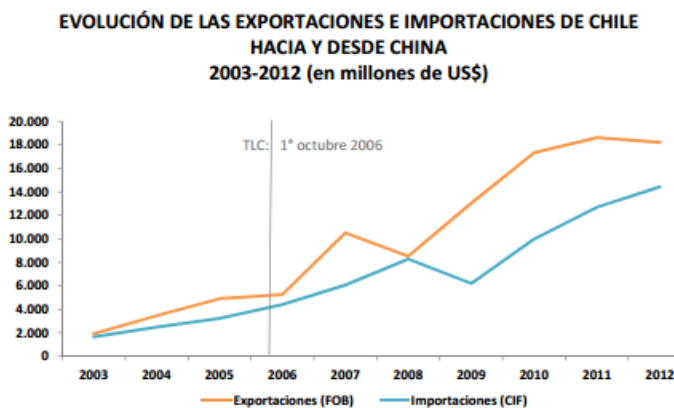
Análisis del entorno de la Industria.

A continuación desarrollamos el análisis PESTEL para la industria de los juguetes:

✓ **Entorno Político**

Los tratados de libre comercio con países asiáticos, especialmente con China, aparecen como la principal ventaja a la hora de pensar en la importación de materias primas y/o productos terminados. A partir de la entrada en vigencia del TLC, el 1° de Octubre de 2006, China fue aumentando su presencia en el comercio nacional, convirtiéndose en el primer socio comercial de Chile durante el 2010 y receptor del 20% de las exportaciones totales de Chile al mundo¹², ver gráfico n°A3.

El TLC estableció los programas de desgravación arancelaria, que por el lado de las mercancías provenientes de China fueron clasificadas en cuatro categorías, una de las cuales no está sujeta a eliminación arancelaria. Los restantes corresponden a desgravación íntegra e inmediata al momento de la entrada en vigencia del tratado.



Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre la base de cifras del Banco Central de Chile.

Grafico n°A3: Evolución histórica importaciones Chinas a Chile.

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores Chile.

¹² Fuente: <http://chileabroad.gov.cl/china/asuntos-comerciales/oficina-comercial/tratado-de-libre-comercio-chile-china/>

Dentro de los principales productos importados desde China, los juguetes corresponden al 0,8% del total (USD 120 millones en el 2012), ver tabla n°A1.

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS CHILE – CHINA, 2012
(cifras en millones de US\$ y porcentajes)

SACH	Descripción	Valor	Participación	Crecimiento 2011 - 2012
TOTAL IMPORTADO DE CHINA		14.432,1	100%	13,7%
85171200	Teléfonos móviles (celulares) y de otras redes inalámbricas	1.320,9	9,2%	48%
84713000	Máq. autom. p/procesamiento de datos, portátiles, peso <=10kg, constituidas al menos por 1 central de proceso, 1 teclado, 1 visualizador	684,0	4,7%	5%
87032291	Los demás automóviles de turismo con motor de émbolo de encendido p/chispa, de cilindrada entre 1000 y 1500cc	209,1	1,4%	14%
64041900	Los demás calzados con suela de caucho/plástico y parte sup. de materia textil	164,0	1,1%	22%
40112000	Neumáticos nuevos de caucho, para autobuses o camiones	157,8	1,1%	16%
31021000	Urea, incluso en disolución acuosa	135,9	0,9%	45%
95030090	Los demás juguetes y modelos para entretenimiento, incluso animados	120,1	0,8%	-1,6%
72106100	Productos laminados de hierro/acero sin alear, de ancho >=600mm, revestidos de aleaciones aluminio-cinc	113,0	0,8%	163,1%
62046210	Pantalones de mezclilla (Denim), de algodón, para mujeres o niñas	107,7	0,7%	30,8%
62034210	Pantalones de mezclilla (denim), de algodón, para hombres o niños	98,1	0,7%	16,9%
95045000	Videocónsolas y máquinas de videojuego, excepto las que se activen con medios de pago	96,3	0,7%	0,7%
72104900	Los demás productos laminados de hierro/acero sin alear, de ancho >=600mm, cincados de otro modo, excepto electrolíticamente y ondulados	91,0	0,6%	46,2%
72254000	Los demás productos laminados planos de aceros aleados, de ancho >=600mm, simplemente laminados en caliente, sin enrollar	90,9	0,6%	139,9%
61102000	Suéteres, pullovers, cárdigan, chalecos y artículos similares, de punto, de algodón	86,5	0,6%	-0,7%
85176290	Los demás aparatos para recepción/conversión/transmisión de voz, imagen y otros datos	82,7	0,6%	-11,7%

Tabla n°A1: Principales productos importados desde China.

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre la base de las cifras del Banco Central de Chile.

Analizando el escenario político, es favorable considerando los diferentes convenios internacionales con los que cuenta Chile, en especial con China, por lo que este aspecto puede considerarse como favorable para la industria de referencia.

✓ Entorno Económico

El rápido crecimiento económico de Chile ha comenzado a disminuir considerablemente desde mediados de 2013 y se proyecta que se recuperará sólo modestamente en el corto plazo. La disminución de los precios del cobre y una menor demanda de China han reducido los términos de intercambio, la confianza empresarial y la inversión. Una recuperación moderada se espera para el 2015 y 2016, impulsada por una política monetaria de apoyo, política fiscal expansiva y demanda externa más fuerte.

La fuerte depreciación del peso chileno ha ejercido una presión al alza sobre la inflación, ver tabla n°A2. Sin embargo, las expectativas de inflación se mantienen ancladas, y por lo tanto, el Banco Central tiene espacio para reaccionar ante el incipiente y debilitado mercado laboral sumado a un nuevo recorte de la tasas de interés.¹³

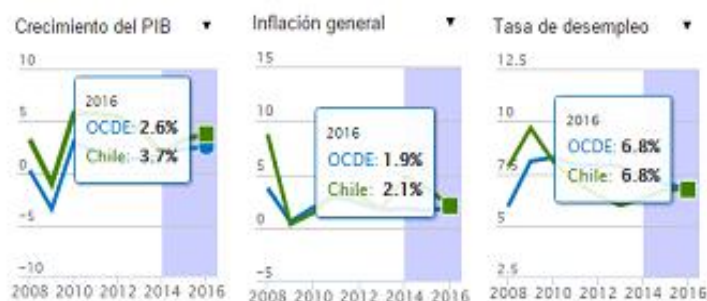


Tabla n°A2: Crecimiento económico de Chile.
Fuente: OCDE Chile- Economic forecast summary.

Según el informe “Coyuntura Económica y Perspectivas” del Banco Central (Octubre 2014), la economía chilena atraviesa un proceso de relajamiento monetario, producto de un ritmo de expansión de la actividad y la demanda por debajo del potencial, lo que llevan a una estimación de que el nivel inflacionario será transitorio. Por lo tanto, las expectativas de la inflación en los próximos dos años se ubican en un entorno del 3%, mientras que el escenario base del IPoM de Septiembre contempla una recuperación de la actividad hacia el 2015, con un rango de crecimiento de entre 3 a 4%.

En lo referente al año 2014, en el segundo trimestre el PIB creció un 1,9% y la demanda interna cayó 0,9%. Los indicadores coyunturales dan cuenta que el consumo y la inversión mantiene un débil desempeño. También la tasa de desempleo ha aumentado en el margen, pero aún continúa en niveles históricamente bajos (en el entorno del 6%).

Tanto el escenario externo como el interno han tenido un efecto importante en la estructura de tasas de interés de mercado, con tasas de largo plazo que han alcanzado mínimos históricos. Este menor costo del financiamiento bancario se ha traspasado a las tasas de los créditos para empresas y personas.

¹³ Fuente: OCDE Chile- Economic forecast summary (November 2014)- <http://www.oecd.org/economy/chile-economic-forecast-summary.htm>

Desde inicios de 2013 la depreciación del peso ha sido mayor a lo observado en otras economías emergentes, como respuesta a las condiciones cíclicas internas menos favorables y a una política monetaria local más expansiva. Por su parte la inflación anual del IPC ha continuado sobre 4%, reflejando principalmente el impacto de la depreciación del peso.

Según el Banco Central, el crecimiento del PIB para el 2014 se ubicará entre 1,75% y 2,25%, mientras que en el 2015 se prevé que crecerá entre 3% y 4% anual¹⁴, ver tabla n°A3.

Crecimiento económico y cuenta corriente
(variación anual, porcentaje)

	2012	2013 (e)		2014 (f)			2015 (f)
		IPoM Jun.14	IPoM Sep.14	IPoM Mar.14	IPoM Jun.14	IPoM Sep.14	IPoM Sep.14
PIB	5,4	4,1	4,1	3,0-4,0	2,5-3,5	1,75-2,25	3,0-4,0
Demanda interna	6,9	3,4	3,4	3,3	1,7	0,1	3,4
Demanda interna (sin var. de existencias)	7,1	4,2	4,2	3,3	2,4	1,0	3,2
Formación bruta de capital fijo	12,2	0,4	0,4	0,8	-0,7	-4,1	1,8
Consumo total	5,6	5,4	5,4	4,1	3,4	2,6	3,6
Exportaciones de bienes y servicios	1,1	4,3	4,3	3,2	3,2	2,4	3,8
Importaciones de bienes y servicios	5,0	2,2	2,2	2,4	-1,1	-3,9	4,0
Cuenta corriente (% del PIB)	-3,4	-3,4	-3,4	-3,6	-2,5	-1,8	-2,2
Ahorro nacional bruto(% PIB)	21,7	20,5	20,5	19,5	19,9	19,8	19,7

Tabla n°A3: Crecimiento económico de Chile.

Fuente: Banco Central de Chile.

El análisis de estas variables presenta un escenario macroeconómico favorable. La única amenaza posible es la disminución de las importaciones producto del alza del dólar, pero se ve contrarrestado por los TLC, la baja de la tasa de interés que incentivará el gasto y los niveles de IPC cercanos al 3%, que se propuso como meta el Banco Central.

Después de analizada la información recopilada, en relación al aspecto económico, se concluye que este aspecto es medio favorable, dado que la industria en al cual participamos, se ve afectada a las variaciones macroeconómicas en especial por el ingreso disponible de las familias y el costo de las materias primas importadas.

¹⁴ Fuente: Banco Central- "Coyuntura económica y Perspectivas" Octubre 2014, (e) estimación / (f) proyección.

✓ **Entorno Social**

En la actualidad la moda es un tema fundamental para el mercado, principalmente debido a la gran penetración y fuerte influencia que ejercen medios como la televisión y el cine al minuto de satisfacer las necesidades.

Por otro lado, los cambios en los hábitos y el actual sistema de vida han impactado la forma en que viven los niños y el tiempo que estos destinan al ocio y entretenimiento, modificando su comportamiento y su consiguiente demanda de satisfactores; el menor tiempo destinado a compartir en familia y la mayor independencia tanto emocional como económica de los integrantes de ésta.

La creciente preocupación de las empresas por la Responsabilidad Social genera un mayor compromiso de su parte, no sólo hacia sus trabajadores, sino también hacia la comunidad y el medioambiente.

Mediante el análisis, el escenario social es favorable considerando los constantes cambios de comportamientos y modas, variables que van de la mano con la evolución del negocio propiamente tal.

✓ **Entorno tecnológico**

El acceso a artículos tecnológicos, provocado por el aumento en el ingreso familiar es un punto a considerar, ya que los niños manejan cada vez a menor edad, las últimas tecnologías haciendo que los adultos se involucren cada vez más en ellas para estar alineados con sus hijos, ya sea por interés personal (familiar) o por necesidad laboral en otros casos.

Después de analizado la información recopilada, en relación al aspecto tecnológico se concluye que es un aspecto poco favorable para nuestra industria, ya que se utilizan con más frecuencia los juegos electrónicos, caracterizados por su dinamismo, de rápida reacción y que generalmente son jugados en forma individual o en línea.

✓ Entorno ecológico

En la fabricación de juguetes se utilizan diversos materiales que se clasifican en naturales y sintéticos. La procedencia y la composición de estos materiales son fundamentales para que su fabricación y posterior consumo sea lo más amigable con las personas, con el medio ambiente y que sea comercialmente exitoso. Hoy en día, está instaurada una cultura medioambiental en la sociedad, donde se exige cada vez más controlar los impactos de nuestras actividades industriales sobre nuestro entorno y nuestra salud ya que la explotación de maderas, papel y plásticos provoca la deforestación de extensos bosques, un gran consumo de agua, contaminación del aire y acuíferos y ciertos efectos nocivos sobre la salud.

La creciente preocupación por los aspectos ecológicos determina que este aspecto es favorable, ya que puede ser utilizado como un factor diferenciador ocupar madera reciclable o de bosques renovables.

✓ Entorno legal

En cuanto a la normativa local específica de la industria de los juguetes, el Ministerio de Salud establece normas técnicas en cuanto a las propiedades físicas y químicas de los juguetes para asegurar unos requisitos mínimos de seguridad en el uso de los mismos (Reglamento sobre seguridad de los juguetes, Dto. N° 114 de 2005). El reglamento de los juguetes exige la incorporación en la etiqueta de los siguientes aspectos: nombre genérico del producto; nombre o razón social y domicilio del productor o fabricante; país de origen del producto; leyenda o símbolo que indique la edad del usuario recomendada por el fabricante; la indicación de “advertencia, se debe utilizar bajo la vigilancia de un adulto” cuando sea necesaria esta supervisión.¹⁵

Los juguetes importados y los de fabricación nacional deberán contar con un certificado del país de origen que se sustente en el análisis químico de estos productos para su comercialización en Chile. La Subsecretaría de Salud del MINSAL instruyó que los juguetes que se importen, deberán venir acompañados de una certificación del país de origen en la que conste que su contenido de determinados elementos químicos dañinos para la salud no

¹⁵ Fuente: <http://www.camaco.es.cl/index.php/internacionalizacion/servicios/estudios-de-mercado/item/189-normas-tecnicas>

sobrepasan los límites de biodisponibilidad diaria que a cada uno de ellos se les fija. Dicho certificado debe sustentarse en el análisis químico de los productos.

Por su parte, los parques infantiles están también sometidos a una serie de medidas de seguridad tanto en las instalaciones (situación, accesibilidad y uso, elementos auxiliares, señalización), como en los equipos o elementos de juego (balancines, columpios, toboganes, etc.).

En Chile las normas ambientales, se rigen por altos estándares de calidad para toda importación que ingrese al país. Toda empresa que importe productos, tendrá que cumplir con todas las normas de higiene y salud que están establecidas por el gobierno de Chile. Para ello Instituto de Salud Pública está a cargo de controlar toda importación que ingresa al país estableciendo varias restricciones (Ej.: ningún producto puede poseer más de 140mg de Tolueno).

La propiedad intelectual juega un rol principal en el mercado de los juguetes, en especial por las licencias de los diferentes personajes animados. Por otro lado, existen nuevas propuestas de ley en lo referente al derecho de protección a menores y la nueva ley de subcontrataciones.

Anexo 3

Tendencias de la industria.

Las seis tendencias principales, según los expertos Toy Industry Association¹⁶ son:

- ✓ **Retro:** Las jugueterías vuelven a lo básico y hay una gran cantidad de juguetes nostálgicos, vintage y clásicos. Estos juguetes y personajes favoritos buscan que jueguen juntos niños, padres y abuelos. Incluye: juguetes que evocan sentimientos de nostalgia entre los padres, juguetes con un estilo vintage o retro, y clásicos que siempre tendrán un lugar en los hogares.

- ✓ **La cultura Pop:** El éxito de los reality de televisión que celebran la creatividad, el talento y las habilidades de los concursantes ha inspirado una nueva gama de juguetes, juegos y manualidades que animan a los niños a desarrollar habilidades a través de varias áreas, tales como la cocina, la moda y el diseño. Incluye: juguetes que permiten cocinar, coser, realizar proyectos de diseño, juguetes musicales, kits de bricolaje de diseño para los más pequeños.

- ✓ **360° de juego:** Las empresas jugueteras siempre están probando nuevas formas y aprovechan la tecnología y las nuevas técnicas de producción para enriquecer el tiempo de juego. Todos estos avances encuentran aplicación en todo tipo de juguetes. Incluye: juguetes que combinan los mundos real y virtual, productos que permiten a los usuarios "cambiar" o mejorar el mundo físico, y juguetes que crean una experiencia más interactiva.

- ✓ **Adolescentes y preadolescentes:** Hace unos años se hablaba de la tendencia "KGOY" (Kids Getting Older Younger, los niños se hacen mayores antes). Y es que a partir de cierta edad los niños dejaban los juguetes y se interesaban más por la tecnología y la electrónica. En cambio, hoy en día los fabricantes están respondiendo a las inquietudes de muchos preadolescentes y adolescentes, que buscan algo más que

¹⁶ Fuente: http://www.key4communications.com/es/key4/tendencias/6-tendencias-en-juguetes-para-2013_186.html

pantallas. Para estos niños mayores, el juego clásico es novedoso. Incluye: figuras licenciadas, juegos tradicionales de mesa, juguetes de aire libre y deportivos.

✓ **Juego a toda hora:** Juguetes compactos y portátiles, que permiten a los niños disfrutar de más tiempo de juego: en el coche, en la sala de espera, durante el recreo. Con funciones que aportan valor. Incluye: juguetes con compartimentos de almacenamiento, juguetes que tienen funcionalidades como decoración de la habitación, juguetes que se pueden disfrutar a diferentes edades y juguetes que se pueden usar "en marcha" (en el auto, por ejemplo).

✓ **Pasión por construir:** Según datos de NPD (Investigadora de mercado), la categoría de juegos de construcción creció casi un 20% en 2012 en Estados Unidos. Muchos fabricantes están diversificando sus líneas de construcción existentes y otras empresas están entrando en este segmento, creando juegos para niños de todas las edades, intereses y habilidades. Incluye: innovaciones en esta categoría y un creciente número de licencias.

Anexo 4

Análisis de fuerzas competitivas del sector.

✓ Amenaza de nuevos competidores

En la industria del juguete se puede observar que mientras la producción se encuentra casi extinta localmente, las importaciones han crecido de forma constante. El número de competidores potenciales, depende de las barreras de entrada y de la reacción del resto de competidores ya establecidos en la industria.

Respecto a las barreras de entrada, existen ciertas economías de escala en el sector, que suponen una desventaja para los competidores potenciales ya que se ven obligados a comercializar grandes volúmenes para poder competir con los bajos costes de otras empresas.

Otra barrera a superar por los competidores potenciales, es la diferenciación de los productos de este mercado. Las marcas actuales se encuentran fuertemente posicionadas, por lo que los competidores potenciales deberían realizar una fuerte inversión en publicidad y marketing para alcanzar un alto grado de posicionamiento y conseguir así romper la fidelidad que los clientes tienen con las marcas de los competidores actuales.

También encontramos la barrera que hace referencia a la normativa en materia de seguridad y medioambiental en el sector del juguete. Esta normativa implica comercializar productos certificados, lo que eleva los costos.

✓ Rivalidad entre actuales competidores

El grado de competencia en la industria de jugueterías es moderado tendiendo a alto, considerando que el mayor porcentaje de participación de mercado lo manejan las empresas de retail y supermercados. Hay cierta rivalidad a lo que se le suma el hecho de ser un sector con alto grado de estacionalidad.

Los grandes supermercados y las empresas de retail concentran el 90%¹⁷ de las ventas de juguetes. Poseen gran influencia, su poder de negociación está dado por los volúmenes de pedidos que manejan, lo que les permiten vender los productos a un precio más bajo que los especialistas del sector, manteniendo aún unos márgenes de beneficio suficientes. Los mayores distribuidores comerciales tienen los mayores niveles de demanda hacia importadores, grandes marcas y fabricantes.

La innovación se puede considerar como un factor estratégico de competitividad. La innovación permite a las empresas conquistar nuevos mercados o hacer frente a la competencia. También el buscar nichos de mercado que no estén siendo atendidos por el retail, el cual se focaliza casi exclusivamente en juguetes para niños y no participa prácticamente del sector de juguetes de exterior.

El crecimiento de la industria es moderado, y debe tenerse en cuenta la estacionalidad de la industria dirigida a los niños y de los juegos de exterior. En el caso de los nichos de fanáticos de figuras animadas la demanda es más estable durante el año. Los productos pueden tener una diferenciación importante, si se orienta a determinados nichos de mercado que tengan necesidades más específicas y valoren los productos distintivos.

Las barreras de salida no son elevadas, ya que no existen activos específicos para esta industria, y los costos de salida pueden incluir contratos que se hayan realizado con los fabricantes de los juguetes.

✓ **Poder de negociación de los compradores**

Los compradores en esta industria tienen un poder entre moderado a alto, ya que a pesar de que pueden existir muchos clientes, éstos pueden optar por recurrir al mercado ambulante para obtener precios más bajos. Adicionalmente y dado que el principal destino de la compra de juguetes es para niños, se le da una marcada importancia a la seguridad, apareciendo así normativas específicas que aumentan el poder de negociación ya que los clientes reclaman su cumplimiento.

¹⁷ Fuente: <http://brio-marketing.empresasenchile.cl/>

Por un lado podemos tener al cliente como consumidor final, donde la mayoría de las ventas son al contado y con volúmenes de compras pequeños, los cuales se concentran en el Día del Niño, del Padre y Navidad. También existen los clientes institucionales, los que compran para espacios públicos, donde los consumidores finales son las familias que habitan en la zona. Estas ventas pueden ser más estables durante el año, pero se incrementan en la temporada previa a la época estival. El poder de estos compradores es moderado a elevado también, por las exigencias en los cumplimientos de las reglamentaciones existentes.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden aumentar su poder sobre las empresas de dos maneras: amenazando con elevar los precios y reducir la calidad de sus productos.

Uno de los aspectos más relevantes del sistema productivo ha sido el llamado “deslocalización” de los fabricantes más relevantes del mercado. Esto es, dichos fabricantes realizan gran parte de su producción en algún país asiático. Generalmente las empresas del sector realizan el diseño y la estructura del juguete localmente. Posteriormente llegan a acuerdos con fabricantes asiáticos (sobre todo Chinos) para realizar todo o parte del juguete.

Existe gran cantidad de productores de juguetes, por lo que consideramos que no existe un poder elevado de los mismos. Este poder puede incrementarse a medida que las exigencia de seguridad y ambientales aumentan, ya que se debe contratar proveedores que estén certificados en estas características.

Sin embargo, en el caso de los juguetes que se producen bajo licencias específicas, estas pueden ser de exclusividad de uno o pocos proveedores, por lo que nos veríamos obligados a comprarles a estos pocos actores. En esta situación, su poder de negociación aumenta, y puede constituir un riesgo dentro de la industria al momento de negociar precios y condiciones de comercialización.

Teniendo en cuenta los factores mencionados, consideramos que el poder de negociación de los proveedores es de medio a alto.

✓ **Productos sustitutos**

En el sector de los juguetes existe una gran cantidad de productos sustitutos, ya que entramos dentro del sector entretenimiento y con ello una gran cantidad de actividades a realizar. A pesar de que existe una gran diferenciación entre los productos de entretenimiento, existen presiones por la captación de los compradores. Es necesario tener en cuenta también el riesgo de los productos que son copias de los originales, y que se comercializan a un precio menor. La magnitud de este riesgo se puede ver disminuida dependiendo del nicho en que se posicione la empresa dentro de la industria, ya que para ciertos clientes y determinados productos la originalidad es un factor importante y decisivo al momento de la compra.

Anexo 5

Tamaño del mercado objetivo

A continuación se detallan las importaciones de Juguetes, juegos y artículos para el recreo o deporte para los años 2002 al 2014 (últimos siete meses), aperturado según los principales orígenes de las importaciones, ver tabla n°A4.

Copartícipe	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Participacion promedio
China	65.728	74.516	95.943	114.655	152.311	178.840	205.599	174.173	288.871	343.167	391.382	390.713	188.688	70,42%
Estados Unidos	15.327	15.557	13.401	16.801	23.753	25.357	78.584	40.341	39.667	48.752	42.486	44.697	17.333	11,15%
Taiwán (Formosa)	5.101	4.648	7.684	11.236	16.114	9.147	9.420	6.322	5.563	6.893	7.066	6.089	3.185	2,60%
[No Declarados]	6.555	6.512	4.233	4.315	5.412	2.785	2.920	2.620	3.181	3.472	8.577	9.076	2.654	1,65%
Austria	584	739	736	845	3.140	2.822	26.506	4.841	4.232	1.854	1.199	941	2.981	1,36%
Otros	22.975	20.927	27.980	31.385	31.988	32.164	51.429	33.677	40.664	42.918	50.163	63.092	35.692	13,07%
TOTALES	116.270	122.899	149.977	179.237	232.718	251.115	374.458	261.974	382.178	447.056	500.873	514.608	250.533	
Crecimiento anual		5,70%	22,03%	19,51%	29,84%	7,91%	49,12%	-30,04%	45,88%	16,98%	12,04%	2,74%	-16,54%	

Tabla n°A4: Importaciones de juguetes.

Fuente: ALADI – Sistema de Información de Comercio Exterior.

En la siguiente tabla n°A5, se detallan las importaciones por tipo de juguete, que comprenden el código arancelario n° 95 correspondiente a Juguetes, juegos y artículos para el recreo o deporte.

Código	Descripción	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
9501	JUGUETES DE RUEDAS	4.762	4.662	4.530	5.638	7.291								
9502	MUÑECAS Y MUÑECOS	8.296	8.828	12.083	13.530	15.595								
9503	TRICICLOS, SIMILARES	49.362	56.108	63.073	69.103	88.558	127.058	139.985	115.243	166.519	191.469	222.770	240.627	118.539
9504	VIDEOJUEGO	13.695	15.609	18.209	33.017	52.851	44.909	137.414	74.205	114.933	136.442	139.304	116.895	57.385
9505	ART.PARA FIESTAS	8.746	7.946	11.550	11.797	16.098	21.005	22.249	17.825	25.778	32.056	38.293	40.644	6.719
9506	JUEGOS AL AIRE LIBRE	28.561	27.121	36.911	42.439	48.126	52.570	64.003	49.100	68.939	81.302	93.012	106.418	64.804
9507	ART. PARA LA PESCA	1.619	1.509	2.115	2.166	2.189	3.029	3.086	2.920	3.363	3.193	4.195	5.009	1.674
9508	TIOVIVOS, COLUMPIOS	1.225	1.117	1.508	1.554	2.010	2.541	7.724	2.684	2.647	2.595	3.304	5.018	1.416
	TOTAL -	116.266	122.900	149.979	179.244	232.718	251.112	374.461	261.977	382.179	447.057	500.878	514.611	250.537

Tabla n°A5: Importaciones de juguetes.

Fuente: ALADI – Sistema de Información de Comercio Exterior.

Anexo 6

Para poder analizar varios de los puntos tratados en el presente Plan de Negocios, realizamos una encuesta, cuyos resultados presentamos a continuación en la figura n°A1:

1 - Te consideras fanático de historietas; personajes de ficción; o participas de una comunidad que recrea algún estilo de vida en particular o temáticas?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	19	55,9%
NO	15	44,1%
Total	34	

2 - Si pudieras definir qué te inspiran las historietas, personajes de ficción, o participar en comunidades temáticas, cuál sería?

	Respuestas total	Porcentaje
Recordar tu niñez	12	35,3%
Crear ambientes sociales agradables	6	17,6%
Compartir ratos libres con tus amigos	4	11,8%
Lograr ser tu otro yo	5	14,7%
Ser tu personaje favorito	5	14,7%
Otro (por favor, especifique)	2	5,9%

Total 34

Detalle

# Texto	Repeticiones
1 la posibilidad de esos escenarios	1
2 vivir esas pasiones en un lugar específico	1

3 - Compraría artículos inspirados en historietas, personajes de ficción o recreación de épocas específicas?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	28	82,4%
NO	6	17,6%
Total	34	

4 - Compraría a tus hijos ambientes que recreen animaciones/películas/épocas de la historia?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	29	85,3%
NO	5	14,7%
Total	34	

5 - Te interesaría que alguno de eso juguetes o los ambientes fueran de madera?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	22	64,7%
NO	2	5,9%
INDIFERENTE	10	29,4%
Total	34	

6 -Cuál de las siguientes virtudes/características aprecias más en este tipo de producto?

	Respuestas total	Porcentaje
Diseño unico	11	32,4%
Variedad	5	14,7%
Uso familiar	6	17,6%
Sean coleccionables	10	29,4%
Otro (por favor especifique)	2	5,9%
Total	34	

Detalle

# Texto	Repeticiones
1 Durables en el tiempo	1
2 dedicacion en ellos	1

7 - Qué tipo de ambientes te gustaría recrear para ti y/o tu familia?

	Respuestas total	Porcentaje
Lord of the Rings	12	35,3%
Stars Wars	7	20,6%
Zelda	5	14,7%
La pequeña casa en la pradera	0	0,0%
La pequeña Lulu	0	0,0%
Candy	2	5,9%
Otro (por favor especifique)	8	23,5%
Total	34	

Detalle

# Texto	Repeticiones
1 ninguno	1
2 ambientes provenientes de video juegos: final fantasy. Juegos clásicos	1
3 Edad Media	1
4 Del Cosmos	1
5 Doraemon y dragón ball	1
6 the thundercats	1
7 Robotech	1
8 mickey	1
9 SuperCampeones	1
10 juego de tronos.	1
11 games of thrones y todo en video juegos	1
12 goku	1

8 - Te interesa que exista un espacio de distracción donde puedas recordar tu infancia?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	30	88,2%
NO	4	11,8%
Total	34	

9 - Te agradaría ese espacio fuera una tienda donde se comercializa en juguetes/juegos vinculados a esos recuerdos?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	30	88,2%
NO	4	11,8%
Total	34	

10 - Qué servicio valorarías más que hubieran en las tiendas de la juguetería?

	Respuestas total	Porcentaje
Servicio express de café	8	23,5%
Sala video juegos	11	32,4%
Sector de lectura de historietas, comics,	14	41,2%
Otro (por favor especifique)	1	2,9%
Total	34	

Detalle

# Texto	Repeticiones
1 sector para juegos de mesa, talleres para armar maquetas, etc	1

11 - Qué servicio valorarías más que hubieran en los eventos de comunidades?

	Respuestas total	Porcentaje
Servicio express de café	10	29,4%
Sala de video juegos	8	23,5%
Sector de lectura de historietas, comics,	15	44,1%
Otro (por favor especifique)	1	2,9%
Total	34	

Detalle

# Texto	Repeticiones
1 video juegos old school	1

12 - Te harías socio de la tienda?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	21	61,8%
NO	13	38,2%
Total	34	

13 - Si fueras socio y tuvieras que pagar una cuota mensual, selecciona que te interesa que te habilite esa membresía:

	Respuestas total	Porcentaje
Diseño de juegos	5	14,7%
Jugar video juegos	3	8,8%
Información vinculada al tema que sea de	9	26,5%
Descuentos y promociones	15	44,1%
Otro (por favor especifique)	2	5,9%
Total	34	

Detalle

# Texto		Repeticiones
1 Acceso a material inedito		1
2 Ninguno		1

14 - Hasta que precio estarias dispuesto a pagar por los ambientes que recrean historietas/películas etc?

	Respuestas total	Porcentaje
Menos de \$300.000	21	61,8%
\$300.000 y \$500.000	7	20,6%
\$500.000 y \$750.000	1	2,9%
Más de \$750.000	1	2,9%
Otro (por favor especifique)	4	11,8%
Total	34	

Detalle

# Texto		Repeticiones
1 no dispuesto		1
2 Depende de la valorización		1
3 50.000		1
4 10.000		1

15 - Hasta que precio estarás dispuesto a pagar por juegos de exteriores clásicos?

	Respuestas total	Porcentaje
Menos de \$300.000	23	67,6%
\$300.000-\$500.000	8	23,5%
\$500.000-\$750.000	2	5,9%
Otro (por favor, especifique)	1	2,9%
Total	34	

Detalle

# Texto		Repeticiones
1 80.000		1

16 - Si pudieras importar juguetes espaciales a través de nosotros, hasta que precio estarías dispuesto a pagar?

		Respuestas total	Porcentaje
Total		34	100,0%
Detalle		34	
#	Texto	Repeticiones	
1	500.000	1	
2	menos de 100.000	1	
3	100000	10	
4	40.000	1	
5	cercano al medio millon	1	
6	300000	4	
7	50000	2	
8	200000	1	
9	20000	1	
10	30000	1	
11	10.000	1	
12	200.000	1	
13	0	1	
14	150000	1	
15	250000	1	
16	no.me interesan los juguetes espaciales	1	
17	no	1	
18	300.000	1	
19	750.000	1	
20	15000	1	
21	10.000	1	

17 - Con qué frecuencia adquieres articulos o juguetes inspirados en historietas/peliculas?

		Respuestas total	Porcentaje
Total		34	100,0%
Detalle		34	
#	Texto	Repeticiones	
1	1 vez cada 3 meses	1	
2	no lo hago	1	
3	semestral	1	
4	0	3	
5	depende del dinero...2 a 3 veces al mes	1	
6	nunca	2	
7	1 vez al año	1	
8	2 veces al año	1	
9	ocasionalmente	1	
10	4-5 veces al año	1	
11	9	1	
12	Nunca	1	
13	algunas veces	1	
14	3 meses	1	
15	2 a 3 veces al año	1	
16	casi nunca	1	
17	poca frecuencia	1	
18	1 ves cada dos meses	1	
19	poca	1	
20	al año	1	
21	poco	1	
22	poco..mas libros	1	
23	mensualmente	1	
24	De vez en cuando	1	
25	moderadamente	1	

18 - En qué ocasiones los compras?

	Respuestas total	Porcentaje
Para coleccionar	12	35,3%
Para regalar a un amigo/familiar en su cumpleaños	12	35,3%
Como regalo de navidad	9	26,5%
Otro (por favor especifique)	1	2,9%
Total	34	

Detalle

# Texto	Repeticiones
1 nunca	1
2 no compro	1
3 para mi	1

19 - Cual es tu tienda/tiendas favoritas para comprar juguetes de este tipo?

	Respuestas total	Porcentaje
	34	100,0%
Total	34	

Detalle

# Texto	Repeticiones
1 Jugueterias alemana	2
2 no tengo favoritas	2
3 na	1
4 no tengo	4
5 la mayoría se encuentra en el portal lyon, y paseo las palmas	2
6 no conozco	2
7 cualquiera	2
8 No tengo	4
9 Mirax	2
10 ebay	2
11 Zmart	2
12 ninguna	1
13 mall	1
14 ninguna	1
15 Mirax/ desde el extranjero	1
16 No tengo una específica	1
17 ferias persa, eurocentro, paseo las palmas	1
18 Eurocentro	1
19 disney	1
20 sólo por encargo a otros coleccionistas	1

20 - Porqué prefieres esas tiendas?

	Respuestas total	Porcentaje
Stock	6	17,6%
Precio	7	20,6%
Variedad	9	26,5%
Juguetes novedosos	5	14,7%
De colección/ vintage	5	14,7%
Vendedores especializados	2	5,9%
Total	34	

21 - Recomendarías la tienda a tus amigos?, a quienes?

	Respuestas total	Porcentaje
Hermanos	6	17,6%
Primos	6	17,6%
Amigos	11	32,4%
Novio/a	3	8,8%
Comunidades	7	20,6%
No recomendaría	1	2,9%
Total	34	

22 - Sexo

	Respuestas total	Porcentaje
Masculino	25	73,5%
Femenino	9	26,5%
Total	34	

23 - Edad

	Respuestas total	Porcentaje
Entre 0-14	0	0,0%
15-19	1	2,9%
20-24	0	0,0%
25-29	3	8,8%
30-34	19	55,9%
35-40	9	26,5%
Más de 40	2	5,9%
Total	34	

24 - Profesión

	Respuestas total	Porcentaje
Total	34	100,0%

Detalle

# Texto	Repeticiones
1 Ingeniero en Mecánica	1
2 Técnico electrónico	1
3 Ingeniero	9
4 Estudiante Ing civil informática	1
5 Secretaria	1
6 Ingeniero en electricidad	1
7 Ingeniero civil industrial	5
8 Electricista industrial	2
9 Ingeniero Comercial	1
10 Ing. ejecución	1
11 Ingeniero agrónomo	1
12 Profesor	1
13 Operario	1
14 Ingeniero Químico	2
15 Psicóloga	1
16 médico veterinario	1
17 Licenciado en historia	1
18 Técnico en comercio exterior	1
19 Mueblista	1
20 Estudiante	1

25 - Nivel de renta

	Respuestas total	Porcentaje
Entre 100 mil . 500 mil	5	14,7%
Entre 500 mil - 1 millón	6	17,6%
Entre 1 millón- 1,5 millones	8	23,5%
Entre 1, 5 millones - 2 millones	6	17,6%
Más de 2 millones	9	26,5%
Total	34	

26 - Lugar de residencia- Comuna

	Respuestas total	Porcentaje	
Total	34	100,0%	
Detalle	34		
	# Texto		Repeticiones
	1 Santiago		16
	2 Machali		1
	5 Independencia		1
	6 Estacion Central		1
	7 Ñuñoa		2
	9 Rengo		1
	10 Las Condes		2
	11 Concepción		1
	12 Conchalí		1
	13 Providencia		1
	14 Antofagasta		2
	15 La Florida		1
	16 Valparaiso		1
	18 San Ramón		1
	19 La Pintana		1
	20 Puente Alto		1

Figura n°A1: Encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7

- Plan de ventas para juguetes coleccionables en el primer año:

Juguetes Coleccionables	Precios	Cantidades vendidas	Venta por producto
Promedios anuales	122.637	2.881	353.317.510
Iron Man Suit Up Gantry	950.000	20	19.000.000
Iron Man Energyplate Con Reactor Escala Real	730.000	25	18.250.000
Iron Man Mark I Escala 1:6 First Version Hot Toys	720.000	25	18.000.000
Iron Man Iron Monger Hot Toys	680.000	50	34.000.000
Batman 2.0	580.000	25	14.500.000
Iron Man Tony Stark Mech Test Hot Toys	580.000	25	14.500.000
Iron Man Mark Vii Avengers Hot Toys	520.000	25	13.000.000
Iron Man Mark Vi Busto 1:4 Sideshow	450.000	27	12.150.000
Iron Man War Machine Escala 1:6 First Version	450.000	27	12.150.000
Dc Green Lanter Museum Quality Sideshow 1/4	439.990	27	11.879.730
Thor Los Vengadores	380.000	33	12.540.000
Sideshow Red Skull Premium Format	380.000	33	12.540.000
Marvel Legends Serie Giant Man Completa	330.000	33	10.890.000
Iron Man Hot Toys Silver Centurion	299.990	18	5.399.820
Iron Man 3 - Mark 33	285.000	18	5.130.000
Star-lord Hot Toys Guardianes De La Galaxia Mms255	280.000	18	5.040.000
Hot Toys Wolverine - X-men Días De Futuro Pasado	280.000	18	5.040.000
Iron Man 3 - Mark 33 Silver Centurion	270.000	18	4.860.000
Spiderman 2002 Porcelana	260.000	18	4.680.000
Marvel Legends Serie Viii Completa	260.000	18	4.680.000
Iron Man 2.0	250.000	18	4.500.000
Wolverine 2.0	250.000	18	4.500.000
Figura A Escala De Hulk Version The Avengers	250.000	18	4.500.000
Loki Hot Toys Thor 2 The Dark World Figura Mms231 Figura	220.000	18	3.960.000
Hot Toys Capitán América, Winter Soldier Stealth S.t.r.i.k.e	190.000	30	5.700.000
Guason 2.0	180.000	30	5.400.000
Hot Toys Tron	170.000	30	5.100.000
Hot Toys Capitan America Winter Soldier Enterbay Medicom	150.000	30	4.500.000
Hot Toys Steve Rogers	140.000	30	4.200.000
Iron Man Mark 42, Play Imaginative, Super Alloy.	93.900	40	3.756.000
Little Groot Estatua Tamaño Real (escala 1:1)	67.990	40	2.719.600
Baby Groot Estatua 1:1	65.000	40	2.600.000
X Men Play Set Water Wars Toy Biz Marvel	60.000	40	2.400.000
Baf Serie Sandman Marvel Legends	50.000	40	2.000.000
S. H. Figuarts Bandai Iron Patriot Iron Man	49.900	27	1.347.300
Set Hombre Araña Playskool Racing Funhouse	48.000	27	1.296.000
Tortugas Ninja Pista De Carrera	46.900	27	1.266.300
Wolverine, Figura De Coleccion	45.000	27	1.215.000
Wolverine Figura De Coleccion	45.000	27	1.215.000
Iron Man Mark I Revoltech N045	45.000	27	1.215.000
Ironman Mark I Revoltech N045	45.000	27	1.215.000
Venom Figura De Coleccion	45.000	27	1.215.000
Vestimenta Wolverine Origins 1/6	45.000	27	1.215.000

Juguetes Coleccionables	Precios	Cantidades vendidas	Venta por producto
Ironman Mark VII Revoltech N042	44.000	27	1.188.000
Ingram Type Zeroshiki Patlabor Revoltech	44.000	27	1.188.000
Griffon Patlabor Revoltech	44.000	27	1.188.000
Ingram 2 Patlabor Revoltech	44.000	27	1.188.000
Heldiver Patlabor Revoltech	42.000	27	1.134.000
X Men Marvel Toy Biz	40.000	27	1.080.000
Gambito, X-men	39.000	17	663.000
Set De 5 Figuras Marvel Legens X-men	38.000	17	646.000
Iron Man Glow-in The Dark Armor	36.900	17	627.300
Alien Warrior Revoltech N016	36.000	17	612.000
Alien Revoltech N001	36.000	17	612.000
Wolverine Rebajado Con Moto	35.000	17	595.000
Cabeza Hot Toys Wolverine Inmortal 1/6 Sideshow	35.000	17	595.000
Tachikoma Revoltech N126 Ghost In The Shell	35.000	17	595.000
Arachne Marvel Select	35.000	17	595.000
Spider Woman, Marvel Legend	35.000	17	595.000
Marvel Legends Green Goblin	33.000	17	561.000
Alexander Luthor Vs Ultraman	33.000	17	561.000
Spider-man Marvel Legends Hasbro	32.990	17	560.830
The Incredible Hulk	32.000	17	544.000
Juggernaut Marvel Select X-men	31.990	17	543.830
Deadpool - Marvel Select	30.000	17	510.000
Thor Classic - Marvel Select	30.000	17	510.000
Revoltech Iron Man Mark 6	30.000	17	510.000
Thanos Marvel Select	30.000	17	510.000
Red Hulk Marvel Select	30.000	17	510.000
Rhino Marvel Select	30.000	17	510.000
Antivenom Marvel Select	30.000	17	510.000
Punisher Marvel Select	30.000	17	510.000
Daredevil Marvel Select	30.000	17	510.000
Green Goblin Marvel Select	30.000	17	510.000
The Thing (La Mole) Marvel Select	30.000	17	510.000
Thanos Marvel Select,	30.000	17	510.000
Daredevil Marvel Select	30.000	17	510.000
Deadpool Marvel Select Action Figure	30.000	17	510.000
X M En Marvel Toy Biz Mini Blackbird Jet	29.990	20	599.800
Marvel Select, Abomination	29.900	20	598.000
Ultimate Hulk - Marvel Select	29.000	20	580.000
X-23 Serie Apocalipsis Marvel Legends	28.900	20	578.000
Green GoblinVs Spider-man - Marvel Select	28.000	20	560.000
Ghost Rider - Marvel Select	28.000	20	560.000
Marvel Select, Red Hulk	27.900	20	558.000
Marvel Select, La Mole	27.900	20	558.000
Spider-man - Marvel Select	27.000	20	540.000
The Amazing Spider Marvel Select	27.000	20	540.000
Daredevil - Marvel Select	27.000	20	540.000
Wolverine - Marvel Select	27.000	20	540.000

Juguetes Coleccionables	Precios	Cantidades vendidas	Venta por producto
Wolverine Brown Marvel Select	26.000	20	520.000
4 Fantásticos Nave	25.990	20	519.800
Marvel Select, Hulk Gris	25.900	20	518.000
Marvel Legends Wolverine	25.000	20	500.000
Nightcrawle - Marvel Select	25.000	20	500.000
Colossus - Marvel Select	25.000	20	500.000
Hawkeye Marvel Legends	24.990	20	499.800
Marvel Select, Wolverine	24.900	20	498.000
Marvel Select, Dr. Doom	24.900	20	498.000
Marvel Select, Spider Man	23.900	20	478.000
Hulk - Gamma Strike - Avengers Assemble - Marvel	23.000	20	460.000
Iron Man 3 - Iron Patriot - Marvel	23.000	20	460.000
Thanos, Busto Alcancia	22.990	20	459.800
The Amazing Spider-man 2 - Marvel Legends	22.000	20	440.000
Deadpool	22.000	20	440.000
Iron Man 3	22.000	20	440.000
Cyclops & Jean Grey Limited Edition	22.000	20	440.000
Minimate Thor Y Loki	22.000	20	440.000
Superman - Man of Steel	21.990	20	439.800
Superman with Kryptonian Command Key- Man of Steel	21.990	20	439.800
Superman with Black Suit - Man of Steel	21.990	20	439.800
Wolverine - X-men, Marvel Legends	21.990	20	439.800
Iron Man - Guardians Of The Galaxy, Marvel Legends	21.990	20	439.800
Stryfe - X-men, Marvel Legends Is	21.990	20	439.800
Luke Skywalker (Rebel Pilot) Black Series	21.990	20	439.800
Darth Maul - Black Series	21.990	20	439.800
R2-D2 - Black Series	21.990	20	439.800
Sandtrooper - Black Series	21.990	20	439.800
Boba Fett - Black Series	21.990	20	439.800
Princess Leia (Slave Outfit)- Black Series	21.000	20	420.000
Greedo - Black Series	20.990	20	419.800
Han Solo - Black Series	20.000	20	400.000
Han Solo - Stormtrooper, Obi Wan Kenoni - Luke Skywalker - I	20.000	20	400.000
Luke Skywalker (Jedi Training on Dagobah) - Yoda (Jedi Trainin	20.000	20	400.000
Jabba The Hutt - Star Wars Black Series 6" Deluxe Wave 1	20.000	20	400.000
Speeder Bike & Biker Scout - Star Wars Black Series 6" Deluxe	20.000	20	400.000
Luke Skywalker Dagobah - Star Wars Black Series 3.75 pulgadas	20.000	20	400.000
Yoda Dagobah - Star Wars Black Series 3.75 pulgadas	20.000	20	400.000
Snowtrooper - Star Wars Black Series 3.75 pulgadas	20.000	20	400.000
Wedge Antilles - Star Wars Black Series 3.75 pulgadas	20.000	20	400.000
Toryn Farr - Star Wars Black Series 3.75 pulgadas	20.000	20	400.000

Tabla n°A6: Plan de venta de juguetes coleccionables.

Fuente: Elaboración propia.

- Plan de venta para juegos tradicionales en el primer año:

Juguetes Tradicionales	Precio	Cantidades ventas	Venta por producto
Resbalines DC Comics	720.000	10	7.200.000
Columpios DC Comics	900.000	12	10.800.000
Casas de juegos	1.056.000	10	10.560.000
Columpios Marvel	1.080.000	10	10.800.000
Resbalin Marvel	780.000	12	9.360.000
Balancines Marvel	576.000	15	8.640.000
Precio Promedio	831.304	69	57.360.000

Tabla n°A7: Plan de venta de juegos tradicionales.

Fuente: Elaboración propia.

- Plan de venta para juegos de ambientes exteriores e interiores en el primer año:

Ambientaciones	Precio	Cantidades ventas	Venta por producto
Escritorios modulares Marvel/DC Comics	2.000.000	3	6.000.000
Escritorios GOT, LOTR, IIWW	1.400.000	5	7.000.000
Recámaras, Castillos	1.100.000	5	5.500.000
Ambientaciones internas	1.250.000	5	6.250.000
Ambientaciones externas	1.250.000	5	6.250.000
Precio Promedio	1.347.826	23	31.000.000

Tabla n°A8: Plan de venta de juegos de ambientes exteriores e interiores.

Fuente: Elaboración propia.

Las estimaciones de las cantidades a vender para el primer año se consideraron a partir de la visita a jugueterías especializadas (Juguetería Alemana, jugueterías en el Eurocentro, Portal Lyon y Portal Las Palmas), donde consultamos sobre algunos puntos como precios de algunos juguetes, cantidades de venta en especial para los juguetes de mayor precio, y sobre aspectos de la clientela como fidelidad y repetición de compra de un mismo cliente.

Anexo 8

A continuación se detallan las estimaciones de las diferentes líneas que componen el plan financiero:

➤ **Estado de Resultados**

• **Ingresos por ventas**

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CAGR
Juguetes coleccionables											
Unidades vendidas	2.881	3.636	4.378	5.058	5.593	6.055	6.437	6.750	6.946	7.081	11%
Precio promedio	123	126	130	134	138	142	146	151	155	160	3%
Ventas (miles \$)	353.318	459.345	569.587	677.809	772.066	860.853	942.634	1.018.045	1.079.128	1.133.084	14%
Crecimiento ventas		30%	24%	19%	14%	12%	10%	8%	6%	5%	
Juegos tradicionales											
Unidades vendidas	69	87	105	121	134	145	154	162	166	170	11%
Precio promedio	831	856	882	908	936	964	993	1.022	1.053	1.085	3%
Ventas (miles \$)	57.360	74.547	92.439	110.002	125.299	139.708	152.981	165.219	175.132	183.889	14%
Crecimiento ventas		30%	24%	19%	14%	12%	10%	8%	6%	5%	
Ambientaciones											
Unidades vendidas	23	29	35	40	45	48	51	54	55	57	11%
Precio promedio	1.348	1.388	1.430	1.473	1.517	1.562	1.609	1.658	1.707	1.759	3%
Ventas (miles \$)	31.000	40.289	49.958	59.450	67.717	75.505	82.678	89.292	94.650	99.382	14%
Crecimiento ventas		30%	24%	19%	14%	12%	10%	8%	6%	5%	
Total Ventas (miles \$)	441.678	574.181	711.984	847.261	965.082	1.076.067	1.178.293	1.272.556	1.348.910	1.416.355	14%
Reparaciones (miles \$)	301	319	339	359	389	420	454	491	531	575	7%
Descuentos (miles \$)	-4.197	-4.367	-5.677	-7.040	-8.378	-9.543	-10.640	-11.651	-12.583	-13.338	14%
Ingreso Neto (miles \$)	437.782	570.133	706.646	840.580	957.093	1.066.944	1.168.107	1.261.397	1.336.858	1.403.592	14%

Tabla n°A9: Ingresos (miles \$).

Fuente: Elaboración propia.

Las unidades vendidas se estimaron a partir del plan de ventas del primer año, el cual se detalla en el anexo 7. Este plan fue elaborado considerando nuestra lista de productos, los precios de cada uno de ellos, y las cantidades se estimaron tomando en consideración las ventas de algunos de nuestros competidores. Para los años siguientes se proyectaron las unidades vendidas a tasas decrecientes, y para todo el período un CAGR del 14%, porcentaje aproximado al crecimiento de las importaciones de los últimos 7 años. Los precios se incrementaron un 3% anual, acompañando la evolución del IPC.

Para el cálculo del ingreso por reparaciones se consideraron los siguientes parámetros:

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo HH Técnico	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7
Cantidad horas reparación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cantidad reparaciones año	18	19	19	20	21	22	23	24	25	26
Tasa falla	1%	3%	3%	3%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Utilidad	20%	20%	21%	23%	25%	26%	28%	30%	32%	35%
Ingreso	301	319	339	359	389	420	454	491	531	575

Tabla n°A10: Ingresos por reparaciones (miles \$).

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los descuentos a clientes, se definieron dos tipos. El primero corresponde a un descuento del 10% por única vez a los 100 primeros clientes que ingresen a la base de datos como miembros. En segundo lugar se les otorga un descuento del 20% en la próxima compra a aquellos clientes que hayan gastado en el año anterior un total superior a 500 mil pesos en juguetes coleccionables. De la encuesta realizada, se determinó que un 6% de las personas estarían dispuestas a gastar en un año más de 500 mil pesos en juguetes de colección. Teniendo en cuenta estos criterios, determinamos en la siguiente tabla los descuentos a otorgar:

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	441.678	574.181	711.984	847.261	965.082	1.076.067	1.178.293	1.272.556	1.348.910	1.416.355
Total clientes	1.052	1.328	1.599	1.847	2.043	2.212	2.351	2.465	2.537	2.586
Venta por cliente	420	432	445	459	472	487	501	516	532	548
Primeras 100 membresías	4.197									
Dtos compra superior a 500.000										
Ventas coleccionables	353.318	459.345	569.587	677.809	772.066	860.853	942.634	1.018.045	1.079.128	1.133.084
Total clientes	960	1.212	1.459	1.686	1.864	2.018	2.146	2.250	2.315	2.360
Venta por cliente	368	379	390	402	414	427	439	452	466	480
Clientes dispuestos a gastar más de 500 mil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Clientes dispuestos a gastar más de 500 mil		58	73	88	101	112	121	129	135	139
		4.367	5.677	7.040	8.378	9.543	10.640	11.651	12.583	13.338
Total Descuentos	4.197	4.367	5.677	7.040	8.378	9.543	10.640	11.651	12.583	13.338

Tabla n°A11: Descuentos por ventas (miles \$).

Fuente: Elaboración propia.

- **Costo de Ventas**

Costo Venta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CAGR
Juguetes coleccionables											
Costo unitario	64	61	62	64	66	68	70	72	75	77	2%
Unidades vendidas	2.881	3.636	4.378	5.058	5.593	6.055	6.437	6.750	6.946	7.081	11%
Costo venta	183.856	220.332	273.212	325.122	370.334	412.923	452.150	488.322	517.622	543.503	13%
Juegos tradicionales											
Costo unitario	254	241	249	256	264	272	280	288	297	306	2%
Unidades vendidas	69	87	105	121	134	145	154	162	166	170	11%
Costo venta	17.535	21.013	26.057	31.007	35.319	39.381	43.122	46.572	49.366	51.834	13%
Ambientaciones											
Costo unitario	1.236	1.174	1.209	1.245	1.283	1.321	1.361	1.402	1.444	1.487	2%
Unidades vendidas	23	29	35	40	45	48	51	54	55	57	11%
Costo venta	28.429	34.070	42.246	50.273	57.264	63.850	69.916	75.509	80.039	84.041	13%
Costo merma	1.839	2.203	2.732	3.251	3.703	4.129	4.522	4.883	5.176	5.435	13%
Costo obsolescencia	2.942	3.525	4.371	5.202	5.925	6.607	7.234	7.813	8.282	8.696	13%
Costo de venta total	234.600	281.144	348.619	414.856	472.546	526.889	576.944	623.099	660.485	693.510	13%

Tabla n°A12: Costo de ventas (miles \$).

Fuente: Elaboración propia.

Los costos unitarios se calcularon a partir del valor de importaciones, utilizando una primera aproximación de la participación de mercado para Jugueterías Rivendell. Con las cantidades determinadas en el punto anterior, obtenemos el costo de ventas por línea de producto. Para determinar el costo unitario de los juegos tradicionales y ambientaciones se consideró que el primero tiene un peso del 7% en el total del costo de ventas y el segundo un 12%.

Calculamos un 1% de costo por merma y un 2% por obsolescencia para los juguetes coleccionables, como se detalla en el cuadro siguiente:

Costo Venta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Juguetes coleccionables										
Costo unitario	64	61	62	64	66	68	70	72	75	77
Unidades vendidas	2.881	3.636	4.378	5.058	5.593	6.055	6.437	6.750	6.946	7.081
% Merma	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Costo por Merma	1.839	2.203	2.732	3.251	3.703	4.129	4.522	4.883	5.176	5.435
% Obsolescencia	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Costo por Obsolescencia	3.677	4.407	5.464	6.502	7.407	8.258	9.043	9.766	10.352	10.870
Venta de bodega	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Ingreso Venta bodega	735	881	1.093	1.300	1.481	1.652	1.809	1.953	2.070	2.174

Tabla n°A13: Merma y obsolescencia (miles \$).

Fuente: Elaboración propia.

Consideramos asimismo realizar una venta de bodega cada tres meses, por lo que estimamos recuperar el 20% de los costos de obsolescencia.

- **Gastos de administración y ventas**

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CAGR
Remuneraciones	144.672	149.012	153.483	158.087	162.830	167.714	172.746	177.928	183.266	188.764	3%
Marketing	43.778	57.013	70.665	84.058	95.709	106.694	116.811	126.140	133.686	140.359	14%
Arriendo	65.176	67.131	69.145	71.219	73.356	75.556	77.823	80.158	82.563	85.039	3%
Gastos de Administración	35.905	19.147	19.698	20.266	20.851	21.453	22.073	22.712	23.370	24.048	-4%
Total Gastos operativos	289.531	292.304	312.990	333.630	352.745	371.418	389.453	406.938	422.884	438.210	5%

Tabla n°A14: Gastos administración y ventas (miles\$).

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos de remuneración, arriendo y gastos de administración son valores promedios comerciales del mercado del retail. La apertura de estos gastos es la siguiente:

- ✓ Remuneraciones:

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salarios	88.800	91.464	94.208	97.034	99.945	102.944	106.032	109.213	112.489	115.864
Leyes sociales	53.280	54.878	56.525	58.220	59.967	61.766	63.619	65.528	67.494	69.518
Salarios Fijos	142.080	146.342	150.733	155.255	159.912	164.710	169.651	174.740	179.983	185.382
Variable Operaciones	1.620	1.669	1.719	1.770	1.823	1.878	1.934	1.992	2.052	2.114
Leyes sociales	972	1.001	1.031	1.062	1.094	1.127	1.161	1.195	1.231	1.268
Total Variable	2.592	2.670	2.750	2.832	2.917	3.005	3.095	3.188	3.283	3.382
Total Remuneraciones	144.672	149.012	153.483	158.087	162.830	167.714	172.746	177.928	183.266	188.764

Tabla n°A15: Remuneraciones (miles\$).

Fuente: Elaboración propia.

Cargo	Remuneración Bruta Mensual Fija	Cantidad personas	Fijo	Remuneración Bruta Mensual Variable	Variable
Administrador Finanzas y Logística	1.200.000	1	1.200.000		
Administrador Marketing y Ventas	1.200.000	1	1.200.000		
Gestor Abastecimiento/ Logística y Contabilidad	800.000	1	800.000		
Vendedores	600.000	3	1.800.000	0,5% del ingreso de ventas	
Gestor Web/Ventas Online / Servicio Post-Venta	600.000	1	600.000		
Encargado Diseño/Montaje	800.000	1	800.000	Escala progresiva del 5% al 10% del sueldo según cantidad de pedidos	60.000
Técnico Fabricación/Montaje	500.000	2	1.000.000	Escala progresiva del 5% al 10% del sueldo según cantidad de pedidos	75.000
		Mensual	7.400.000		135.000
		Anual	88.800.000		1.620.000
		Con Leyes sociales 60%	142.080.000		2.592.000

Tabla n°A15: Detalle remuneraciones (miles \$).

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Marketing: se determinó como un 10% del ingreso por ventas.

- ✓ Arriendo:

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tienda	49.576	51.063	52.595	54.173	55.798	57.472	59.196	60.972	62.801	64.685
Taller/Bodega	15.600	16.068	16.550	17.047	17.558	18.085	18.627	19.186	19.762	20.354
Total arriendo	65.176	67.131	69.145	71.219	73.356	75.556	77.823	80.158	82.563	85.039

Tabla n°A16: Detalle arriendos (miles \$).

Fuente: Elaboración propia.

✓ Gastos de administración:

Para la determinación de los gastos de administración se consideró los gastos de otra empresa de un rubro similar y se ajustó por el número de empleados de la tienda. Adicionalmente se tomó en consideración adicionalmente la patente comercial y los gastos de constitución para el primer año.

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gastos administrativos	17.834	18.369	18.920	19.488	20.072	20.675	21.295	21.934	22.592	23.269
Patente comercial	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778
Gastos consitucion	17.293									
Total Gastos	79.683	76.161	90.363	104.324	116.560	128.147	138.884	148.851	157.056	164.407

Tabla n°A17: Gastos administrativos (miles \$).

Fuente: Elaboración propia

• Depreciación/Amortización:

Depreciación/Amortización	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Remodelación	10	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Muebles Oficina	7	377	377	377	377	377	377	377			
Equipos computacionales	6	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175				
Licencias software	6	1.595	1.595	1.595	1.595	1.595	1.595				
Vehiculo	7	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143			
Máquinas	15	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
Total		8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	8.213	5.443	3.923	3.923	3.923

Tabla n°A18: Cuadro de depreciaciones y amortizaciones (miles \$).

Fuente: Elaboración propia.

• Impuesto a la renta:

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RAI	-94.562	-11.527	36.824	83.881	123.589	160.424	196.268	227.437	249.566	267.949
Perdida tributaria acum.	0	-94.562	-106.089	-69.265	14.616					
Resultado tributario	-94.562	-106.089	-69.265	14.616	138.205	160.424	196.268	227.437	249.566	267.949
Tasa	23%	24%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Impuesto a pagar	0	0	0	3.654	34.551	40.106	49.067	56.859	62.391	66.987

Tabla n°A19: Determinación del impuesto a pagar (miles de \$).

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Balance**

• **Activos**

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Activos										
Efectivo y equivalentes	14.939	2.599	49.522	128.290	204.723	307.813	425.814	557.462	698.193	847.742
Cuentas por cobrar	21.889	28.507	35.332	42.029	47.855	53.347	58.405	63.070	66.843	70.180
Inventarios	34.320	41.129	51.000	60.690	69.129	77.079	84.401	91.154	96.623	101.454
Activo Fijo	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101	71.101
Depr/Amort Acumulada	8.213	16.426	24.638	32.851	41.064	49.277	54.719	58.642	62.565	66.487
Activo Fijo Neto	62.888	54.675	46.463	38.250	30.037	21.824	16.382	12.459	8.536	4.614
Total Activos	134.036	126.910	182.316	269.259	351.744	460.063	585.002	724.144	870.195	1.023.989

Tabla n°A20: Activos (miles de \$).

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Efectivo y equivalente:**

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saldo inicial	84.523									
Cobranza	415.893	563.516	699.820	833.884	951.267	1.061.452	1.163.049	1.256.732	1.333.085	1.400.255
Pagos proveedores	202.586	283.258	341.091	408.252	467.064	521.555	572.074	618.607	657.049	690.352
Remuneraciones	144.672	149.012	153.483	158.087	162.830	167.714	172.746	177.928	183.266	188.764
Arriendo	65.176	67.131	69.145	71.219	73.356	75.556	77.823	80.158	82.563	85.039
Gastos	73.043	76.454	89.179	103.161	115.540	127.181	137.989	148.021	156.372	163.794
Impuesto	0	0	0	3.350	31.976	39.643	48.320	56.210	61.930	66.604
Dividendos	0	0	0	11.047	24.068	26.711	36.095	44.160	51.173	56.152
Flujo	14.939	-12.340	46.923	78.768	76.433	103.089	118.001	131.648	140.731	149.549
Saldo caja	14.939	2.599	49.522	128.290	204.723	307.813	425.814	557.462	698.193	847.742

Tabla n°A20: Efectivo y equivalentes (miles de \$).

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Cuentas por cobrar:**

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas anuales	437.782	570.133	706.646	840.580	957.093	1.066.944	1.168.107	1.261.397	1.336.858	1.403.592
Ventas mensual	36.482	47.511	58.887	70.048	79.758	88.912	97.342	105.116	111.405	116.966
30 días de cobro	21.889	28.507	35.332	42.029	47.855	53.347	58.405	63.070	66.843	70.180
Ventas cobradas año	415.893	541.627	671.313	798.551	909.238	1.013.597	1.109.702	1.198.327	1.270.015	1.333.412
Cuentas a cobrar	21.889	28.507	35.332	42.029	47.855	53.347	58.405	63.070	66.843	70.180
Caja	415.893	563.516	699.820	833.884	951.267	1.061.452	1.163.049	1.256.732	1.333.085	1.400.255

Tabla n°A21: Cuentas a cobrar (miles de \$).

Fuente: Elaboración propia

✓ Inventarios:

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidades vendidas	2.973	3.753	4.518	5.219	5.772	6.248	6.643	6.965	7.168	7.307
2 meses de ventas	496	625	753	870	962	1.041	1.107	1.161	1.195	1.218
Costo unitario	79	75	77	79	82	84	87	89	92	95
Inventario	39.100	46.857	58.103	69.143	78.758	87.815	96.157	103.850	110.081	115.585
Merma	1.839	2.203	2.732	3.251	3.703	4.129	4.522	4.883	5.176	5.435
Obsolescencia	2.942	3.525	4.371	5.202	5.925	6.607	7.234	7.813	8.282	8.696
Inventario Neto	34.320	41.129	51.000	60.690	69.129	77.079	84.401	91.154	96.623	101.454

Tabla n°A21: Inventario (miles de \$).

Fuente: Elaboración propia.

Como política se establece que al cierre de cada ejercicio el inventario a mantener debe ser equivalente a dos meses de ventas.

✓ Activo Fijo

Activo Fijo	Cantidad	Costo
Inmueble		
Remodelación	2	30.000.000
Oficinas		
Escritorio	3	690.000
Escritorios compartidos	2	1.100.000
Sillas de escritorio	10	250.000
Mesa de uso general	1	300.000
Sillas extras	10	200.000
Sillas area ventas	5	100.000
Equipos		
Computadores	9	2.250.000
Notebook	4	1.600.000
Impresoras	2	200.000
Central telefónica	1	522.410
Terminal para punto de Vent.	4	1.300.000
Consolas videojuegos	2	680.000
Pantallas	5	500.000
Licencias Software		
Software diseño- AutoCAD	1	2.080.000
ERP	1	7.488.000
Vehículos		
Camioneta	1	8.000.000
Maquinaria		
Fresadora CNC	1	3.500.000
Sierra	1	950.000
Torno CNC	1	9.032.100
Lijadoras oscilantes	1	358.500
Total		71.101.010

Tabla n°A22: Activo fijo (miles de \$).

Fuente: Elaboración propia.

- Pasivo y Patrimonio

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pasivos										
Cuentas por pagar	72.974	77.375	95.958	113.415	128.357	142.606	155.693	167.768	177.357	185.958
Impuestos por pagar	0	0	0	305	2.879	3.342	4.089	4.738	5.199	5.582
Total Pasivo	72.974	77.375	95.958	113.720	131.236	145.948	159.782	172.506	182.556	191.540
Patrimonio										
Capital	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624	155.624
Resultado Acumulado	-94.562	-106.089	-69.265	10.962	88.952	185.202	305.692	440.175	583.189	732.977
Dividendos				-11.047	-24.068	-26.711	-36.095	-44.160	-51.173	-56.152
Total Patrimonio	61.062	49.535	86.359	155.539	220.508	314.115	425.221	551.638	687.639	832.449
Total Pasivo y Patrimonio	134.036	126.910	182.316	269.259	351.744	460.063	585.002	724.144	870.195	1.023.989

Tabla n°A23: Pasivo y Patrimonio (miles de \$).

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Cuentas por pagar:

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compras	268.919	287.953	358.490	424.546	480.986	534.839	584.266	629.851	665.954	698.341
Prov. Nacional 2%	5.378	5.759	7.170	8.491	9.620	10.697	11.685	12.597	13.319	13.967
A cuentas a pagar	448	480	597	708	802	891	974	1.050	1.110	1.164
Prov.Extranjero 98%	263.541	282.194	351.320	416.055	471.366	524.142	572.581	617.254	652.635	684.374
A cuentas a pagar	65.885	70.548	87.830	104.014	117.842	131.036	143.145	154.314	163.159	171.093
Proveedores a pagar	66.333	71.028	88.427	104.721	118.643	131.927	144.119	155.363	164.269	172.257
Gastos generales	6.640	6.347	7.530	8.694	9.713	10.679	11.574	12.404	13.088	13.701
Total cuentas a pagar	72.974	77.375	95.958	113.415	128.357	142.606	155.693	167.768	177.357	185.958

Tabla n°A24: Cuentas a pagar (miles de \$).

Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores nacionales y de los gastos generales se consideran que se pagan al mes siguiente de efectuada la compra. Los proveedores extranjeros se pagan a los 90 días.