



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN  
Y COMERCIALIZACIÓN DE JUGUETES INSPIRADOS EN METODOLOGÍAS DE  
ENSEÑANZA INFANTIL ALTERNATIVAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**JUAN PABLO CÁRDENAS ULLOA**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2020**

## Resumen

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JUGUETES INSPIRADOS EN METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA INFANTIL ALTERNATIVAS**

El objetivo del presente trabajo es la elaboración de un plan de negocios de una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de juguetes inspirados en metodologías de enseñanza alternativa.

Esta propuesta nace de una percepción de ausencia de estos productos específicos al interior del mercado nacional, y considerando que la metodología tradicional de enseñanza conocida como Modelo Conductual es considerada por algunos expertos como obsoleta y cuyas recomendaciones son optar por técnicas de enseñanza que estimulen los sentidos de los niños, se analizará la posibilidad de un mercado potencial para los juguetes acorde a estas líneas de enseñanza nuevas.

La investigación realizada demuestra que el mercado propuesto para el plan de negocios es un segmento muy específico que forma parte del estrato alto de la población. No existen muchos proveedores que atiendan dicho segmento, pero a su vez, el tamaño en cantidad no es significativo aún. Adicionalmente se analizó el mercado potencial B2B encontrándose que el mismo es reducido para las condiciones planteadas (se sugiere un catálogo de juguetes más amplio). Del análisis de costos de producción se obtuvo que subcontratar la misma es lo más óptimo ya que aminora riesgos y permite flexibilidad con el stock de inventario, a su vez no genera barreras a la salida del negocio. De la evaluación económica se obtuvo que para un costo de capital de 26,3%, el negocio genera un VAN negativo de \$ -33.912.546 a un horizonte de 5 años, con una TIR negativa de -10,3%, por lo que no sería recomendable realizar el proyecto. El análisis de sensibilidad muestra que bajo condiciones favorables en costos de remuneraciones el proyecto de comercialización y distribución sin producción propia es viable generando un VAN positivo de \$ 49.108.508 con una TIR de 47,2% en un periodo de retorno de la inversión equivalente a 1 año, considerando una inversión inicial de 40 millones, mediante una simulación para mil escenarios el negocio de comercialización y distribución obtuvo una probabilidad de pérdida menor al 30%, por lo que sería factible.

Finalmente, el proyecto presenta riesgos y es susceptible a variaciones en los precios de remuneraciones, sin embargo la opción de comercializar y distribuir es factible aunque difícilmente escalable bajo las condiciones estudiadas, por lo que se recomendaría ampliar el catálogo de juguetes para llegar a más segmentos y cobertura al mercado B2B.

## Tabla de Contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.2	DESCRIPCIÓN DEL TEMA.....	1
1.3	OBJETIVOS.....	2
1.3.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	2
1.4	MARCO CONCEPTUAL.....	2
1.4.1	<i>Plan de negocio</i> .....	2
1.4.2	<i>Educación alternativa</i> .....	3
1.4.3	<i>Metodología Montessori</i> .....	3
1.4.4	<i>Metodología Waldorf</i> .....	3
1.4.5	<i>Metodología Pikler</i> .....	3
1.4.6	<i>Metodología Reggio Emilia</i> .....	4
1.5	METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	4
<b>2</b>	<b>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA</b> .....	<b>5</b>
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA.....	5
2.2	DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA.....	5
2.2.1	<i>Competidores</i> .....	5
2.2.2	<i>Mercado sustituto</i> .....	6
2.3	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	8
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	<b>12</b>
3.1	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE “METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA ALTERNATIVA”.....	12
3.2	MERCADO BUSINESS TO CONSUMER (B2C).....	15
3.2.1	<i>Mercado Total</i> .....	15
3.2.2	<i>Mercado Potencial</i> .....	18
3.2.3	<i>Mercado Objetivo</i> .....	20
3.2.4	<i>Conclusiones del Estudio de Mercado B2C</i> .....	22

3.3	MERCADO BUSINESS TO BUSINESS B2B.....	22
3.3.1	<i>Centros de Educación Parvularia</i> .....	22
3.3.2	<i>Centros de Educación Parvularia en base a Metodologías Alternativas</i> .....	24
3.3.3	<i>Presupuesto destinado a Materiales Didácticos Infantiles</i> .....	24
3.3.4	<i>Entrevistas</i> .....	27
3.3.5	<i>Conclusiones al Análisis del Mercado B2B</i> .....	27
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO .....</b>	<b>28</b>
4.1	MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	28
4.2	FODA .....	29
	<i>ANÁLISIS EXTERNO</i> .....	29
4.2.1	<i>OPORTUNIDADES</i> .....	30
4.2.2	<i>AMENAZAS</i> .....	30
4.2.3	<i>FORTALEZAS</i> .....	30
4.2.4	<i>DEBILIDADES</i> .....	31
4.3	ANÁLISIS PESTL .....	31
4.3.1	<i>Políticos (Estable)</i> .....	32
4.3.2	<i>Económicos (Estable)</i> .....	32
4.3.3	<i>Sociales (Atractivo)</i> .....	32
4.3.4	<i>Tecnológicos (Tendencia Adaptación)</i> .....	32
4.3.5	<i>Legales (Estable)</i> .....	33
4.3.6	<i>Ambientales y/o ecológicos (Estable)</i> .....	33
4.4	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	33
<b>5</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>33</b>
5.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....	34
5.2	FUENTE DE INFORMACIÓN .....	34
5.2.1	<i>Cálculo de la muestra</i> .....	34
5.2.2	<i>Resultados de la Encuesta</i> .....	35
5.3	ESTRATEGIA DE MERCADO.....	42
5.4	PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE.....	43
5.5	THE CONSUMER JOURNEY .....	44
5.5.1	<i>Componentes del Consumer Journey</i> .....	44

5.5.2	<i>Consumer Journey aplicados a juguetes de educación alternativa.....</i>	46
5.5.3	<i>Desarrollo del mapa de compra de un juguete de educación alternativa</i>	46
5.6	SEGMENTO OBJETIVO.....	48
5.7	IDENTIDAD DE LA MARCA .....	49
5.8	MARKETING MIX .....	50
5.8.1	<i>Producto.....</i>	50
5.8.2	<i>Precio.....</i>	51
5.8.3	<i>Distribución .....</i>	52
5.8.4	<i>Promoción.....</i>	52
<b>6</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>57</b>
6.1	PROCESOS .....	57
6.1.1	<i>Desarrollo de Productos.....</i>	57
6.1.2	<i>Elaboración del Producto.....</i>	57
6.1.3	<i>Proveedores .....</i>	63
6.1.4	<i>Layout Planta de Producción .....</i>	65
6.1.5	<i>Canal de Distribución de Ventas .....</i>	65
6.1.6	<i>Layout .....</i>	66
6.2	CONTRATACIÓN EXTERNA .....	67
<b>7</b>	<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>67</b>
7.1	ORGANIGRAMA .....	68
7.1.1	<i>Área Especialista .....</i>	68
7.1.2	<i>Marketing.....</i>	69
7.2	DESCRIPCIÓN DE CARGOS .....	69
7.3	ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES .....	75
<b>8</b>	<b>PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....</b>	<b>76</b>
8.1	INVERSIÓN INICIAL.....	76
8.2	INGRESOS .....	77
8.3	COSTOS .....	77
8.3.1	<i>Producción Propia.....</i>	78
8.3.2	<i>Producción Subcontratada .....</i>	79
8.3.3	<i>Comparación de Costos Medios .....</i>	80

8.4	FLUJO DE CAJA.....	81
8.4.1	<i>Cuadro de depreciaciones para la planta de producción .....</i>	<i>81</i>
8.4.2	<i>Calculo de la Tasa de Descuento mediante el CAPM.....</i>	<i>81</i>
8.4.3	<i>Producción Propia.....</i>	<i>82</i>
8.4.4	<i>Producción Subcontratada .....</i>	<i>85</i>
8.4.5	<i>Propuesta viabilidad del proyecto.....</i>	<i>89</i>
<b>9</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>10</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>93</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Empresa Libélula Azul .....	5
<b>Gráfico 2.</b> Empresa De Cuadritos Ltda.....	6
<b>Gráfico 3.</b> Empresa Caramba.....	7
<b>Gráfico 4.</b> Empresa Didáticos Chile Ltda. ....	7
<b>Gráfico 5.</b> Empresa Seigard .....	7
<b>Gráfico 6.</b> Empresa Masterwise.....	8
<b>Gráfico 7</b> Análisis de las 5 Fuerzas de Porter B2C.....	11
<b>Gráfico 8.</b> Análisis de las 5 Fuerzas de Porter B2B.....	12
<b>Gráfico 9.</b> Centros de Educación Waldorf.....	13
<b>Gráfico 10.</b> Centros de Educación Montessori .....	14
<b>Gráfico 11.</b> Concentración de Grupos Socioeconómicos .....	15
<b>Gráfico 12.</b> Participación en el Gasto por Grupos Socioeconómicos.....	19
<b>Gráfico 13.</b> Modelo PESTL .....	31
<b>Gráfico 14.</b> Información por Internet.....	35
<b>Gráfico 15.</b> Compras a domicilio por Internet.....	36
<b>Gráfico 16.</b> Lugares de compra de juguetes.....	36
<b>Gráfico 17.</b> Comparación de precios .....	37
<b>Gráfico 18.</b> Frecuencia de compra de juguetes .....	37
<b>Gráfico 19.</b> Decisión de compra .....	38
<b>Gráfico 20.</b> Gasto en juguetes.....	38
<b>Gráfico 21.</b> Consideraciones importantes .....	39
<b>Gráfico 22.</b> Percepción de precio.....	39
<b>Gráfico 23.</b> Consideración de precio adecuado .....	40
<b>Gráfico 24.</b> Precio Juguete 1 .....	40
<b>Gráfico 25.</b> Precio juguete 2 .....	41
<b>Gráfico 26.</b> Precio juguete 3 .....	41
<b>Gráfico 27.</b> Precio juguete 4 .....	42
<b>Gráfico 28.</b> Propuesta de valor.....	43
<b>Gráfico 29.</b> Mapa Consumer Journey .....	47
<b>Gráfico 30.</b> Elementos para el diseño de un Logotipo.....	49
<b>Gráfico 31.</b> Logotipo de la Marca.....	50
<b>Gráfico 32.</b> Redes sociales.....	53
<b>Gráfico 33.</b> Microinfluencers.....	54
<b>Gráfico 34.</b> Página web.....	55
<b>Gráfico 35.</b> Página web.....	56
<b>Gráfico 36.</b> Soporte on-line.....	56
<b>Gráfico 37.</b> Compra de Materia Prima.....	58
<b>Gráfico 38.</b> Corte y Torno.....	58
<b>Gráfico 39.</b> Pintura y Secado .....	59
<b>Gráfico 40.</b> Control de Calidad.....	59
<b>Gráfico 41.</b> Empaquetado .....	60
<b>Gráfico 42.</b> Distribución productos terminados.....	60
<b>Gráfico 43.</b> Sierra de cinto .....	61
<b>Gráfico 44.</b> Torno copiador.....	62

<b>Gráfico 45.</b> Lijadora de banda estacionaria .....	62
<b>Gráfico 46.</b> Planta de Producción .....	65
<b>Gráfico 47.</b> Layout almacén.....	66
<b>Gráfico 48.</b> Organigrama .....	68
<b>Gráfico 49.</b> Comparación de Costos Medios .....	80
<b>Gráfico 50.</b> Análisis de Sensibilidad Proyecto Financiado.....	84
<b>Gráfico 51.</b> Análisis de Sensibilidad Proyecto Puro .....	85
<b>Gráfico 52.</b> Análisis de Sensibilidad Proyecto Puro .....	88
<b>Gráfico 53.</b> Análisis de Sensibilidad Proyecto Financiado.....	89
<b>Gráfico 54.</b> Análisis Montecarlo para 1.000 escenarios .....	91

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Infantes entre 0 y 5 años y número de Madres - Chile 2020. ....	16
<b>Tabla 2.</b> Tamaño Mercado de Juguetes según fuente investigada .....	17
<b>Tabla 3.</b> Mercado de Juguetes para niños en etapa Preescolar .....	17
<b>Tabla 4.</b> Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018 .....	18
<b>Tabla 5.</b> Segmentación del mercado total en base a GSE definidos .....	19
<b>Tabla 6.</b> Mercado Potencial por Grupo Socioeconómico .....	20
<b>Tabla 7.</b> Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado .....	21
<b>Tabla 8.</b> Cálculos por participación de Mercado Potencial .....	21
<b>Tabla 9.</b> Establecimientos Educación Parvularia regular y Especial, 2011- 2016....	23
<b>Tabla 10.</b> Resolución Exenta N° 15/0104.....	25
<b>Tabla 11.</b> Gastos Generales Mensuales del Establecimiento el Golf.....	26
<b>Tabla 12.</b> Modelo de Negocio, bajo el modelo Canvas .....	28
<b>Tabla 13.</b> Elementos del Consumer Journey.....	45
<b>Tabla 14.</b> Estrategias de comercialización.....	48
<b>Tabla 15.</b> Ingresos 1er año .....	51
<b>Tabla 16.</b> Ingreso proyectado 5 años B2C .....	51
<b>Tabla 17.</b> Modelo de Negocio.....	65
<b>Tabla 18.</b> Estructura de Remuneraciones.....	76
<b>Tabla 19.</b> Inversión Inicial .....	77
<b>Tabla 20.</b> Ingresos y Participación de Mercado.....	77
<b>Tabla 21.</b> Costos Fijos por mes planta de producción .....	78
<b>Tabla 22.</b> Costos Variables medidos por unidad de la planta de producción .....	78
<b>Tabla 23.</b> Costo Medio de Producción.....	79
<b>Tabla 24.</b> Producción Subcontratada .....	80
<b>Tabla 25.</b> Depreciación de Activos Fijos .....	81
<b>Tabla 26.</b> Cálculo Tasa de descuento empresa sin deuda .....	82
<b>Tabla 27.</b> Flujo de Caja Proyecto Financiado.....	83
<b>Tabla 28.</b> Flujo de Caja Proyecto Puro .....	86
<b>Tabla 29.</b> Flujo de Caja Proyecto Financiado.....	87
<b>Tabla 30.</b> Flujo de Caja Proyecto Financiado - Reducción de Costos.....	90

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes Generales

En el mundo entero, la educación se está reinventando continuamente. Los distintos cambios que se introducen muestran que existen nuevas tendencias más conscientes de lo humano a todo nivel, como son el cuidado del medio ambiente, alimentación saludable, y sobre todo realizar una crianza respetuosa con los niños. Actualmente el gobierno nacional a través del programa “Chile crece contigo” promueve e impulsa estos puntos dotando a la población de material y apoyo para la realización de estas nuevas actividades educativas (“www.crececontigo.gob.cl,” diciembre, 2018)<sup>1</sup>.

Al momento en que una familia se entera de que van a ser padres, llegan a sus mentes muchas dudas respecto al futuro de su hijo(a) como, por ejemplo: ¿Cómo educarlo, formarlo y cuidarlo? En ese momento empieza una carrera por recopilar información no solo del bienestar físico, sino también de la parte educativa y emocional de los niños. Descubrir que los primeros años de vida son los más importantes en el proceso aprendizaje hace buscar métodos de educación que permitan una estimulación temprana, se basen en una crianza respetuosa y en un aprendizaje a través del juego dejando que los bebés y niños descubran por ellos mismos sus habilidades a través de la experimentación (“www.encyclopedia-infantes.com,” diciembre, 2018)<sup>2</sup>.

Actualmente existen metodologías centradas en el desarrollo personal del alumno, en la conciencia social que se puede generar en ellos, en el enfoque práctico y en la importancia de ponerlos a ellos en el centro del aprendizaje como seres sensibles e independientes.

## 1.2 Descripción del Tema

El plan de negocios se basa en llenar el déficit de material apropiado para lograr la aplicación de métodos de enseñanza alternativos, creando así una empresa que se encargue de la producción y la comercialización de 4 líneas de juguetes independientes entre ellas, pero a su vez complementarias:

Entre las principales filosofías o paradigmas modernos respecto a la educación para niños y niñas están: La metodología Montessori, Línea Waldorf, Línea Pikler y Línea Emilia Reggio.

---

<sup>1</sup> <http://www.crececontigo.gob.cl/radio/la-crianza-respetuosa/>

<sup>2</sup> <http://www.encyclopedia-infantes.com/importancia-del-desarrollo-de-la-primera-infancia>

Las características principales de los juguetes educativos que se piensa comercializar que serán hechos preferentemente con materiales naturales (madera, algodón, etc.), esto debido a que estas filosofías dan mucha importancia a que el niño esté en contacto con la naturaleza. A lo que se añade el hecho de que estos materiales cuidan el medio ambiente (son naturales, reciclables, biodegradables y sostenibles), además de todo ello permite ofrecer a los niños una importante educación en valores éticos. ofreciendo al mercado chileno productos de alta calidad y sobre todo de fácil acceso a través de ventas por internet y de tiendas físicas ubicados en malls estratégicos donde los niños podrán interactuar con todos los productos.

### **1.3 Objetivos**

El objetivo del presente trabajo es la elaboración de un plan de negocios que permita viabilizar una empresa dedicada a la comercialización y distribución de juguetes modernos para niñas y niños inspirados en metodologías de enseñanza alternativa.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

- ✓ Estudiar el mercado a fin de establecer la viabilidad de un modelo de negocio de estas características, conocer el entorno, la industria y competencia.
- ✓ Analizar la producción propia, comercialización y canales de distribución necesarios para llegar al cliente y comprender sus factores de decisión.
- ✓ Evaluar la factibilidad de producción propia u otras alternativas.
- ✓ Determinar la viabilidad técnica, operacional y financiera de las diferentes líneas del proyecto para medir la inversión requerida, el retorno y rentabilidad esperada.
- ✓ Desarrollar el plan de acción para poner desarrollo el plan de negocios.

### **1.4 Marco Conceptual**

#### **1.4.1 Plan de negocio**

El plan proporciona una oportunidad para moldear una poderosa estrategia de desarrollo de negocios que estará basado en el libro "Como preparar un plan de negocios exitosos" de la editorial McGraw-Hill. (edición año 2008)

El plan de negocios es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito. En este

sentido, el plan de negocios presenta los planes estratégicos y su descripción que se realizarán con el fin de alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto<sup>3</sup>.

#### **1.4.2 Educación alternativa**

Es un concepto que refleja que una alternativa frente a otros proyectos educativos formales y oficiales, en consecuencia, su metodología podría responder a procesos de buscar una mayor libertad, más participación e involucramiento de los sectores sociales frente a sus propias encrucijadas o problemáticas. También la educación “alternativa” se apropia de los mismos esfuerzos que realiza la gente para generar mayor conocimiento, más práctica y construcción de su vida.

Las distintas metodologías educativas que se utilizarán para la elaboración de los juguetes serán descritas a continuación.

#### **1.4.3 Metodología Montessori**

Fue creado por la doctora y profesora italiana María Montessori a finales del siglo XIX y llegó a Chile hace casi 60 años. Su objetivo es que los niños adquieran la máxima independencia física y psíquica para desarrollarse en un ambiente preparado, ordenado y "lindo" estéticamente, donde cuentan con materiales para estimular el aprendizaje (“Montessori Waldorf Kumon y Doman Que diferencia a los metodos de enseñanza alternativa para ninos [www.emol.com](http://www.emol.com),” diciembre, 2018) <sup>4</sup>

#### **1.4.4 Metodología Waldorf**

Este método fue ideado por el austriaco Rudolf Steiner a principios del siglo XX y su aplicación ya lleva alrededor de 39 años en nuestro país, en colegios y jardines especializados bajo este sistema. Se caracteriza por dividir las etapas del sujeto en desarrollo en diferentes estadios: primera infancia, infancia media y adolescencia, en donde se va vinculando el ámbito del querer, el sentir y el pensar<sup>5</sup>.

#### **1.4.5 Metodología Pikler**

Emmi Pikler fue una médica formada en Viena que desarrolló una serie de principios pedagógicos para formar a las cuidadoras que trabajaban en el instituto Lóczy ubicado en Budapest. Más que un método, Pikler propone una manera diferente de mirar al niño. Es decir, un cambio de rol en la relación de los padres y

---

<sup>3</sup> <https://www.significados.com/plan-de-negocios/>

<sup>4</sup> Montessori Waldorf Kumon y Doman Que diferencia a los métodos de enseñanza alternativa para niños, disponible en [www.emol.com](http://www.emol.com)

<sup>5</sup> Montessori Waldorf Kumon y Doman Que diferencia a los métodos de enseñanza alternativa para niños, disponible en [www.emol.com](http://www.emol.com)

los educadores frente al niño donde los adultos estén en un lugar de igualdad y respeto hacia los pequeños (“[www.redpiklerchile.cl/](http://www.redpiklerchile.cl/),” diciembre, 2018)<sup>6</sup>

#### **1.4.6 Metodología Reggio Emilia**

El método Reggio originado en Italia se basa, según afirmaba Loris Malaguzzi, en que las ideas surgen a partir de experiencias reales que originan consecuencias reales. El Método Reggiano es mucho más que llevar el arte a las aulas, es una metodología que orienta y potencia la capacidad intelectual de cada niño/a (“[metodologia reggio emilia www.enbuenasmanos.com/](http://www.enbuenasmanos.com/),” diciembre, 2018)<sup>7</sup>

### **1.5 Metodología del Plan de Negocios**

La evaluación del plan de negocios contendrá diversos ámbitos para el desarrollo del proyecto, la metodología establecida es la siguiente:

**Investigación de mercado:** Se realizará el análisis de mercado para conocer a detalle la oferta y demanda de juguetes con las características específicas, así como el entorno general de la educación parvularia en Chile, definir los segmentos y clientes potenciales.

**Análisis estratégico del negocio:** Se realizará un análisis FODA, y análisis de las 5 fuerzas de Porter, se realizará un análisis del entorno utilizando la herramienta PESTEL y una descripción del modelo de negocio mediante el esquema CANVAS.

**Plan Operacional:** Se pretende analizar el proceso de producción, la cadena de suministros, proveedores e insumos, almacenaje y distribución.

**Plan de Marketing:** Definir la estrategia de marketing y objetivos del plan, analizar el Consumer Decision Journey, los canales de marketing, y la integración omnicanal.

**Plan de Recursos Humanos:** se definirán los puestos clave y sus respectivos perfiles y cargos.

**Plan Económico y Financiero:** Se realizará un análisis financiero detallado midiendo la viabilidad del proyecto. Se definirán los ingresos, costos, gastos proyectados, los correspondientes flujos de caja y definir Key Performance Indicator del negocio.

---

<sup>6</sup> <http://www.redpiklerchile.cl/>

<sup>7</sup> <https://www.enbuenasmanos.com/metodologia-reggio-emilia>

## 2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 2.1 Descripción de la Industria

La industria de juguetes es una industria amplia y diversa, donde el plan de negocios se basará principalmente en el mercado de juguetes para niños, la propuesta pensada de juguetes basados en metodologías de enseñanza alternativa es un nicho muy específico y es difícil de observar bajo dichas condiciones, por lo tanto, se considerará la industria de juguetes para niños como material didáctico, lo que permitirá tener mayor información respecto a productos similares y nos permite también reconocer empresas competidoras en productos sustitutos o como competencia indirecta.

Las empresas dedicadas a este rubro son por lo general PYMES de origen familiar, que son importadoras de productos con poco material elaborado en Chile. Las empresas que se ha podido identificar operan únicamente dentro del mercado nacional, excepto por una de ellas que tiene sucursales en Perú. No existe ninguna forma de agrupación u organización que reúna a todos los proveedores nacionales y/o internacionales de estos materiales. Las iniciativas sociales educativas que se proponen para el desarrollo de metodologías de enseñanza alternativa provienen principalmente de organismos estatales como la Junji y los jardines Integra.

### 2.2 Descripción de la Oferta

#### 2.2.1 Competidores

Dentro del territorio nacional se pudo identificar a una empresa dedicada a la comercialización de juguetes inspirados en metodologías alternativas, específicamente la empresa Libélula Azul, acorde a información obtenida en la página de la empresa:

**Gráfico 1.** Empresa Libélula Azul



Fuente: Libélula Azul (<https://www.libelulazul.cl>)

*“Somos una empresa importadora y comercializadora de juguetes de materiales nobles (principalmente madera) para niños de 0 a 5 años. Buscamos traer a Chile juguetes que respeten los ritmos de crecimiento de los niños, que permitan la exploración, incentiven la imaginación y creatividad, fundamental en los primeros años de vida de los niños. En*

*general, trabajamos con empresas de juguetes que siguen líneas tipo Montessori, Waldorf y Reggio Emilia, pero solo como referencia y sin limitarnos a dichos paradigmas, pues estamos en constante exploración para traer juguetes que nos hagan sentido a nosotros mismos como madre/padre en primer lugar.*

La empresa Libélula Azul es una empresa familiar e importa juguetes de empresas europeas como ser Grapat, Grimms, Wooden Story e industria americana como Crayon Rocks, así como material didáctico en general que se mantenga dentro de la línea de juguetes nobles, cuentan con un local en Providencia y su cobertura es principalmente dentro de la región metropolitana, aunque ofrecen el despacho a distintas regiones.

### **2.2.2 Mercado sustituto**

Un bien sustituto es por definición aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro. De esta forma, a ojos del consumidor, el bien sustituto puede reemplazar la función de otro, sean o no similares en cuanto a sus características o precio. Partiendo de este concepto los juguetes didácticos son un sustituto de los juguetes asociados a metodologías de enseñanza alternativa propuestos en este plan de negocios, por este motivo se analizarán los proveedores de juguetes didácticos como un mercado sustituto.

En la búsqueda de empresas comercializadoras de material didáctico o juguetes de estimulación para infantes, se pudo identificar principalmente a las siguientes empresas.

**Gráfico 2.** Empresa De Cuadritos Ltda.



Fuente: Página web <http://www.decuadritos.cl>

Empresa familiar que ofrece productos de elaboración propia, la mayoría de los productos ofrecidos son elaborados en madera, acorde a su catálogo de ventas destacado por edad disponible en el sitio web ofrecen juguetes para niños desde los 0 a 4 o más años.

La empresa se encuentra orientada a la venta minorista, su cobertura es principalmente la región metropolitana y cuentan con un local ubicado en la comuna de Las Condes.

### Gráfico 3. Empresa Caramba



Página web <https://www.caramba.cl>

Empresa familiar que opera desde el año 2007 y ofrece una amplia variedad de productos, la mayoría de los productos ofrecidos son de distintas marcas importadas y el segmento correspondiente va desde los 0 a 14 o más años.

Poseen 3 tiendas en la región metropolitana y una en Puerto Varas, su cobertura es a nivel nacional e internacional con 2 locales en Perú, ubicados en centros comerciales de la capital Lima.

La empresa se encuentra orientada a las ventas tanto minoristas como mayoristas, dentro de sus principales clientes se encuentran Falabella, Jumbo, Tottus y diversas jugueterías especializadas de Chile.

### Gráfico 4. Empresa Didácticos Chile Ltda.



Fuente: Página web <http://www.didacticoschile.cl>

Empresa formada por un conjunto de profesionales con años de experiencia en el rubro, dedicada a la importación y comercialización de material didáctico, educativo y afines para niños de 0 a 14 años.

Acorde a la información indicada por la empresa en su página web, se encuentra orientada a la venta institucional como: salas cunas, jardines infantiles, colegios, municipalidades, corporaciones municipales y entidades del gobierno en general.

### Gráfico 5. Empresa Seigard



Fuente: Página web <http://www.seigard.cl/>

Empresa ubicada en la 6ta región con tiendas también ubicadas en la región metropolitana y Concepción, se dedica a la comercialización de material didáctico para niños desde el primer año hasta los 10 años o más, desarrolla productos propios e importa otros productos principalmente de sus proveedores en China, Taiwán, y Alemania.

### **Gráfico 6.** Empresa Masterwise



Fuente: Masterwise (<http://www.masterwise.cl/>)

Desde 1999, crea y desarrolla productos para salas de clases, que apoyen al profesor en su tarea formadora y logren que los alumnos adquieran nuevos aprendizajes, en forma motivadora y lúdica. El material es creado por profesionales de la educación, de acuerdo a los objetivos planteados por los Planes y Programas del Ministerio de Educación de Chile. No publica lista de clientes. Comercializa productos para las asignaturas de lenguaje y comunicación, matemáticas, historia y geografía, ciencias e inglés.

## **2.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

A través del análisis de Porter se determinó el atractivo y el potencial de la industria de juguetes inspirados en metodologías de enseñanza alternativa. El resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter que se muestra a continuación revela una oportunidad de emprender en un innovador modelo de negocios satisfaciendo no solo la necesidad de que un infante pueda jugar con un juguete noble, sino también que sea capaz de disfrutar de una experiencia educacional que genere una independencia de los niños a un mundo en constante cambio.

### **2.4.1 Poder de negociación de los compradores (Modelo B2C)**

El mercado de los juguetes está dirigido a los grupos socioeconómicos AB, C1A y C1B, que acorde al estudio de mercados elaborado por AIM (Asociación de investigadores del mercado de Chile) el conjunto de los 3 primeros grupos socioeconómicos alcanza a un 13% de la población, considerando este factor en cuenta podemos pensar que el poder de negociación de los compradores esta atomizado debido a que la cantidad de clientes es ampliamente superior a la de ofertantes y no pueden agruparse en representación de su grupo como clientes, es decir que no pueden influir de manera individual en la determinación de los precios.

Además, el comportamiento de compra está asociado al estilo de vida de las familias de dichos estratos, lo que se validará a través de la encuesta.

El concepto de juguetería en Chile ha evolucionado en este último tiempo, ya que las familias además de comprar juguetes para aniversarios de cumpleaños, fechas festivas, navidad y otras ocasiones, están optando por la compra de juguetería noble dirigida a familias interesadas en la crianza, valores y materiales didácticos que satisfacen una educación basada en la independencia en el aprendizaje que a su vez promueve de forma natural la socialización, el respeto y la solidaridad del infante que estas metodologías educativas predicen, siendo sus principales referentes: Montessori, Waldorf, Pikler y Emilia Reggio.

Así mismo, se trata de una juguetería noble en base a juguetes de alta calidad, de materiales sustentables, puestos a la venta conforme a las características del estilo de vida de las familias de estrato social alto, lo cual será validado mediante la encuesta y el estudio de mercado que se realizará.

Por lo descrito anteriormente, se identifica un poder de negociación bajo de los compradores, ya que éstos en la actualidad no tienen muchas opciones de compra y acceso a juguetes de estas características, y que a futuro representará una oportunidad creciente debido a que el estilo de vida de las familias está cambiando y estas desean fortalecer y mejorar la educación de sus niños.

#### **2.4.2 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores se sitúan en un bajo poder de negociación, pues actualmente se tiene diversidad de empresas proveedoras, las cuales en su mayoría están dedicadas a la producción de madera con características sustentables muchas de ellas son PYMES, es decir de origen familiar, que importan productos del extranjero y producen una parte para el mercado chileno. Así mismo en la industria se tienen agrupaciones u organizaciones que concentran los proveedores de estos materiales. También, en esta industria se podría optar por adquirir algunos materiales del extranjero. Todo esto se analizará más adelante en la parte del Plan Operacional y Financiero, según sea conveniente al modelo de negocios.

Por lo tanto, los proveedores tienen un bajo poder de negociación.

#### **2.4.3 Amenaza de nuevos competidores y potenciales entrantes**

Actualmente en la industria se tiene como competencia directa de este proyecto a una sola empresa que importa juguetes de empresas europeas como ser Grapat, Grimms, Wooden Story e industria americana como Crayon Rocks, que se concentran en la oferta de material didáctico dentro de la línea de juguetes nobles. Esta empresa cuenta con un local en Providencia y su cobertura es principalmente dentro de la región metropolitana, aunque ofrecen el despacho a distintas regiones.

Aún no se tienen muchas empresas que manejen el concepto de juguetería noble, sin embargo, un auge en estas metodologías podría provocar que más empresas que actualmente elaboran productos de madera destinen recursos a satisfacer una demanda creciente, dado que las características básicas de los productos no se encuentran patentados (en consideración a que no solucionan un problema técnico en la industria) la posibilidad de aparición de productos similares es media – alta.

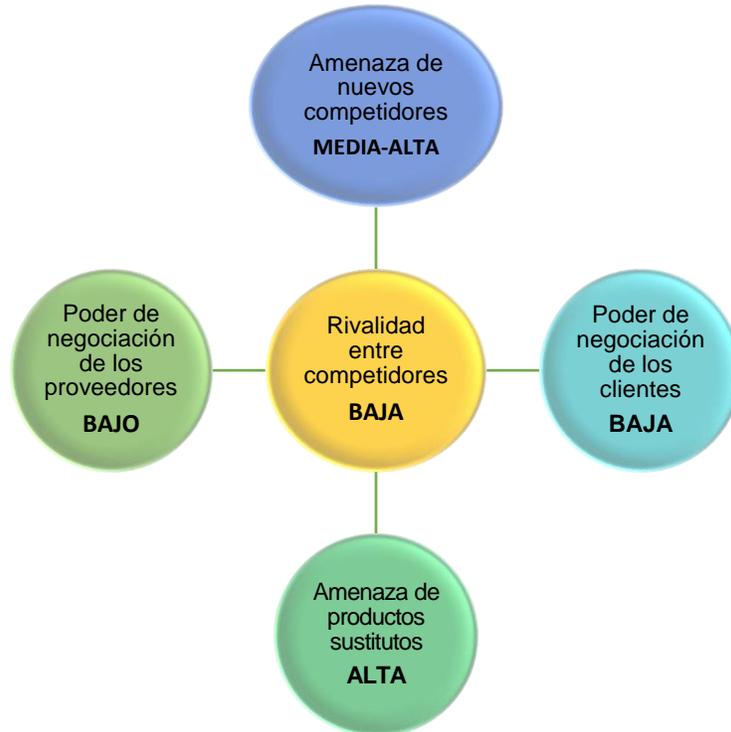
#### **2.4.4 Amenaza de productos sustitutos (Alto)**

Las otras empresas de competencia indirecta al proyecto son aquellas comercializadoras de material didáctico o juguetes de estimulación para infantes. Estas, podrían representar una amenaza, en caso que el producto no logre diferenciarse con un valor agregado, es decir que el cliente no perciba un valor agregado que identifique al producto como único entonces las empresas de material didáctico representarían una alta amenaza de productos sustitutos.

#### **2.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes (Baja)**

Como se analizó anteriormente a la industria, se tiene una baja rivalidad entre los competidores existentes, pues la tendencia de empresas que ofrecen juguetes nobles de características innovadoras es una tendencia que recién ha despertado el interés de las familias. Adicionalmente no se aprecia campañas de marketing o promociones agresivas en el rubro, los competidores no son empresas de gran tamaño y se estima que ninguna de ellas alcanza aún una economía de escala.

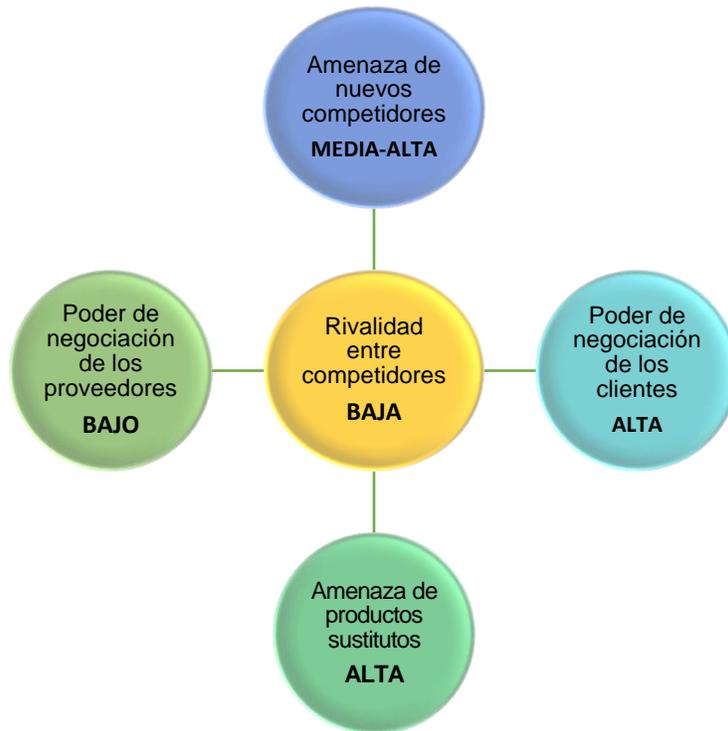
**Gráfico 7** Análisis de las 5 Fuerzas de Porter B2C (Negocio a consumidor final).



Fuente: Elaboración propia con base en teorías de Porter 1980 y Johnson, Scholes, Whittington. 2008.

Cabe destacar que el análisis de Porter para el segmento B2B (Negocio a Negocio), prevalece ya que la industria es la misma, el **Poder de Negociación de los clientes es media alto**, ya que existe competencia con otros sets de juegos didácticos que actualmente se ofrecen a los preescolares y escolares en las guarderías, jardines de niños y centros educativos de niños en etapa escolar. Así mismo, como se mencionó anteriormente el mercado de los juguetes está dirigido a los grupos socioeconómicos AB, C1A y C1B, por lo que el número de centros educativos B2B, que requieren este tipo de juguetes nobles se encuentra en las comunas del sector centro y oriente.

**Gráfico 8.** Análisis de las 5 Fuerzas de Porter B2B.  
(Business to Business)



Fuente: Elaboración propia con base en teorías de Porter 1980 y Johnson, Scholes, Whittington 2008

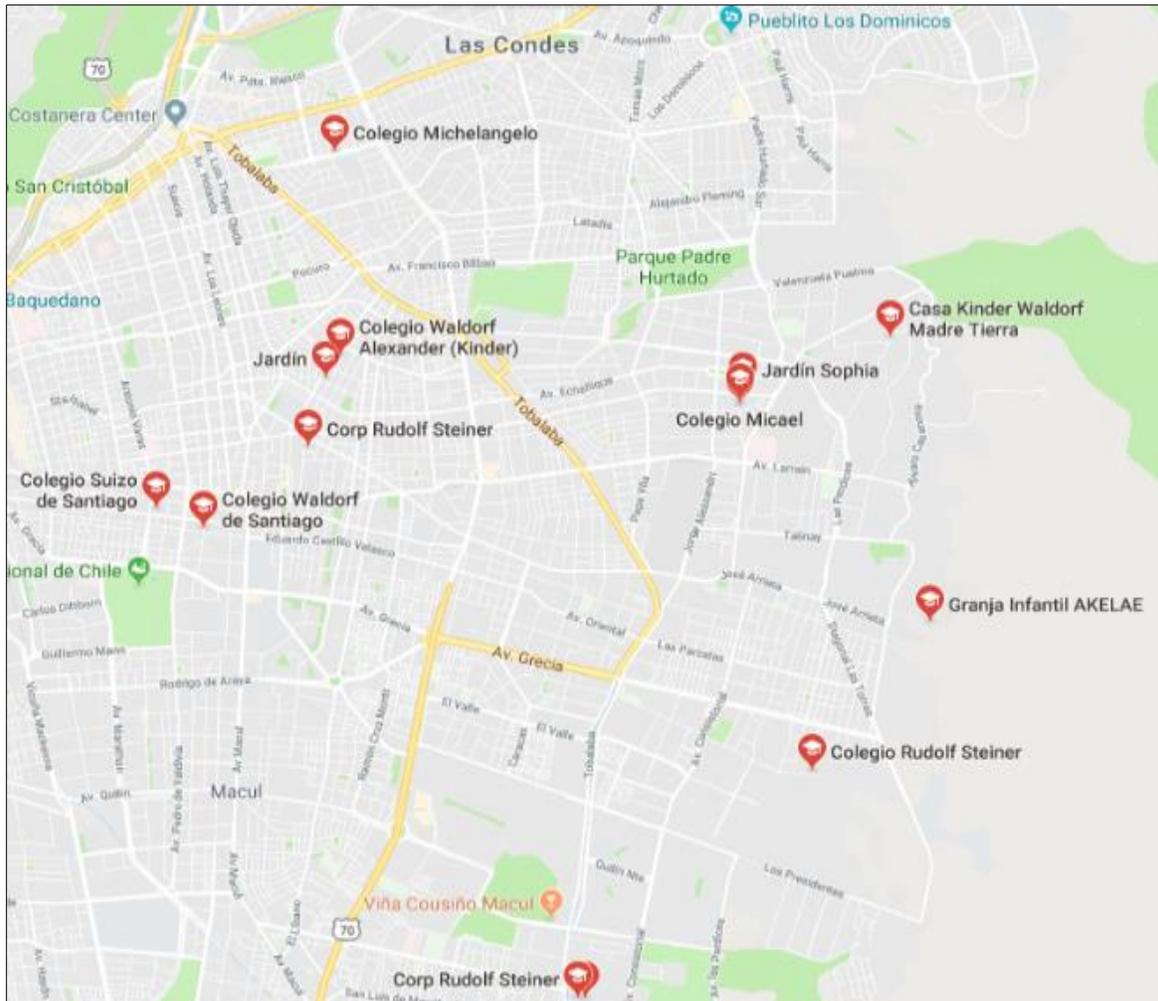
Las principales conclusiones al análisis de las 5 fuerzas de Porter nos dan como resultado que en ambos escenarios las fuerzas serían similares, sin embargo existe una diferencia en el poder de negociación de los clientes, en el modelo B2C los clientes se encuentran atomizados con un bajo poder de negociación, en el modelo B2B el poder de negociación es alto debido a que los clientes pueden cambiar de proveedor sin costo y por tanto no existen barreras a la salida, para este punto en cuestión se definirá una estrategia dentro del plan de marketing.

### **3 ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **3.1 Descripción del Mercado de “Metodologías de Enseñanza Alternativa”**

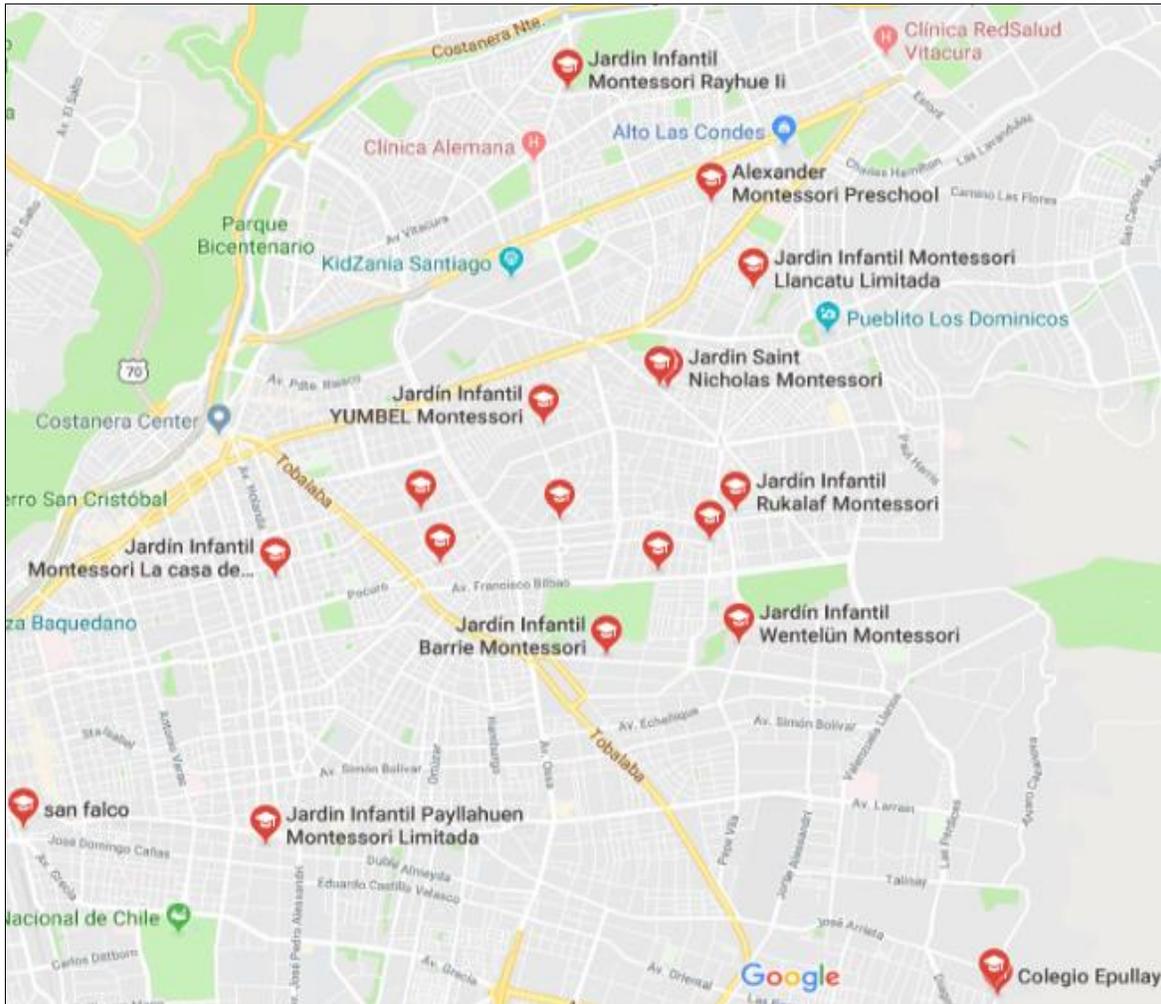
Una primera aproximación al mercado en estudio se realizó mediante un análisis en el motor de búsquedas de Google Maps, logrando ubicar geográficamente en la región Metropolitana los centros que imparten metodologías de enseñanza alternativa, que para esta ocasión se mapean en dos objetivos las imágenes: 1) Educación Waldorf y 2) Educación Montessori.

**Gráfico 9.** Centros de Educación Waldorf



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 10.** Centros de Educación Montessori

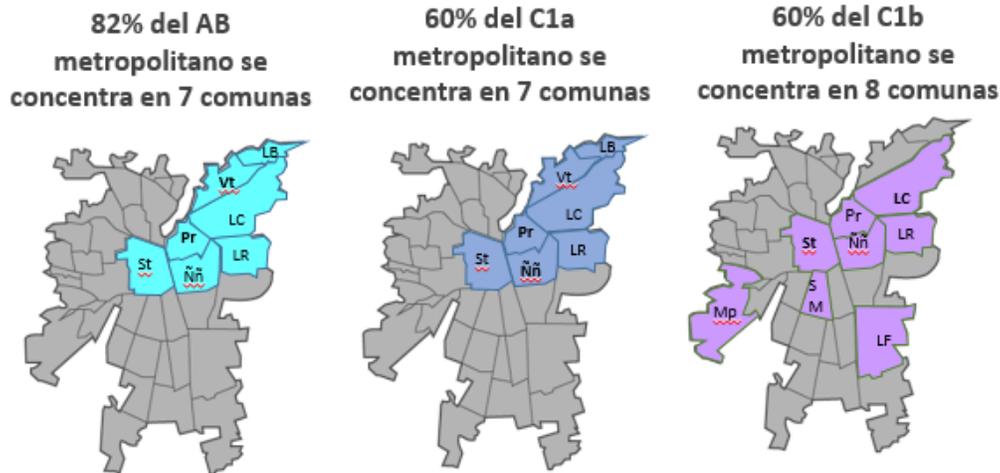


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la ubicación geográfica de estos centros de educación se puede concluir que se encuentran principalmente en las comunas de: Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa, La Dehesa y Santiago Centro. Las comunas mencionadas anteriormente corresponden también a la ubicación geográfica indicada por AIM<sup>8</sup> para los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b.

<sup>8</sup> <http://www.aimchile.cl/descargue-aca-el-estudio-completo-sobre-nuevo-modelo-de-grupos-socioeconomicos/>

### Gráfico 11. Concentración de Grupos Socioeconómicos Informe AIM



Fuente: Presentación Informe AIM 2015 <sup>8</sup>

Se estima que la mayoría del público tienen como denominador común 7 comunas pertenecientes a la región metropolitana y que corresponderían a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, acorde al informe elaborado por AIM<sup>9</sup>

## 3.2 Mercado Business to Consumer (B2C)

Para un análisis más completo, se realizó una encuesta durante el mes de septiembre del año 2018 en las comunas mencionadas anteriormente, de la cual se pudo obtener información relevante para el estudio de mercado.

### 3.2.1 Mercado Total

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y su proyección de población, para el año 2020 el número de nacimientos en territorio chileno estimado será 245.753<sup>10</sup> nacidos vivos, y con una tendencia a estabilizar la tasa de fecundidad en 1,76 infantes por mujer, estos números deberían mantenerse en el corto plazo y mediano plazo.

La tasa global de fecundidad es el número promedio de hijos o hijas por mujer, que en Chile descendió de 1,8 a 1,7 en función de los datos del Anuario de Estadísticas Vitales publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Para el año 2016 a nivel nacional que considero un total de 231.749 nacimientos en 2016, la tasa de 1,7 se encuentra por debajo de la tasa de reemplazo (2,1 hijos

<sup>9</sup> <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/Nuevos-Grupos-Socioecono%CC%81micos-AIM-febrero-2018-FINAL-2.pdf>

<sup>10</sup> <http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>

promedio por mujer), que es el valor que permite asegurar el recambio generacional.

Para el 2020, según la información del Instituto Nacional de Estadística (INE), la cantidad de niños entre 0 y 5 años en territorio nacional sería de 1.494.024 niños(as).

Adicionalmente, el INE publicó el anuario de Estadísticas Vitales 2016 donde cifra la tasa de natalidad en Chile a 1,7 hpm<sup>11</sup> (*hijos por mujer*), mediante dicha tasa encontraremos un promedio de mujeres con hijos de 5 años o menos.

Por consiguiente, el número total de mamás con niños menores a 5 años llega a 878.838 madres en todo el territorio chileno.

**Tabla 1.** Infantes entre 0 y 5 años y número de Madres - Chile 2020.

Edad	Infantes en Territorio Nacional Chile al 2020	Número de mamás con niños entre 0 y 5 años Chile al 2020
0	245.194	144.232
1	246.996	145.292
2	248.709	146.299
3	250.230	147.194
4	251.583	147.990
5	251.312	147.831
<b>TOTAL</b>	<b>1.494.024</b>	<b>878.838</b>

Fuente: Elaboración Propia con base de datos del INE

Acorde a un estudio realizado por GFK Consumer Choices para el año 2014 y que fue publicado en el mercurio<sup>12</sup> la venta de juguetes en grandes tiendas incluyendo a supermercados y tiendas por departamentos, que entre otros canales asciende a un 80% de la oferta llegó a vender US\$ 229 millones de dólares, en base a este informe el mercado total de todos los canales de distribución del mercado de juguetes ascendería a US\$ 286 millones de dólares durante el año 2014 en que fue realizado el estudio.

<sup>11</sup> <http://www.ine.cl/prensa/2018/08/31/n%C3%BAmero-de-nacimientos-en-chile-descendi%C3%B3-5-6-entre-2015-y-2016>

<sup>12</sup> <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=11-10-2014%200:00:00&NewsID=263983&dtB=24-03-2018%200:00:00&BodyID=2&Paginald=10>

El mismo estudio nos indica que un 17% del total de los consumos realizados entre enero y agosto corresponde a preescolares (de 3 a 5 años), no hay indicios que nos haga pensar que dicho porcentaje correspondiente a preescolares cambie significativamente. También indica que la tasa de crecimiento dentro del mercado medido entre agosto del 2013 a agosto del año 2014 fue de 5,9%, si proyectamos el valor del mercado en base al estudio antes indicado para el año 2020 considerando un 5% de crecimiento se tendría un mercado total de US\$ 383,3 millones de dólares.

Estos antecedentes indicados en el estudio de GFK Consumer Choices concuerdan en gran medida con las estimaciones realizadas por Carlos Callejo, Gerente General de Hasbro en una entrevista realizada por la página web [www.Tecnoretail.com](http://www.Tecnoretail.com) realizada en el año 2010 donde el Sr. Carlos Callejo estima el mercado chileno en el año 2010 en US\$ 250 millones de dólares con un crecimiento del 3% a 4%<sup>13</sup>, si proyectamos dicha estimación considerando una tasa del 3,5% para el año 2020 el mercado ascendería a US\$ 352,6 millones de dólares. En resumen,

**Tabla 2.** Tamaño Mercado de Juguetes según fuente investigada

	Tasa de Crecimiento	Año 2020 MM US\$	Año 2020 MM CLP\$
GFK Consumer Choices	5,0%	383,3	261.388,3
Sr. Carlos Callejo (Hasbro)	3,5%	352,6	240.507,1

Fuente: Elaboración propia en base a reportaje del Mercurio y Tecnoretail.com

Considerando la información antes mencionada del estudio de GFK consumer choices respecto al 17% de participación en el consumo por parte de los niños(as) en etapa pre escolar tendríamos un mercado de juguetes de:

**Tabla 3.** Mercado de Juguetes para niños en etapa Preescolar

	Mercado Total MM CLP\$	% Participación Preescolares	Mercado Preescolar MM CLP\$
GFK Consumer Choices	261.388,33	17,0%	44.436,0

Fuente: Elaboración propia en base a estudio GFK Consumer Choices

<sup>13</sup> <http://www.tecnomercadoretail.cl/juguetes-la-industria-que-se-toma-el-comercio-en-agosto/>

Finalmente, y acorde con los análisis anteriores el mercado total estaría compuesto de 1.494.024 infantes entre 0 y 5 años, con un equivalente de 878.838 madres y un consumo de \$ 44.436 millones de pesos.

### 3.2.2 Mercado Potencial

Considerando la información del mercado total anteriormente expuesta, se realizará una estimación de mercado potencial basado en estadísticas de ingreso y distribución socioeconómica de la población. Para la distribución socioeconómica se utilizará el informe de Grupos Socioeconómicos elaborado por la empresa AIM para el año 2018, el informe aplica en Chile las recomendaciones de la Sociedad Europea de Opinión e Investigación de Mercados (ESOMAR) e incorpora una nueva metodología de clasificación para los GSE en función a las variables más discriminantes<sup>14</sup>.

Los grupos Socioeconómicos utilizados para este análisis corresponden a los AB, C1a y C1b. según lo indicado anteriormente.

**Tabla 4.** Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018

	Ingreso total promedio del hogar	Recursos del Principal Sostenedor del Hogar					
		Educación	Ocupación	Sistema de salud	Tarjeta de crédito bancaria	Vehículo particular	Teléfono móvil
C1b	M\$1.986	Mayormente profesionales universitarios (71%)	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de nivel alto (56%)	51% privado (ISAPRE) y 39% público (nivel D de FONASA)	60%	49%	72% tiene celular con contrato y 26% con prepago
C1a	M\$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%)	92% son directivos y profesionales de alto nivel	76% privado (ISAPRE) y 19% público (nivel D de FONASA)	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago
AB	M\$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte de ellos con postgrado (30%)	100% son directivos y profesionales de alto nivel	89% privado (ISAPRE)	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago

Fuente: Informe AIM Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018

Al analizar la propuesta del plan de negocios, podemos entender que uno de los factores influyentes sobre la adquisición de los juguetes inspirados en métodos de enseñanza alternativa tiene casi como condición que los padres tengan algún

<sup>14</sup> <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/Nuevos-Grupos-Socioecono%CC%81micos-AIM-febrero-2018-FINAL-2.pdf>

grado de conocimiento sobre la existencia de nuevas metodologías de educación, dicha variable es incluida dentro de la encuesta realizada el mes de septiembre del presente año, dicha variable se analizará para el mercado objetivo.

Los GSE potenciales son C1b, C1a, AB cuyos porcentajes de la población de la región metropolitana ascienden correspondientemente a 6%, 6% y 1%, dando un total de 13% de la población. La distribución geográfica de estos grupos GSE se encuentra principalmente en la región metropolitana.

En función a estos antecedentes calcularemos el mercado potencial de los GSE partiendo desde la base antes calculada para el mercado total.

**Tabla 5.** Segmentación del mercado total en base a GSE definidos

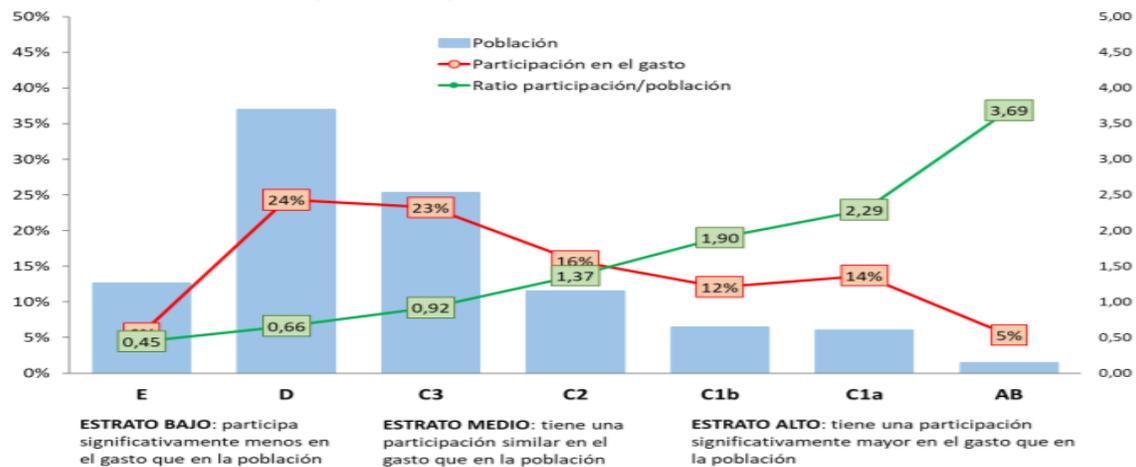
	Número de nacidos Territorio Nacional de Chile al 2020	% infantes Grupo Socioeconómico C1b, C1a, AB, Informe GSE	Número de mamás con niños menores a 5 años Territorio Nacional de Chile al 2020	% mamás Grupo Socioeconómico C1b, C1a, AB, Informe GSE
<b>TOTAL</b>	<b>1.494.024</b>	<b>194.223</b>	<b>1.149.249</b>	<b>149.402</b>

Fuente: Elaboración Propia con base en Informe de Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018, AIM CHILE

Para evaluar el mercado potencial en términos de monetarios partiremos de la información entregada en el informe AIM Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018 que revela la participación en el gasto de los GSE potenciales.

**Gráfico 12.** Participación en el Gasto por Grupos Socioeconómicos

**Peso poblacional vs. participación en el gasto de los hogares de Chile por GSE (Encuestas CASEN 2015 y de Presupuestos Familiares 2011)**



Fuente: Informe AIM Nuevos Grupos Socioeconómicos 2018

Esta información nos revela que la participación en el consumo de los 3 grupos socioeconómicos C1b, C1a, AB asciende a 12%, 14% y 5% respectivamente, que en conjunto suman un equivalente a 31%.

**Tabla 6.** Mercado Potencial por Grupo Socioeconómico

	Mercado Total MM CLP\$	% Participación en Gasto GSE Estrato Alto	Mercado Potencial MM CLP\$
GSE - C1b	44.436,0	12,0%	5.332,3
GSE - C1a	44.436,0	14,0%	6.221,0
GSE - AB	44.436,0	5,0%	2.221,8
<b>TOTAL</b>			<b>13.775,2</b>

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el mercado potencial tendría 194.223 infantes entre 0 y 5 años, con el equivalente a 149.402 madres, y el valor total ascendería a \$ 13.775,2 millones de pesos.

### 3.2.3 Mercado Objetivo

Para la determinación del mercado objetivo incluiremos la participación esperada y la frecuencia de compra, de esta forma obtendremos la información necesaria del estudio de mercado.

Para el cálculo de la participación de mercado se utilizó una Guía de Aproximación de Porcentaje de Participación de Mercado.

Para la estimación se considerará los proveedores antes indicados en el análisis de la competencia.

¿Qué tan grandes son sus competidores?, de forma directa solo se pudo identificar a un competidor sin embargo para tener una imagen más clara del mercado se considera ampliar el rango a juguetes didácticos, dentro de ese mercado existen varios proveedores de tamaño mediano y pequeño, ninguno de ellos emite estados financieros de forma pública y la mayoría pertenece a pequeñas y medianas industrias, no obstante hay competidores que tienen proyección internacional y podrían ser considerados grandes competidores.

¿Qué tantos competidores tienen?, si consideramos a la competencia dentro del mercado de juguetes didácticos hay una gran variedad de entre los cuales se pudo

identificar a los más grandes, sin embargo, dada su dispersión geográfica no se puede identificar a la totalidad de competidores, pero si se puede deducir que al tratarse de pequeñas y medianas empresas serían una cantidad no menor de posibles competidores, por tanto, serían muchos competidores.

¿Qué tan similares son sus productos a los suyos?, nuestra propuesta de valor son juguetes inspirados en metodologías de enseñanza que buscan estimular a los infantes en las etapas tempranas, los juguetes didácticos si bien también pueden ser utilizados para la estimulación temprana no tienen el mismo sentido y objetivo que la oferta planteada en este trabajo, por ende, los consideramos productos diferentes.

**Tabla 7.** Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado

Guía de Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado				
Nro	Que tan grandes son sus competidores ?	Que tantos competidores tiene ?	Que tan similares son sus productos a los suyos ?	Cual parece ser su porcentaje ?
1	Grandes	Muchos	Similares	0% - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0% - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin Competencia	Sin Competencia	Sin Competencia	80% - 100%

Consultado Enero de 2015 en <http://www.soyentrepreneur.com/como-desarrollar-tu-plan-paso-a-paso.html>

Fuente: Soyentrepreneur.com

Finalmente, la conclusión según la Guía de aproximación de Porcentaje de Participación de Mercado, nos da un resultado promedio de 2,5% con un máximo de 5% como parte del mercado potencial, considerando los antecedentes calculados para el mercado potencial la siguiente tabla resume los cálculos obtenidos para una participación entre 2,5% y 5%.

**Tabla 8.** Cálculos por participación de Mercado Potencial

Participación de Mercado	Mercado Objetivo CLP \$	Nº Infantes entre 0 y 5 años	Nº de Madres
2,50%	344.379.000	4.856	3.735
5,00%	688.758.000	9.711	7.470

Fuente Elaboración Propia

### **3.2.4 Conclusiones del Estudio de Mercado B2C**

Se pudo obtener la información del Instituto Nacional de Estadísticas que proyecta para el año 2020 una cantidad de niños con 5 o menos años dentro de Chile es de 1.494.024 infantes y dentro de la región metropolitana de 609.343 infantes.

Según la información de mercado de AIM los grupos socioeconómicos dentro de las comunas que tienen presencia en los jardines infantiles que siguen las metodologías Waldorf y Montessori serían los GSE AB, C1a y C1b que conforman dentro de Chile el 13% de la población y dentro de la región metropolitana el 20% de la población.

A todo lo anterior debe añadirse que la encuesta reveló que un 81% de las familias dentro de las comunas de los grupos socioeconómicos antes mencionado tiene conocimiento sobre las metodologías Montessori y Waldorf. Asimismo, La encuesta también reveló la frecuencia de compra de juguetes de los grupos socioeconómicos estudiados. Para la encuesta se consideró un número total de 73 personas dentro de los GSE de las comunas antes mencionadas.

Finalmente, se pudo determinar un mercado total para todo el territorio nacional de 358.437 madres con hijos(as) de 5 años o menos, un mercado potencial del segmento equivalente a 121.016 madres con una estimación equivalente total que asciende a MM\$ 1.443 de pesos, con una participación de mercado calculada del 12% durante el primer año que equivaldría a 12.102 clientes para el primer año.

### **3.3 Mercado Business to Business B2B**

Los clientes potenciales son aquellas instituciones que brindan espacios para el desarrollo de niños(as) entre los 0 y 5 años, por ejemplo las ludotecas que buscan fines de recreación para los niños(as), los jardines infantiles que aplican metodologías de enseñanza alternativa y en menor medida aquellos jardines que requieran de materiales didácticos para la enseñanza parvularia, los after school que brindan un espacio de juego para los niños posterior al colegio y empieza en edades en torno a 4 años, Jardines infantiles con financiamiento estatal que trabajen con recursos del Ministerio de Desarrollo Social como los Jardines de la JUNJI que adquieren material didáctico para niños mediante el portal Chilecompra.cl o bien a partir de un convenio marco.

#### **3.3.1 Centros de Educación Parvularia**

Acorde a la publicación del Ministerio de Educación “Indicadores de la Educación en Chile”<sup>15</sup>, publicada en enero del 2018, nos entrega información sobre los centros de Educación Parvularia que atienden a la población entre los 0 y 5 años, aunque la educación parvularia comprende hasta los 6 años el análisis realizado

---

<sup>15</sup> [https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/.../Anuario\\_2016.pdf](https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/.../Anuario_2016.pdf)

por el ministerio de educación utiliza el rango teórico de 0 a 5 años considerando que los niños y niñas que tienen 6 años cumplidos en marzo, ingresan al primer grado de educación básica.

**Tabla 9.** Establecimientos Educación Parvularia regular y Especial, 2011- 2016

Año	Educación Parvularia Regular	Educación Parvularia especial
2011	9.195	1.485
2012	9.149	1.669
2013	9.159	1.744
2014	9.215	1.837
2015	9.257	1.888
2016	9.315	1.878

Fuente: Informe estadísticas de la Educación 2016, publicado el año 2018

Acorde al informe del ministerio de Educación al año 2016 existían 9.315 establecimientos que ofrecen al menos uno de los niveles de educación parvularia que pueden ser: sala cuna, niveles medios y niveles de transición, el 55% de ellos son administrados por la Junji con el mismo porcentaje desde el año 2011, el segundo administrador en porcentaje es la Fundación Integra con un 25%. También se contabiliza 1.878 centros de educación parvularia especial, en total 11.193 centros de educación parvularia.

Adicionalmente el informe indica que al año 2011 un 2% del total correspondían a centros de educación parvularia subvencionada y particular, y al año 2016 los centros antes indicados representaban solo 1%.

Cabe destacar que el modelo educativo conductual o tradicional dista de la propuesta de valor para el plan de negocios propuesto, es decir, juguetes inspirados en metodologías de enseñanza alternativa (Waldorf, Montessori, Pikler, etc.), el termino de alternativa es utilizado por las instituciones del estado para referirse a metodologías distintas a la utilizada en los centros educativos pertenecientes al estado.

Por tanto, la cantidad de establecimientos de educación parvularia que podrían ser considerados para fines del plan de negocios es inferior al 2%, aproximadamente 223 establecimientos, el informe no publica la cifra exacta de establecimientos particulares y tampoco aporta información respecto a sus metodologías de enseñanza.

### **3.3.2 Centros de Educación Parvularia en base a Metodologías Alternativas**

Primero cabe mencionar que en Chile no es posible ejercer una pedagogía distinta a la que determina el Estado, curricularmente se debe cumplir con lo establecido por la “Ley orgánica Constitucional de Enseñanza” promulgada en 1990 que establece los Contenidos Mínimos Obligatorios, la actualización de la ley se dio en el año 2009, pero que establece los contenidos de forma determinada y también la forma en que estos deben enseñarse a los niños, la ley permite la libertad curricular pero solo después de haber cumplido con impartir los contenidos exigidos, los contenidos de la pedagogía exigida por el estado distan de aquellos sugeridos por las pedagogías alternativas, sin embargo su análisis no es motivo de este plan de negocios.

No existe una institución o centro de información pública que recopile información de centros de educación que imparten una metodología de enseñanza distinta a la conductual, por lo mismo la búsqueda se realizó base a la información que se pudo obtener tanto de consultas a personas, así como información en medios digitales.

Acorde a la información del freunde der erziehungskunst<sup>16</sup> de la Metodología Waldorf ubicado en Alemania que registra los centros de educación que imparten dicha metodología acorde a los estándares brindados por la misma institución, en Chile existirían 11 establecimientos registrados en el freunde der erziehungskunst. No obstante, se pudo identificar al menos 5 centros de educación parvularia que han elegido de alguna forma la enseñanza pedagógica Waldorf pero que no aparecen en el listado del freunde der erziehungskunst, es decir como mínimo serían 16 centros de educación bajo la metodología Waldorf.

En el caso de la pedagogía Montessori tampoco existe información, pero de la misma forma que se realizó la búsqueda respecto a la pedagogía anterior se pudo identificar dentro de la región metropolitana 29 establecimientos de educación relacionados de alguna forma con la pedagogía Montessori.

### **3.3.3 Presupuesto destinado a Materiales Didácticos Infantiles**

Para calcular el valor del mercado total se utilizó la siguiente información de distintas fuentes.

---

<sup>16</sup> <https://www.freunde-waldorf.de>

### 3.3.3.1 Junta Nacional de Jardines Infantiles

La Resolución Exenta N°15/0104<sup>17</sup> que autoriza el desglose del subtítulo 24 año 2017 aprueba los presupuestos entregados a la Junta Nacional de Jardines Infantiles JUNJI, dentro del cual se puede apreciar la partida “Programa 01” del organismo indicado.

**Tabla 10.** Resolución Exenta N° 15/0104

RESUELVO										
1° Apruébase desglose del Subtítulo 24 de la Junta Nacional de Jardines Infantiles, fijado en la Ley N°20.981 que autoriza el Presupuesto para el año 2017 en el Programa 01 y Programa 02, de acuerdo al siguiente detalle:										
PROGRAMA 01 JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES										
Subt.	Item	Asig.	Denominación	Honorarios M\$	Viáticos M\$	Bs. Y Ss. M\$	Material Fungible M\$	Material No Fungible M\$	Otros M\$	Total Ley 2017 M\$
24	03	170	Convenio con Municipalidades y Otras Instituciones						178.925.756	178.925.756
24	03	171	Programa Material de Enseñanza				2.146.030	2.946.451		5.092.481
24	03	178	Plan Fomento a la Lectura Primera Infancia		4.000	827.968				831.968
24	03	180	Capacitación a Terceros			949.026				949.026

Fuente: La Resolución Exenta N°15/0104; Ministerio de Educación

El presupuesto asignado al Programa Material de Enseñanza asciende a MM\$ 5.092 pesos entre material Fungible (es decir que se consume) y material No Fungible (no se consume si tiene el uso adecuado)

La misma resolución indica el uso que se debe dar al presupuesto estimado de la siguiente forma:

- Programa Material de Enseñanza: Comprende la adquisición de material didáctico fungible y no fungible para todas las modalidades de atención de los programas 01/02, que permita a los niños y niñas un papel activo y participativo en todo aquello que aprende, a través de la exploración, el juego, la iniciativa y la experimentación, otorgando sentido a sus propias experiencias y desarrollando todas sus capacidades, para que esto ocurra los materiales de enseñanza deben garantizarlo. Para este año se asignó presupuesto estimativo para la compra regional de material didáctico, impulsando de esta manera la descentralización de recursos, resguardando

17

[http://gobiernotransparente.junji.gob.cl/portal/transparencia/actos\\_resoluciones/regiones/institucional/2017/104.pdf](http://gobiernotransparente.junji.gob.cl/portal/transparencia/actos_resoluciones/regiones/institucional/2017/104.pdf)

la implementación de los nuevos establecimientos relacionados a la Meta presidencial y aumento de cobertura.

Anteriormente en el informe del Ministerio de Educación sobre la estadística de la Educación 2016 publicado el año 2018, se indicaba que la JUNJI administraba un 55% de los establecimientos de educación parvularia, es decir, aproximadamente para el año 2016 fue de 5.123 establecimientos.

Considerando un presupuesto para el Programa Material de Enseñanza que ascendía a MM\$ 5.092 para los 5.123 establecimientos entonces tenemos una estimación aproximada de \$ 994.043 por cada jardín de la JUNJI destinado a material de enseñanza que cumpla con los estándares establecidos en el Programa.

### 3.3.3.2 Red de Jardines Infantiles y Salas Cuna

El repositorio de tesis de la Universidad de Chile contiene una variedad de propuestas de creación de Jardines Infantiles, una de las cuales realiza un detalle de los costos mensuales en los que incurre un establecimiento que opera en la Comuna de Las Condes, el detalle de gastos presentado es mensual, la tesis propuesta

La tesis propone que, “además de los grandes desembolsos por concepto de estructura y equipamiento, no se deben olvidar los gastos generales en los que incurrirán los establecimientos cuando inicien sus operaciones. Para determinar estos gastos se tomó como referencia el nivel de gastos mensual que posee actualmente el establecimiento del inversionista”.

**Tabla 11.** Gastos Generales Mensuales del Establecimiento el Golf

Ítem	Costo
Electricidad	\$ 90.000
Gas	\$ 400.000
Teléfono e Internet	\$ 90.000
Agua	\$ 50.000
Asesoría Computacional	\$ 10.000
Alimentos	\$ 600.000
Materiales niños	\$ 150.000
Materiales jardín	\$ 100.000
Mantenimiento	\$ 170.000
Alarma	\$ 26.000
Lavandería	\$ 40.000
<b>Total</b>	<b>\$1.726.000</b>

Fuente: Aleuanlli Klett, M. y Anguita Guerra, V. (2008).  
Creación de una Red de Jardines Infantiles y Salas Cuna  
en la Ciudad de Santiago. Disponible en  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/107954>

Es decir que de forma aproximada durante un año acorde al modelo de jardines propuesto el gasto en Materiales para niños ascendería a 1.800.000 pesos, monto duplica el presupuesto estimado anteriormente de los Jardines JUNJI.

En función a esta información se estimará un mercado potencial de los Jardines particulares que sigan los lineamientos de pedagogías como Waldorf o Montessori, que en la búsqueda asciende aproximadamente a 45 establecimientos de educación parvularia

### **3.3.4 Entrevistas**

Se realizaron 3 entrevistas con un formato definido previamente, en todos los casos se aplicaron las mismas preguntas.

La principal necesidad de los clientes B2B se basa en un catálogo amplio con juguetes de distintos materiales, donde su principal restricción está asociado al costo, el presupuesto asignado para los materiales didácticos no es un presupuesto alto, pues en muchos casos son las mismas educadoras las que elaboran material para los niños en base a materiales disponibles en el Jardín de niños.

Las entrevistas fueron realizadas a educadores pertenecientes de párvulos principalmente con experiencia en centros de educación financiados por el estado.

### **3.3.5 Conclusiones al Análisis del Mercado B2B**

De las entrevistas principalmente se puede concluir que respecto al abastecimiento de juguetes o material didáctico para niños la principal necesidad de los clientes pasa por un catálogo amplio de juguetes, de distintos tipos de materiales y que cumplan una función para la enseñanza parvularia.

Estas necesidades plantean un desafío a la propuesta del plan de negocios, puesto que, la propuesta actual se basa principalmente en juguetes de madera ya que este es considerado un material noble acorde a las pedagogías del plan de negocios. Debido a esta restricción propia se hace necesaria una revisión o análisis de posibles alianzas con artesanos, productores o importadores de materiales didácticos que permitan satisfacer la necesidad del cliente ya que en conjunto se podría alcanzar el catálogo necesario.

Respecto a los establecimientos de educación que siguen los lineamientos de las pedagogías como Waldorf o Montessori se estimó una cantidad aproximada de 45 locales que tendrían un gasto en juguetes aproximadamente de \$1.800.000 de pesos al año por cada local.

## 4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

### 4.1 Modelo de Negocio CANVAS

El análisis del Modelo de negocio, se respalda bajo el modelo CANVAS, el cual se explica en la siguiente tabla:

**Tabla 12.** Modelo de Negocio, bajo el modelo Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Mercado Objetivo
-Proveedores de materiales y maquinarias.	-Elaboración del juguete noble bajo especificaciones y características que promuevan enseñar bajo metodologías de Montessori y Waldorf. - Aprovisionamiento y control de materiales. - Investigación y desarrollo de juguetes nobles e innovadores. -Mantenimiento. -Servicio y atención al cliente. - Marketing y Ventas.	Para los consumidores:  - Juguetes nobles, que permitan descubrir a los infantes los primeros años de vida, que son los más importantes en el proceso aprendizaje a través de métodos de educación basados en las Metodologías de Montessori y Waldorf, que permitan una estimulación temprana, basada en una crianza respetuosa y en un aprendizaje a través del juego dejando que los bebés y niños descubran sus habilidades a través de la experimentación.  Para los padres del infante: Que el juguete promueva la seguridad, prevalezca las metodologías educacionales de enseñanza, que satisfice en el momento de compra, el lugar de compra, características de los juguetes	- Tiendas de juguetería noble con localización cercana a las personas que siguen las corrientes de Montessori y Waldorf. - Promoción -Estrategia digital, Google, las redes sociales.	Todos los niños y niñas (infantes) de entre 0 a 5 años de edad, cuyas mamás, papas y familiares, estén informados y siguen las corrientes de la metodología Montessori y Waldorf, en especial a la hora de comprar juguetes educativos, innovadores y nobles, basados en estas metodologías educativas que permitan al niño crecer y educarse de manera independiente e integra con su entorno, dentro de los grupos GSE AB, C1a, C1b de Santiago.
	<b>Recursos Clave</b>	<b>Canales</b>		
	-Tiendas, localización -Características de Juguetes nobles -Talento humano -Diseño y desarrollo - Estudios de mercado. - Innovación		-Tiendas propias con localización estratégica.  -Página web, social networks - Catálogos informativos.	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Flujos de ingresos</b>		
Arriendo de local, materiales, mantenimiento, salarios personales, marketing y publicidad.		Venta de sets de juguetes y accesorios. Venta Instituciones B2B		

Fuente: Elaboración propia

La Propuesta de Valor, del Modelo CANVAS, se resume a continuación:

“Usando materiales de juguetería noble, ofrecer sets de juguetes bajo las metodologías Montessori y Waldorf, con la calidad, innovación y especificaciones indicadas en el Anexo A, para ofrecer juguetes para los bebés y niños pequeños, que respeten los ritmos de crecimiento de los niños, y permitan la exploración, incentiven la imaginación y creatividad, esenciales en los primeros años de vida del infante de 0 a 5 años, vendido en tiendas localizadas estratégicamente, representando un aporte real al aprendizaje y desarrollo de los niños, acarreado esta actividad productiva y comercial beneficios para el proyecto como también para la sociedad”.

### **Misión:**

Somos **Juguetería RAYEN**, que inspirados con el proceso de ser padres queremos ofrecer a Chile juguetes de materiales nobles para niños de 0 a 5 años aproximadamente. Estos juguetes respetan los ritmos de crecimiento de los niños, incentivan la exploración, la innovación, imaginación y creatividad, esencial en los primeros años de vida, basados en las metodologías de aprendizaje tipo Montessori, Waldorf y Reggio Emilia, ya que como padres de familia este tipo de juguetes dan sentido a las familias y a los niños y niñas, que son el futuro del país.

Al tratarse de juguetes para infantes, prevalecen los juguetes simples, de materiales nobles, no tóxicos, es decir libres de pinturas, tintes y barnices dañinos, todos conforme a las normativas pertinentes y más adecuadas.

### **Visión:**

Promover el concepto de aprendizaje independiente y crianza respetuosa basada en valores humanos e integridad, para los bebés y niños pequeños, que sean un aporte real para el aprendizaje y desarrollo educacional de los niños.

## **4.2 FODA**

Se explica mediante el análisis externo basado en el estudio de mercado, es decir los compradores, competencia, aspecto legal, preferencias y necesidades de los consumidores, características de los sets de juguetes y el análisis interno conforme al modelo de negocios descrito.

### **ANÁLISIS EXTERNO**

Para la identificación de las oportunidades y amenazas el entorno y la Industria se analizó:

### **4.2.1 OPORTUNIDADES**

Se puede pensar que en el futuro cercano existiría un incremento del presupuesto educativo de los establecimientos, el cual permitiría utilizar estratégicamente los recursos en materiales educativos. Por otro lado, la necesidad de los maestros de contar con materiales de apoyo, es una tendencia positiva creciente que permitirá satisfacer la nueva tendencia de los objetivos de aprendizaje tanto para los colegios como para los infantes y los nuevos desafíos de la educación para este siglo.

Actualmente, el modelo de negocios que se propone se halla en un océano azul, lo que implica que no existen numerosos competidores de la industria que compitan por la participación de mercado y el posicionamiento de marca.

### **4.2.2 AMENAZAS**

La no existencia o falta de divulgación de políticas educativas por parte del Estado para el desarrollo de metodologías de enseñanza basadas en juguetes y materiales didácticos educacionales, a nivel público y privado, que permita proyectar la tendencia creciente de este mercado objetivo por satisfacer.

Por otra parte, el desarrollo de productos educativos digitales, plataformas web, y juegos en línea, podría constituirse en una amenaza de supervivencia del negocio, que limite el uso de material didáctico físico.

Asimismo, cuando se realizó la encuesta se pudo evidenciar que los clientes o las personas conocían más sobre las metodologías de Montessori y Waldorf, que el resto de las metodologías; esta falta de conocimiento por los compradores constituye una debilidad ante las necesidades de los clientes y en la identificación de los materiales didácticos, pedagógicos y educativos.

### **4.2.3 FORTALEZAS**

La identificación de las nuevas metodologías de Aprendizaje, tales como Montessori y Waldorf, que últimamente han despertado el interés de los padres de familia y miembros de familia, en cuyos hogares se tienen niños en etapa de aprendizaje de 0 a 5 años, representa una estrategia competitiva. A esto debe sumarse la localización de las tiendas en zonas estratégicas, donde la gente ya posee el conocimiento de estas corrientes educativas y tipos de juguetes utilizados con características nobles. Estos juguetes permiten una estimulación temprana, basada en una crianza respetuosa y en un aprendizaje a través del juego, dejando que los bebés y niños descubran sus habilidades a través de la experimentación. Por lo que debe ofrecerse juguetes o sets de materiales didácticos educativos que respondan a las necesidades de los infantes ante los desafíos de este siglo XXI, oferta que debe estar en función de las variables demográficas, como ser, el estrato social, la localización geográfica, así como del presupuesto familiar

disponible; este conjunto de fortalezas permitirá a los compradores escoger juguetes de calidad y acorde a las nuevas tendencias educativas por satisfacer.

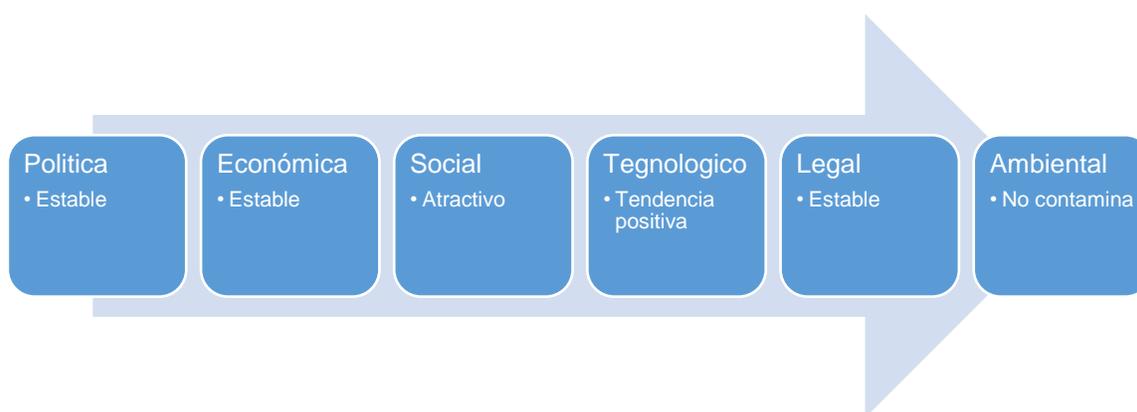
#### 4.2.4 DEBILIDADES

Se ha identificado algunas debilidades para el modelo de negocios, que se describen a continuación.

- **Inexperiencia y desarrollo del Know how:** La experiencia y el conocimiento respecto a un rubro, por lo general se desarrolla en un determinado periodo de tiempo, lo que puede ser una desventaja. La falta de experiencia en el rubro, resulta en una falta de Know how o conocimientos ESPECÍFICOS para los procesos relacionados con la elaboración y comercialización de este tipo de materiales educativos y juguetes nobles.
- **Producto de un nicho en particular:** Existe un riesgo de depender exclusivamente de unos sets de juguetes educativos dirigidos solo a dos corrientes o metodologías de aprendizaje, esto limitaría la cantidad del segmento de clientes y las ventas del negocio.
- **La localización y retroalimentación con el cliente final:** de la competencia indirecta en zonas con mercados explotados o de alto tráfico. La falta de locales comerciales conocidos y bien ubicados, que dificulten la identificación de tendencias futuras del negocio. Así mismo, podría constituirse en una debilidad si no se tiene una constante retroalimentación con el consumidor final.

#### 4.3 Análisis PESTL

Gráfico 13. Modelo PESTL



Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.1 Políticos (Estable)**

En el tiempo de mandato de La Concertación encabezado por la presidencia de Michelle Bachelet, se promovió el apoyo a las Pymes en diferentes áreas de financiamiento, acceso a fondos semilla, solucionando la problemática que significa no contar con suficiente efectivo para la correcta operación del negocio.

En las elecciones ganó el partido encabezado por Sebastián Piñera, por lo cual se espera que las medidas políticas relacionadas al rubro educativo se fortalezcan, vayan en crecimiento y no existan riesgos de control de la actividad empresarial, variaciones en tema de impuestos, además se espera que la participación del estado en estas materias sea a favor de la educación en Chile.<sup>18</sup>

#### **4.3.2 Económicos (Estable)**

Según informe del Banco Central, la economía chilena creció un 4,8 por ciento durante el primer semestre de este 2018, según las cifras del Producto Interno Bruto (PIB).<sup>19</sup>

Se tiene un mejor desempeño económico desde 2012, y la inversión ascendió a un 7,1 por ciento en el último trimestre. Así mismo el informe del Banco Central destaca la incidencia de la industria manufacturera y comercio, y en menor medida los servicios personales y empresariales.

#### **4.3.3 Sociales (Atractivo)**

Nelson Mandela mencionó una vez que la educación es el arma más poderosa para cambiar una nación<sup>20</sup>, por lo cual, desde el momento en que una familia se entera de que van a ser padres, quieren educar, formar y cuidar a sus hijos de la mejor manera posible velando no solo por su bienestar físico, sino también educativo y emocional. Las metodologías y materiales didáctico educativos deberán centrarse no solo en el en el desarrollo personal del infante, sino también, en la conciencia social que se puede generar en ellos, en hacerlos parte del centro del aprendizaje como seres sensibles y pensantes.

#### **4.3.4 Tecnológicos (Tendencia Adaptación)**

Este aspecto si bien se desarrollándose velozmente en el país, por medio de plataformas educativas y materiales didácticos, el dinamismo tecnológico repunta

---

<sup>18</sup> <https://www.latercera.com/nacional/noticia/pinera-subvencion-preescolar-esa-instancia-podemos-nivelar-la-cancha/305013/#>

<sup>19</sup> <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/crecimiento/chile/pib-economia-chilena-crecio-4-8-durante-el-primer-semestre/2018-08-20/094428.html>

<sup>20</sup> <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/07/18/913710/El-arma-mas-poderosa-para-cambiar-el-mundo-La-vision-de-Nelson-Mandela-sobre-la-educacion-y-su-perfil-academico.html>

a nivel nacional e internacional. Sin embargo, los juguetes físicos y materiales didácticos siguen siendo los primeros objetos educacionales que un infante utiliza en sus primeros años de vida, sobre todo porque son los padres de familia quienes buscan estas corrientes de aprendizaje para que sus niños aprendan bajo diferentes esquemas y se prioriza un aprendizaje independiente e íntegro.

#### **4.3.5 Legales (Estable)**

El aspecto legal está regido por el decreto n° 53, del año 2011, que establece los elementos de enseñanza y material didáctico mínimos con que deben contar los establecimientos educacionales para obtener y mantener el reconocimiento oficial del Estado, situación que a futuro involucrará también más aspectos sobre este tipo de metodologías nuevas de aprendizaje como Montessori y Waldorf. Si bien es importante el apoyo legal a estas iniciativas la empresa no destinará recursos financieros a estas iniciativas.

#### **4.3.6 Ambientales y/o ecológicos (Estable)**

La empresa, se dedicará a la elaboración y comercialización de juguetes nobles con características que no solo promueven el desarrollo educativo del infante sino también los valores, la integridad y su relación con el entorno. Por lo cual el impacto para con el medio ambiente sería positivo.

### **4.4 Conclusiones del análisis estratégico**

La ventaja competitiva basada de la propuesta de valor estará centrada principalmente en las características y necesidades propias del cliente y consumidor final.

El marketing mix que será propuesto más adelante debe priorizar la promoción y difusión para, mantenerse en la mente del consumidor como una marca que ofrece juguetes y materiales de aprendizaje nobles, que sean percibidos por el consumidor y los padres apoderados de los infantes; lo mismo para el caso de los infantes y los maestros en los centros educativos, de manera que distingan en el corto plazo las ventajas de los juguetes y se mantenga una relación directa con los clientes.

## **5 PLAN DE MARKETING**

El presente plan tiene por objetivo ser una herramienta para la toma de decisiones que permitan orientar a la empresa a la consecución de sus objetivos de mercado.

La principal función es poder definir una dirección de largo plazo que nos permita coordinar y priorizar las actividades que se deben realizar, así como también los recursos que se utilizarán.

Para lo cual se definirán los objetivos que busca el plan de marketing y la forma de alcanzar dichos objetivos

## 5.1 Objetivos del Plan de Marketing

- Definir la estrategia de mercado que se aplicará
- Definir adecuadamente el segmento objetivo
- Definir los precios apropiados para los principales productos que conformaran la oferta inicial
- Establecer estrategias de publicidad y promociones para ganar clientes

## 5.2 Fuente de Información

La principal fuente de información para la elaboración del plan de marketing fue la realización de encuestas para el mercado B2C y de entrevistas para el Modelo B2B.

### 5.2.1 Cálculo de la muestra

La encuesta se orientó a los segmentos socioeconómicos C1b, C1a, AB.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula empleada para universos muy grandes (a partir de los 100.000 individuos (Netquest, 2013)):

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Desviación para lograr el nivel de confianza 95% = 1,96

e = Margen de error máximo admitido = 0,05

p = proporción que esperamos encontrar = 0,05

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,05 * (1 - 0,05)}{(0,05)^2} \quad n = 73$$

Finalmente, este resultado indica que para un nivel de confianza del 95% se tendría que realizar un mínimo de 73 encuestas.

## 5.2.2 Resultados de la Encuesta

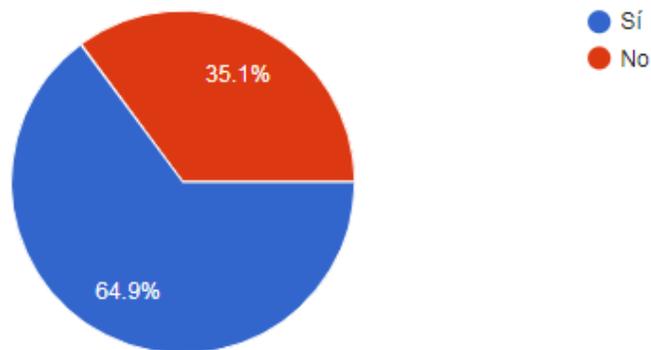
Para recabar información adecuada para los planes de marketing se elaboró una encuesta cuyo propósito fue identificar gustos y preferencias de los clientes potenciales a fin de poder determinar factores importantes como la frecuencia de compra, la disposición a pagar, conocimiento del producto, etc.

A continuación, se encuentran los resultados obtenidos:

**Gráfico 14.** Información por Internet

¿Te informas mediante Internet antes de comprar un juguete?

74 respuestas

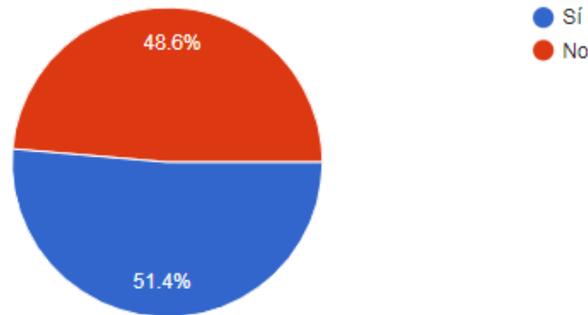


Mediante el gráfico podemos observar que un 64.9% de la población encuestada trata de informarse las cualidades y ventajas que tiene un juguete para sus hijos antes de comprarlo, lo cual es una ventaja para nuestros productos ya que se tendrá una tienda virtual llena de información útil de los productos.

### Gráfico 15. Compras a domicilio por Internet

¿Has comprado juguetes por Internet con despacho a domicilio?

74 respuestas

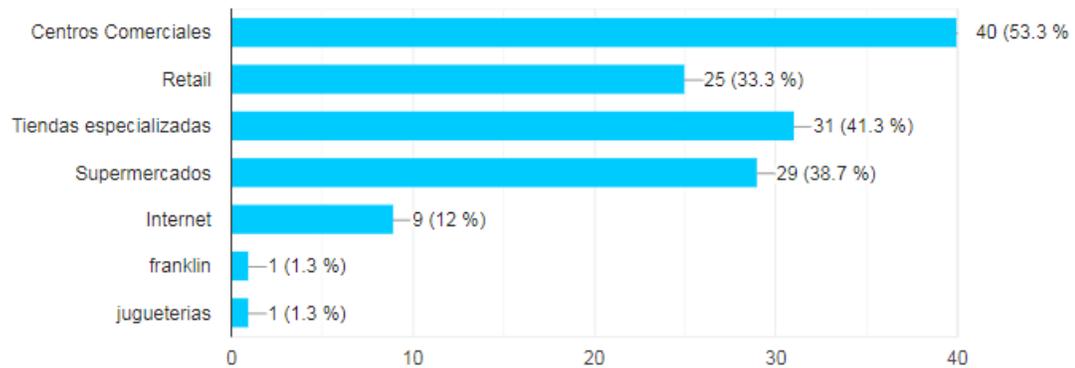


La encuesta nos demuestra que un gran porcentaje compra juguetes por internet lo cual nos demuestra la factibilidad de tener una tienda virtual, utilizando las redes sociales como una plataforma de publicidad que a la vez tendrá blog de crianza y consejos de maternidad; junto con todo esto proponemos una venta fácil a través de internet y entregas rápidas.

### Gráfico 16. Lugares de compra de juguetes

Cuando vas a comprar un juguete, ¿Dónde lo sueles hacer?

75 respuestas



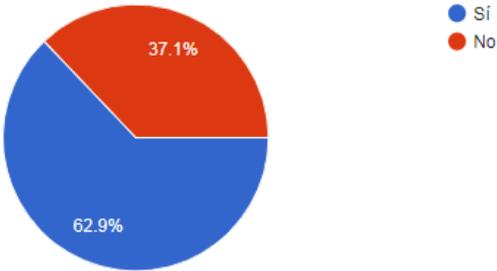
Fuente: Elaboración propia

A través de la encuesta vemos que los lugares de mayor adquisición de juguetes son los centros comerciales y las tiendas especializadas, por lo cual enfocaremos en abrir nuestro punto de venta en centros comerciales.

**Gráfico 17. Comparación de precios**

¿Comparas precios en más de un lugar cuando compras juguetes?

70 respuestas

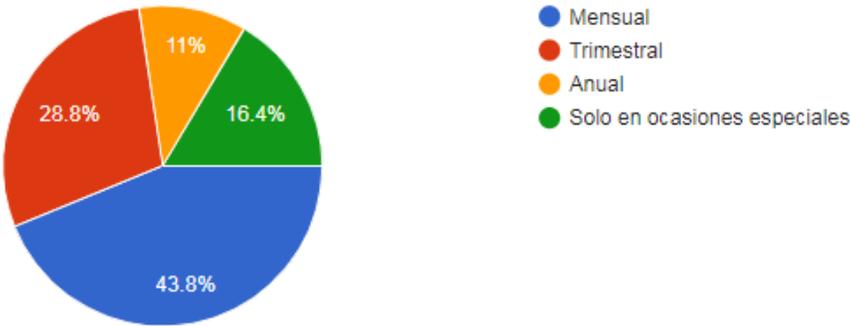


La encuesta nos refleja que la comparación de precios es un factor determinante a la hora de escoger juguetes, por lo tanto, se propone darle al cliente mediante nuestra tienda virtual una información clara de los precios de los productos.

**Gráfico 18. Frecuencia de compra de juguetes**

¿Con que frecuencia compras juguetes al año?

73 respuestas

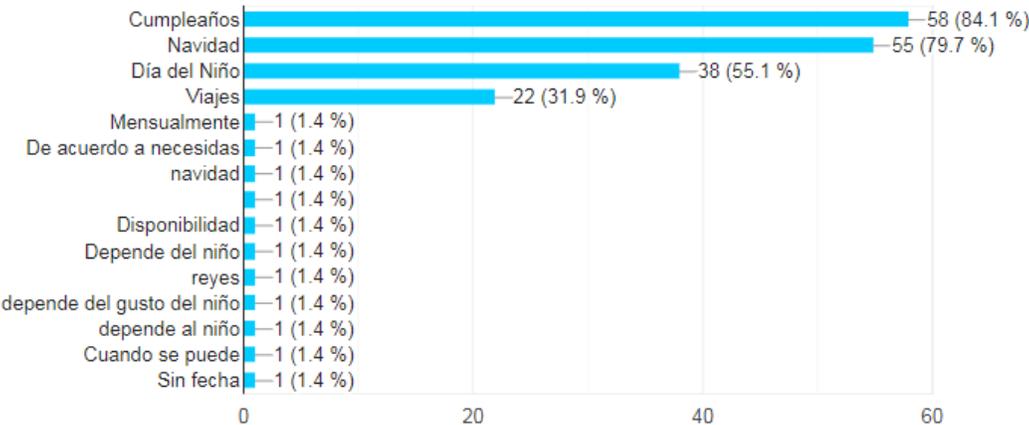


Los datos nos permiten analizar que la frecuencia con la que se compra juguetes en gran porcentaje es mensual y trimestral lo cual es un factor muy importante para la venta y producción de los mismos.

**Gráfico 19. Decisión de compra**

¿En que momento decides comprar juguetes?

69 respuestas

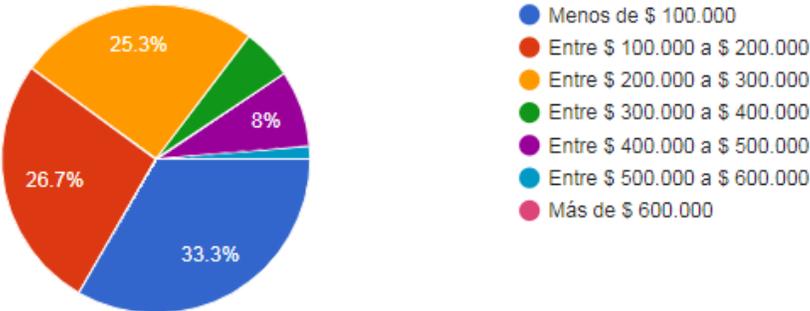


Navidad y día del niño son temporadas altas para la venta de juguetes, se podrán mayor énfasis en la publicidad y ventas especiales en estas fechas.

**Gráfico 20. Gasto en juguetes**

¿Cuánto dinero dirías que gastaste aproximado en juguetes durante el último año? aprox. por niño(a)

75 respuestas



Dado que la encuesta se realizó en grupos socioeconómicos de ingreso medio altos, se puede apreciar un gasto en el 33.3% de \$500.00 a \$600.000. Se recomienda realizar una encuesta más detallada para saber si estas familias tienen uno o más niños en los cuales invierten esta cifra.

**Gráfico 21.** Consideraciones importantes

¿Algún otro aspecto que considere importante no mencionado previamente?

7 respuestas

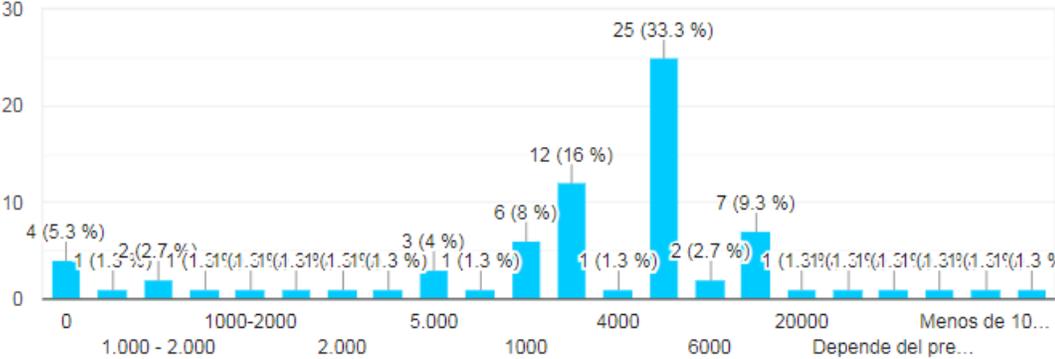
Que estimule la imaginacion
que se coordine con otros juguetes, que posea evolucion con la linea de desarrollo del niño(a)
ojalá de materiales naturales
Atrae al niño
que atrae al niño
Que me lo pida ella
Multiuso

A los encuestados se les pregunto qué otros factores son importantes para la compra de juguetes las respuestas son 100% compatibles con la propuesta de nuestros juguetes.

**Gráfico 22.** Percepción de precio

¿A qué precio piensas que un juguete podría ser considerado tan barato que dudarías de su calidad?

75 respuestas

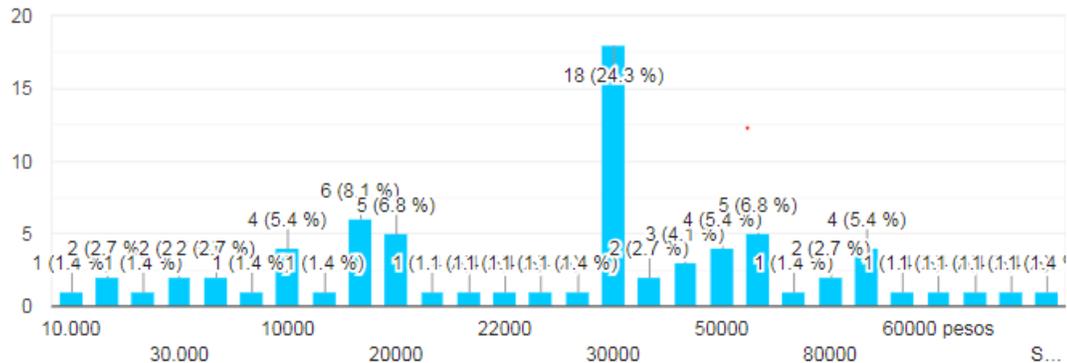


Las personas encuestadas consideran que \$5.000 de pesos por un juguete de madera hecha a mano es un precio demasiado bajo para considerarlo de buena calidad.

**Gráfico 23.** Consideración de precio adecuado

¿A qué precio consideras que un juguete comenzaría a ser caro, pero aun considerarías pagarlo?

74 respuestas

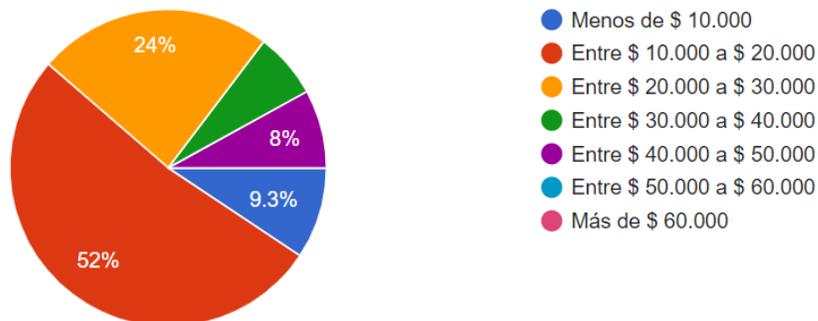


Dado que la encuesta revela que \$30.000 es un monto mayor para juguetes nuestra propuesta tiene a disposición una variedad de juguetes acorde a este rango de precios.

**Gráfico 24.** Precio Juguete 1

¿Qué precio consideras que deberían tener el juguete de la Imagen 1 - Figuras?

75 respuestas

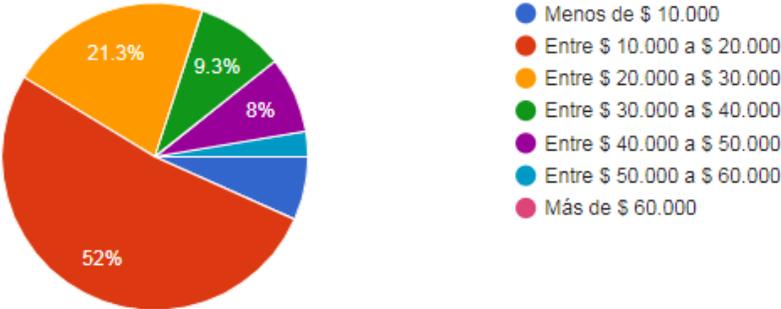


La encuesta revelo que un 24% de los encuestados acertó con el precio correcto del juguete que en la actualidad se vende en \$ 26.800 pesos, y un 24% opino un valor más alto al precio actual.

**Gráfico 25.** Precio juguete 2

¿Qué precio consideras que deberían tener el juguete de la Imagen 2 - Arco iris?

75 respuestas

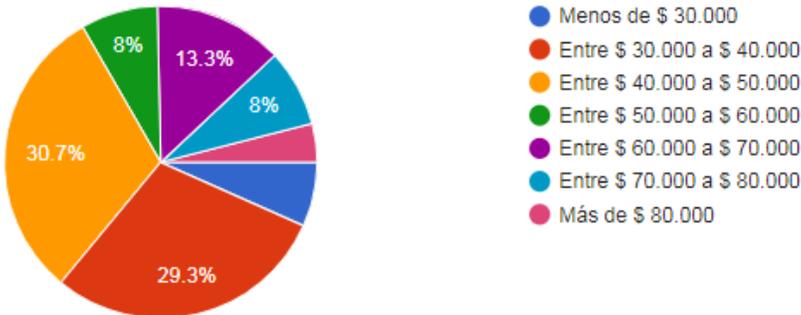


La encuesta nos revela que el precio a pagar por este producto está entre \$10.000 y \$30.000 pesos siendo este no el valor correspondiente al producto, se evaluará la alternativa de la distribución de un producto similar, pero de menor número de piezas que entre dentro de este rango de precio.

**Gráfico 26.** Precio juguete 3

¿Qué precio consideras que deberían tener el juguete de la Imagen 3 - Torre de aprendizaje?

75 respuestas

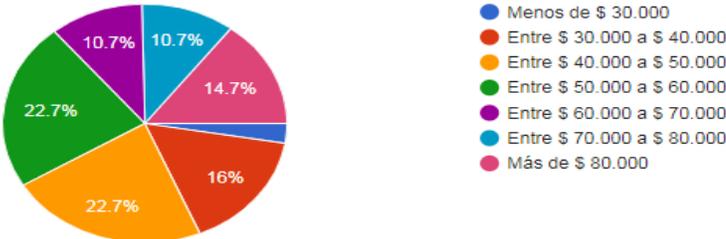


La encuesta nos deja distinguir que la mayoría de las personas instalan un valor para la torre de aprendizaje entre \$30.000 y \$50.000 pesos siendo que el precio es mayor a este precio, la empresa realizara un mayor énfasis en la publicidad de los beneficios que presenta este material.

**Gráfico 27.** Precio juguete 4

¿Qué precio consideras que deberían tener el juguete de la Imagen 4 - Gimnasio?

75 respuestas



Gran parte de las personas encuestadas dieron un precio acorde al monto de venta del gimnasio de madera por lo cual se mantendrá el precio inicial.

### 5.3 Estrategia de Mercado

Del análisis de mercado se pudo determinar que, si bien existe un mercado para la propuesta de negocios, el mismo se encuentra enfocado en un segmento determinado por tanto el alcance de mercado debe estar enfocado en uno o pocos segmentos.

Dado este alcance de mercado reducido a un segmento específico la ventaja competitiva se constituirá en focalizarse en beneficio, es decir una diferenciación que permita darle al cliente un beneficio propio de nuestra marca.

Con ello buscamos crear un valor agregado que le permita al cliente diferenciar nuestro producto de productos similares creando un valor que el cliente pueda percibir, dado que el mercado de juguetes en general es bastante amplio nuestra estrategia busca no entrar a competir en precios, esto en parte debido a que la encuesta revelo que la demanda de los clientes es inelástica a los precios debido a que valor otros atributos. Es por ello que buscaremos resaltar aquellos atributos detectados como más importantes por el segmento objetivo, de esta forma en el mediano plazo buscamos generar una lealtad a la marca.

Las personas buscan productos sustitutos cuando consideran que el producto que están buscando tiene un símil en otros productos, la principal ventaja en ese aspecto de buscar la diferenciación es que los clientes vean al producto como único basado en el aporte de valor que perciben del mismo.

#### 5.4 Propuesta de Valor para el Cliente

##### Valor Psicológico

Basándose en una educación respetuosa, los juguetes permiten un desarrollo de la imaginación, acompañar a los niños en esta etapa en la que empiezan a descubrir el mundo y a desarrollar su posterior independencia.

##### Valor Funcional

Los juguetes tendrán colores atractivos para los niños y formas que les permitan desarrollar su coordinación, seguridad y autoestima mediante un aprendizaje a través de la experiencia, en este proceso los padres empiezan a descubrir lo que ellos necesitan.

**Gráfico 28.** Propuesta de valor



Fuente: Elaboración Propia

## Valor Económico

Los primeros años de vida son una etapa crucial para el desarrollo de habilidades y pueden constituir en buena medida al desempeño de los niños en el futuro, lo cual se traduce en menores tasas de deserción escolar o universitaria, acorde al estudio referido en el diario Economía y Negocios<sup>21</sup> los niños pertenecientes a un programa de estimulación temprana tendrían ingresos un 25% mayores que aquellos niños pares de del grupo de control del estudio realizado.

### **5.5 The Consumer Journey**

Al analizar las estrategias de venta, una herramienta actualmente usada es el Consumer Journey que consiste en un mapa conceptual donde se plasma todo el proceso de compra del cliente. Desde las etapas, interacciones y opiniones, hasta los canales, elementos y posibles errores o complicaciones que pueden producirse a lo largo del proceso de compra.

En esta etapa se busca determinar los puntos claves dentro del proceso de compra y de esa forma realizar estrategias que permitan una experiencia satisfactoria para el cliente. Actualmente al momento de realizar una compra, el consumidor busca la mayor cantidad de información sobre el producto o servicio a adquirir, lo que conlleva ya un 70% del proceso final, es por esto que se debe cubrir este proceso y realizar una experiencia que lleve al cliente no solo a adquirir el producto o servicio si no llegar a una fidelización con la marca.

Para poder realizar el mapa conceptual de la compra, es necesario poder entender el proceso que realiza el cliente desde la identificación de una necesidad, la pre venta, la venta del producto y la post venta así, de esta forma se pueden realizar distintas estrategias que faciliten los puntos claves.

#### **5.5.1 Componentes del Consumer Journey**

Para realizar el mapa conceptual, se debe analizar cuáles son los componentes del mismo y así poder desarrollarlos en el presente trabajo:

---

<sup>21</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=494572>

**Tabla 13. Elementos del Consumer Journey**

ENCARGADO	ETAPA	ACCIÓN
<b>Departamento de marketing</b>	Descubrimiento	El cliente descubre una necesidad basada en un problema, en esta etapa se busca investigar sobre el problema.
	Aprendizaje	El cliente ya conoce la necesidad básica del problema o necesidad y busca información al respecto.
<b>Departamento de ventas</b>	Elección	Una vez con la información necesaria el cliente empieza a elegir entre el mercado que empresa puede cubrir su necesidad y se encuentra más acorde a su necesidad.
	Adquisición	El cliente adquiere el producto en base a la elección anterior, al momento de realizar una adquisición se puede generar un valor agregado al producto.
<b>Departamento de satisfacción al cliente</b>	Fidelización	Una vez adquirido el producto si el cliente logra cumplir de manera satisfactoria la compra y recibe un servicio adicional el mismo optara por ser parte de una fidelización del producto.

Fuente: elaboración propia.

### Etapas del Consumer Journey

Las etapas del Consumer Journey se las puede dividir en tres fases:

#### Primera Etapa:

Descubrimiento y Aprendizaje: en esta fase se debe entender que el cliente identifica que tiene un problema el cual lo convertirá en una necesidad, la misma que llevará a una etapa de aprendizaje averiguando por distintos medios sobre la necesidad del mismo y de esta forma buscar información que cubra esta necesidad.

#### Segunda Etapa:

Elección y la Adquisición: en la cual el cliente buscará distintas marcas que cubran esta necesidad basada ya en un producto o servicio.

#### Tercera Etapa:

Fidelización del Cliente: a través de que este pueda cubrir de manera satisfactoria su necesidad.

Es notable considerar que si bien todas las fases son importantes actualmente se debe tratar de dar considerable soporte a la primera y segunda fase, las cuales son las que aseguran la venta del producto, sin dejar de lado el brindar una experiencia satisfactoria para que se logre el proceso de fidelización.

Tal como indica Schiffman (2010:86) en su libro Comportamiento del Consumidor la motivación se define como: “la fuerza impulsora dentro de los individuos que los empujan a la acción. Esta fuerza impulsora se genera por un estado de tensión que existe como resultado de una necesidad insatisfecha. Los individuos se esfuerzan tanto consciente como subconscientemente por reducir dicha tensión eligiendo metas y valiéndose de un comportamiento que, según sus expectativas, satisfará sus necesidades y, de esa manera, aliviará el estrés que padecen”.

El aprendizaje del consumidor es un proceso, evoluciona y cambia permanentemente como resultado de los conocimientos recién adquiridos (los cuales provienen de lecturas, discusiones, observaciones o reflexiones); o bien, de la experiencia real. Tanto el conocimiento recién adquirido como la experiencia personal sirven como retroalimentación para el individuo y proveen los fundamentos de su comportamiento futuro en situaciones similares.

Al momento de realizar la elección del producto o servicio se debe tomar en cuenta a la competencia, también es importante poder determinar cuál es el distintivo de la empresa así se puede llegar a la diferenciación de la marca lo cual logrará que el cliente pueda adquirir el producto sin llegar a puntos de frustración por la gran variedad que puedan satisfacer la necesidad del mismo.

El reforzamiento o fidelización incrementa la probabilidad de que una respuesta específica vuelva a ocurrir en el futuro, como resultado frente a ciertos estímulos o señales particulares. Si un consumidor se siente satisfecho al disfrutar con un producto o servicio adquirido, ese individuo habría aprendido a asociar la compra con un sentimiento placentero y, por lo tanto, es probable que repita la conducta aprendida y se convierta en un cliente leal.

### **5.5.2 Consumer Journey aplicados a juguetes de educación alternativa**

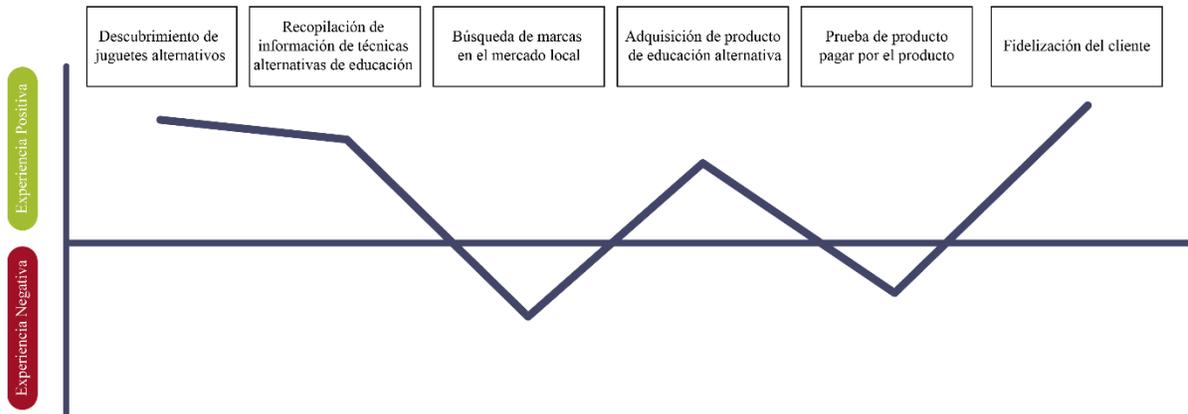
Como se vio anteriormente para poder plantear las actividades a realizar es necesario determinar los puntos de satisfacción o puntos negativos de la experiencia del cliente en el mapa de Consumer Journey.

### **5.5.3 Desarrollo del mapa de compra de un juguete de educación alternativa**

Al momento de realizar la compra de un juguete alternativo se puede determinar en base a la experiencia de compra del cliente las siguientes actividades como puntos clave tanto en factores positivos como negativos, es importante recalcar que al ser productos alternativos se vio que si existe una pre disponibilidad del uso de este tipo de productos uno de los puntos fuertes es el obtener información sobre el producto, entre los puntos de frustración se puede determinar que no existen un mercado local que ofrezca la producción del mismo, otro de los puntos de frustración se centra posterior a realizar la compra durante la prueba del producto determinando si el usuario final sentirá que cubre su necesidad, en el caso de lograr una experiencia positiva este mismo pasara a la fidelización del

producto a través de la asociación de estímulos positivos que logran una recomendación del producto final.

**Gráfico 29.** Mapa Consumer Journey



Fuente: elaboración propia.

#### Planes de acción por fase

A continuación, se determinarán cuáles son los planes de acción a realizar por cada fase:

**Pre venta:** la cual cuenta con la etapa, descubrimiento – aprendizaje

**Venta:** la cual cuenta con la etapa de elección – adquisición.

**Post venta:** es parte de la fidelización del cliente.

Cada uno de los planes presentados a continuación tiene por finalidad mejorar la experiencia de compra del cliente.

**Tabla 14. Estrategias de comercialización**

ETAPA	ACCIÓN	ESTRATEGÍA	ACTIVIDAD
Descubrimiento	El cliente descubre una necesidad basada en un problema, en esta etapa el cliente busca investigar sobre el problema.	Promoción por medio de redes sociales.	Se buscara promocionar el producto por medio de redes sociales, ofreciendo las cualidades de los juguetes de educación alternativa, desarrollando los valores de los mimos y los beneficios con respecto a los infantes, esto atreves de publicitaciones o videos de interacción con el producto.
Aprendizaje	El cliente ya conoce la necesidad básica del problema o necesidad y busca información al respecto.	Promoción por medio de Microinfluencers.	Se busca el poder trabajar con un grupo de influencia a través del compartir experiencias positivas con respecto al uso del producto.
Elección	Una vez con la información necesaria el cliente empieza a elegir entre el mercado que empresa puede cubrir su necesidad y se encuentra más acorde a su necesidad.	Promoción por medio de soportes digitales (página web).	La implementación de una página web deberá poder sobresalir las cualidades del producto además de ofrecer la información necesaria para realizar la elección de forma positiva al producto.
Adquisición	El cliente adquiere el producto en base a la elección anterior, al momento de realizar una adquisición se puede generar un valor agregado al producto.	Estrategias de diferenciación uso de responsabilidad social.	Una vez realizada la compra se pretende promocionar el uso de responsabilidad social con el fin de que sea un elemento positivo al momento de adquirir el producto convirtiendo en algo positivo
Fidelización	Una vez adquirido el producto si el cliente logra cumplir de manera satisfactoria la compra y recibe un servicio adicional el mismo optara por ser parte de una fidelización del producto.	Herramientas on line (página web)	Luego de la post venta se realizara un soporte de asesoría al cliente.

Fuente: elaboración propia.

## 5.6 Segmento Objetivo

Familias y centros de educación parvularia que tengan a su cuidado niños entre los 0 y 5 años que busquen darles una educación acorde a pedagogías cuyas técnicas educativas estimulen los sentidos de sus niños de forma respetuosa.

Familias con educación universitaria y un nivel de ingreso medio alto, pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a, y C1b y que tratan de balancear su trabajo y familia.

Centros educativos orientados a las pedagogías de enseñanza alternativa como Waldorf, Montessori y Pikler, principalmente ubicadas en las comunas del sector oriente.

Desean productos de calidad para los niños fáciles de usar y con las indicaciones adecuadas para los padres o personal que compraran el juguete, y que permitan el desarrollo de la creatividad e independencia de los niños.

## 5.7 Identidad de la Marca

Con productos elaborados con características de juguetería noble, que den la confianza y seguridad de están educando a los infantes con juguetes nobles en todo momento, no solo en cumpleaños y en fechas festivas, y preparándolos para enfrentar un futuro que requiere que posean estas habilidades y destrezas.

La marca lleva el nombre de “Rayen”, lo que significa “florecer” en mapudungun, la misma que está asociada al modelo de negocio de la juguetería, puesto que está orientado a la elaboración de juguetes, que cumplen con las características que todo infante requiere para educarse bajo las metodologías de Montessori y Waldorf desarrollando su creatividad, independencia y valores, y de esta manera, estar listo para el mañana mientras va creciendo y enfrentándose al mañana.

Los colores representan un arco iris y un árbol, lo cual denota que a medida que el infante va creciendo, va aprendiendo de manera independiente a través de la experimentación e independencia y va pasando diversos colores lo que denota el uso de su creatividad y sus valores para desarrollarse sin limitaciones y respetando a otros seres vivos de su entorno.

### Prototipo o Moodboard

Un moodboard es un panel de tendencias usado como una excelente herramienta visual en publicidad, diseño de interiores, diseño gráfico y moda, ya que ayuda a plasmar una idea que si todos están de acuerdo se llevara a cabo. Los moodboard, aunque están formados por diferentes componentes, pero en su conjunto forman una sola idea dando lugar a la estética y esencia de una marca.

En el caso de la marca Rayen se tomó en cuenta el uso de elementos como árboles, manos que simbolizan el apoyo y una base estable a la educación, el uso de colores vivos, se buscó hojas de árboles que no tengan una imagen tradicional. Todos estos elementos se encuentran enfocados para los padres y personas en representación de instituciones que adquieran los juguetes, no obstante, quien los utilizará como usuario final son los niños.

**Gráfico 30.** Elementos para el diseño de un Logotipo



Fuente: Imágenes Google

Finalmente, en base a aquellos elementos que queremos representar con el Logotipo de la marca se construyó la siguiente imagen:

El Logo que representa la imagen de la juguetería se lo muestra a continuación.

**Gráfico 31.** Logotipo de la Marca



Fuente: Elaboración propia

## **5.8 Marketing Mix**

### **5.8.1 Producto**

De la encuesta de juguetes nobles, respecto a las Metodologías Educativas de enseñanza, los encuestados se inclinaron por las metodologías más reconocidas que fueron Metodología Montessori (43%), Metodología Waldorf (28%), haciendo un total del 76% en conjunto, y un promedio simple de 81%.

Así mismo, se les consulto acerca de los aspectos de importancia del juguete. Estos valoraron las variables nobles del juguete con un puntaje de 5, esto indica la importancia para sus niños, la variable del precio sería contemplada si el juguete contempla el resto de las variables, que fueron: estimulación de los sentidos, que tengan un contenido valórico, que sea adecuado en la etapa psicomotora, la calidad, la seguridad.

Conforme a las respuestas de los clientes, se diseñó la cartera de productos de la juguetería, que se resumen en el ANEXO 1.

La encuesta revelo que el ticket promedio debería estar por debajo de los 30.000 pesos, siendo el ticket promedio de los juguetes propuestos en el anexo 30.710

Adicionalmente se realizó un estudio de la competencia cuyo local físico fue inaugurado el año del presente trabajo 2018 cuyo local se encuentra dentro de las comunas definidas para el segmento objetivo y por tanto nos servirá como

referencia inicial, producto de este análisis se pudo determinar que tiene un flujo de clientes aproximadamente de 0,64 clientes por hora.

La encuesta reveló que un 12% de los clientes objetivo compran juguetes vía internet, es decir que por cada 100 clientes que adquirieron productos en la tienda física hay 12 adicionales mediante el canal de internet.

Los cálculos se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 15.** Ingresos 1er año

Cientes por hora	0,64
Horas por Local	10
Cientes Local por día	6,4
Cientes Local por mes	192
Cientes Local por año	2.304
Locales	3
Cientes Tiendas Física	6.912
Cientes Tienda Virtual	441
<b>Total Clientes 1 año</b>	<b>7.353</b>
Ticket Promedio	30.708
<b>Ingreso 1er año</b>	<b>225.799.574</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos durante el primer año ascenderían a \$ 225.799.574 con 3 locales y que corresponde a un 1,6% del tamaño de mercado potencial para el primer año.

El crecimiento de la industria es de 7,2% (El Mercurio, 2014), el crecimiento proyectado será:

**Tabla 16.** Ingreso proyectado 5 años B2C

	Tasa de Crecimiento	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos por año	7,2%	225.799.574	242.167.786	259.722.528	278.549.814	298.741.890

Fuente Elaboración Propia

### 5.8.2 Precio

Para establecer la estrategia de precio se realizó una investigación de los precios del mercado, los precios de la competencia y los costos variables de las categorías de juguetes. Así mismo, de la encuesta realizada, de los 4 tipos de

juguetes encuestados, los precios que el cliente pagaría por tipo de juguete fueron:

- Juguete tipo 1 (Figuras): entre \$ 10.000 a \$ 20.000 (45,5%)
- Juguete tipo 2 (Arco Iris): entre \$ 10.000 a \$ 20.000 (45,5%)
- Juguete tipo 3 (Torre): entre \$ 40.000 a \$ 50.000 (29,5%)
- Juguete tipo 4 (Gimnasio): entre \$ 40.000 a \$ 50.000 (22,7%)

Por lo tanto, la estrategia de precio que se utilizará es “La estrategia de precio orientada a la competencia” y la sub estrategia es “igualarse con los precios del competidor”, esto para acercar a los clientes potenciales, al tratarse de un producto premium. La tabla de productos y precios finales, se pueden apreciar en el ANEXO 1.

### **5.8.3 Distribución**

La estrategia se llevará a cabo en el local de juguetería, al ser el punto principal de comercialización e interacción con los padres de familia e infantes de nuestro mercado objetivo. Por ello, se ubicará el local de manera estratégica, en una zona con bastante tránsito peatonal, visible para los clientes actuales y potenciales. Por esta razón, se ha decidido que la juguetería debe estar ubicada en la comuna de Las Condes. El lugar será accesible y a la vez se tratará de generar un ambiente creativo y que estimule la independencia y la libertad de pensamiento, de forma de atraer a los infantes y también donde se organizaran talleres y experiencia gratuitas a fin de que tanto niños como padres de familia se interesen por los productos actuales y a la vez se pueda identificar las nuevas tendencias.

### **5.8.4 Promoción**

A continuación, se plantea las estrategias promocionales a implementar:

#### **Estrategia 1.- Promoción por medio de redes sociales**

Esta parte de promoción a través de redes sociales busca abarcar distintas redes sociales como ser:

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Otras

Se contratará un servicio de community manager cuya responsabilidad es captar a un público específico quien tenga interés por la adquisición de productos de

educación alternativa, realizar contenido de acuerdo a la plataforma que se utilizará, este también tiene por finalidad tener un contacto directo con el posible comprador y deberá brindar la mayor cantidad de información además de explicar los beneficios del producto.

### Gráfico 32. Redes sociales



Fuente: elaboración propia.

### Estrategia 2.- Promoción por medio de Microinfluencers

Para realizar la promoción por Microinfluencers se busca utilizar a grupos de personas que tengan experiencias previas con la marca, y así estas puedan dar testimonios de su experiencia con los juguetes de educación alternativa, el grupo de personas con las que se trabajara está compuesto por educadores parvularios además de trabajar con expertos en motricidad a temprana edad, a quienes se les dará los productos para que puedan utilizarlo en sus trabajos y sean ellos quienes puedan transmitir a posibles clientes la experiencia y los beneficios de los productos así dando un testimonio personal.

Estos microinfluencers abrirán nuevos canales de promoción del producto esto ayudara a que el cliente tenga una experiencia positiva con respecto al aprendizaje, por medio de las experiencias y la factibilidad de tener contacto directo con los productos podrán mostrar de manera directa los beneficios del mismo dejando al cliente hacer la prueba de los mismo teniendo así un contacto pre venta del producto y logrando así una experiencia positiva.

**Gráfico 33. Microinfluencers**



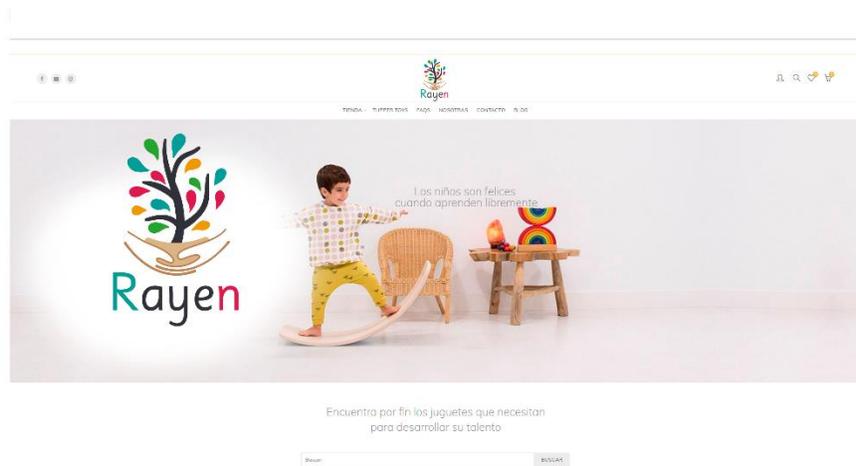
Fuente: elaboración propia.

### **Estrategia 3.- Promoción por medio de soportes digitales (página web)**

El trabajar con una página web actualmente es vital al momento de poder realizar la elección de un producto, el portal web deberá contener toda la información del producto así mismo este deberá contar con videos los cuales sean más atractivos al momento de que el cliente busque información sobre la marca y las cualidades y beneficios de la misma.

Esta deberá poder ser fácil al momento de explorarla puesto que tiene que ser tanto atractiva como para padres y niños, también deberá contar no solo con información del producto si no con información de los beneficios de la educación alternativa y como la marca se diferencia de la competencia en especial de los juguetes tradicionales.

**Gráfico 34. Página web**



Fuente: elaboración propia.

#### **Estrategia 4.- Estrategias de diferenciación uso de responsabilidad social**

El cumplimiento de la responsabilidad social genera beneficios para la sociedad y la empresa u organización, ya que aumenta su reputación, fomenta la confianza pública y mejora la salud de los trabajadores y de los individuos que conforman la sociedad. Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se pretende que el cliente al momento de realizar la adquisición del producto sea consciente que no está optando únicamente por adquirir juguetes de educación alternativa, sino que también él se sienta parte de apoyar a una institución, actualmente existe una institución AMICAM “amigos del calvo Mackenna” es un hospital pediátrico chileno, ubicado en la comuna de Providencia, Santiago de Chile. Es un recinto público de salud y forma parte de la red asistencial del Servicio de Salud Metropolitano Oriente. Una vez realizada la compra se pretende promocionar el uso de responsabilidad social con el fin de que sea un elemento positivo al momento de adquirir el producto convirtiendo en algo positivo debido a que parte de los ingresos servirán para poder dar donaciones a los infantes convirtiendo al cliente en parte de esta actividad lo cual genera un estrategia de diferenciación, puesto que se realizara donaciones así no solo se comprara un producto si no que se lograr una experiencia positiva al momento de realizar la adquisición del producto.

**Gráfico 35. Página web**



Fuente: elaboración propia.

### **Estrategia 5.- Estrategias soporte on line (página web)**

Al finalizar la venta se debe considerar que la página web también sirva como un soporte para los clientes es decir así el contacto con el mismo no concluye al momento de adquirir el producto, si no que el cliente puede tener la certeza de poder consultar sobre cualquier duda con respecto al producto, además de tener una línea de contacto directo generando un vínculo positivo con la marca, la misma que generara una respuesta positiva no solo a cubrir la necesidad si no lograra la fidelización.

**Gráfico 36. Soporte on-line**



Fuente: elaboración propia.

## **6 PLAN DE OPERACIONES**

El plan de operaciones comprende las principales actividades esenciales para la actividad y el funcionamiento del negocio. Para ello se describirá los procesos a ejecutar, en primera instancia se describirán todos los procesos asociados a la producción propia para posteriormente realizar un análisis a modo de comparación con una contratación de producción externa.

### **6.1 Procesos**

Para poder abarcar un tamaño de mercado mayor se planteó el análisis de una instalación de producción propia.

#### **6.1.1 Desarrollo de Productos**

La importancia de este proceso es clave para el desarrollo de valor acorde a la propuesta de la empresa, de esta etapa se desarrolla el producto que permite cubrir las necesidades del cliente.

La primera etapa del proceso de selección de productos corresponde a la determinación de las características que deben poseer éstos, de modo que resulten atractivos a los clientes y logren los objetivos pedagógicos, Los productos seleccionados deben constituir un real aporte a la educación de los niños y ayudar a los padres o apoderados a mantener la atención de los niños siendo entretenido y atractivo para los niños. Las características que deben tener los materiales educativos serán determinadas a partir de la pedagogía que representa el juguete.

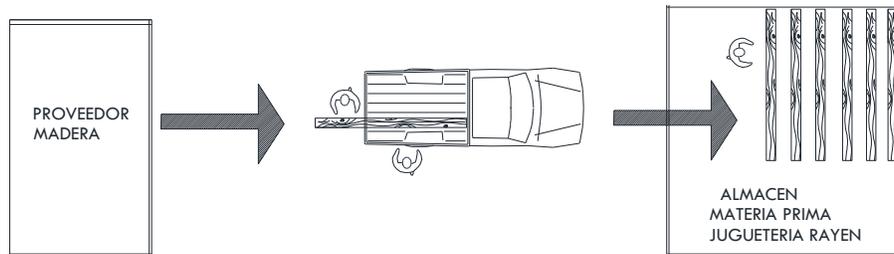
#### **6.1.2 Elaboración del Producto**

A continuación, se describen los procesos que se deben llevar a cabo para poder elaborar los productos desde la adquisición de insumos hasta el empaquetado final para distribución a las tiendas.

#### **Proceso de Compra y Abastecimiento**

El proceso de compra y abastecimiento de materia prima comprende la compra de madera Pino Oregón cepillado, la recepción y revisión del producto para posteriormente almacenar el mismo.

**Gráfico 37. Compra de Materia Prima**



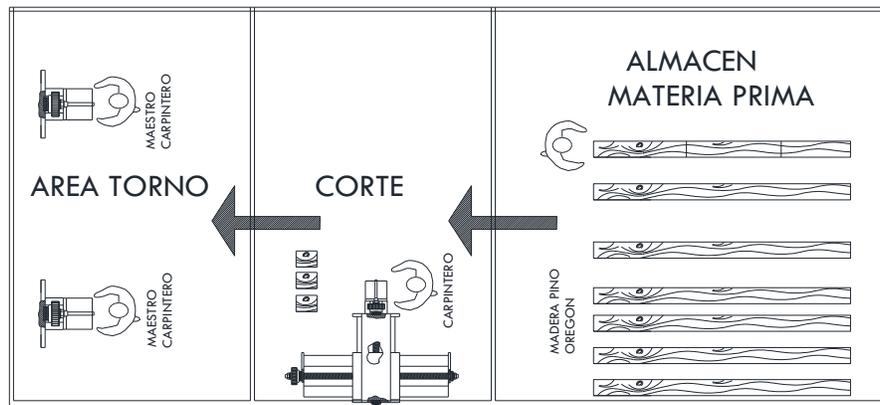
Fuente: Elaboración Propia

### Proceso de Corte y Torno

El proceso comprende:

Corte de madera en piezas rectangulares de un tamaño similar a la de los juguetes la maquinaria a utilizar será SIERRA DE CINTO HAMMER N4400 operado por el carpintero, los cortes de madera serán trasladados a la sala de torneado donde se les dará la forma final con el TORNO COPIADOR DE MADERA RWL 1000GV que estará operada por el maestro carpintero y un ayudante. Con la forma final de los productos se realiza el lijado.

**Gráfico 38. Corte y Torno**

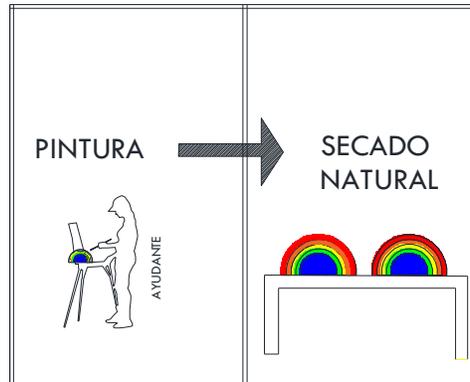


Fuente. Elaboración Propia

## Proceso de Pintado y Secado

Con los juguetes ya terminados se realiza el pintado manual, las pinturas utilizadas son 100% ecológicas y libres de toxico, el secado se realiza al natural durante 24 horas.

**Gráfico 39.** Pintura y Secado

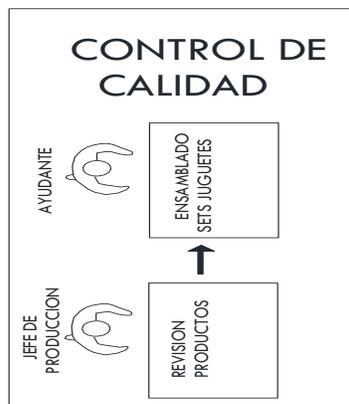


Fuente: elaboración propia

## Control de Calidad

El proceso comprende la revisión del producto por parte del jefe de producción de la fábrica quien supervisara el acabado de los juguetes y el cumplimiento de todos los estándares dados por la norma chile del juguete posteriormente se ensamblará los sets y se revisara que contengan todas las piezas especificadas.

**Gráfico 40.** Control de Calidad

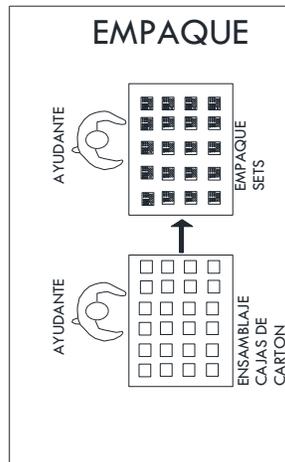


Fuente: elaboración propia

## Empaque

Se realizará el ensamblado de las cajas y se procederá a colocar los juguetes de acuerdo a los sets y las especificaciones técnicas dentro de ellas.

**Gráfico 41.** Empaquetado

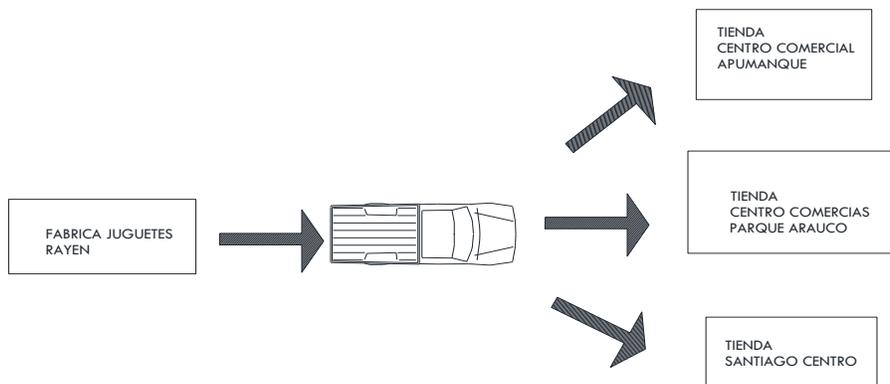


Fuente Elaboración propia

## Envío productos terminados a tiendas

El proceso comprende la distribución hacia las tres tiendas ubicadas en el mall Parque Arauco, Santiago Centro y en centro comercial Apumanque de acuerdo al requerimiento de las mismas.

**Gráfico 42.** Distribución productos terminados



Fuente: Elaboración Propia

### **Maquinaria y equipo principal**

Sierra de cinto hammer n4400: cuenta con las siguientes características técnicas.

- Volantes masivos (Ø 440 mm)
- Altura de corte: 275 mm
- Ancho del corte 420 mm
- Mesa inclinable

**Gráfico 43.** Sierra de cinto



Fuente: [www.reko.cl](http://www.reko.cl)

Torno coprador de madera RWL 1000gv: cuenta con las siguientes características técnicas

- Distancia entre centros: 1.000 mm.
- Velocidad mínima y máxima: 600-2.200 mm.
- Dimensiones: 1.450 x 370 x 450 mm.

**Gráfico 44.** Torno copiador



Fuente: [www.easy.cl](http://www.easy.cl)

Lijadora de banda estacionaria rbds69a: cuenta con las siguientes características técnicas

- Velocidad: 9.000 min-1
- Ancho de trabajo máximo: 204 mm
- Desgaste de trabajo máximo: 3 mm
- Capacidad máxima de grosor: 120 mm
- Inclinación tope en paralelo máximo: 45°

**Gráfico 45.** Lijadora de banda estacionaria



Fuente: [www.itaka.cl](http://www.itaka.cl)

### 6.1.3 Proveedores

Las negociaciones de materias primas se realizarán directamente desde la gerencia general, que en conjunto con el jefe de planta se encargarán del control de inventarios, compra y abastecimiento, tanto en madera pinturas, empaque mobiliario de la fábrica y de los puntos de venta.

Se realizará una lista de proveedores y se realizara la cotización de los materiales posteriormente se escogerá 2 empresa que cumplan con las necesidades de la fábrica para lo cual se evaluara

- El precio
- La calidad del material
- Tiempos de entrega oportunos
- Asesoramiento en la compra del material

#### Madera

Maderas MyM: nace como una empresa familiar, dedicada a la comercialización de maderas nativas. Con más de 20 años en el mercado seguimos manteniendo el mismo espíritu que nos caracteriza una atención cordial, personalizada y eficiente. <https://www.maderasmym.cl/>



Maderas Sur: Somos una pequeña empresa dedicada al rubro de la madera buscando calidad y buenos precios en nuestros productos, es por eso que nos esforzamos en conseguir las mejores maderas dentro de nuestro país. <http://www.maderas-sur.cl/>



## Pintura

Graphenstone: Una gama de productos tan ecológicos como saludables, libres de sustancias nocivas. Nuestro objetivo es lograr el bienestar de las personas y el impacto positivo en el medioambiente. <http://www.graphenstone.net/cl>



## Empaque

Cajitas: Contamos con gran variedad de medidas y colores en nuestros productos ya que somos fabricantes, si requieres medidas especiales, colores específicos, stickers, estampado de logo de tu empresa. <http://www.cajitas.cl>

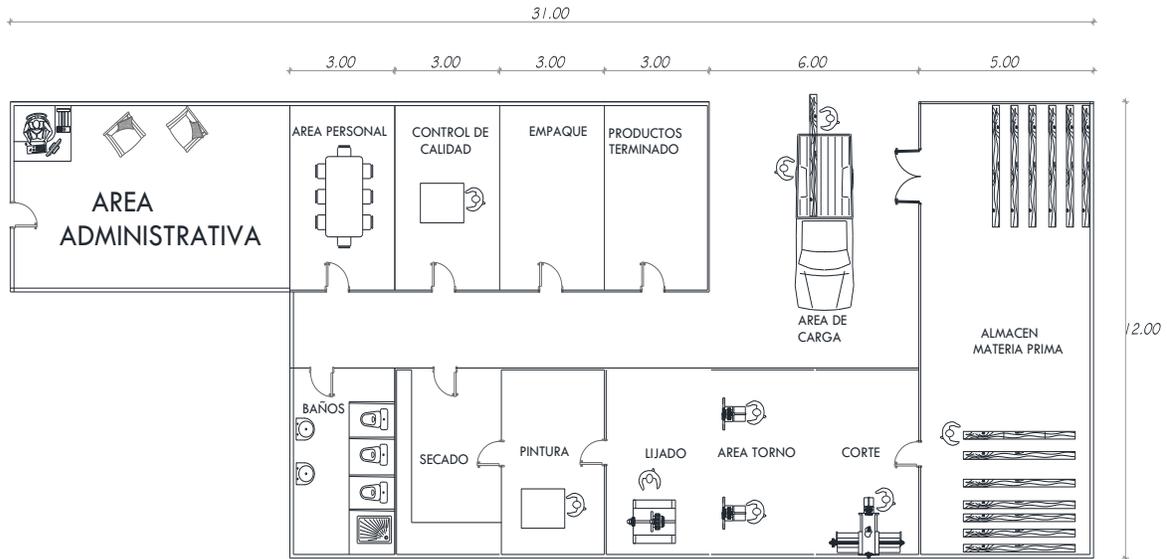


Faencar: En constante evolución durante este tiempo, en Faencar integramos tecnológica y procesos más eficientes, preservando los valores de una empresa productiva y calificada en la mejora continua de los productos, especialización en los servicios, sostenibilidad y comunicación con nuestros clientes para conseguir su aval y fidelización. <http://www.faencar.cl>



## 6.1.4 Layout Planta de Producción

Gráfico 46. Planta de Producción



Fuente: Elaboración propia

## 6.1.5 Canal de Distribución de Ventas

El horario de atención que tendrá las tiendas de la juguetería RAYEN serán:

- Tienda centro comercial Apumanque: De 11:00 am a 9:00 pm
- Tienda centro comercial Parque Arauco: De 11:00 am a 9:00 pm
- Tienda Santiago Centro: De 9:00 am a 9:00 pm

Tabla 17. Modelo de Negocio

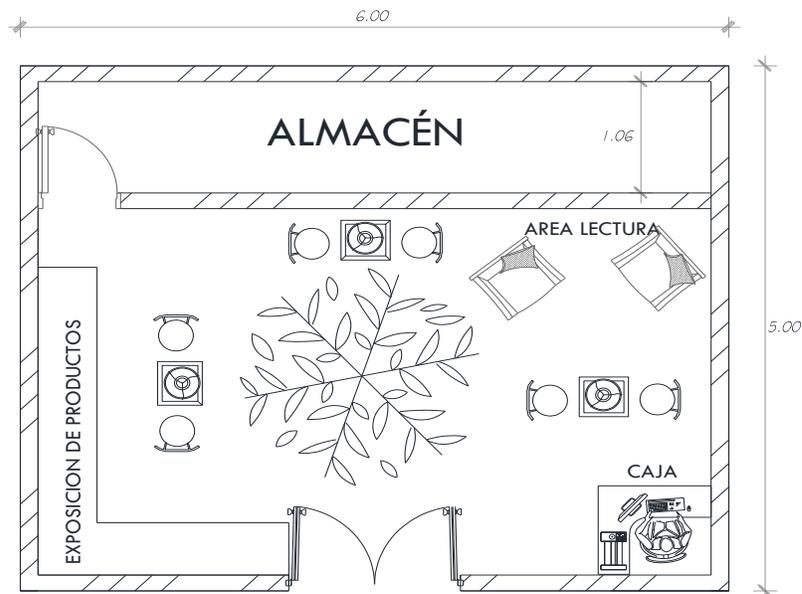
Canal	Descripción y Procesos
Tienda Propia	Los productos didácticos educativos pueden ser entregados directamente al cliente en la tienda propia proyectada
Despacho a Domicilio	Este canal será atendido mediante despachos realizados en la tienda, utilizando el servicio de Chilexpress para hacer las entregas La cobertura para este servicio gratuito es para la región metropolitana
Envíos por encomienda	Se contempla el envío de productos a los clientes por medio de empresas de Logística o Courier, como Correos de Chile y Chilexpress, para compras efectuadas por cualquiera de los canales de venta. Este canal está dirigido principalmente para envíos a regiones

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.6 Layout

El plano de las tiendas busca representar la imagen de la marca que comprende un árbol de colores, por ende, la tienda tendrá como punto de atracción principal un árbol con los modelos de juguetes y los colores representativos de la marca, sin embargo, es fundamental también que exista el espacio adecuado para el juego de los niños.

**Gráfico 47. Layout almacén**



## **6.2 Contratación Externa**

Otra de las variables que se analiza es la subcontratación de la producción de forma externa, para conocer los costos y complejidades que ello implica se solicitó la elaboración de un producto a un proveedor potencial con el fin de conocer los tiempos de producción y costos.

El subcontratar la producción permite centrar los esfuerzos de la empresa en su ventaja competitiva y planes de desarrollo, aminora el riesgo financiero ya que no cuenta con costos fijos, pero como también conlleva a una adecuada determinación de la demanda ya que los plazos de entrega tienen a ser mayor al subcontratar la producción.

Uno de los principales desafíos al momento de decidir subcontratar la producción tiene que ver con el volumen del pedido. En China los proveedores exigen un Minimum Order Quantity o MOQ, y el mínimo de producción suele ser alto. Acorde a estimaciones de la página [www.importardechina.com](http://www.importardechina.com) el MOQ para productos cuyo valor este próximo a un dólar americano suele ser de 3.000 unidades, es decir para producir un catálogo de 5 variedades de juguetes se requerirían 15.000 unidades a solicitar, para ello es fundamental analizar el potencial de ventas para definir en qué momento se puede alcanzar el mínimo a fin de producir en China.

Otra opción que se revisó fue la producción con un proveedor extranjero cuya cuota de producción mínima está dentro del rango de ventas y en el plan financiero se realiza una comparación entre los costos de la producción propia, con planta instalada en la Región Metropolitana y la producción externa subcontratada.

Para realizar la comparación se realizará un análisis de los costos medios totales.

## **7 PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo del plan de recursos humanos es definir adecuadamente la estructura que deberá soportar el negocio para poder llevar a los clientes la propuesta de valor.

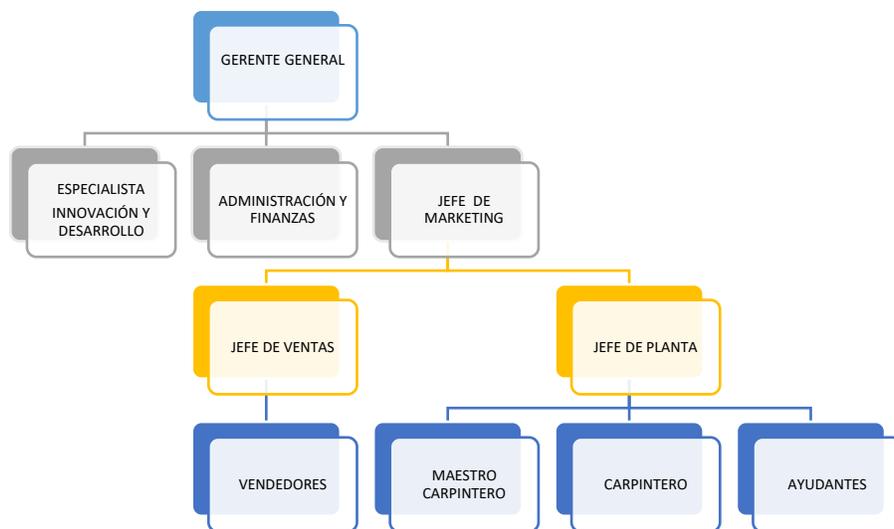
Esto implica un grupo humano capacitado y alineado con los objetivos de la compañía, estos recursos constituyen una pieza clave para el éxito del negocio y por ello es importante describir las cualidades que se requieren y que estén acorde con la propuesta de valor planteada.

## 7.1 Organigrama

El organigrama fue pensado para que mantenga el foco del negocio, es decir, prioriza aquellas áreas fundamentales para la propuesta de valor y todas aquellas áreas que pueden ser externalizadas no formaran parte del organigrama pues se espera contratar todos aquellos servicios de *back office*.

La siguiente estructura está pensada para los primeros años y describe las áreas de la empresa.

**Gráfico 48.** Organigrama



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al organigrama anterior, la organización es liderada desde la Gerencia y bajo ella la responsabilidad de las áreas fundamentales para el negocio.

### 7.1.1 Área Especialista

Esta área es fundamental en el desarrollo de valor del plan de negocios, como se indicó en los planes anteriores, la propuesta de diferenciación está basada en poder entregar a los clientes (Padres, Madres, Jardines, etc.) juguetes que puedan entregar un valor agregado para la educación y a su vez estén inspirados en metodologías de enseñanza alternativas, es por ello que se requiere de un especialista en el diseño de juguetes que estén acorde con dichas metodologías.

Como parte de la propuesta de valor los juguetes contendrán una guía para el uso de los mismos como herramientas de enseñanza, el desarrollo de esta guía estará a cargo de un área especialista.

## **7.1.2 Marketing**

Esta área estará encargada principalmente de la ejecución del plan de marketing y bajo su control estarán las áreas de ventas y operaciones, se realiza este esquema básicamente en función a las respuestas obtenidas de la encuesta de mercado, en donde los clientes potenciales valoran altamente la calidad del producto y que cumpla con los estándares adecuados.

### *7.1.2.1 Ventas*

El área de ventas estará encargada de la venta y distribución de los diversos productos, así como dar seguimiento a los stocks de inventario en los locales de venta. También se debe encargar de los canales de distribución indicados en el plan de operaciones.

Es fundamental que esta área trabaje en función de los planes de marketing para el lanzamiento de los diversos productos, así como para las promociones y ofertas

### *7.1.2.2 Operaciones*

Esta área deberá encargarse de la elaboración de los productos de tal forma que generen el mayor valor agregado posible con el menor uso de recursos, para ello es fundamental la planificación.

## **7.2 Descripción de Cargos**

### **Gerente General**

Ejecutivo que tendrá a su cargo la tarea de administrar los elementos de ingresos y costos de la juguetería. Esto significa que el gerente general velará por todas las funciones de mercado y ventas, así como las operaciones diarias. También, será el responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **TAREAS PRINCIPALES**

Dirigir, tomar decisiones, supervisar y la empresa.  
Administrar los elementos de ingresos y costos de la juguetería  
Liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica

## RESPONSABILIDADES

Toma de decisiones a nivel general de la empresa

## NIVEL DE EDUCACION

Profesional con título en ingeniería comercial o ramas afines

## EXPERIENCIA

Mínima de 5 años En gestión comercial y finanzas.

## **ESPECIALISTA EN PEDAGOGÍAS**

Trabajo consiste en realizar una descripción para los padres de los beneficios, ventajas y la forma de utilizar los juguetes junto con ideas para lograr diferentes formas de juego tanto para el niño como para los padres, además de explicar poco a poco las metodologías alternativas.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### TAREAS PRINCIPALES

Capacitación al personal de la empresa en las metodologías utilizadas en los juguetes.

Redacción de díptico que vendrá adjunto con cada juguete.

### RESPONSABILIDAD

Orientar a la empresa en la introducción y creación de nuevas líneas de productos.

## NIVEL DE EDUCACION

Profesional Parvulario o áreas afines con especialización en pedagogías Montessori y Waldorf.

## EXPERIENCIA

Experiencia en estimulación temprana de niños.

## **JEFE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**

Planificar y controlar los requerimientos en las áreas de finanzas y de recursos humanos.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### TAREAS PRINCIPALES

Mantener y controlar el funcionamiento de las tareas de orden financiero.  
Controlar el presupuesto asignado, manteniendo los niveles de gastos establecidos  
Analizar y gestionar requerimientos de compras de materiales  
Realizar el pago de remuneraciones al personal de la Unidad.

### RESPONSABILIDADES

Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria,

Responsable de la gestión financiera de la empresa,

### NIVEL EDUCACIONAL

Administración, Gestión, Finanzas o similar.

### EXPERIENCIA

Mínima 3 años en cargos similares

### **JEFE DE MARKETING**

El jefe marketing es el encargado de liderar el área de Marketing también realizara estudios de mercado, publicidad, venta y distribución de los juguetes.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### TAREAS PRINCIPALES

Analizar el mercado de juguetes

Realizar el diseño la ejecución del Plan de Marketing  
Facilitar el crecimiento, ventas y estrategias de marketing  
Realizar actividades promocionales

### RESPONSABILIDADES

Realizar campañas estratégicas de promoción de los juguetes  
Realizar actividades promocionales

## NIVEL EDUCACIONAL

Profesional con título en Ingeniería comercial mención marketing

## EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 años en cargos similares

## **Jefe de Ventas**

El puesto de jefe de ventas estará encargado de la planificación y organización de los vendedores, así como de las ventas por la tienda virtual

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### TAREAS PRINCIPALES

Preparar planes y presupuesto de ventas.  
Establecer plan de venta, metas y objetivos  
Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores

### RESPONSABILIDAD

Planificar y organizar el trabajo de los vendedores

## NIVEL DE EDUCACION

Profesional con título en Ingeniería comercial o ramas afines

## EXPERIENCIA

Experiencia mínima en cargos similares de 2 años

## **JEFE DE PLANTA**

EL jefe se planta será el encargado de organizar, controlar las operaciones de las áreas productivas, también será el encargado de realizar el control de calidad de los juguetes cumpliendo todos los parámetros establecidos en la norma chilena de los juguetes calidad.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### TAREAS PRINCIPALES

Prepara y entregar órdenes de trabajo para cada máquina y operario.  
Efectuar el control de la producción, visar reportes diarios y supervisar control de pérdidas por materia prima e insumos.  
Evaluar periódicamente gestión del proceso productivo,  
Optimizar costos, proponer proyectos, definir estándares del proceso productivo.  
Coordinar reuniones periódicas con áreas relacionadas.  
Definir y coordinar acciones de prevención e higiene y seguridad de la planta

## RESPONSABILIDADES

Garantizando el cumplimiento de los planes de producción

## NIVEL EDUCACIONAL

Profesional Ingeniero industrial o ramas afines

## EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 3 años en puestos similares

## VENDEDOR

El trabajo consiste en atender clientes que visiten el punto de venta de la juguetería Rayen, debiendo tener un trato cálido y una predisposición con los clientes y los niños.

Es importante su orientación hacia el cliente y su conocimiento de las pedagogías que representan los juguetes.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### TAREAS PRINCIPALES

Atender y asesorar a los clientes en las ventajas de los distintos productos  
Tener un trato cordial con los clientes que visiten la juguetería  
Cuidar las instalaciones y los productos expuestos en la juguetería

## RESPONSABILIDADES

Vender y realizar transacciones de venta.

## NIVEL DE EDUCACION

Mínimo Bachiller

#### EXPERIENCIA

Experiencia mínima de 2 años en ventas

#### **MAESTRO CARPINTERO**

El maestro carpintero será la persona encargada de la operación del torno y la supervisión de la calidad de las materias primas

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### TAREAS PRINCIPALES.

Revisar las materias primas

Operar el Torno copiadador

verificar la calidad de los productos

#### RESPONSABILIDADES

Elaboración de los juguetes de madera

#### NIVEL EDUCACIONAL

Técnico en carpintería

#### EXPERIENCIA

Experiencia laboral de 4 años en puestos similares

#### **CARPINTERO**

Sera el encargado de realizar cortes y lijado de madera en la fábrica de juguetes

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### TAREAS PRINCIPALES

Operar la sierra realizando cortes en los listones de madera

Operar la lijadora quitando cualquier tipo de asperezas

## RESPONSABILIDADES

Tener el material preparado para dar forma a los juguetes

## NIVEL EDUCACIONAL

Técnico en carpintería

## EXPERIENCIA

Experiencia laboral de 1 año en puestos similares

## **ASISTENTE**

Los asistentes estarán encargados del pintado manual de los juguetes y del empaque de los mismos

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### TAREAS PRINCIPALES.

Realizar el pintado manual de los juguetes

Clasificar las figuras de acuerdo a los sets

Realizar el empaque

## RESPONSABILIDADES

Colaborar en todo el proceso de la fabricación de los juguetes

## NIVEL EDUCACIONAL

Bachiller

## EXPERIENCIA

Experiencia laboral de 1 años en puestos similares

## **7.3 Estructura de Remuneraciones**

A continuación, se presenta la estructura para remuneraciones por un periodo equivalente a 1 mes, considera la producción en planta propia, y el valor indicado es superior al promedio de mercado.

**Tabla 18.** Estructura de Remuneraciones

CARGO	REMUNERACION	
Gerente General	\$	3.000.000
Jefe Administracion y Finanzas	\$	2.500.000
Especialista en Educacion	\$	2.500.000
Jefe de Marketing	\$	2.500.000
Jefe de Producción	\$	1.495.000
Jefe de Ventas	\$	1.495.000
Asistentes	\$	1.000.000
Maestro Carpintero	\$	920.000
Carpintero	\$	805.000
Ayudante	\$	460.000
Vendedor	\$	750.000
Personal Limpieza	\$	380.000
Personal seguridad	\$	380.000

Fuente: Elaboración Propia

## **8 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO**

### **8.1 Inversión Inicial**

La infraestructura inicial para la puesta en marcha de la empresa se dimensiona en función de las ventas proyectadas y del volumen de mercado al que se espera alcanzar.

La inversión inicial comprende los primeros gastos que se deben realizar para dar inicio al funcionamiento del negocio y que permiten un flujo de caja inicial necesario.

Para ello se estimó un uso mínimo de 3 meses de arriendo en los locales propuestos, más las decoraciones y arreglos iniciales para cada uno de ellos.

**Tabla 19.** Inversión Inicial

Concepto	P/ Unit.	Cantidad	Total
Costos por Constitución de la Sociedad	500.000	1	500.000
Software ERP	320.000	1	320.000
Pagina web	99.990	1	99.990
Articulos de Oficina	400.000	3	1.200.000
Articulos de Limpieza	350.000	3	1.050.000
Firma Electronica	19.990	1	19.990
Responsabilidad Social Empresarial	300.000	1	300.000
Microinfluencers inicial	300.000	1	300.000
Decoración Locales	5.000.000	3	15.000.000
Arriendo Local Apumanque	3.300.000	3	9.900.000
Arriendo Local Santiago Centro	2.035.000	3	6.105.000
Arriendo Local Parque Arauco	350.000	3	1.050.000
Contingencias	5.000.000	1	5.000.000
TOTAL			40.844.980

Fuente: Elaboración Propia

## 8.2 Ingresos

En el plan de marketing se determinó los ingresos para los 5 años de estudio considerando un ticket promedio estimado en función de la encuesta realizada y de un análisis comparativo de precios con la competencia.

**Tabla 20.** Ingresos y Participación de Mercado

	Tasa de Crecimiento	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Participación de Mercado		1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
Ingresos por año	7,2%	220.402.560	236.379.542	253.514.695	271.891.975	291.601.424

Fuente: Elaboración propia

## 8.3 Costos

En este apartado se realizará una comparación en función de los costos estimados para 2 escenarios, costos con producción propia en comparación con costos con producción subcontratada.

### 8.3.1 Producción Propia

#### 8.3.1.1 Costos Fijos

Los costos fijos de la planta de producción corresponden a una ubicación en la Comuna de Lampa con un tamaño aproximado de 322 m<sup>2</sup> acorde al Layout presentado en el plan de operaciones, los montos corresponden a un periodo equivalente a 1 mes.

**Tabla 21.** Costos Fijos por mes planta de producción

Detalle	Concepto	Monto
COSTOS FIJO	Arriendo	\$ 1.583.176
	Insumos Varios	\$ 300.000
	Internet	\$ 23.990
	Agua	\$ 40.000
	Luz Electrica	\$ 300.000
	Jefe de Producción	\$ 1.495.000
	Personal Limpieza	\$ 368.000
	Personal Seguridad (Noche)	\$ 368.000
	<b>Total costo fijo</b>	<b>\$ 4.478.166</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 8.3.1.2 Costos Variables

Los costos variables fueron determinados en función al tiempo que se demora en realizar un juguete promedio y los recursos que conlleva el mismo, el detalle de los cálculos se encuentra en el Anexo de Costos Planta de Producción.

**Tabla 22.** Costos Variables medidos por unidad de la planta de producción

Detalle	Concepto	Monto
COSTO VARIABLE	Madera	\$ 448
	Electricidad	\$ 530
	Pintura	\$ 243
	Maestro Carpintero	\$ 871
	Carpintero	\$ 1.525
	Ayudante	\$ 1.742
	Empaque	\$ 450
	<b>Total costo variable</b>	<b>\$ 5.809</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3.1.3 Costo Medio Total de la Producción Propia

En función a los antecedentes se realizó una estimación para distintas cantidades producidas y el costo promedio para cada una de ellas.

**Tabla 23.** Costo Medio de Producción

PRODUCCIÓN PROPIA			
Cantidad	Fijo	Variable	Costo Medio Total
500	4.478.166	2.904.523	7.382.688
1000	4.478.166	5.809.045	10.287.211
1500	4.478.166	8.713.568	13.191.734
2000	4.478.166	11.618.091	16.096.256
2500	4.478.166	14.522.613	19.000.779
3000	4.478.166	17.427.136	21.905.302
3500	4.478.166	20.331.659	24.809.824
4000	4.478.166	23.236.181	27.714.347
4500	4.478.166	26.140.704	30.618.870
5000	4.478.166	29.045.227	33.523.392
5500	4.478.166	31.949.749	36.427.915
6000	4.478.166	34.854.272	39.332.438

Fuente: Elaboración Propia

La planta de producción puede producir al 100% de su capacidad 2.160 juguetes por mes.

### 8.3.2 Producción Subcontratada

La principal ventaja de subcontratar la producción tiene que ver con hecho que minimiza las barreras de salida del negocio, es decir, en cualquier momento se puede tomar de decisión de no solicitar más productos.

**Tabla 24.** Producción Subcontratada

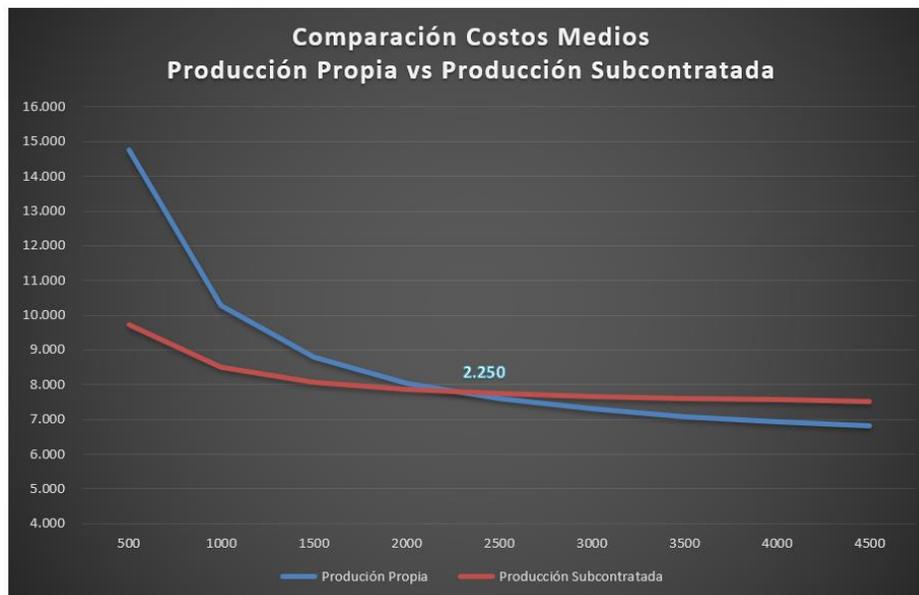
PRODUCCIÓN SUBCONTRATADA				
Cantidad	Fijo	Variable	Costo Total	Costo Medio
500	1.242.069	3.624.713	4.866.782	9.734
1000	1.242.069	7.249.425	8.491.494	8.491
1500	1.242.069	10.874.138	12.116.207	8.077
2000	1.242.069	14.498.851	15.740.920	7.870
2500	1.242.069	18.123.563	19.365.632	7.746
3000	1.242.069	21.748.276	22.990.345	7.663
3500	1.242.069	25.372.989	26.615.057	7.604
4000	1.242.069	28.997.701	30.239.770	7.560
4500	1.242.069	32.622.414	33.864.483	7.525
5000	1.242.069	36.247.126	37.489.195	7.498
5500	1.242.069	39.871.839	41.113.908	7.475
6000	1.242.069	43.496.552	44.738.621	7.456

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3.3 Comparación de Costos Medios

Para tomar una decisión sobre subcontratar la producción se realizó una evaluación de los costos medios de ambas alternativas, y se pudo determinar que en la producción de 2.250 unidades no hay diferencia en costos respecto a subcontratar o producir, los cálculos consideran un periodo de costos fijos equivalentes a 1 mes.

**Gráfico 49.** Comparación de Costos Medios



Fuente: Elaboración Propia

Al respecto cabe señalar que la estimación de ventas para el primer año en total asciende a 7.353 unidades en total, y la planta es capaz de producir al 100% durante un mes 2.160 unidades, es decir, que al año una planta de producción propia alcanzaría las 25.920 unidades vs un mercado de 7.353 unidades, por lo tanto, utilizando la producción propia se generaría un Stock de inventarios de 18.567 unidades.

Para la viabilidad de la planta de producción propia se realizará un análisis de sensibilidad para determinar el punto mínimo de mercado que requiere la producción de la fábrica.

## 8.4 Flujo de Caja

### 8.4.1 Cuadro de depreciaciones para la planta de producción

El siguiente cuadro resume los activos fijos que se compraran para las instalaciones propias, para ello se utilizó las tablas de depreciación normal indicadas por el Servicio de Impuestos Internos de Chile<sup>22</sup>

**Tabla 25** Depreciación de Activos Fijos

Activo	Valor Activo	Periodo de Depreciación	Depreciación Anual	Valor Residual 5to año
Camioneta Chevrolet	14.990.000	7 años	1.441.429	4.900.000
Sierra de cinto hammer n4400	1.389.600	10 años	138.960	-
Sierra de cinto hammer n4400	1.389.600	10 años	138.960	-
Torno copiador de madera RWL 1000gv	399.990	10 años	39.999	-
Torno copiador de madera RWL 1000gv	399.990	10 años	39.999	-
Lijadora de banda estacionaria rbds69a	399.990	10 años	39.999	-
<b>TOTAL</b>	<b>18.969.170</b>		<b>1.839.346</b>	<b>4.900.000</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla de bienes físicos del activo inmovilizado del SII.

### 8.4.2 Calculo de la Tasa de Descuento mediante el CAPM

Para el desarrollo del flujo de caja se establecerá la tasa a la que serán descontados los flujos, para lo cual se tomo la tasa libre de riesgo como la TPM del banco central, la beta fue determinado en función a las estimaciones de

<sup>22</sup> [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

Aswath Damodaran para el rubro de Venta al por menor (general), y la prima de mercado  $R_m$  fue determinada en función del rendimiento del índice bursátil IPSA de los últimos 5 años.

Los resultados son los siguientes:

$$\rho = R_f + \beta_u(E(R_m) - R_f)$$

- $\rho$ : Tasa de descuento de la empresa sin deuda
- $E(R_m)$ : Tasa de rentabilidad anual del mercado promedio últimos 5 años (IPSA)
- $R_f$ : Tasa anual libre de riesgo (TPM banco central actual)

**Tabla 26** Cálculo Tasa de descuento empresa sin deuda

Rf (%)	Rm (%)	Bu	$\rho$ (%)
2,75%	30,46%	0,85	<b>26,30%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.4.3 Producción Propia

Inicialmente calcularemos la el flujo de caja considerando una producción propia y una participación de mercado inicial acorde a la indicada en el plan de marketing, posteriormente realizaremos un análisis de sensibilidad respecto al volumen de ventas medido como participación de mercado.

#### 8.4.3.1 Proyecto Financiado

Si consideramos una participación de mercado inicial de 1,64% con una tasa de crecimiento igual al de la industria (El Mercurio, 2014) es decir de 7%, además del CAPM calculado anteriormente de 26,3% obtenemos el siguiente resultado:

**Tabla 27 Flujo de Caja Proyecto Financiado**

PROYECTO FINANCIADO	0	1	2	3	4	5
Ventas (unidad)		7.353	7.882	8.450	9.058	9.710
Precio venta		30.170	30.170	30.170	30.170	30.170
Costos venta		1.671	1.671	1.671	1.671	1.671
Ingresos por ventas		221.829.149	237.800.848	254.922.509	273.276.929	292.952.868
Costos fijos		-478.961.110	-478.961.110	-478.961.110	-478.961.110	-478.961.110
Servicios		24.959.400	24.959.400	24.959.400	24.959.400	24.959.400
Sueldos		361.992.000	361.992.000	361.992.000	361.992.000	361.992.000
Arriendo		92.009.710	92.009.710	92.009.710	92.009.710	92.009.710
Costos variables		-12.284.701	-13.169.199	-14.117.382	-15.133.833	-16.223.469
Gasto financiero		-6.990.000	-5.932.109	-4.726.324	-3.351.971	-1.785.483
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Depreciación Legal		-1.728.550	-1.728.550	-1.728.550	-1.728.550	-1.728.550
Pérdidas acumuladas			-278.135.212	-540.125.332	-784.736.189	-1.010.634.724
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-278.135.212</b>	<b>-540.125.332</b>	<b>-784.736.189</b>	<b>-1.010.634.724</b>	<b>-1.216.380.467</b>
Impuestos		0	0	0	0	0
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>-278.135.212</b>	<b>-540.125.332</b>	<b>-784.736.189</b>	<b>-1.010.634.724</b>	<b>-1.216.380.467</b>
Depreciación Legal		1.728.550	1.728.550	1.728.550	1.728.550	1.728.550
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	278.135.212	540.125.332	784.736.189	1.010.634.724
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-276.406.662</b>	<b>-260.261.570</b>	<b>-242.882.307</b>	<b>-224.169.984</b>	<b>-204.017.193</b>
Inversión fija						
Bienes de Activo Inmovilizado		-18.969.170				6.272.442
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-41.744.980				41.744.980
Rec. Capital Trabajo						
Préstamo		50.000.000				
Amortizaciones		-7.567.177	-8.625.069	-9.830.853	-11.205.207	-12.771.694
<b>Flujo de capitales</b>		<b>-10.714.150</b>	<b>-7.567.177</b>	<b>-8.625.069</b>	<b>-9.830.853</b>	<b>35.245.728</b>
<b>Flujo de caja</b>		<b>-10.714.150</b>	<b>-283.973.839</b>	<b>-268.886.639</b>	<b>-252.713.160</b>	<b>-168.771.466</b>
<b>VPN</b>		<b>-674.525.234</b>				

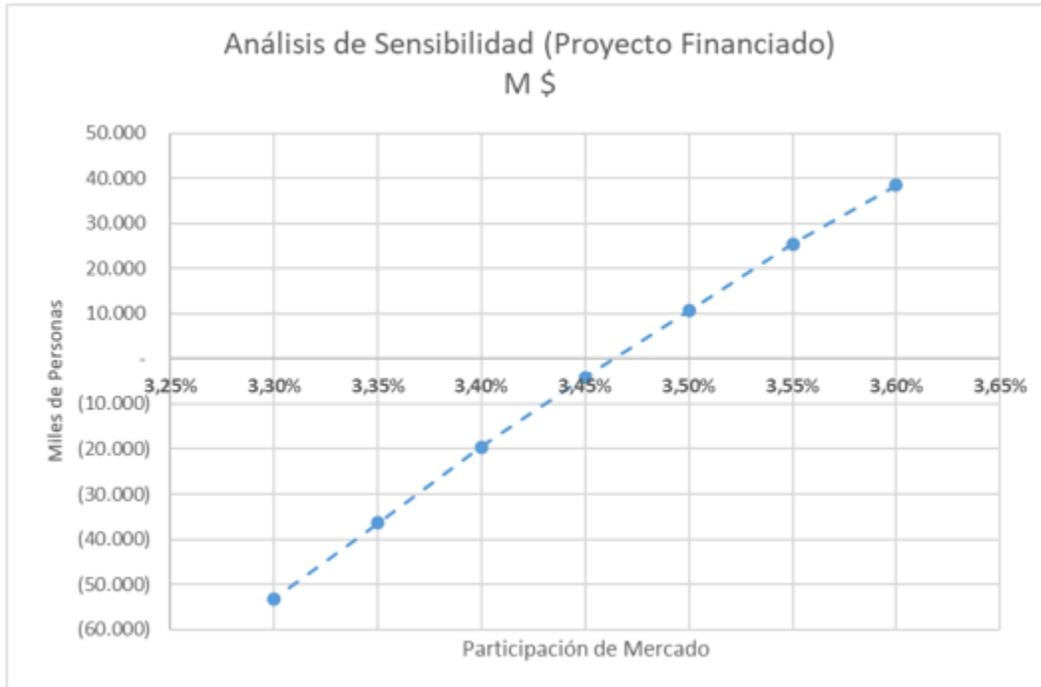
Fuente Elaboración Propia

El resultado es un VAN negativo que asciende a \$ - 674.525.234 pesos, esto nos muestra la inviabilidad de la producción propia al inicio del proyecto, no obstante, hay algo que el flujo de caja no refleja y es el Stock de Inventarios, la fábrica con producción propia elabora cerca de 2.160 juguetes mensuales, en un año sería de 25.920 juguetes, y se venderían apenas 7.353 el primer año, dejando un stock de inventario de 18.567 juguetes solo el primer año, es decir la planta de producción tendría una capacidad ociosa cercana al 72%

#### 8.4.3.2 Análisis de Sensibilidad

Para el estudio del análisis de sensibilidad se realizó una variación en el volumen de las ventas, medidas como participación de mercado y se utilizará para definir cuál es el volumen mínimo que se debería vender para dar viabilidad al proyecto con producción propia

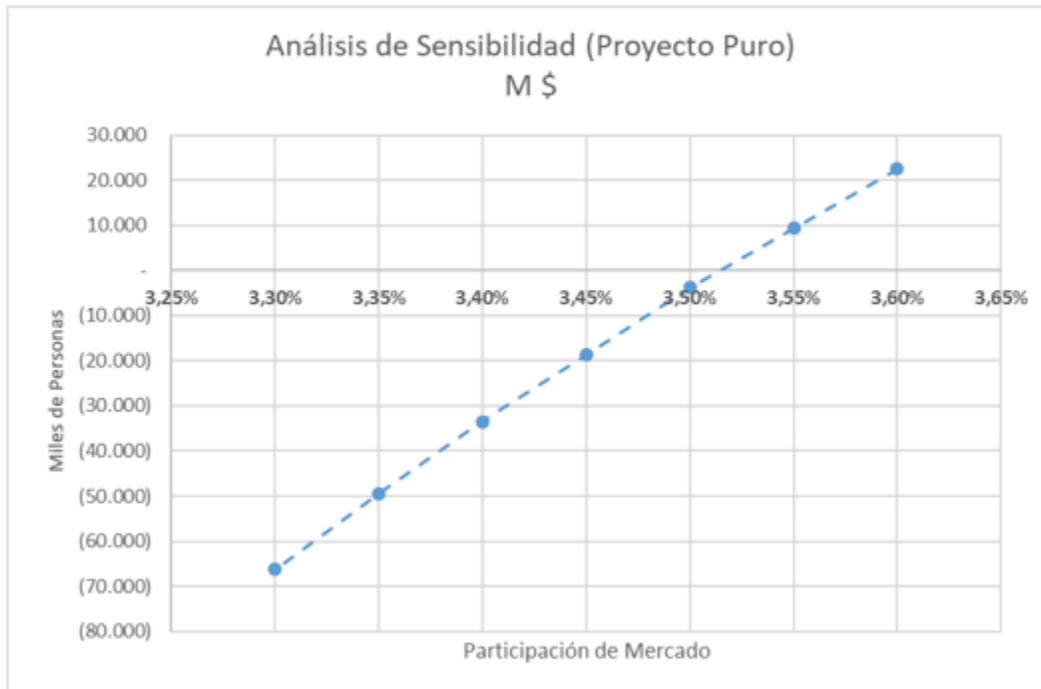
**Gráfico 50.** Análisis de Sensibilidad Proyecto Financiado



Fuente: Elaboración propia

El análisis nos demuestra que a un nivel de participación de mercado de 3,45% el proyecto se vuelve viable con un volumen de ventas de MM \$ 467,9 pesos durante el primer año y un crecimiento acorde a la tasa de mercado, con un payback de 5 periodos

**Gráfico 51.** Análisis de Sensibilidad Proyecto Puro



Fuente: Elaboración propia

Del análisis de sensibilidad podemos concluir que el proyecto es viable únicamente a volúmenes de venta superiores a MM \$ 473,7 pesos, equivalente a un 3,5% de participación de mercado, el payback es de 5 periodos.

#### **8.4.4 Producción Subcontratada**

Para poder hacer una comparación adecuada se utilizarán los mismos parámetros para con el fin de poder hacer comparativos ambos flujos de caja en igualdad de condiciones.

##### *8.4.4.1 Proyecto Puro*

Considerando una participación de mercado de 1,64% y una tasa de crecimiento de 7% de igual forma que para el análisis de producción propia.

**Tabla 28** Flujo de Caja Proyecto Puro

<b>PROYECTO PURO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas (unidad)		7.177	7.697	8.255	8.854	9.495
Precio venta		30.170	30.170	30.170	30.170	30.170
Costos venta		5.333	5.333	5.333	5.333	5.333
Ingresos por ventas		216.527.035	232.223.079	249.056.930	267.111.067	286.473.949
Costos fijos		-206.015.189	-206.015.189	-206.015.189	-206.015.189	-206.015.189
Servicios		13.063.589	13.063.589	13.063.589	13.063.589	13.063.589
Sueldos		119.940.000	119.940.000	119.940.000	119.940.000	119.940.000
Arriendo		73.011.600	73.011.600	73.011.600	73.011.600	73.011.600
Costos variables		-38.271.007	-41.045.272	-44.020.644	-47.211.700	-50.634.076
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas			-27.759.161	-42.596.543	-43.575.445	-29.691.267
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-27.759.161</b>	<b>-42.596.543</b>	<b>-43.575.445</b>	<b>-29.691.267</b>	<b>133.417</b>
Impuestos		0	0	0	0	-22.681
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>-27.759.161</b>	<b>-42.596.543</b>	<b>-43.575.445</b>	<b>-29.691.267</b>	<b>110.736</b>
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	27.759.161	42.596.543	43.575.445	29.691.267
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-27.759.161</b>	<b>-14.837.382</b>	<b>-978.902</b>	<b>13.884.178</b>	<b>29.802.002</b>
Inversión fija						
Bienes de Activo Inmovilizado		0				0
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-41.744.980				
Rec. Capital Trabajo						41.744.980
<b>Flujo de capitales</b>		<b>-41.744.980</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41.744.980</b>
<b>Flujo de caja</b>		<b>-41.744.980</b>	<b>-27.759.161</b>	<b>-14.837.382</b>	<b>-978.902</b>	<b>71.546.982</b>
<b>VPN</b>		<b>-45.794.643</b>				
TIR		0,0%				
Payback		0				
Costo de Capital		26,3%				

Fuente: Elaboración propia

Para una participación de mercado inicial de 1,64% el proyecto es inviable, presenta un VAN negativo de -45.794.643 con un costo de capital de 26.3%. Los costos de remuneraciones representan casi un 60% de todos los costos con 120 millones de pesos al año.

Los costos fijos superan ampliamente a los ingresos iniciales siendo la principal partida de remuneraciones.

#### 8.4.4.2 Proyecto Financiado

**Tabla 29** Flujo de Caja Proyecto Financiado

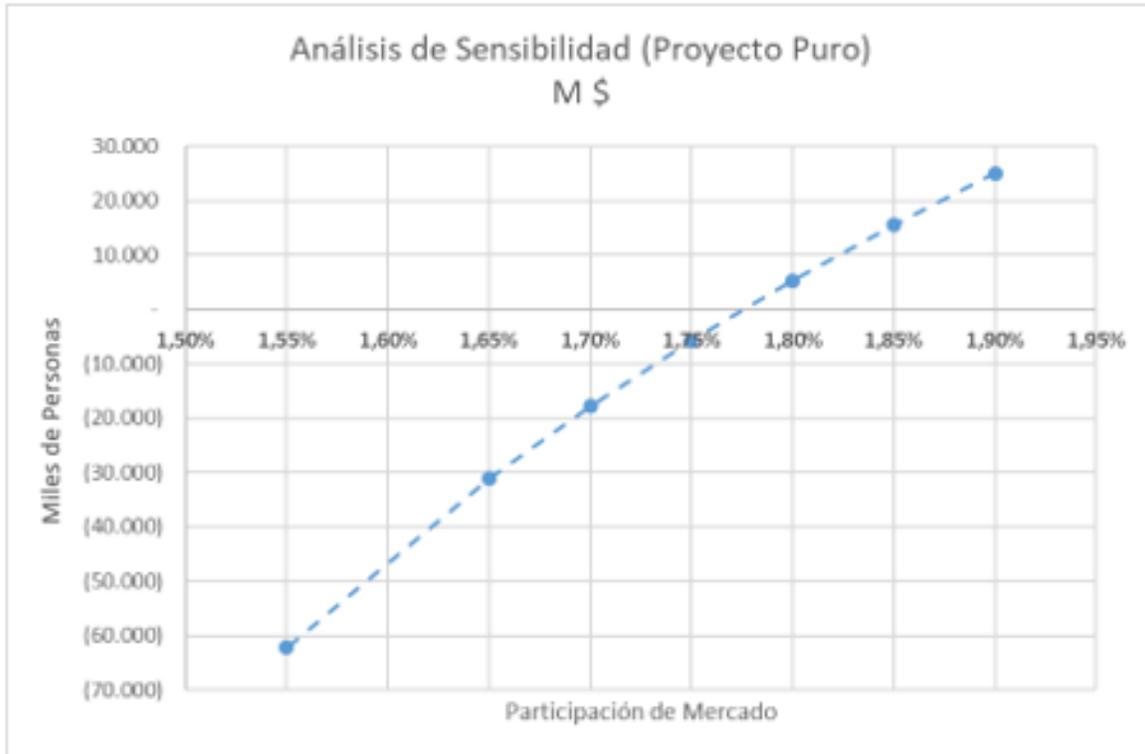
PROYECTO FINANCIADO	0	1	2	3	4	5
Ventas (unidad)		7.177	7.697	8.255	8.854	9.495
Precio venta		30.170	30.170	30.170	30.170	30.170
Costos venta		5.333	5.333	5.333	5.333	5.333
Ingresos por ventas		216.527.035	232.223.079	249.056.930	267.111.067	286.473.949
Costos fijos		-206.015.189	-206.015.189	-206.015.189	-206.015.189	-206.015.189
Servicios		13.063.589	13.063.589	13.063.589	13.063.589	13.063.589
Sueldos		119.940.000	119.940.000	119.940.000	119.940.000	119.940.000
Arriendo		73.011.600	73.011.600	73.011.600	73.011.600	73.011.600
Costos variables		-38.271.007	-41.045.272	-44.020.644	-47.211.700	-50.634.076
Gasto financiero		-6.990.000	-5.932.109	-4.726.324	-3.351.971	-1.785.483
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas			-34.749.161	-55.518.651	-61.223.877	-50.691.670
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-34.749.161</b>	<b>-55.518.651</b>	<b>-61.223.877</b>	<b>-50.691.670</b>	<b>-22.652.470</b>
Impuestos		0	0	0	0	0
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>-34.749.161</b>	<b>-55.518.651</b>	<b>-61.223.877</b>	<b>-50.691.670</b>	<b>-22.652.470</b>
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	34.749.161	55.518.651	61.223.877	50.691.670
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-34.749.161</b>	<b>-20.769.490</b>	<b>-5.705.226</b>	<b>10.532.207</b>	<b>28.039.200</b>
Inversión fija						
Bienes de Activo Inmovilizado	0					0
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo	-41.744.980					
Rec. Capital Trabajo						41.744.980
Préstamo	50.000.000					
Amortizaciones		-7.567.177	-8.625.069	-9.830.853	-11.205.207	-12.771.694
<b>Flujo de capitales</b>	<b>8.255.020</b>	<b>-7.567.177</b>	<b>-8.625.069</b>	<b>-9.830.853</b>	<b>-11.205.207</b>	<b>28.973.286</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>8.255.020</b>	<b>-42.316.338</b>	<b>-29.394.559</b>	<b>-15.536.080</b>	<b>-672.999</b>	<b>57.012.486</b>
<b>VPN</b>	<b>-33.912.546</b>					
TIR	-10,3%					
Payback	0					
Costo de Capital	26,3%					

Fuente: Elaboración Propia

Al igual que en el flujo puro el resultado sigue siendo negativo con un VAN de \$ - 33.912.546, es decir en dichas condiciones el proyecto reduciría su valor en 33 millones.

### 8.4.4.3 Análisis de Sensibilidad

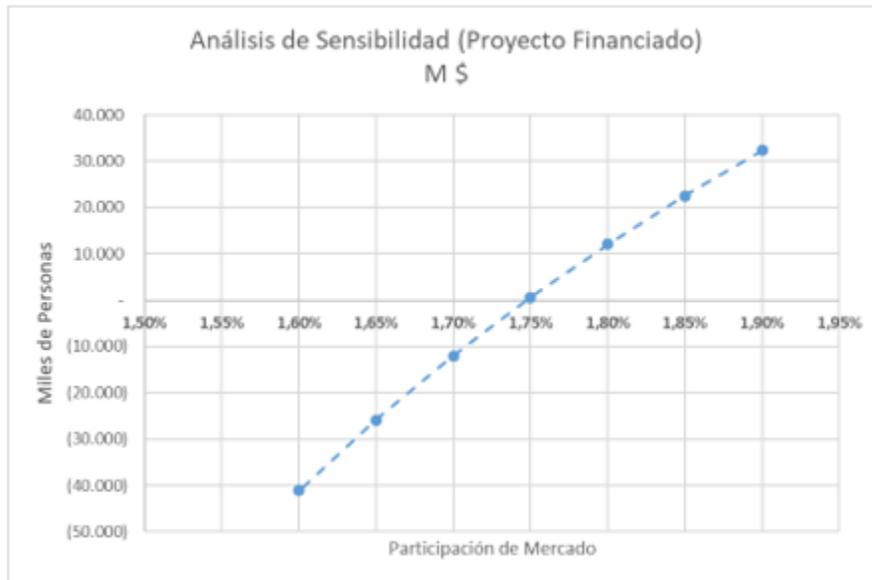
**Gráfico 52.** Análisis de Sensibilidad Proyecto Puro



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en los análisis el proyecto pasa a ser rentable con un 1,77% de participación de mercado.

**Gráfico 53.** Análisis de Sensibilidad Proyecto Financiado



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en los análisis el proyecto pasa a ser rentable con un 1,75% de participación de mercado generando un van positivo de \$ 613.000 pesos, a una tasa de costo de capital de 26,8%

#### **8.4.5 Propuesta viabilidad del proyecto.**

Los mejores indicadores se produjeron con el proyecto bajo un financiamiento, para analizar la viabilidad del proyecto se prescindirá del local ubicado en parque Arauco debido a su alto costo, así como una rebaja en los sueldos, retirando los cargos de Jefatura de Finanzas, y Jefatura de Ventas, manteniendo únicamente las Jefaturas de Marketing y el área especialista pues la propuesta de valor se centra en estas 2 áreas.

**Tabla 30** Flujo de Caja Proyecto Financiado - Reducción de Costos

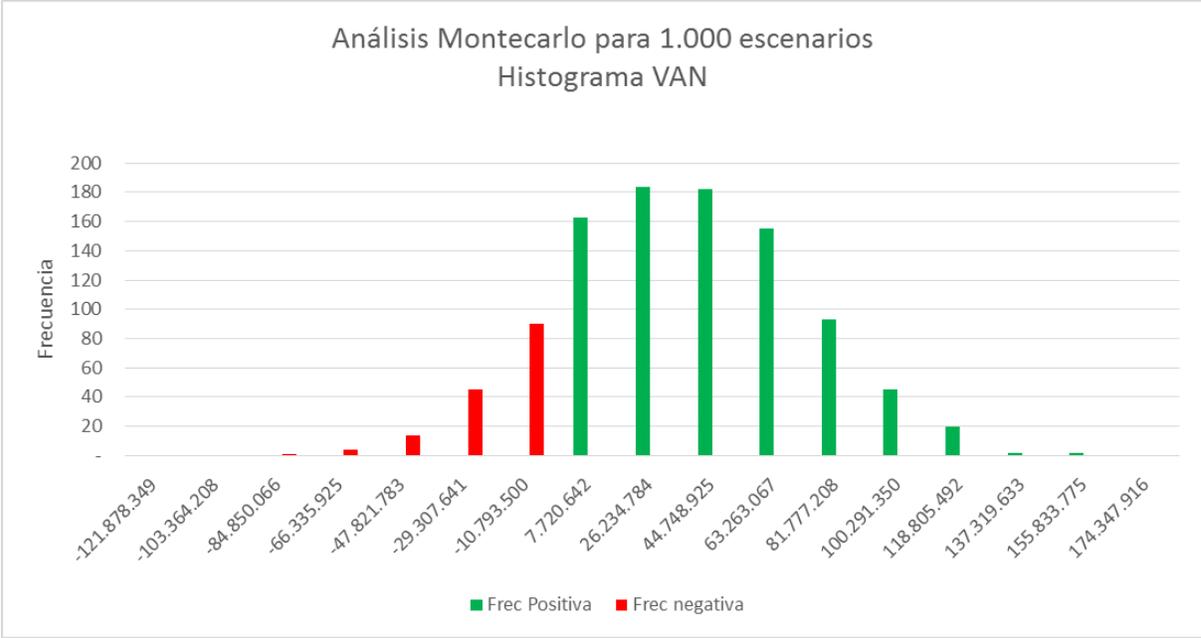
PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ventas (unidad)		7.353	7.886	8.457	9.070	9.728
Precio venta		30.170	30.170	30.170	30.170	30.170
Costos venta		5.333	5.333	5.333	5.333	5.333
Ingresos por ventas		221.829.149	237.909.544	255.155.607	273.651.837	293.488.858
Costos fijos		-156.539.429	-156.539.429	-156.539.429	-156.539.429	-156.539.429
Servicios		7.927.829	7.927.829	7.927.829	7.927.829	7.927.829
Sueldos		115.200.000	115.200.000	115.200.000	115.200.000	115.200.000
Arriendo		33.411.600	33.411.600	33.411.600	33.411.600	33.411.600
Costos variables		-39.208.152	-42.050.351	-45.098.581	-48.367.777	-51.873.957
Ganancias de Capital						
Depreciación Legal						
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas			26.081.568	65.401.332	118.918.929	187.663.560
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>26.081.568</b>	<b>65.401.332</b>	<b>118.918.929</b>	<b>187.663.560</b>	<b>272.739.032</b>
Impuestos		-4.433.867	-11.118.226	-20.216.218	-31.902.805	-46.365.635
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>21.647.701</b>	<b>54.283.106</b>	<b>98.702.711</b>	<b>155.760.755</b>	<b>226.373.397</b>
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	-26.081.568	-65.401.332	-118.918.929	-187.663.560
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>21.647.701</b>	<b>28.201.538</b>	<b>33.301.379</b>	<b>36.841.826</b>	<b>38.709.837</b>
Inversión fija						
Bienes de Activo Inmovilizado		0				0
Valor residual						
Inv. Capital Trabajo		-41.744.980				
Rec. Capital Trabajo						41.744.980
<b>Flujo de capitales</b>		<b>-41.744.980</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41.744.980</b>
<b>Flujo de caja</b>		<b>-41.744.980</b>	<b>21.647.701</b>	<b>28.201.538</b>	<b>33.301.379</b>	<b>36.841.826</b>
<b>VPN</b>		<b>49.108.508</b>				
TIR		66,1%				
Payback		0				
Costo de Capital		26,3%				

Fuente: Elaboración propia

Bajo condiciones óptimas de reducción de costo de mano de obra sin comprometer las áreas que generan la cadena de valor, el proyecto es viable y genera valor por \$ 49.108.508 con una TIR de 66,1% con un periodo de recuperación de la inversión de 1 año y una tasa de costo de capital de 26,3%.

De una simulación para mil escenarios, se obtuvo una probabilidad de pérdida menor al 30%, por lo que la decisión más correcta es generar un negocio de comercialización y distribución de estos juguetes.

**Gráfico 54.** Análisis Montecarlo para 1.000 escenarios



Fuente: Elaboración propia

## 9 CONCLUSIONES

Actualmente en la industria de la educación se están generando cambios vertiginosos, hay una mayor conciencia social por mejorar la calidad de la educación, el gobierno ha elevado los presupuestos destinados a educación<sup>23</sup> lo que ha generado una necesidad por material adecuado para dar cobertura a esta demanda.

La industria de juguetes de madera está conformada principalmente de empresas de tamaño mediano y pequeñas PYMES, no existe una marca que predomine en el mercado.

<sup>23</sup> <https://radio.uchile.cl/2018/09/29/presupuesto-2019-proyecta-un-aumento-de-3-2-en-el-gasto-fiscal/>

Los juguetes inspirados en metodologías de enseñanza alternativa van constituyéndose una oferta atractiva para un segmento de la población, y no existe una amplia oferta de los productos, sin embargo, tampoco existen barreras a la entrada para la elaboración de los mismos.

Se pudo encontrar un mercado B2C significativo para el segmento preescolar, constituido por casi un millón y medio de niños en todo Chile, cuyo mercado potencial asciende a más de 13.775 millones de pesos para los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b estudiados.

También se pudo determinar que los centros de educación parvularia que siguen estas metodologías no son un número significativo respecto al total de centros de educación parvularia, esto se debe en parte a que muchos de ellos no pueden sacar el permiso del ministerio debido a que su currículo de enseñanza difiere con la establecida por el ministerio.

Se determinó que existe un ambiente favorable en lo económico, político y social para el desarrollo del negocio, la ventaja competitiva basada de la propuesta de valor estará centrada principalmente en las características y necesidades propias del cliente y consumidor final.

Se determinó una demanda de 1,64% del mercado potencial y se definió el marketing mix utilizando para ello el mapa del consumer journey.

En el plan de operaciones se estableció el proceso de producción

En el plan financiero hallamos que el negocio no es tan rentable bajo los parámetros calculados, con una tasa de descuento de 26,3% a un horizonte de 5 años el negocio tiene un VAN negativo de \$ -33.912.546 con una tasa TIR de -10,3%, no obstante, esto es en gran medida debido a la partida de remuneraciones para elaborar los productos, lo que representa un 60% de los costos fijos.

Mediante una simulación para mil escenarios, se obtuvo una probabilidad de pérdida menor al 30%, por lo que la decisión más correcta es generar un negocio de comercialización y distribución de estos juguetes

## 10 BIBLIOGRAFÍA

Metodología Reggio Emilia [www.enbuenasmanos.com](http://www.enbuenasmanos.com). (n.d.). Retrieved from <https://www.enbuenasmanos.com/metodologia-reggio-emilia>

Montessori Waldorf Kumon y Doman Que diferencia a los metodos de ensenanza alternativa para ninos [www.emol.com](http://www.emol.com). (n.d.). Retrieved from <http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2018/03/20/899291/Montessori-Waldorf-Kumon-y-Doman-Que-diferencia-a-los-metodos-de-ensenanza-alternativa-para-ninos.html>

[www.crececontigo.gob.cl](http://www.crececontigo.gob.cl). (n.d.). Retrieved from <http://www.crececontigo.gob.cl/radio/la-crianza-respetuosa/>

[www.encyclopedia-infantes.com](http://www.encyclopedia-infantes.com). (n.d.). Retrieved from <http://www.encyclopedia-infantes.com/importancia-del-desarrollo-de-la-primera-infancia>

[www.redpiklerchile.cl](http://www.redpiklerchile.cl). (n.d.). Retrieved from <http://www.redpiklerchile.cl/>

Greg Balanko-Dickson. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. Mexico: McGrawHill

Roger Best. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Joan Massons Rabassa. (2016). *Finanzas*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.

AIM Chile. (2018). Nuevo Modelo de Estudios Socioeconómicos. diciembre 2018, de AIM Chile Sitio web: <http://www.aimchile.cl/descargue-aca-el-estudio-completo-sobre-nuevo-modelo-de-grupos-socioeconomicos/>

María José Tapia. (2014). Chilenos gastan más de US\$ 220 millones anuales en juguetes y las muñecas lideran. *El Mercurio*, B10.

JUNJI. (2014). Importancia del Desarrollo de la Primera Infancia. Diciembre 2018, de Enciclopedia sobre el desarrollo de la infancia Sitio web: <http://www.encyclopedia-infantes.com/importancia-del-desarrollo-de-la-primera-infancia>

Camila Reyes Hevia (2018). Montessori, Waldorf, Kumon y Doman: ¿Qué diferencia a los métodos de enseñanza alternativa para niños?. diciembre 2018, de *El Mercurio Online* Sitio web: <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2018/03/20/899291/Montessori-Waldorf-Kumon-y-Doman-Que-diferencia-a-los-metodos-de-ensenanza-alternativa-para-ninos.html>

- Beatriz Loes. (2018). ¿Qué quiere conseguir la Metodología Reggio Emilia?. diciembre 2018, de Enbuenasmanos.com Sitio web: <https://www.enbuenasmanos.com/metodologia-reggio-emilia>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). Número de nacimientos en Chile descendió. diciembre 2018, de INE Sitio web: <https://www.ine.cl/prensa/2018/08/31/n%C3%BAmero-de-nacimientos-en-chile-descendi%C3%B3-5-6-entre-2015-y-2016>
- Aleuanlli Klett, M. y Anguita Guerra, V. (2008). Creación de una Red de Jardines Infantiles y Salas Cuna en la Ciudad de Santiago. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/107954>
- Tecnomercado Retail. (2014). Juguetes, la industria que se toma el comercio en agosto.. diciembre 2018, de Tecnomercado Retail Sitio web: <http://www.tecnomercadoretail.cl/juguetes-la-industria-que-se-toma-el-comercio-en-agosto/#>
- O. Pérez y J. Matus. (2018). Piñera por subvención preescolar: “En esa instancia podemos nivelar la cancha”. diciembre 2018, de La Tercera Sitio web: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/pinera-subvencion-preescolar-esa-instancia-podemos-nivelar-la-cancha/305013/#>
- Cooperativa.cl. (2018). PIB: Economía chilena creció 4,8% durante el primer semestre. diciembre 2018, de Radio Cooperativa Sitio web: <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/crecimiento/chile/pib-economia-chilena-crecio-4-8-durante-el-primer-semester/2018-08-20/094428.html>
- Antonia Salas. (2018). "El arma más poderosa para cambiar el mundo": La visión de Nelson Mandela sobre la educación y su perfil académico. diciembre 2018, de El mercurio online Sitio web: <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/07/18/913710/El-arma-mas-poderosa-para-cambiar-el-mundo-La-vision-de-Nelson-Mandela-sobre-la-educacion-y-su-perfil-academico.html>
- Valentina González. (2018). Los efectos de la estimulación temprana: desde menor deserción escolar hasta mejor rendimiento. diciembre 2018, de Economía y Negocios Sitio web: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=494572>
- Schiffman, Leon G. Kanuk, Leslie Lazar. (2005). Comportamiento del consumidor. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Francisco Velásquez. (2018). Presupuesto 2019 proyecta un aumento de 3.2 % en el gasto fiscal. diciembre 2018, de Diario Universidad de Chile Sitio web: <https://radio.uchile.cl/2018/09/29/presupuesto-2019-proyecta-un-aumento-de-3-2-en-el-gasto-fiscal/>

## 11 ANEXOS

### ANEXO A

De acuerdo a la encuesta realizada, la cartera de productos se divide en seis categorías, las siguientes categorías:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Juguetes elaborados en Madera, pintura vegetal no toxica</li></ul>	 <p><b>Figuras- NINS WALDORF</b></p> <p><b>Precio: \$ 26.800</b></p>
<p>La naturaleza es como un colorido álbum de imágenes que nos regala una preciosa escena mes tras mes. Da igual donde vivamos, en el campo o en la ciudad, cada estación tiene su propia belleza, colores y tesoros.</p> <p>¿Y si los colocamos en una mesa de estación, en ese rincón de casa en el que podemos seguir el ciclo del año? Será como traer un trocito del mundo exterior al interior de nuestro hogar, llenándolo de colores y otros elementos naturales que podemos atesorar.</p> <p>Este material les permitirá vivenciar y apreciar las muchas maneras en que la naturaleza de su entorno evoluciona y cambia.</p> <p>Por eso cada set de la serie Estaciones evoca una estación y sus elementos se impregnan de los colores del ciclo de la vida.</p> <p>Cuando llega el invierno la naturaleza parece dormida y todo está cubierto de una capa de frío, los colores son tan nítidos y claros como el aire invernal. Blancos, azules, grises y violetas, colores rociados de heladas brillantes en los lugares que hace mucho frío...</p> <p>Contiene: 3 nins, 3 nins con chistera, 3 mates, 9 anillas, 9 monedas.</p> <p>Edad recomendada de uso +12 meses</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Juguetes elaborados en Madera, pintura vegetal no toxica</li></ul>	 <p><b>Arcoíris Waldorf (7 PIEZAS)</b></p>

	<b>Precio: \$ 31.000</b>
<p>El Arcoíris Waldorf es uno de los juguetes más versátiles que podrás encontrar. Desde muy pequeños ya podrán construir, apilar, crear formas, esculturas, puentes, cercas, túneles, casitas o acunar a sus muñecas y mucho más. Los niños experimentarán con el tacto, equilibrio, los colores, la simetría, el juego simbólico. 38 cm de ancho x 18 cm de alto x 6,5 cm profundidad Hecho de madera pintado a mano con pigmentos naturales al agua. Edad recomendada de uso: +0 meses</p> <p>El Arcoíris Waldorf es uno de los juguetes más versátiles que podrás encontrar. Desde muy pequeños ya podrán construir, apilar, crear formas, esculturas, puentes, cercas, túneles, casitas o acunar a sus muñecas y mucho más. Los niños experimentarán con el tacto, equilibrio, los colores, la simetría, el juego simbólico... 38 cm de ancho x 18 cm de alto x 6,5 cm profundidad Hecho de madera pintado a mano con pigmentos naturales al agua. Edad recomendada de uso: +0 meses</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendario Perpetuo</li> </ul>	 <p><b>Calendario Perpetuo</b></p> <p><b>Precio: \$ 37.500</b></p>
<p>Calendario manipulativo y activo anual que permite al niño tocar el año y comprender el paso del tiempo a través de la experiencia. Contiene 12 Nins® en 12 colores, de acuerdo con la pedagogía Waldorf, tanto para determinar el mes y su estación del año. Además, incluye 1 cuenco de madera de, dos cubos de madera con los números de los días impresos y una plataforma distribuida en 4 secciones que determinan las estaciones, estampadas con los meses del año. Edad recomendada: +12 meses</p>	

- Cuencos y Botellas



### **Cuencos y Botellas**

**Precio:** \$ 33.250

Tipo de juego: sensorial, perceptivo, imaginativo y simbólico.

Juego que favorece el pensamiento lógico-matemático y las destrezas motrices. Las pinzas resultan un buen recurso para fomentar la concentración y el dominio de la motricidad fina. Muy útil para fortalecer la musculatura de la mano y del brazo y prepararla para el proceso de aprendizaje de la escritura.

A su vez se realiza un trabajo de lógica a través de la clasificación, agrupación y asociación de elementos a través de la relación color-color. Además de la propuesta didáctica primera, este material se puede ver desde el punto de vista de la versatilidad, lo que permite darle gran cantidad de usos. La apertura de posibilidades de estos materiales favorece el pensamiento creativo y divergente.

Material versátil que puede aportar a diferentes propuestas en diferentes momentos del desarrollo del niño, habrá quienes ofrecerán manjares a sus comensales, otros comprarán usando bolitas como monedas... Un material sencillo que permite múltiples posibilidades de juego.

Seis cuencos ideales para la clasificación de pequeños tesoros que las criaturas quieran conservar, piezas sueltas de las más diversas... piedras preciosas, semillas, canicas, botones...

Contiene 6 cuencos de 6cm de  $\varnothing$  aprox. 36 bellotas. Incluye pinza de madera y bolsa de tela.

Edad recomendada de uso +36 meses

- **Tabla Curva**



**Tabla Curva**

**Precio:** \$ 25.000

¿Qué es la Tabla Curva? Es un balancín, una cuna, un circuito de coches, un avión, un tobogán... es todo aquello que los niños imaginan.

Cumple con funciones de los tres métodos ¿Qué más se puede pedir?

Montessori: Mejora el equilibrio y la consciencia sobre su cuerpo. Aprende conceptos como cóncavo y convexo tocándolos, viéndolos.

Waldorf: Es un material que potencia el juego libre, desestructurado, es un material abierto y natural.

Pikler: Puede usarse como rampa, favorece el movimiento del niño.

¡Puede jugar solo o acompañado, balancearse con otro es muy divertido!

Crearé el juego que más le apetezca en ese momento, y seguro que lo disfrutará muchos años.

Su forma redondeada en las puntas hace que pueda usarse también para hacer equilibrios cuando ya dominamos el balanceo.

## ANEXO B

### ENCUESTA

Cuántos hijos(as) menores de 5 años tiene?

*Continuar solo con respuesta afirmativa*

#### PREGUNTAS

- ¿Conoce usted alguna de las siguientes metodologías de enseñanza?

Metodología Montessori

Metodología Pikler

Metodología Waldorf

Metodología Doman

Metodología Reggio Emilia

Metodología Kumon

- ¿Te informas mediante internet antes de comprar un juguete?

- ¿Has comprado juguetes por internet con despacho a domicilio?

- Cuando vas a comprar un juguete, ¿Dónde lo sueles hacer?

Mall

Internet

Tiendas especializadas

Centros Comerciales

Supermercados

Otros

- ¿Comparas precios en más de un lugar cuando compras juguetes?

- ¿Con que frecuencia compras juguetes al año?

Mensual

Anual

Trimestral

Solo en ocasiones

- ¿En que momento decides comprar juguetes?

Cumpleaños

Día del niño

Navidad

Otros

Viajes

**¿Cuánto dinero dirías que gastaste aproximado en juguetes durante el último año? por niño(a)**

Menos de \$ 100.000


\$ 400.000 a \$ 500.000


\$ 100.000 a \$ 200.000

\$ 500.000 a \$ 600.000

\$ 200.000 a \$ 300.000

más de \$ 600.000

\$ 300.000 a \$ 400.000

**¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes del juguete?**

*Califique cada factor de 1 a 5, siendo 1 "Poco" importante y 5 "Muy" importante*

Estimulación de los sentidos

Que tengan un contenido valórico (cuidado del medio ambiente, no violento)

Que sea adecuado a la etapa psicomotora del infante (maniobrable)

Calidad (resistentes al paso del tiempo / Materiales de Calidad)

Seguridad (materiales aptos para niños, pintura, etc.)

Precio

Otro aspecto que considere importante:

	5	4	3	2	1
Estimulación de los sentidos					
Que tengan un contenido valórico (cuidado del medio ambiente, no violento)					
Que sea adecuado a la etapa psicomotora del infante (maniobrable)					
Calidad (resistentes al paso del tiempo / Materiales de Calidad)					
Seguridad (materiales aptos para niños, pintura, etc.)					
Precio					

--

**¿Conoce tiendas o lugares donde vendan este tipo de juguetes?, Podrías nombrar algunas?**

--

**¿A qué precio piensas que un juguete podría ser considerado tan barato que dudarías de su calidad?**

--

**¿A qué precio consideras que un juguete comenzaría a ser caro, pero aun considerarías pagarlo?**

--

□ ¿Qué precio consideras que deberían tener los siguientes juguetes?

**FIGURA 1**

*Juguetes elaborados en Madera, pintura vegetal no tóxica*



Menos de \$ 10.000	<input type="checkbox"/>	\$ 40.000 a \$ 50.000	<input type="checkbox"/>
\$ 10.000 a \$ 20.000	<input type="checkbox"/>	\$ 50.000 a \$ 60.000	<input type="checkbox"/>
\$ 20.000 a \$ 30.000	<input type="checkbox"/>	más de \$ 60.000	<input type="checkbox"/>

**FIGURA 2**

*Juguetes elaborados en Madera, pintura vegetal no tóxica*



Menos de \$ 10.000	<input type="checkbox"/>	\$ 40.000 a \$ 50.000	<input type="checkbox"/>
\$ 10.000 a \$ 20.000	<input type="checkbox"/>	\$ 50.000 a \$ 60.000	<input type="checkbox"/>
\$ 20.000 a \$ 30.000	<input type="checkbox"/>	más de \$ 60.000	<input type="checkbox"/>

**FIGURA 3**

*Torre de aprendizaje elaborada en madera, pintura vegetal no toxica*



Menos de \$ 30.000		\$ 60.000 a \$ 70.000	
\$ 30.000 a \$ 40.000		\$ 70.000 a \$ 80.000	
\$ 40.000 a \$ 50.000		más de \$ 80.000	
\$ 50.000 a \$ 60.000			

**FIGURA 4**

*Gimnasio elaborado en madera, pintura vegetal no toxica*



Menos de \$ 30.000		\$ 60.000 a \$ 70.000	
\$ 30.000 a \$ 40.000		\$ 70.000 a \$ 80.000	
\$ 40.000 a \$ 50.000		más de \$ 80.000	
\$ 50.000 a \$ 60.000			

DATOS DEMOGRAFICOS

<b>Sexo</b>	Femenino	<input type="text"/>	Masculino	<input type="text"/>
<b>Edad</b>	Entre 18 a 25 años	<input type="text"/>	Entre 41 a 45 años	<input type="text"/>
	Entre 26 a 30 años	<input type="text"/>	Entre 46 a 50 años	<input type="text"/>
	Entre 31 a 35 años	<input type="text"/>	Entre 51 a 55 años	<input type="text"/>
	Entre 36 a 40 años	<input type="text"/>	más de 55 años	<input type="text"/>
<b>Comuna de Residencia</b>	<input type="text"/>			
<b>Podría indicarnos si sus hijos van a un jardín o colegio?, a cual?</b>	<input type="text"/>			
<b>Por favor, ¿Cuál es el rango de ingreso Familiar?</b>				
Menos de 1 millón	<input type="text"/>	Entre 3 y 4 millones	<input type="text"/>	
Entre 1 y 2 millones	<input type="text"/>	Entre 4 y 5 millones	<input type="text"/>	
Entre 2 y 3 millones	<input type="text"/>	Más de 5 millones	<input type="text"/>	