

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL JUEGO DIDÁCTICO GMETRIX DE LA  
EMPRESA CREATIVOS DEL EJE SAS EN PEREIRA

RAÚL EDUARDO ARDILA BETANCURTH  
CAROLINA CASTRO HOLGUÍN  
DIANA LIZETH OROZCO CANACUÉ  
LAURA MARCELA RAMÍREZ ROJAS

UNIVERSIDAD LIBRESECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2017

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL JUEGO DIDÁCTICO GMETRIX DE LA  
EMPRESA CREATIVOS DEL EJE SAS EN PEREIRA

RAÚL EDUARDO ARDILA BETANCURTH  
CAROLINA CASTRO HOLGUÍN  
DIANA LIZETH OROZCO CANACUÉ  
LAURA MARCELA RAMÍREZ ROJAS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor  
HÉCTOR WILLIAM CASTILLO JARAMILLO  
MAGISTER EN INFORMÁTICA

UNIVERSIDAD LIBRESECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2017

**Notas de aceptación**

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS .....	7
LISTA DE GRÁFICAS.....	9
LISTA DE FIGURAS .....	10
LISTA DE ANEXOS .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
MARCO TEÓRICO .....	14
OBJETIVOS.....	20
LIMITACIONES.....	21
DISEÑO METODOLÓGICO .....	22
1. ESTUDIO DE MERCADO .....	29
1.1. Representación del Sector.....	29
1.2. Análisis del Sector .....	29
1.3. Análisis Situacional.....	32
1.4. Análisis de la Oferta.....	33
1.6. Descripción del Consumidor .....	36
1.8. Benchmarking.....	41
1.8.1. Productos .....	41
1.8.2. Precios .....	41
1.8.3. Canales de distribución (Plaza).....	41
1.8.4. Medios de promoción .....	41

2.	DISEÑO DEL PRODUCTO .....	47
2.3.1.	Diseño de producto .....	47
2.3.2.	Reglas del juego.....	48
2.3.3.	Empaque.....	49
2.3.4.	Precio .....	50
2.3.5.	Canal de distribución.....	51
2.3.6.	Medios de promoción .....	52
3.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....	53
3.1.	Razón Social.....	53
3.2.	Portafolio de Productos.....	55
3.3.	Filosofía Organizacional .....	55
3.3.1.	Misión.....	55
3.3.2.	Visión .....	55
3.3.3.	Valores .....	55
3.4.	Estructura Organizacional.....	56
3.4.1.	Organigrama .....	56
3.4.2.	Diseño de cargos.....	57
3.5.	Diagnóstico Empresarial .....	61
3.6.	Plan de Acción.....	61
4.	VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	63
4.1.	Costo Variable Unitario .....	63
4.2.	Costos Fijos .....	63
4.3.	Precio y Punto de Equilibrio.....	64
4.4.	Inversión Inicial .....	64

4.5.	Balance de Apertura .....	64
4.6.	Presupuesto de Ventas.....	65
4.7.	Balance General .....	67
4.8.	Estado de Resultados.....	67
4.9.	Flujo de Caja Proyectado.....	68
4.10.	Valor Económico Agregado (EVA) .....	69
4.11.	Indicadores Financieros .....	70
5.	CONCLUSIONES.....	73
6.	RECOMENDACIONES .....	74
	BIBLIOGRAFÍA.....	75
	ANEXOS.....	80

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Proyección de Población para el año 2017 en el Municipio de Pereira por Sexo, Grupos Quinquenales de Edad.....	24
Tabla 2. Participación, % Unidades de Vivienda Licenciadas por Estrato en Pereira (2006-2016) .....	25
Tabla 3. Proyección de población en grupos de edad de 20-24 en adelante por estrato en Pereira .....	26
Tabla 4. Total encuestas realizadas según lugar.....	27
Tabla 5. Competencia.....	34
Tabla 6. Elementos que se tienen en cuenta al comprar un juego infantil .....	37
Tabla 7. Lugares preferidos para comprar juegos infantiles .....	38
Tabla 8. Presupuesto de compra al regalar un juego didáctico .....	40
Tabla 9. Benchmarking. ....	43
Tabla 10. Lista de precios de referencia .....	51
Tabla 11. Perfil del cargo Gerente. ....	57
Tabla 12. Perfil del cargo Auxiliar Administrativo. ....	59
Tabla 13. Perfil del cargo Asesor Comercial. ....	60
Tabla 14. Matriz DOFA. ....	61
Tabla 15. Plan de Acción. ....	62
Tabla 16. Costo variable por unidad. ....	63
Tabla 17. Costos fijos. ....	63
Tabla 18. Inversión Inicial. ....	64
Tabla 19. Balance de apertura.....	65
Tabla 20. Presupuesto de ventas mensual.....	66
Tabla 21. Presupuesto de ventas a 5 años.....	66
Tabla 22. Balance General Proyectado. ....	67
Tabla 23. Estado de resultados proyectado.....	68

Tabla 24. Flujo de caja proyectado. ....	69
Tabla 25. Cálculo EVA. ....	70
Tabla 26. Indicadores financieros. ....	71



## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Variación y contribución doce meses de las ventas reales del comercio minorista, según grupos de mercancías.....	31
Gráfico 2. Elementos que se tienen en cuenta al comprar un juego infantil .....	37
Gráfico 3. Lugares preferidos para comprar juegos infantiles.....	39
Gráfico 4. Presupuesto de compra al regalar un juego didáctico.....	40

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Juego Parqués 3D de 6 Puestos .....	32
Figura 2. Mercado potencial.....	35
Figura 3. Diseño del GmetriX.....	48
Figura 4. Empaque del GmetriX.....	50
Figura 5. Organigrama Creativos del Eje SAS.....	56

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. ENCUESTA.....	80

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios surge a partir de una idea de producto y la intención de convertirla en una alternativa de negocio para la inversión, por medio del estudio de los diferentes aspectos que se deben considerar para evaluar su viabilidad. De esta manera, se propone la creación de la empresa Creativos del Eje SAS con el objeto de producir y comercializar el juego didáctico GmetriX. Para tal fin, se realizó una investigación de campo en la cual se utilizaron varios instrumentos para la recopilación y análisis de la información, tanto de los posibles compradores, como de la competencia y los productos existentes en el mercado. Asimismo, se analizaron las condiciones del mercado y las gestiones administrativas y legales requeridas para la constitución de la empresa. Finalmente, se evalúa la viabilidad económica y financiera para establecer si el plan de negocios es atractivo para la inversión.

El desarrollo del presente estudio nos permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Especialización en Alta Gerencia, lo cual es enriquecedor a nivel académico y personal, puesto que nos permite ampliar nuestra visión del entorno empresarial integrando la teoría con la práctica para que el plan de negocios planteado se convierta en una realidad.

## JUSTIFICACIÓN

La puesta en marcha del presente plan de negocios permitirá ofrecer una nueva alternativa de juego didáctico para niños y niñas, que les permitirá no sólo divertirse sino también desarrollar sus habilidades y proceso de aprendizaje. Adicionalmente, teniendo en cuenta la importancia de las pequeñas y medianas empresas para la economía del país, cualquier estudio tendiente a la creación de nuevas empresas constituye un aporte para la generación de nuevos empleos y una contribución a la economía en general. Adicionalmente, dentro del sector de manufactura de juguetes, existen muy pocas empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de juegos didácticos.

Teniendo en cuenta que el juego es un elemento fundamental en la infancia y una de las herramientas más poderosas para motivar el desarrollo de los niños y niñas, la introducción de una empresa productora y comercializadora de un nuevo juego didáctico puede generar beneficios en las familias y la sociedad en general no sólo de la ciudad de Pereira, sino de todo el país.

Los resultados del presente plan de negocios son de beneficio también para posibles inversionistas, quienes tendrán una alternativa de inversión y podrán conocer en detalle su viabilidad económica y financiera para la toma de decisiones. Finalmente, el presente estudio constituye un aporte teórico y metodológico en el área de elaboración de planes de negocios, tanto en el contexto general, como en el ámbito particular de las empresas productoras de juegos didácticos a partir del cual podrán sugerir ideas, recomendaciones e hipótesis para futuros estudios.

## MARCO TEÓRICO

Para poder cimentar teóricamente la presente investigación, se exponen conceptos, proposiciones, que respalden la labor a ejecutar, para así poder efectuar un correcto desarrollo del tema de trabajo y hacer que el conocimiento que se ha adquirido, esté bien direccionado.

### Plan de Negocios

Para la organización, Creativos del Eje SAS se hace fundamental tener un instrumento que tenga como objetivo direccionar el recurso económico en función de la misión y la visión de la compañía, para posicionar el juego didáctico GmetriX, de forma efectiva, tener el correcto talento humano, definir el verdadero potencial del mercado objetivo, tomar y determinar cuáles son las decisiones que más se ajustan a la realidad de la organización, realizar las correctas proyecciones en busca de plantear estrategias, reconocer los distintos escenarios en donde se puedan desarrollar sus ventas y establecer su nivel comercial (ventas).

En el Libro Plan de Negocios, su escritora *Weinberger, Karen* expone que:

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>WEINBERGER, Karen. Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. 2009. Obtenido en línea en: 02 de 0 de 2017.

## Investigación de Mercados

La investigación de mercados, es un método efectivo para reconocer de la fuente directa (sus clientes objetivos o potenciales) cómo son sus gustos y qué están buscando de un producto. Para el caso de estudio de GmetriX, el juego didáctico que la organización busca consolidar en el mercado, la investigación de mercados permitirá conocer qué están buscando y qué pueden esperar de este producto. Por esto es tan importante realizar una investigación concienzuda y seria, que permita la identificación de los aspectos expuestos y poder orientar el producto a lo que quieren o buscan los usuarios finales.

La Asociación Estadounidense de Mercadotecnia define la investigación de mercados como la función que enlaza una organización con su mercado mediante la recopilación de información. Esta información facilita la identificación, definición de oportunidades y problemas de mercado, así como el desarrollo y la evaluación de acciones de mercadotecnia; también permite vigilar el desempeño del mercado y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso de negocios.<sup>2</sup>

### Cadena de Valor: *Benchmarking*

El *Benchmarking*, es sin duda uno de los componentes más importantes con los que puede contar Creativos del Eje SAS, ya que busca el perfeccionamiento de sus procesos a todo nivel y permite que el desarrollo se dé gracias a las buenas prácticas de las demás empresas del mercado, facilitando que la investigación se centre en puntos en los cuales se busca mejorar y, dada la naturaleza de la empresa, es una herramienta que puede traer beneficios a corto plazo, ya que el

---

[http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20p%C3%A1ginas](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20p%C3%A1ginas)

<sup>2</sup>HAIR, Joseph F. & BUSH, Robert P. & ORTINAU, David J. Investigación de mercados. 2010. The McGraw-Hill.

éxito que hayan tenido otras organización minimiza los riesgos de implementación en la que es materia de estudio por el grupo de investigación.

En el Libro Administración Estratégica se afirma que:

El benchmarking es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado. El benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las “mejores prácticas” entre las empresas competidoras, con la finalidad de imitar o mejorar tales prácticas.<sup>3</sup>

### **Diagnóstico Estratégico: DOFA**

La matriz DOFA, es uno de los instrumentos que mayor uso hacen en las organizaciones y, para Creativos del Eje SAS, no es la excepción. Con esta matriz se pueden determinar variables a nivel interno de la organización, a nivel externo, con factores como los mercados y los competidores. De su análisis se puede deducir, si la empresa está en condiciones de competir con su producto GmetriXen el mercado.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Esta responderá las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones,

---

<sup>3</sup>DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta Edición. 2013. Editorial Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-1576-3.



fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA<sup>4</sup>

### **Plan de Acción**

Para una organización que sea nueva en el mercado y que pretenda poder competir con eficacia y eficiencia, se hace esencial poder implementar un muy buen Plan de Acción, ya que es un derrotero que sirve para poner por escrito cómo direccionar las actividades y poder maximizar los tiempos, así como definir las tareas que se han de realizar, definir responsabilidades y tiempos de ejecución. La relevancia que puede alcanzar el plan de acción está en la forma en que se esté retroalimentando por parte de los colaboradores y los que están en cabeza de la empresa de los procesos en torno a los objetivos planteados por parte de Creativos del Eje SAS.

Los planes de acción son importantes porque son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados.<sup>5</sup>

### **Índices de Gestión**

Para Creativos del Eje SAS, el poder ejecutar e implementar índices de gestión, podrá facilitar el control que se requiere hacer en los diferentes estamentos de la

---

<sup>4</sup>**SERNA, Humberto.** Gerencia estratégica, planeación y gestión. Teoría y metodología. 1997. CEP-Biblioteca Luis Ángel Arango.

<sup>5</sup>**LÓPEZ, Sandra & ORTIZ, Salvador.** Plan de Acción. 2008.Obtenido en línea en: 12 de 08 de 2017.<http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml#elplandeaa#ixzz4nr5G20iY>

organización, ya que permite, si se realiza de la forma correcta, vaticinar dificultades en los procesos y evaluar el desempeño no solo individual sino general, de lo que pretende la empresa. Una de las características de los indicadores de gestión, es que permite una retroalimentación y monitoreo de forma cuantificable de cómo es el desarrollo de un producto y su comercialización.

En el libro Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión, se plantea que:

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Índices de Gestión. Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados<sup>6</sup>.

### **Estudio Financiero**

El estudio financiero es el que da una idea concisa de cómo es el funcionamiento a nivel económico de Creativos del Eje SAS, que ésta tenga viabilidad en los primeros cinco años determinantes para identificar su posibilidad en el mercado. El poder tener una vista completa de las ventas, los gastos, los costos de su operación para la consecución del producto, es información vital para que los socios y capitalistas tomen la decisión más acertada. Se busca con ésta disertación evitar posibles descalabros a nivel financiero, bajo el escenario más objetivo que se pueda.

En el libro Preparación y Evaluación de Proyectos, SAPAG, Nassir & Reinaldo, afirman que:

---

<sup>6</sup>**SERNA, Humberto.** Gerencia estratégica, planeación y gestión. Teoría y metodología. 1997. CEP-Biblioteca Luis Ángel Arango.

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>**SAPAG, Nassir & Reinaldo.** Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta edición. 2008. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Generar un plan de negocios para el posicionamiento del juego didáctico GmetriX de la empresa Creativos del Eje SAS en Pereira.

### **Objetivos Específicos**

- Diseñar un estudio de mercado para el juego didáctico GmetriX.
- Determinar las características y elementos para el diseño del producto.
- Diseñar y evaluar los aspectos administrativos y legales para la constitución de la empresa.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto que permita determinar la viabilidad en la ejecución del plan de negocios.

## **LIMITACIONES**

La principal limitación que se presentó en el desarrollo del plan de negocios fue el acceso a la información, como es el caso de los almacenes de cadena o grandes superficies, con quienes no fue posible confirmar la información de cómo acceder para comercializar el producto, así como las tarifas, condiciones y requisitos para ingresar como proveedor siendo una empresa nueva.

Asimismo, se tuvieron dificultades para acceder a información detallada del sector de fabricación de juguetes en el país, ya que no se cuenta con bases de datos abiertas al público y las cifras a las que se tuvo acceso no estaban actualizadas, ya que correspondían a años anteriores. Por esta razón, se decidió complementar la información con trabajos de campo realizados para obtener datos de primera mano, acordes con la realidad actual del mercado.

Finalmente, se considera también dentro de las limitaciones el tiempo de dedicación para el proyecto, debido a las ocupaciones y carga laboral del equipo de trabajo lo que dificultaba la asignación de tiempos de reunión y la coordinación de las actividades del trabajo de campo.

## DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología que se empleó para desarrollar este proyecto corresponde a la formulación y estructuración de un plan de negocios. La investigación se llevó a cabo en cuatro fases, durante las cuales se utilizaron diversos instrumentos.

La primera fase correspondió al estudio de mercado, en el cual se identificaron las condiciones actuales del mercado y el sector, se estableció el mercado objetivo y se analizaron las preferencias de los compradores. En la segunda fase, se realizó el diseño del producto determinando la propuesta de valor, así como las especificaciones del producto, estrategias, precio y canales de distribución. La tercera fase se enfocó en el estudio administrativo, en el cual se analizaron los lineamientos legales, administrativos y de personal, para la creación de la empresa y se definió la estructura más adecuada para su funcionamiento. La última fase, se dedicó al estudio financiero, determinando la inversión inicial requerida, los costos y gastos asociados a la producción y la proyección de ventas para establecer la viabilidad económica de la empresa.

### Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado en el presente trabajo es la investigación descriptiva, debido a que “se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”<sup>8</sup>. La utilización de estos instrumentos, permitió la recopilación de datos de importancia durante cada una de las diferentes fases para desarrollar el estudio.

### Fuentes Primarias

---

<sup>8</sup>BERNAL, César. Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. 2006. Mexico. Pearson Educación. ISBN 970-26-0645-4.

La base principal del presente estudio reposa en fuentes de información primaria, las cuales consistieron en el diseño y aplicación de una encuesta, así como la ejecución de un trabajo de campo en diferentes almacenes de cadena de la ciudad de Pereira para la elaboración del benchmarking. Estos instrumentos fueron utilizados para las fases de estudio de mercado y diseño del producto.

### **Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias de información están constituidas por la bibliografía relacionada, internet y entidades como el DANE y la Cámara de Comercio.

### **Población**

A pesar de que los usuarios finales del producto son los niños, teniendo en cuenta que “para entender cómo los consumidores toman realmente sus decisiones de compra, los mercadólogos deben identificar a las personas que toman la decisión de compra e influir en esa decisión”<sup>9</sup>, para determinar la población a la cual se van a realizar las encuestas, enfocamos nuestros esfuerzos en los *compradores* como tal del producto y no en los *usuarios finales*. Para nuestro caso, los compradores se determinaron como los padres, familiares o relacionados de los niños, es decir, las personas adultas que ejercen la compra.

De acuerdo a las cifras de proyección de población publicadas por el DANE, para el año 2017 la población total del municipio de Pereira será de 474.335 habitantes. Dado que esta cifra corresponde a la población total del municipio y, debemos delimitarla sólo a las personas adultas, se consideraron los datos de población

---

<sup>9</sup>**KLOTTER, Philip.** Dirección de Marketing, Conceptos esenciales. 2002. México. Pearson Educación. ISBN 970-26-0345-5.

desagregados por grupos quinquenales de edad.<sup>10</sup>De esta manera, teniendo en cuenta los grupos de edad de 20-24 en adelante, se obtuvo un total de **336.032** habitantes en los rangos de edad seleccionados.

Tabla 1. Proyección de Población para el año 2017 en el Municipio de Pereira por Sexo, Grupos Quinquenales de Edad

2017			
Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>	<b>474.335</b>	<b>224.520</b>	<b>249.815</b>
0-4	33.652	17.236	16.416
5-9	34.113	17.480	16.633
10-14	34.378	17.625	16.753
15-19	36.160	18.454	17.706
20-24	38.931	19.972	18.959
25-29	37.730	19.027	18.703
30-34	35.531	17.021	18.510
35-39	33.991	15.915	18.076
40-44	30.168	14.001	16.167
45-49	30.031	13.677	16.354
50-54	31.132	13.775	17.357
55-59	27.937	12.111	15.826
60-64	23.128	9.819	13.309
65-69	17.522	7.202	10.320
70-74	12.487	4.940	7.547
75-79	8.760	3.246	5.514
80 Y MÁS	8.684	3.019	5.665

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación DANE

Además de la delimitación por rangos de edad, se consideró de importancia tener en cuenta el estrato socioeconómico para garantizar que la población objetivo cuente con el suficiente poder adquisitivo para comprar el producto. Por esta razón,

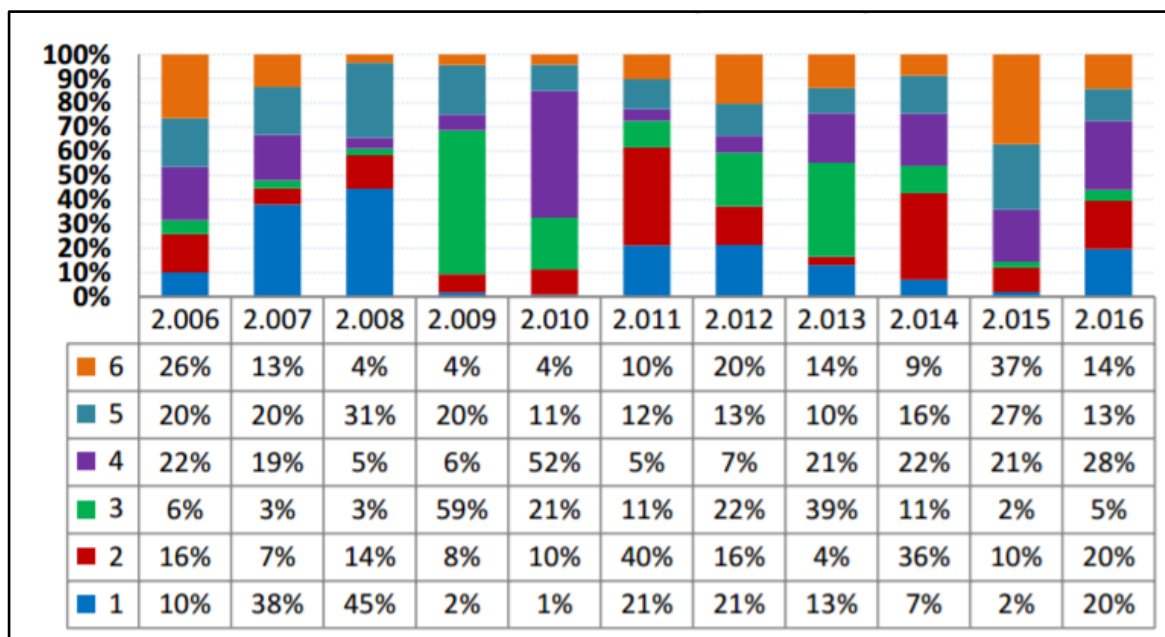
<sup>10</sup>**DANE.** Proyecciones de población. 2017. Obtenido en línea en: 01 de 06 de 2017.  
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.



se realizó una segunda delimitación de la población, definiendo los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Pereira.

Para determinar el número de personas pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Pereira, se utilizó el Informe de Actividad Edificadora publicado por Camacol Risaralda para el período de enero a diciembre 2016. En dicho informe, se especifica la participación porcentual de las unidades de vivienda licenciadas por estrato, tal como lo muestra la tabla 2.<sup>11</sup>

Tabla 2. Participación, % Unidades de Vivienda Licenciadas por Estrato en Pereira (2006-2016)



Fuente: Camacol Risaralda.

<sup>11</sup> **CAMACOL RISARALDA.** Boletín de Actividad Edificadora. 2016. Obtenido en línea en: 01 de 08 de 2017.

[http://www.pagegear.co/es/dominios/camacol.pagegear.co/upload/69/files/economico/untitled\\_folde r/actividad\\_edificadora\\_a\\_diciembre\\_2016.pdf](http://www.pagegear.co/es/dominios/camacol.pagegear.co/upload/69/files/economico/untitled_folde r/actividad_edificadora_a_diciembre_2016.pdf)

Se calcula la media de participación porcentual por estrato para los últimos 10 años (2006-2016) y, con los resultados obtenidos, se establece un aproximado de la población perteneciente a cada estrato usando el total de población de Pereira en grupos de edad de 20-24 en adelante, como se muestra en la Tabla 3. De esta manera, llegamos a una cifra final de población de **226.157** habitantes en grupos de edad de 20 años en adelante y de los estratos 3, 4, 5 y 6 de Pereira.

Tabla 3. Proyección de población en grupos de edad de 20-24 en adelante por estrato en Pereira

Estrato	Media de Participación Porcentual por estrato (2006-2016)	Total Población en Grupos de Edad de 20-24 en adelante
6	14%	47.850
5	18%	59.189
4	19%	63.445
3	17%	55.673
2	16%	54.865
1	16%	55.010
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>336.032</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Muestra

Teniendo en cuenta la población final descrita anteriormente de **226.157** personas, se aplicó la fórmula estadística del tamaño de la muestra para poblaciones finitas, así<sup>12</sup>:

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

<sup>12</sup>**RODRÍGUEZ, Ernesto.** Metodología de la Investigación. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito.2005. Villahermosa. Universidad Juárez Autónoma De Tabasco. ISBN 968-5748-66-7.

Donde,

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

Z = valor de tablas de la distribución normal estándar

e = error de estimación

Dado que no se conoce con certeza la probabilidad de éxito y fracaso, los valores de p y q se establecen en 0,5 y 0,5 respectivamente. Asimismo, se determina un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 90%. Reemplazando los valores en la ecuación, obtenemos un tamaño de la muestra de **270** personas.

Teniendo en cuenta el resultado del tamaño de la muestra, se tomó la decisión de realizar las encuestas en cuatro sitios diferentes de la ciudad de Pereira: Bolívar Plaza, Ciudad Victoria, Unicentro y Parque Arboleda. Los sitios elegidos corresponden a centros comerciales, ya que estos lugares tienen gran afluencia de personas de todas las edades y se ajustan a los estratos socioeconómicos definidos. Luego de finalizada la jornada, se obtuvieron en total **294** encuestas, distribuidas de la siguiente manera según el lugar en el que se realizó la encuesta.

Tabla 4. Total encuestas realizadas según lugar

Lugar	Total encuestas
Ciudad Victoria	70
Bolívar Plaza	76
Parque Arboleda	73
Unicentro	75
<b>Total</b>	<b>294</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Instrumento

El instrumento de medición elegido fue la encuesta, debido a que “es el procedimiento más adecuado para obtener información descriptiva” y se diseñó de tipo estructurada, ya que “se basa en listas formales de preguntas que se formulan a todos los entrevistados por igual”.<sup>13</sup>

La encuesta se enfocó en conocer las preferencias de los posibles compradores en cuanto a tres variables principales: elemento, lugar y precio. Por esta razón, la encuesta consta de un total de tres preguntas de selección múltiple, cada una correspondiente a las variables seleccionadas (ver Anexo No. 1). La encuesta fue aplicada a personas adultas en los 4 principales centros comerciales de Pereira (Tabla 4), los cuales están ubicados en diferentes puntos de la ciudad, permitiendo que los resultados obtenidos tengan un mayor alcance.

---

<sup>13</sup> **LOPEZ-PINTO, Bernat.** La Esencia del Marketing. 2001. Barcelona. Edicions UPC. ISBN: 84-8301-535-8.

## 1. ESTUDIO DE MERCADO

### 1.1. Representación del Sector

La investigación que se desarrolló pretende estudiar si se puede generar un plan de negocios para el posicionamiento del juego didáctico GmetriX de la empresa Creativos del Eje SAS. Para lograr este fin, se hace perentorio poder reconocer cómo es el sector de la industria de juguetes en Colombia, de tal manera que se pueda identificar su mercado y cuáles son sus posibles competidores, en un sector en donde la aceptación de los clientes lo es todo.

### 1.2. Análisis del Sector

El sector de la industria de los juguetes ha venido teniendo un muy buen desarrollo a tal punto que para el año de 2012 ya presentaba ventas de más de \$600.000 millones de pesos, así lo enunció Javier Molina, periodista del periódico la República quien afirmó que: “El negocio de los juguetes en Colombia es un segmento que cada vez muestra mayores oportunidades para crecer y ejemplo de ello es que anualmente este nicho de mercado está moviendo aproximadamente \$660.000 millones, según datos revelados por Raddar”<sup>14</sup>. Esto demuestra que este sector presenta un dinamismo que permite poder entrar a competir en un mercado que es muy selectivo, dadas las características del producto que se ofrece en el mercado.

Y es que desde la apertura económica en los años 90 y la puesta en marcha de los tratados de libre comercio en el año 2012, se ha generado una explosión de posibilidades que permite brindar a los clientes potenciales de un bien o un servicio, la posibilidad de encontrar en el mercado de un solo producto muchas

---

<sup>14</sup>**MOLINA, Javier.** La República. Negocio de los juguetes mueve \$660.000 millones cada año. 2012. Obtenido en línea en: 08 de 09 de 2017. <https://www.larepublica.co/empresas/negocio-de-los-juguetes-mueve-660000-millones-cada-ano-2027371>

variedades, lo que ha ocasionado que los consumidores sean cada vez más exigentes y busquen que los bienes tengan un nivel de innovación amplio. Esto se ve reflejado en que no sólo se juzga un producto por su uso, sino por su presentación, aspecto e innovación. Un artículo del Colegio de Estudios Superiores de Administración afirma que, “*Berg Toys*, que cuenta con grupos de ingenieros y diseñadores, trabajan de la mano para perfeccionar la juguetería de acuerdo a las tendencias del mercado, siempre piensa la innovación desde el aumento de la diversión para el usuario”<sup>15</sup>. Éste es un concepto muy valorado por los clientes quienes pretenden que los juguetes de su hijos no sólo ofrezcan diversión sino que desarrollen habilidades mentales, motrices, que le traigan beneficios para su desarrollo intelectual y social para su futuro.

Después de todo lo que ha suscitado la apertura del mercado colombiano, el sector de los juegos para niños es actualmente uno de los que ha tenido un crecimiento positivo, así lo demuestran las cifras del DANE, que si bien no muestran un crecimiento tan alto como el de otros sectores, éste no ha tenido un retroceso, lo que hace que las perspectivas sean buenas. Las ventas que ha tenido el sector de los juguetes en el año 2016, que es segregada como Otras mercancías, expone que este sector tiene un aporte del 5,6% y que, en general, el país tiene una evolución en la mayoría de los ámbitos de su economía (Gráfico 1). El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, de acuerdo a sus estadísticas certifica que, “durante los últimos doce meses hasta enero de 2016, las ventas reales del comercio minorista presentaron un incremento de 2,4% respecto al año precedente”<sup>16</sup>.

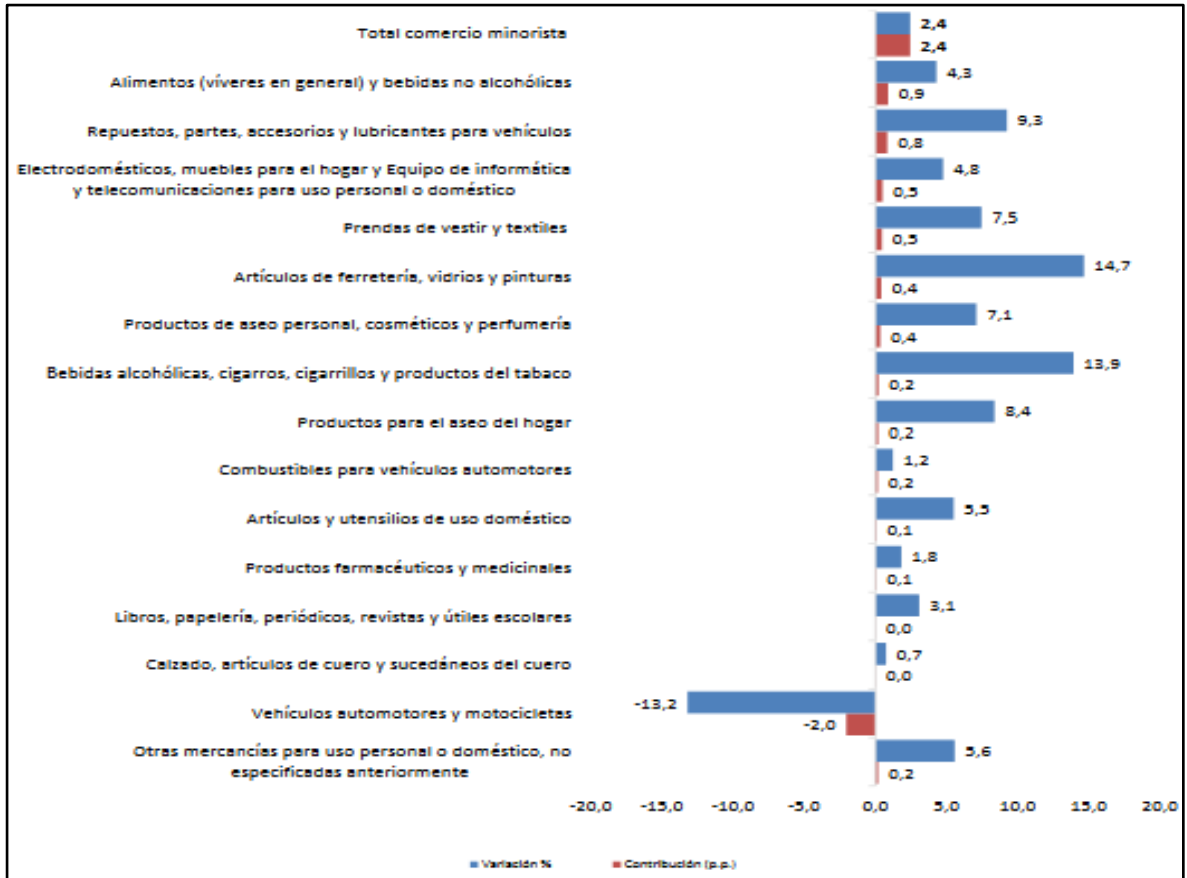
---

<sup>15</sup> **COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN.** Los juguetes y la innovación. 2012. Obtenido en línea en: 08 de 08 de 2017. <http://www.cesa.edu.co/El-Cesa/lateral/NewsN/2012/Diciembre/Los-juguetes-y-la-innovacion.aspx>

<sup>16</sup> **DANE.** Comercio aumentó sus ventas un 2,2 % en enero.2017. Obtenido en línea en: 03 de 09 de 2017. <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/comercio-aumento-ventas-enero-2016-492499>.

Gráfico 1. Variación y contribución doce meses de las ventas reales del comercio minorista, según grupos de mercancías.

Total nacional Febrero 2015 – enero 2016 / febrero 2014 – enero 2015



Fuente: DANE – EMCM

\*Otras mercancías, incluye: **juguets**, bicicletas, artículos de deporte, piñatería, artículos para bebés, gas propano en cilindros, equipo fotográfico, revestimiento para pisos, etc.

Dentro de este panorama de crecimiento de las ventas en Colombia, el desarrollo de este sector ha atraído grandes competidores del ámbito internacional como multinacionales e importaciones crecientes desde la China, pero también ha dado lugar al desarrollo de mipymes que buscan la fabricación de juguetes básicos con innovación respecto a sus materiales, aplicando en algunos casos las reglamentaciones vigentes para este tipo de producción y, otros que lo realizan

bajo ninguna norma establecida ni buscando el beneficio de los usuarios de su producto.

Figura 1. Juego Parqués 3D de 6 Puestos



Fuente: MADEAR

### 1.3. Análisis Situacional

El proyecto pertenece al sector C Industrias manufactureras, subsector C32 Otras industrias manufactureras y tercer nivel C3240 Fabricación de juegos, juguetes y rompecabezas. De acuerdo a cifras de Datacrédito Experian Byington, en este nivel se identifican 81 empresas en el país<sup>17</sup>. El sector está liderado por la empresa Ronda S.A. como el principal productor nacional. Sin embargo, también es importante considerar que en el mercado de juegos didácticos se encuentran

<sup>17</sup> **DATA CRÉDITO EXPERIAN BYINGTON.** Estándares Financieros. 2017. Obtenido en línea en: [Citado el: 10 de 09 de 2017.] <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=3240>



también productos de marcas extranjeras que son importados por las grandes cadenas y por otras empresas de comercialización.

Para la revista Publicidad & Mercadeo, David Bitar, afirma que:

Actualmente, el mercado colombiano tiene unas ventas estimadas de 250 millones de dólares al año en juguetes. El número de niños, personas menores de 12 años, está cercano a 13 millones. Esto quiere decir que en el país se están comercializando cerca de 15 dólares por niño, esto lo ubica como un mercado emergente, pero de tamaño aún muy pequeño. Comparado con Estados Unidos donde las ventas por niño son cercanas a los 300 dólares, Colombia no está a la altura de la región, pero con amplias posibilidades de aumentar. El tema de la devaluación impactó al mercado de los juguetes en Colombia, por lo que la innovación es un factor que ayuda a que los consumidores no se vean afectados por el aumento de precio.<sup>18</sup>

#### **1.4. Análisis de la Oferta**

Gracias a la expansión de los formatos comerciales de gran escala y la proliferación de pequeñas empresas que ven buenas oportunidades de negocio en la fabricación y/o comercialización de juguetes, se puede afirmar que en el territorio nacional existe muy buena oferta de este tipo de productos. Los juguetes se pueden encontrar en gran variedad de diseños, marcas, funcionalidades, materiales, etc. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta el rango de edad al cual están dirigidos y el tipo de diversión que ofrecen (se encuentran juegos de mesa, juegos didácticos, juegos para espacios abiertos, juguetes para un solo jugador o para grupos, entre otros). En cuanto a juegos didácticos, las variedades son menores pero también se encuentran diferentes marcas y estilos. Sin embargo, dentro de los productos que se encuentran en el mercado, no se encuentra

---

<sup>18</sup>**BITAR, David.** Revista Publicidad & Mercadeo. Juguetes, una estrategia múltiple y efectiva. 2016. Obtenido en línea en: 23 de 05 de 2016. <http://www.revistapym.com.co/noticias/mercado-juguetes-colombia.html>

ninguno con el diseño y características de GmetriX, lo cual genera una ventaja competitiva para la introducción del producto en el mercado.

A continuación se presentan las principales organizaciones que se han identificado como competencia para Creativos del Eje SAS.

Tabla 5. Competencia.

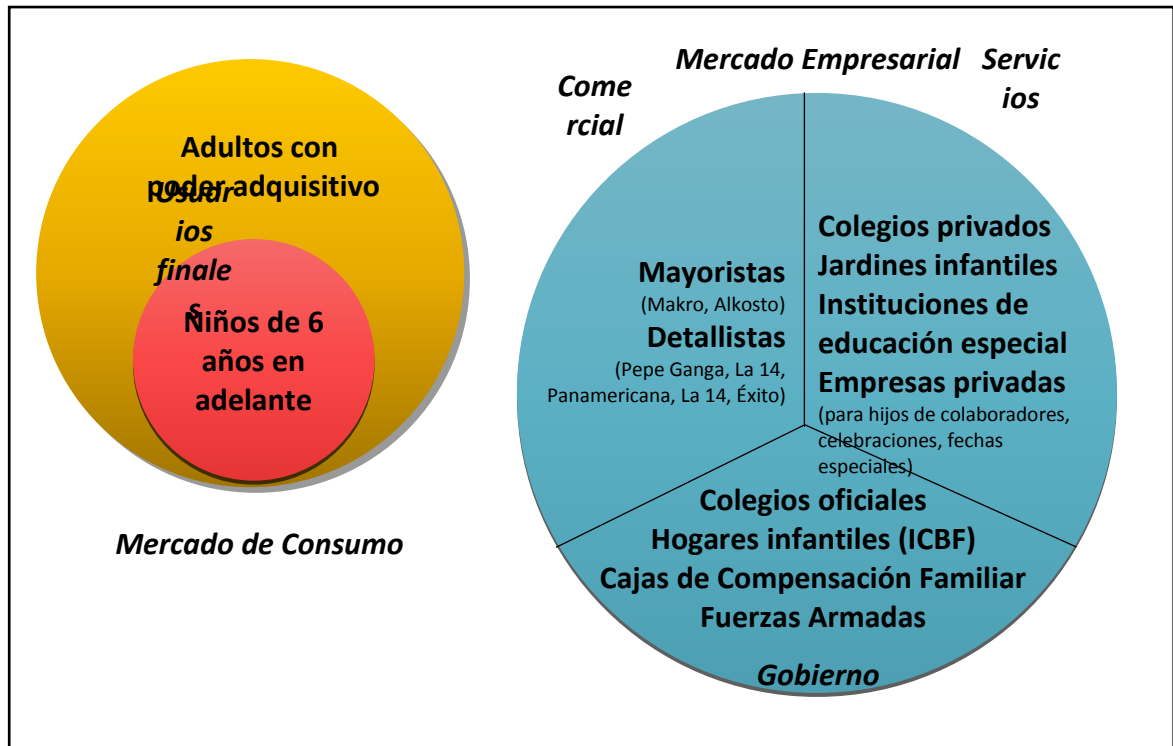
<b>Principales empresas fabricantes de juguetes</b>	<b>Ubicación</b>
RONDA S.A.	Autopista Medellín km 11 Bogotá
TECNIALAMBRE S.A.	Carrera 43 No. 18 A 15 Bogotá
KIKO S.A.	Vía 40 No. 68 B 57 Barranquilla
RUMATEX DE COLOMBIA	Carrera 11 No. 27 B 150 Barranquilla
GRUPO ARCO IRIS LTDA.	Diagonal 24 No. 27 A 96 Bogotá
JUEGOS DIDACTICOS PINOCHO	Av. (calle) 72 No. 68 G 33 Bogotá
COLECCIONES DE COLOMBIA	Calle 129 No. 38-27 piso 3 Bogotá
MUÑECAS BAMBOLOTO	Calle 7 Sur No. 7 A 43 Bogotá
PROCESOS PLASTICOS LTDA.	Calle 73 A No. 44-105 Itagüí Medellín
INDUSTRIAS PLESCO S.A.	Calle 28 No. 45-27 Medellín
IMOCOM	Calle 16 No. 50-24 Bogotá
TROMOPLAS LTDA	Calle 19 No. 63-75 Bogotá
DIMARK DE COLOMBIA LTDA.	Carrera 62 No. 16-85 Bogotá

Fuente: Sección comercial Embajada de la República Argentina

### **1.5. Análisis de la demanda**

Para establecer el mercado objetivo del producto, se realizó inicialmente un análisis del mercado potencial, identificando todos los posibles clientes para nuestro producto, tanto en el mercado de consumo como en el mercado empresarial.

Figura 2. Mercado potencial.



Fuente: Elaboración propia.

En el mercado empresarial, se definió como mercado potencial las tiendas mayoristas y detallistas como Pepe Ganga, La 14, Éxito y similares que comercializan este tipo de productos en sus tiendas. Asimismo, los colegios privados de básica primaria y jardines infantiles y las instituciones de educación especial que pueden utilizar el juego para actividades lúdicas dentro de sus programas de formación. Finalmente, se identifican también las empresas privadas en general como mercado potencial, ya que pueden adquirir el producto como obsequio para los hijos de sus colaboradores, para celebraciones o fechas especiales.

En el mercado de consumo, se definió como mercado potencial a todas las personas adultas con suficiente poder adquisitivo para comprar el producto.

## 1.6. Descripción del Consumidor

Dado que los usuarios finales del producto son los niños y niñas de 6 años de edad en adelante pero quienes realmente realizan la compra son sus padres, familiares o amigos, se estableció que el mercado objetivo del producto son los adultos de estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Pereira.

## 1.7. Análisis de la Encuesta

A continuación se presenta la descripción de cada una de las variables elegidas para la encuesta y el análisis de los resultados obtenidos.

### Variable 1: Elemento

El elemento se define como las características básicas de un objeto a la hora de adquirirlo tales son durabilidad, material, facilidad de manejo, que transmita un conocimiento, precio, tamaño, entre otras.

Pregunta 1: Cuando usted compra un juego infantil para regalar, ¿qué elementos tiene en cuenta para su compra?

*(Puede escoger más de una respuesta; máximo tres)*

- Durabilidad
- Material
- Facilidad de manejo
- Transmita un conocimiento
- Precio
- Tamaño
- Ninguna de las anteriores
- Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

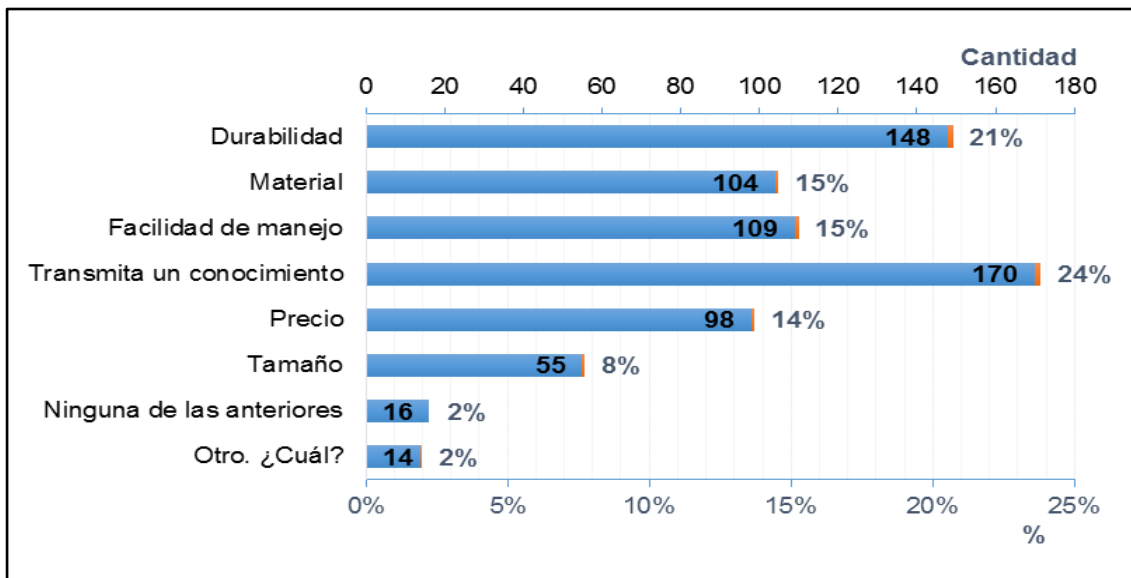
Tabla 6. Elementos que se tienen en cuenta al comprar un juego infantil

Pregunta 1	Lugar en el que se realizó la encuesta				Total respuestas	
	Ciudad Victoria	Bolívar Plaza	Parque Arboleda	Unicentro	Cantidad	%
Durabilidad	38	38	30	42	148	21%
Material	22	28	30	24	104	15%
Facilidad de manejo	23	30	34	22	109	15%
Transmita un conocimiento	40	36	54	40	170	24%
Precio	25	22	45	6	98	14%
Tamaño	5	5	8	37	55	8%
Ninguna de las anteriores	2	4	0	10	16	2%
Otro. ¿Cuál?	2	2	5	5	14	2%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>165</b>	<b>206</b>	<b>186</b>	<b>714</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El 24% de las respuestas le dio mayor importancia al elemento de transmitir un conocimiento seguido por la durabilidad con un 21%. El material y la facilidad de manejo obtuvieron una participación del 15% cada una. El precio se ubicó en el 14%, ocupando el quinto lugar de importancia. La respuesta “Otro” obtuvo la menor importancia con 2%, en la cual mencionaron la presentación, calidad, seguridad y originalidad.

Gráfico 2. Elementos que se tienen en cuenta al comprar un juego infantil



Fuente: Elaboración propia.

## Variable 2: Lugar

El lugar se refiere al establecimiento comercial o espacio físico donde se ofrecen juegos infantiles para su venta al público.

Pregunta 2: ¿En qué lugar acostumbra hacer este tipo de compras?

(Puede escoger más de una respuesta; máximo tres)

- Pepe Ganga
- La 14
- Panamericana
- Éxito
- Fantasías New York
- Ninguna de las anteriores
- Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Tabla 7. Lugares preferidos para comprar juegos infantiles

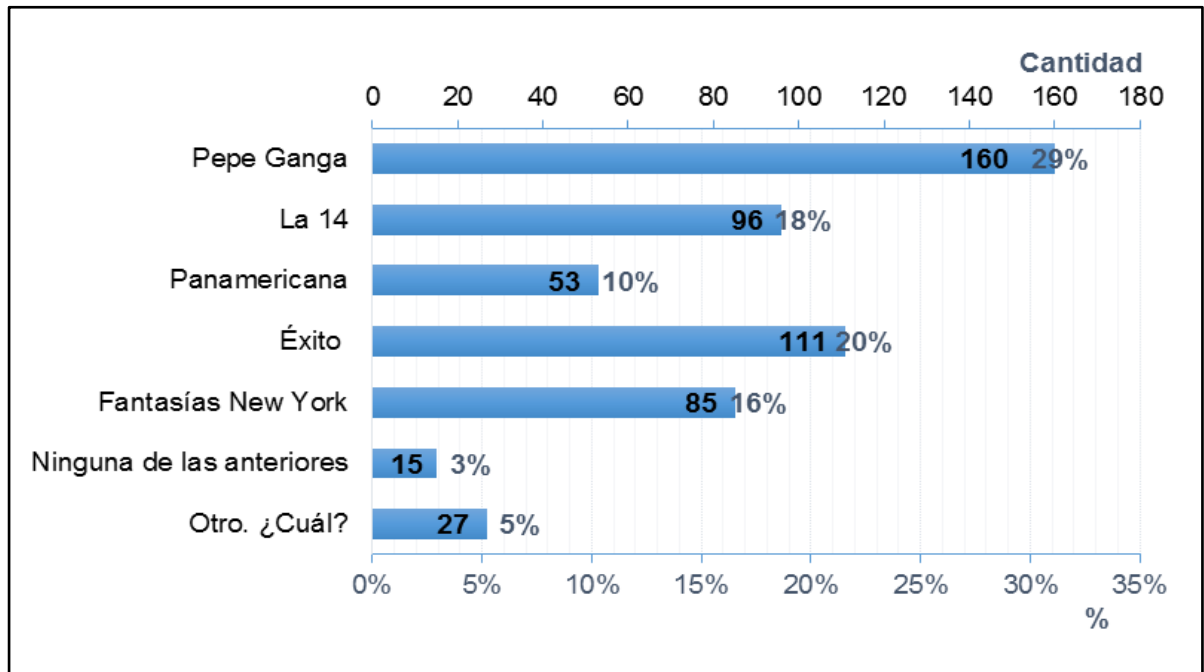
Pregunta 2	Lugar en el que se realizó la encuesta				Total respuestas	
	Ciudad Victoria	Bolívar Plaza	Parque Arboleda	Unicentro	Cantidad	%
Pepe Ganga	37	29	41	53	160	29%
La 14	26	20	19	31	96	18%
Panamericana	15	6	14	18	53	10%
Éxito	20	29	31	31	111	20%
Fantasías New York	14	23	29	19	85	16%
Ninguna de las anteriores	5	10	0	0	15	3%
Otro. ¿Cuál?	10	4	9	4	27	5%
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>121</b>	<b>143</b>	<b>156</b>	<b>547</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El lugar preferido para comprar juegos infantiles es Pepe Ganga con el 29% de las respuestas, seguido por Éxito con 20%. Almacenes La 14 y Fantasías New York se ubicaron en el 18% y 16% respectivamente. La respuesta “Otro” tuvo una

participación del 5% y los lugares mencionados fueron Jumbo, Falabella, Flamingo, Alkosto y en la calle.

Gráfico 3. Lugares preferidos para comprar juegos infantiles



Fuente: Elaboración propia.

### Variable 3: Precio

Esta variable se utilizó para identificar el rango de precio a la hora de adquirir un juego didáctico.

Pregunta 3: ¿Cuál sería su presupuesto de compra al regalar un juego didáctico?

(Escoja sólo una respuesta)

- De \$ 0 a \$9.999
- De \$ 10.000 a \$19.999
- De \$ 20.000 a \$29.999
- De \$ 30.000 a \$39.999
- \$40.000 o más

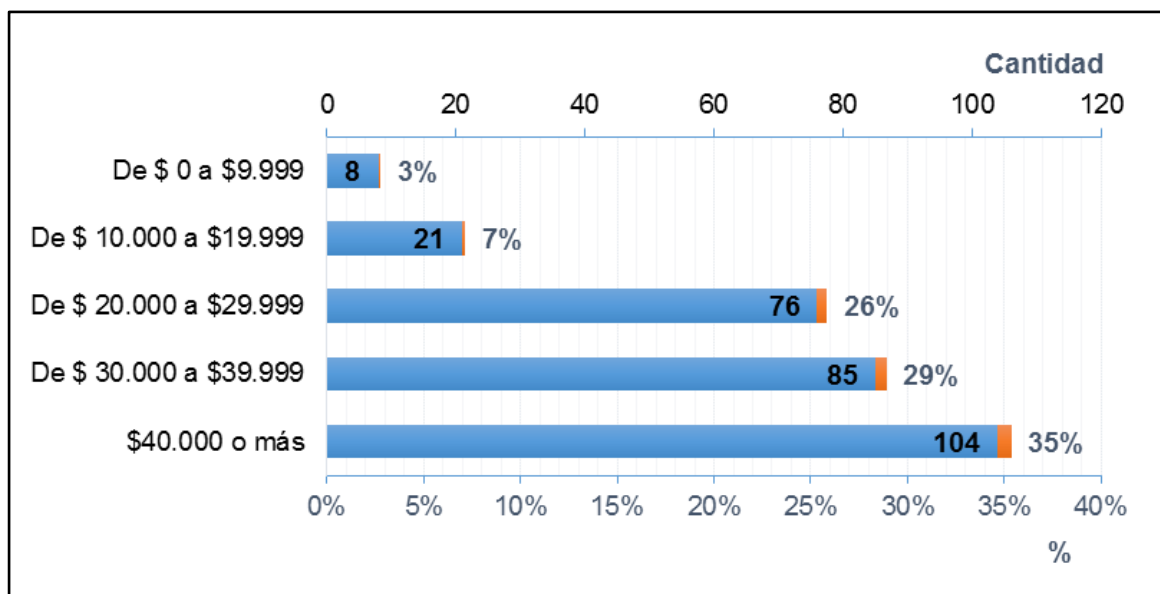
Tabla 8. Presupuesto de compra al regalar un juego didáctico

Pregunta 3	Lugar en el que se realizó la encuesta				Total respuestas	
	Ciudad Victoria	Bolívar Plaza	Parque Arboleda	Unicentro	Cantidad	%
De \$ 0 a \$9.999	2	4	0	2	8	3%
De \$ 10.000 a \$19.999	8	7	4	2	21	7%
De \$ 20.000 a \$29.999	11	25	24	16	76	26%
De \$ 30.000 a \$39.999	19	15	22	29	85	29%
\$40.000 o más	30	25	23	26	104	35%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>76</b>	<b>73</b>	<b>75</b>	<b>294</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El 35% de las personas encuestadas se ubicó en el rango de precio de \$40.000 o más, seguido por el rango de \$30.000 a \$39.999 con un 29% de participación. Los rangos de precio con menor importancia fueron el de \$0 a \$9.999 y de \$10.000 a \$19.999 con 3% y 7% de participación.

Gráfico 4. Presupuesto de compra al regalar un juego didáctico



Fuente: Elaboración propia.



## **1.8. Benchmarking**

Para Creativos del Eje SAS, es muy importante, poder establecer y aprender de las buenas prácticas de la competencia, para que se puedan replicar en la organización y así poder competir, en condiciones semejantes en aspectos como precio, canales de distribución, entre otros. A continuación se exponen los siguientes aspectos:

### **1.8.1. Productos**

En el mercado se encuentran diferentes tipos de juegos didácticos similares a GmetriX como el dominó tradicional, normalmente elaborado en plástico con fichas en forma rectangular y diseño de números en forma de puntos. También se encuentran opciones con diseños de animales y personajes animados, elaborados en madera y cartón. Igualmente, encontramos un producto innovador en este género llamado Tridominó cuyas fichas tienen forma triangular, elaboradas en madera y con diseño de números.

### **1.8.2. Precios**

Los precios oscilan entre \$17.255 y \$49.900 dependiendo del material de las fichas, el diseño del producto (números, dibujos, etc.) y el material del empaque.

### **1.8.3. Canales de distribución (Plaza)**

El principal canal son los detallistas como Pepe Ganga, Panamericana, La 14, Jumbo, Éxito y Fantasías New York.



### **1.8.4. Medios de promoción**

Revistas, páginas web y comerciales de televisión.




Tabla 9. Benchmarking.

Empresa/Marca	Origen	Producto	Precio	Canales de distribución	Material
RONDA	Colombia		\$36.900	Jumbo Panamericana Fantasías New York	Plástico
			\$38.500	Jumbo Panamericana Fantasías New York Bodegas Ilusión Papelería Mundial	Plástico
			\$22.700	Panamericana Fantasías New York	Madera

Continuación Tabla 9.

Empresa/Marca	Origen	Producto	Precio	Canales de distribución	Material
			\$30.700	Panamericana Bodegas Ilusión Papelería Mundial	Cartón
CARDINAL	EEUU		\$36.900	Pepe Ganga	Plástico
MACRO	España		\$32.300	La 14 Éxito Panamericana	Plástico

Continuación Tabla 9.

Empresa/Marca	Origen	Producto	Precio	Canales de distribución	Material
CAYRO	España		\$29.900	Panamericana	Madera
ARISMA S.A.	Colombia		\$17.255	Página web	Madera
			\$17.255	Página web	Madera

Continuación Tabla 9.

Empresa/Marca	Origen	Producto	Precio	Canales de distribución	Material
<b>DIDÁCTICOS PINOCHO</b>	Colombia		\$31.050	Panamericana	Madera
<b>TOYNG</b>	España		\$49.900	Pepe Ganga Panamericana	Madera
			\$44.900	Panamericana Bodegas Ilusión	Cartón
<b>EDI. CREATIVAS</b>	Colombia		\$30.000	Panamericana La 14	Madera

Fuente: Elaboración propia.

## **2. DISEÑO DEL PRODUCTO**

### **2.1. Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa es de penetración de mercado, dado que nuestro producto GmetriX, es un producto nuevo que tiene un gran factor diferencial.

### **2.2. Estrategia Competitiva**

Nuestra estrategia competitiva está enfocada a la exclusividad, por los factores diferenciales que tiene el producto frente a los demás productos de su tipo en el mercado.

### **2.3. Propuesta De Valor**

#### ***2.3.1. Diseño de producto***

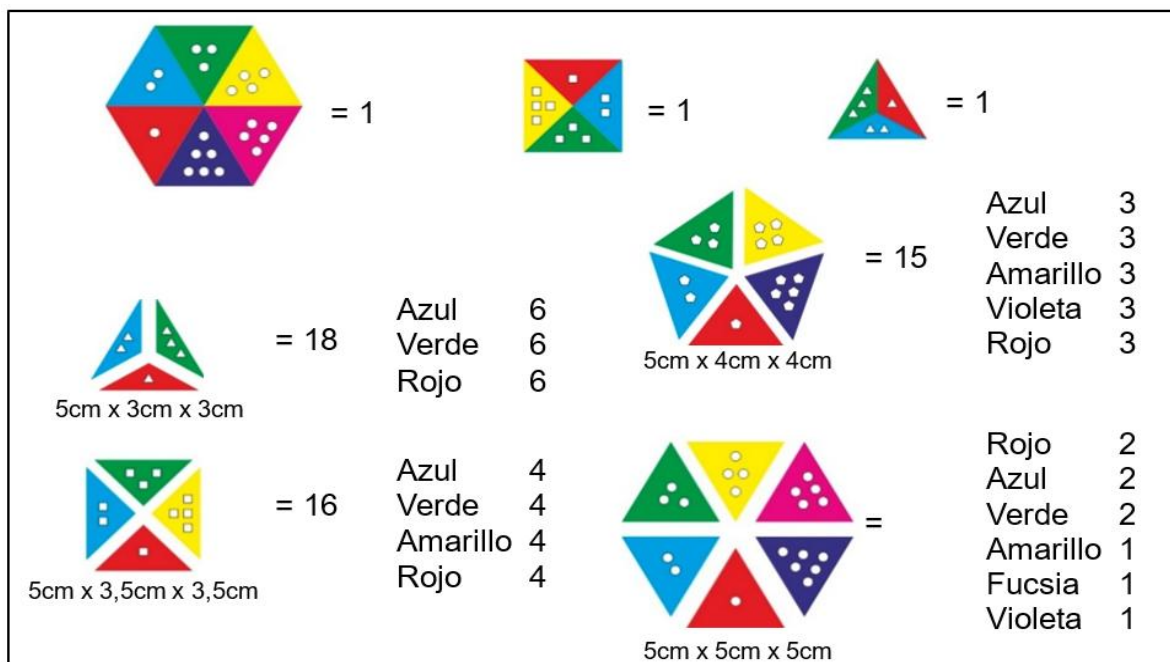
El producto GmetriX consta de 61 fichas en total, las cuales están elaboradas en madera. La mayor parte de las fichas tiene forma de triángulo (59 fichas), una ficha tiene forma de cuadrado y la ficha principal tiene forma de hexágono. Todas las fichas tienen al menos un lado de 5 cm, el cual encaja con cualquier otra ficha, permitiendo el juego por asociación. Adicionalmente, las fichas tienen diferentes colores y cada color su vez, tiene un número de figuras en su interior, variables que deben respetarse al momento de asociar las fichas.

Se eligió como nombre para el producto GmetriX, teniendo en cuenta que su principal variable de asociación son las figuras geométricas y se debe respetar la métrica o medida de las figuras así como su color para jugar. Asimismo, se tuvieron en cuenta las últimas tendencias en marketing que muestran el uso de

palabras en idioma inglés para definir marcas y nombres de productos, así como el establecimiento de nombres cortos que faciliten la recordación de los clientes.

Este producto posee un gran diferencial, ya que los juegos didácticos que se encuentran en el mercado tienen todas las fichas del juego con la misma figura geométrica y su mecánica de juego está diseñada para asociar una sola variable (número, imagen, etc.) mientras que el juego GmetriX tiene fichas de varias figuras geométricas y estimula la asociación de tres variables: número, color y figura geométrica.

Figura 3. Diseño del GmetriX.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2. Reglas del juego

El GmetriX está diseñado como un juego de habilidad y destreza mental. Está dirigido a niños desde los 6 años de edad, puede ser jugado por dos o más jugadores y su dinámica del juego está establecida por las siguientes reglas:



1. Las piezas se colocan al revés sobre una superficie plana; cada jugador debe tomar 7 fichas sin dejar que los demás las vean.
2. La ficha más grande en forma de hexágono se coloca en la mitad para empezar el juego.
3. El jugador que tenga la ficha triangular de color violeta es quien inicia el juego; si ninguno la tiene, será la ficha triangular de color fucsia; si ningún jugador tiene dichas fichas, empiezan a tomar una ficha adicional hasta que alguno de los jugadores tome las fichas indicadas.
4. Cada jugador, en su turno, colocará una ficha junto a la ficha central, respetando que coincida exactamente con el color y el tamaño del lado en que la coloque.
5. Si un jugador no tiene ninguna ficha para poner, deberá tomar una ficha adicional y pasar el turno.
6. Si se acaban las fichas sobrantes, simplemente se pasa el turno hasta que un jugador gane o ningún jugador tenga más fichas para colocar.
7. El ganador será quien quede sin fichas, es decir, quien logre ubicar todas las fichas en el juego.
8. En el caso de que no se logren ubicar todas las fichas y se acaben las fichas sobrantes, de cada ficha que le haya quedado a los jugadores se contarán los símbolos que tienen en su interior y el ganador será quien menos puntos tenga.

### **2.3.3. *Empaque***

El empaque se diseñó en material de cartón, por su facilidad de manejo y bajos costos. Posee una tapa de apertura que permite el correcto almacenamiento de las fichas y evita la pérdida de las mismas. Al interior de la tapa se incluyeron las instrucciones del juego. Dentro del empaque, las fichas están organizadas en bolsas de tul, de acuerdo a su tamaño.

Figura 4. Empaque del GmetriX



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.4. Precio

Para la fijación del precio seleccionamos la estrategia de paridad, teniendo en cuenta la lista de precios de referencia obtenida durante el trabajo de campo de benchmarking (Tabla 10). De acuerdo a estos datos, el producto más económico tiene precio de \$17.255 y el más costoso de \$49.900. De esta manera, se estableció un precio de \$32.000 para nuestro producto GmetriX. Consideramos que es un precio competitivo teniendo en cuenta el material y durabilidad del producto, el diseño exclusivo y la variedad de colores.

Tabla 10. Lista de precios de referencia

Producto	Precio
Dominó geométrico	\$17.255
Dominó de colores	\$17.255
Dominó Animales	\$22.700
Dominó Princesas y Piratas	\$29.900
Regletas de Cuisinaire	\$30.000
Maxi Dominó Minnie	\$30.700
Dominó de figuras geométricas	\$31.050
Tri-Dominó	\$32.300
Dominó Doble Seis	\$36.900
Dominó Princesas/Avengers	\$38.500
Juego de mesa: Figuras Geométricas	\$44.900
Cubos Números Minnie	\$49.900

Fuente: Elaboración propia

### **2.3.5. Canal de distribución**

Al analizar la competencia, identificamos que el canal principal de distribución es a través de detallistas como La 14, Pepe Ganga, Panamericana, Éxito, entre otros. Sin embargo, dadas las limitaciones para acceder a la información, así como las barreras de entrada a este canal, se optó por adoptar otras estrategias de ventas. De esta manera, se definieron tres enfoques para la comercialización del producto: fuerza interna, fuerza externa y burbuja ubicada en centro comercial. La fuerza interna, estará liderada por el gerente de la empresa quien realizará la venta a través de medios virtuales (página web y redes sociales), así como venta directa a consumidores finales y clientes institucionales. La fuerza externa, consiste en la contratación de asesores de ventas free lance a quienes se les asignará una meta diaria de ventas y se les pagará una comisión por cada producto vendido. Finalmente, se habilitará una burbuja en el Centro Comercial Ciudad Victoria de la

ciudad de Pereira, en el cual se tendrá un espacio dispuesto para que niños y niñas puedan interactuar con el juego y al mismo tiempo se pueda realizar la venta del producto.

### ***2.3.6. Medios de promoción***

Los principales medios de promoción utilizados por la competencia son las revistas, los anuncios en televisión y las páginas web. En nuestro concepto, los dos primeros son medios costosos para iniciar un negocio. Por esta razón, definimos que los medios de promoción a usar serán las redes sociales, página web y las cadenas de referidos.

### 3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

#### 3.1. Razón Social

Se busca la creación de una organización con nombre, Creativos del Eje SAS, que pretende cumplir con todos los requisitos planteados por la ley colombiana que se va a registrar por Cámara de Comercio seccional Pereira, bajo una figura comercial que esté acorde con la realidad de una empresa que se quiere competir en el mercado con el juego didáctico GmetriX. Para éste fin se requiere un tipo de sociedad que vaya acorde con el musculo financiero con que emprende la empresa. Y en la medida que la figura se adapte en lo económico, permitirá que se direccionen los recursos al posicionamiento de la marca y al mejoramiento del producto.

El tipo de sociedad que proyecta emplear la organización, es la S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada), ya que brinda beneficios económicos que se dan por adoptar éste tipo de sociedad para empresas que empiezan su vida comercial. Un artículo de una revista de circulación nacional expresa que;

La Sociedad por Acciones Simplificada, SAS, se constituyó en el tipo societario más utilizado en el país. En su opinión, se trata de un aumento significativo que refleja las bondades de la norma, entre las que se destaca la reducción de costos. Por ejemplo, dijo, con esta clase de sociedad no se necesita revisor fiscal y es evidente la disminución de trámites... Uno de los aspectos que más llama la atención del referido tipo societario es que **se limita la responsabilidad de los empresarios**. Por ejemplo, explicó el alto funcionario, si a una empresa que se ha constituido bajo este marco legal le va mal, los acreedores no pueden afectar el patrimonio personal y familiar de la persona que ha conformado ese esquema societario.

Se trata de un tipo de sociedad flexible y menos costosa para facilitar la realización de negocios y también para garantizar el crecimiento, toda vez que hace más fácil el camino para recibir el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, tan importantes en la fase de emprendimiento, según el ministro Plata.<sup>19</sup>

Los requisitos para poder establecer una Sociedad por Acciones Simplificada(SAS)están establecidos en la ley 1258 de 2008<sup>20</sup>.Para poder instituir la, se debe realizar un documento privado frente a la Cámara de Comercio para el caso de estudio, la seccional de Pereira, o bien realizar una escritura pública frente a un Notario con uno o más asociados o socios capitalistas que sean personas naturales quienes soloreconocerán futuras deudas que estén bajo el monto del capital proporcionado para la sociedad.

Se requiere cumplir con los siguientes requisitos para la formación del documento de constitución:

El nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los

---

<sup>19</sup>**REVISTA DINERO.** SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia.2009.Obtenido en línea en: 18 de 08 de 2017. <http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>.

<sup>20</sup>**CONGRESO DE COLOMBIA.** Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial No. 47.194 de 5 de 2008.2008. Obtenido en línea en: 10 de 09 de 2017. <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.<sup>21</sup>

## **3.2. Portafolio de Productos**

La empresa iniciará produciendo y comercializando un solo producto, el cual es un producto nuevo que se introducirá al mercado. A futuro la empresa podrá producir otros productos dentro de la categoría de juegos didácticos, así como otros productos afines.

## **3.3. Filosofía Organizacional**

### **3.3.1. Misión**

Somos una empresa especializada en satisfacer las expectativas de entretenimiento de niños, mediante el diseño, producción y comercialización de juegos didácticos innovadores que permitan su sano esparcimiento y desarrollo.

### **3.3.2. Visión**

Para el 2021 ser reconocidos en Pereira por diseñar, producir y comercializar juegos didácticos innovadores y de calidad promoviendo el entretenimiento y desarrollo de los niños.

### **3.3.3. Valores**

---

<sup>21</sup>**PROCOLOMBIA.** Constituir una Sociedad. 2017.Obtenido en línea en: 10 de 09 de 2017. <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir-test/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad.html>.

- **Transparencia:** contamos lo que hacemos.
- **Energía creativa:** nos apasiona lo que hacemos.
- **Coherencia:** hacemos lo que decimos.
- **Respeto:** reconocemos los intereses colectivos.

### **3.4. Estructura Organizacional**

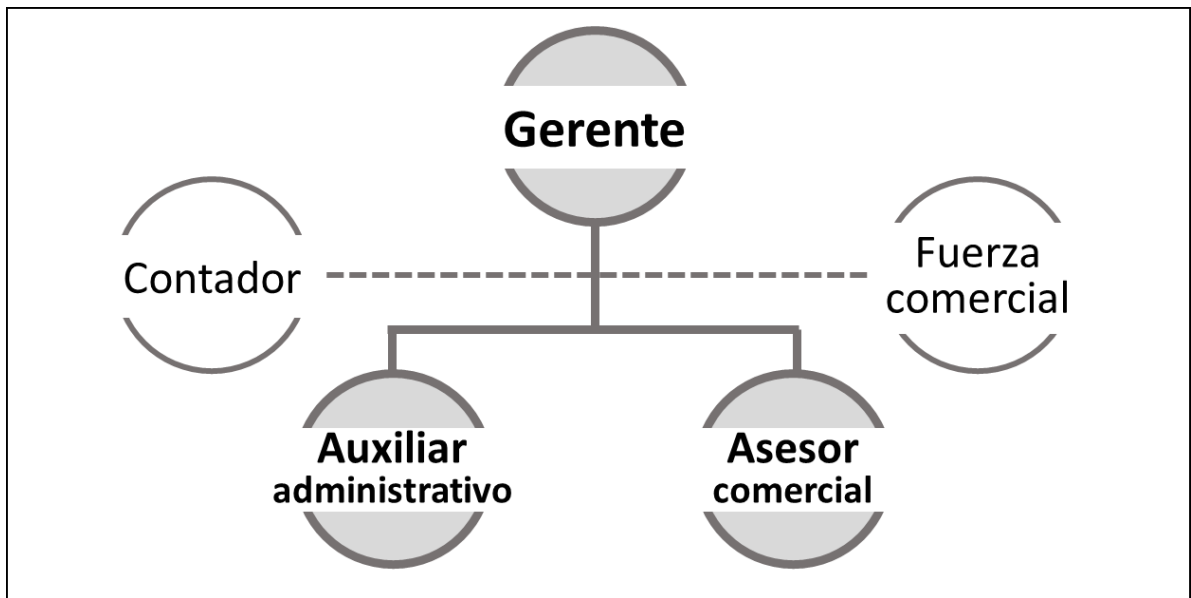
#### **3.4.1. Organigrama**

Teniendo en cuenta que la empresa iniciará produciendo y comercializando un solo producto y, dado que se trata de una empresa nueva, se considera que lo más recomendable es optar por una estructura organizacional básica, que no genere alta carga laboral y que vaya teniendo un crecimiento gradual más adelante, según los resultados obtenidos por la empresa. De esta manera, se definieron sólo tres cargos fijos para la empresa: Gerente, Auxiliar Administrativo y Asesor Comercial.

Adicionalmente, se contará con una fuerza comercial que no tendrá vinculación directa con la Compañía, siendo estos asesores contratados como freelance reconociéndoles solamente el pago de comisiones por producto vendido. Las labores contables también serán contratadas de manera externa.

Figura 5. Organigrama Creativos del Eje SAS.





Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.2. Diseño de cargos

Para cada uno de los cargos definidos, se elaboró el perfil del cargo, definiendo los requisitos, experiencia, responsabilidades, autoridad, habilidades y competencias requeridas. Asimismo, se establecieron los indicadores de cada cargo, los cuales constituyen la forma en que se evaluará el desempeño en cada perfil.

Tabla 11. Perfil del cargo Gerente.

PERFIL DEL CARGO	
<b>Cargo</b>	<b>GERENTE</b>
<b>Descripción</b>	Realiza la gestión estratégica y administrativa de la empresa para el logro de las metas comerciales, los resultados económicos y la satisfacción de los clientes.
<b>Educación</b>	Profesional en carreras administrativas o carreras afines con especialización.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años de experiencia en cargos afines y de dirección.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderar la toma de decisiones de la empresa.</li> <li>▪ Responsable de las áreas de administración, contabilidad y marketing de la empresa.</li> <li>▪ Dirigir la gestión comercial de la empresa y realiza seguimiento</li> </ul>

	<p>al cumplimiento de metas de la fuerza comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargado del diseño y lanzamiento de nuevos productos.</li> <li>▪ Negociación con proveedores para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.</li> <li>▪ Encargado de todos los temas relacionados con recursos humanos, nómina, vacaciones, beneficios, entre otros.</li> </ul>
<b>Conocimientos Técnicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Office Avanzado.</li> <li>▪ Manejo de indicadores financieros.</li> <li>▪ Matemáticas financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades gerenciales.</li> <li>▪ Cálculo y control presupuestal.</li> <li>▪ Manejo de costos y presupuestos.</li> </ul>
<b>Competencias o Comportamientos</b>	
	<b>Descripción</b>
<b>Pensamiento y Ejecución Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Genera compromiso entre sus colaboradores cuando desarrolla estrategias y planes.</li> <li>▪ Hace un proceso de coaching acertado en establecer objetivos alineados.</li> <li>▪ Utiliza estrategias complejas para promover el clima laboral y la productividad del equipo.</li> </ul>

Continuación Tabla 11.

<b>Competencias o Comportamientos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crea y traslada objetivos retadores en planes de acción alcanzables.</li> </ul>
<b>Pensamiento innovador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrolla enfoques innovadores para resolver problemas complejos dentro del área de trabajo.</li> <li>▪ Dirige los procesos de cambio y de implementación de ideas innovadoras en su área de trabajo.</li> </ul>
<b>Orientación al logro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrolla, monitorea y aplica consistentemente mediciones apropiadas para lograr los objetivos. Logra su ejecución con variaciones mínimas en tiempo, calidad y con un claro balance costo-beneficio</li> <li>▪ Toma decisiones, establece prioridades y objetivos.</li> <li>▪ Hace continuas referencias al posible beneficio, los rendimientos de una inversión o el análisis costo-beneficio de las acciones.</li> <li>▪ Evalúa las implicaciones económicas de las iniciativas.</li> </ul>
<b>Trabajo en Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuye a una cultura incluyente al valorar los puntos de vista de otras personas y alentando a otros para compartir ideas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Perfil del cargo Auxiliar Administrativo.

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Cargo</b>	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>
<b>Descripción</b>	Realiza actividades de apoyo administrativo, atención a clientes, control y elaboración de correspondencia, registro de las transacciones contables de empresa, control de inventario y elaboración de informes.
<b>Educación</b>	Estudiante de sexto semestre en adelante o profesional en carreras administrativas o carreras afines.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años de experiencia en cargos afines.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable del registro, control y elaboración de correspondencia, tanto interna como externa.</li> <li>▪ Responsable de la atención de clientes.</li> <li>▪ Registra las transacciones contables de la empresa.</li> <li>▪ Encargado del control del inventario, registro de pedidos, recepción de mercancía y despacho de productos.</li> <li>▪ Responsable del proceso de empaque y almacenaje.</li> <li>▪ Elaborar informes requeridos por la gerencia.</li> </ul>

**Continuación Tabla 12.**

<b>Conocimientos Técnicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Office Avanzado.</li> <li>▪ Manejo de software contable.</li> <li>▪ Manejo de herramientas de oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de kárdex.</li> <li>▪ Actualización en normas contables y tributarias.</li> </ul>
<b>Competencias o Comportamientos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Orientación al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes.</li> <li>▪ Da respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes.</li> <li>▪ Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> <li>▪ Transmite eficazmente las ideas e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas.</li> </ul>
<b>Orientación al logro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>▪ Realiza sus funciones y cumple los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>▪ Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>▪ Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> </ul>
<b>Trabajo en Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuye a una cultura incluyente al valorar los puntos de vista de otras personas y alentando a otros para compartir ideas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Perfil del cargo Asesor Comercial.

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Cargo</b>	<b>ASESOR COMERCIAL</b>
<b>Descripción</b>	Encargado de mostrar al cliente los productos y sus características, dar demostraciones de su uso y asesorar al cliente potencial.
<b>Educación</b>	Bachiller o estudiante de primeros semestres de universidad.
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años de experiencia en cargos afines.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de la venta del producto a los clientes potenciales.</li> <li>▪ Responsable de la atención de clientes.</li> <li>▪ Impulsar el juego por medio de interacción con los niños.</li> <li>▪ Encargado del control del inventario de la burbuja y recepción de mercancía.</li> <li>▪ Responsable del proceso almacenaje y organización del producto en la burbuja.</li> <li>▪ Encargado del adecuado manejo de la caja.</li> </ul>

**Continuación Tabla 13.**

<b>Conocimientos Técnicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia de dos años en impulso de bienes tangibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de kárdex.</li> </ul>
<b>Competencias o Comportamientos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Orientación al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes.</li> <li>▪ Da respuesta oportuna a las solicitudes de los clientes.</li> <li>▪ Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> <li>▪ Transmite eficazmente las ideas e información, impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas.</li> </ul>
<b>Orientación al logro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>▪ Realiza sus funciones y cumple los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.</li> <li>▪ Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>▪ Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> </ul>
<b>Trabajo en Equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuye a una cultura incluyente al valorar los puntos de vista de otras personas y alentando a otros para compartir ideas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. Diagnóstico Empresarial

Para definir el diagnóstico empresarial utilizamos la matriz DOFA, que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Tabla 14. Matriz DOFA.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Producto único e innovador.</li><li>▪ Calidad del producto.</li><li>▪ Inversión inicial baja.</li><li>▪ Objetivos claros al interior de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Amplio mercado para la comercialización de los productos.</li><li>▪ Expandir la comercialización a nivel nacional.</li><li>▪ Canales de distribución.</li><li>▪ Publicidad en diferentes medios para posicionar la marca y el producto.</li><li>▪ Diseño de nuevos productos.</li></ul>

**Continuación Tabla 14.**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se iniciaría operación con un solo producto.</li><li>▪ No se cuenta con reconocimiento de marca.</li><li>▪ Pocos incentivos gubernamentales para el sector.</li><li>▪ Rotación del personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No aceptación del producto.</li><li>▪ Comercio informal (imitación del producto, fabricación con materiales de menor calidad).</li><li>▪ Reformas en materia tributaria, que puedan impactar el margen de rentabilidad y el precio del producto.</li><li>▪ Entrada de nuevos competidores.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6. Plan de Acción

Teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas, se definieron los objetivos estratégicos en los cuales debe enfocarse la empresa y las acciones a seguir para aprovechar dichas fortalezas y

oportunidades y mitigar los posibles efectos de las debilidades y amenazas. A continuación, se describe el plan de acción definido:

Tabla 15. Plan de Acción.

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicador</b>
<b>Innovación del producto</b>	Aprovechar que el producto es único e innovador para comercializarlo de forma directa.	Gerente Fuerza comercial	Pronóstico de ventas / Ejecución de ventas
<b>Mercado objetivo</b>	Explorar otros segmentos de mercado que se pueden atender como colegios, jardines, etc.	Gerente Fuerza comercial	Lista de clientes / Ventas efectivas a nuevos segmentos

Continuación Tabla 15.

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicador</b>
<b>Portafolio de productos</b>	Diseñar y fabricar nuevos productos y así mitigar el efecto del comercio informal y el mercado cambiante	Gerente	Cantidad de diseños nuevos Cantidad de productos nuevos
<b>Talento humano</b>	Diseñar un plan de incentivos para motivar a la fuerza comercial.	Gerente	Metas comerciales / Cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

## 4. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

### 4.1. Costo Variable Unitario

Para definir la viabilidad económica y financiera tomamos como punto de partida la definición del costo variable unitario. Para este fin, se analizaron y cuantificaron los materiales y procesos necesarios para la elaboración del producto.

Tabla 16. Costo variable por unidad.

Costo Variable Por Unidad	Costo	Características	Mínimo
Madera	\$ 1.286	Lámina de 244 x 122 cm. 1 lámina = 28 juegos	28
Servicio de screen	\$ 27	500 unidades de 60 x 30 cm. 7 juegos x 500	500
Empaque	\$ 1.500	Cada uno	500
Corte láser	\$ 10.000	Cada uno	50
<b>Costo Variable Unitario</b>	<b>\$ 12.813</b>		

Fuente: Elaboración propia.

### 4.2. Costos Fijos

Para el funcionamiento de la empresa, se establecieron los siguientes costos fijos.

Tabla 17. Costos fijos.

Costos Fijos	Valor
Arriendo bodega	\$ 700.000
Arriendo burbuja CC Victoria	\$ 2.000.000
Servicios públicos	\$ 400.000
Gerente (1.500.000)	\$ 2.202.830
Auxiliar (salario mínimo)	\$ 1.181.206
Asesor comercial (burbuja)	\$ 1.181.206
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 7.665.242</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Precio y Punto de Equilibrio

El precio fue definido con anterioridad en \$32.000, por medio de la estrategia de paridad. Teniendo en cuenta el costo variable unitario, los costos fijos y el precio definido, se calculó el punto de equilibrio, el cual arrojó un resultado de 413 unidades. Esto significa, que la empresa debe producir mínimo 413 unidades al mes para no incurrir en pérdidas.

### 4.4. Inversión Inicial

Para la inversión inicial se decidió empezar con un inventario de 1.000 unidades a precio de costo, un disponible en caja equivalente a 2 meses de gastos operacionales, un monto mínimo para caja menor y la compra de mobiliario como computador, impresora, teléfono, escritorios y sillas, tanto para la bodega como para la burbuja, por un valor total de **\$34.443.341**.

Tabla 18. Inversión Inicial.

Inversión Inicial	Valor
Caja menor	\$ 300.000
Caja (2 meses de gastos oper.)	\$ 15.330.484
Mobiliario bodega	\$ 5.000.000
Mobiliario burbuja	\$ 1.000.000
Inventario inicial (1.000 unid.)	\$ 12.812.857
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 34.443.341</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.5. Balance de Apertura

Dado que la inversión inicial no asciende a un monto tan elevado, no se acude a endeudamiento financiero. Por lo tanto, la inversión es aportada por los socios de la empresa. Teniendo en cuenta esta información se definió el balance de apertura para la empresa, así:



Tabla 19. Balance de apertura.

<b>BALANCE DE APERTURA</b>	
<b>Activo</b>	
Caja	15.630.484
Inventario	12.812.857
Activo fijo	6.000.000
<b>Total Activo</b>	<b>34.443.341</b>
<b>Pasivo</b>	
<b>Patrimonio</b>	<b>34.443.341</b>
Capital social	34.443.341
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>34.443.341</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6. Presupuesto de Ventas

La estrategia de ventas es la comercialización directa del producto a través de asesores comerciales freelance a quienes se les ofrece una comisión por cada producto vendido, esta comisión ha sido incluida como gasto y está definida en \$6.000 por unidad; así mismo, se estableció el tener un asesor comercial en una estación de trabajo de un Centro Comercial, a éste se le pagará un salario mínimo.

De esta manera, se establece una meta diaria y mensual de ventas para cada asesor. Las metas son establecidas en cantidad, es decir, en número de productos vendidos. Teniendo en cuenta, que las condiciones de mercado no son iguales durante todos los meses del año, no es posible establecer una meta fija mensual. Por esta razón, se decide fijar las metas mensuales de acuerdo a la estacionalidad de las ventas, la cual presenta picos en los meses de abril, octubre, noviembre y diciembre por las celebraciones y fiestas dirigidas a niños y niñas (Tabla 20).

Tabla 20. Presupuesto de ventas mensual.

<b>Presupuesto de ventas</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Total</b>
<b>Fuerza de ventas externa</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>375</b>	<b>225</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>375</b>	<b>450</b>	<b>600</b>	<b>3.750</b>
Meta diaria por vendedor	3	3	3	5	3	4	4	3	3	5	6	8	
No. de vendedores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
<b>Gerencia</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>132</b>	<b>88</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>132</b>	<b>154</b>	<b>220</b>	<b>1.386</b>
Meta diaria	4	4	4	6	4	5	5	4	4	6	7	10	
<b>Burbuja CC Victoria</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>175</b>	<b>125</b>	<b>150</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>150</b>	<b>175</b>	<b>200</b>	<b>1.725</b>
Meta diaria	5	5	5	7	5	6	5	5	5	6	7	8	
<b>Total Ventas (# de productos)</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>682</b>	<b>438</b>	<b>560</b>	<b>535</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>657</b>	<b>779</b>	<b>1020</b>	<b>6.861</b>
<b>Total Ventas (en millones \$)</b>	<b>\$14,02</b>	<b>\$14,02</b>	<b>\$14,02</b>	<b>\$21,82</b>	<b>\$14,02</b>	<b>\$17,92</b>	<b>\$17,12</b>	<b>\$14,02</b>	<b>\$14,02</b>	<b>\$21,02</b>	<b>\$24,93</b>	<b>\$32,64</b>	<b>\$219,55</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Presupuesto de ventas a 5 años.

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Total ventas (# de productos)</b>	<b>4.725</b>	<b>5.198</b>	<b>5.717</b>	<b>6.175</b>	<b>6.669</b>
<b>Precio del producto</b>	<b>\$ 32.000</b>	<b>\$ 33.600</b>	<b>\$ 35.280</b>	<b>\$ 37.044</b>	<b>\$ 38.896</b>
<b>Total ventas (en \$)</b>	<b>\$ 219.552.000</b>	<b>\$ 246.666.672</b>	<b>\$ 277.130.006</b>	<b>\$ 305.535.832</b>	<b>\$ 336.853.254</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido el presupuesto de ventas para el primer año, se realiza la proyección a cinco años con una tasa de crecimiento en ventas del 7% para los años 2 y 3 por tratarse de un producto nuevo que se introduce al mercado y del 5% para los años 4 y 5. En cuanto al precio se proyecta un aumento anual del 5% acorde al IPC.

#### 4.7. Balance General

El balance general proyectado, presenta la estructura económica estimada del proyecto para los años futuros.

Tabla 22. Balance General Proyectado.

<b>BALANCE GENERAL (en miles de \$)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>					
Caja	15.630	8.762	15.199	21.827	27.629
Inventario	20.139	34.581	35.905	36.209	38.108
Activo fijo	4.800	3.600	2.400	1.200	0
<b>Total Activo</b>	<b>40.569</b>	<b>46.943</b>	<b>53.504</b>	<b>59.236</b>	<b>65.737</b>
<b>Pasivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>40.570</b>	<b>46.943</b>	<b>53.504</b>	<b>59.236</b>	<b>65.737</b>
Capital social	34.443	34.443	34.443	34.443	34.443
Utilidad del ejercicio	6.126	12.500	19.061	24.793	31.294
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>40.570</b>	<b>46.943</b>	<b>53.504</b>	<b>59.236</b>	<b>65.737</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8. Estado de Resultados

Con los resultados obtenidos en el presupuesto de ventas y una tasa de crecimiento en gastos del 5% anual, acorde con el IPC, se elaboró el estado de resultados a cinco años.

Tabla 23. Estado de resultados proyectado.

<b>ESTADO DE RESULTADOS (en miles de \$)</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingreso Operacional</b>	<b>219.552</b>	<b>246.667</b>	<b>277.130</b>	<b>305.536</b>	<b>336.853</b>
-Costo de ventas	<b>87.909</b>	<b>98.766</b>	<b>110.963</b>	<b>122.337</b>	<b>134.877</b>
<b>-Gasto Operacional</b>	<b>118.018</b>	<b>124.321</b>	<b>132.335</b>	<b>140.383</b>	<b>148.986</b>
Arriendo bodega	8.400	8.820	9.261	9.724	10.210
Arriendo burbuja	24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
Servicios públicos	4.800	5.040	5.292	5.557	5.834
Gerente (1.500.000)	26.434	27.756	29.143	30.601	32.131
Auxiliar (salario mínimo)	14.174	14.883	15.627	16.409	17.229
Asesor comercial (burbuja)	14.174	14.883	15.627	16.409	17.229
Comisiones (fuerza externa)	22.500	25.279	28.401	31.312	34.521
Registro de marca	1.135				
Promoción y publicidad	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Depreciación	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>12.425</b>	<b>22.380</b>	<b>32.632</b>	<b>41.616</b>	<b>51.791</b>
Servicio contable	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
Aseo, papelería, etc.	600	630	662	695	729
<b>Utilidad antes de Imptos.</b>	<b>9.425</b>	<b>19.230</b>	<b>29.324</b>	<b>38.143</b>	<b>48.144</b>
-Impuestos	3.299	6.731	10.264	13.350	16.851
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.126</b>	<b>12.500</b>	<b>19.061</b>	<b>24.793</b>	<b>31.294</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.9. Flujo deCaja Proyectado

Dado que los proyectos se evalúan financieramente a través de flujos de caja que se construyen a partir de un Estado de Resultados, se elaboró el flujo de caja proyectado teniendo en cuenta las cifras obtenidas en el estado de resultados proyectado anterior y se estableció un incremento en el capital de trabajo neto operativo del 5,5% obteniendo los siguientes resultados (Tabla 24).

Tabla 24. Flujo de caja proyectado.

<b>Flujo de Caja Proyectado (en miles de \$)</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
-Inversión en Prop.Planta y Equipo	-6.000					
-Inversión en Capital de Trabajo	-28.443	-1.564	-1.650	-1.741	-1.837	0
<b>+Flujo de Caja Operación</b>		10.326	16.850	23.568	29.466	36.140
+Venta Activos						0
+Liquidación Capital de Trabajo						35.236
Préstamo	0					
<b>Flujo de caja</b>	<b>-34.443</b>	<b>8.762</b>	<b>15.199</b>	<b>21.827</b>	<b>27.629</b>	<b>71.377</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se obtiene flujo de caja positivo para los 5 años proyectados. Importante resaltar que no se acude a endeudamiento financiero para apalancar la inversión inicial.

#### 4.10. Valor Económico Agregado (EVA)

Dentro de las métricas para cuantificar el valor de un negocio se encuentra el EVA. Es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una empresa.<sup>22</sup>

Una compañía sólo crea valor cuando es capaz de lograr inversiones que renten más que el costo de capital invertido. El primer paso es considerar la maximización de valor como el principal objetivo financiero; entendiendo este

<sup>22</sup>REVISTA DINERO. Qué es el EVA y cómo se calcula. 2016. Obtenido en línea en: 18 de 10 de 2017. <http://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711>.

concepto como la maximización de utilidades en el largo plazo, ya que en el corto plazo maximizar utilidades no garantiza la permanencia de la empresa.<sup>23</sup>

Luego de realizar el flujo para cálculo de EVA, se observa que el pay out del proyecto se logra para el tercer año y se obtiene un EVA al final de los 5 años de \$76,449 millones de pesos. Consideramos que es un muy buen resultado, teniendo en cuenta que la inversión inicial es de \$34 millones.

Tabla 25. Cálculo EVA.

Período	Flujo	VPN	EVA
0	-34.443		
1	8.762	8.182	-26.262
2	15.199	13.253	-13.008
3	21.827	17.773	4.764
4	27.629	21.007	25.772
5	71.377	50.677	<b>76.449</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.11. Indicadores Financieros

Actualmente, en la mayoría de las empresas los indicadores financieros se utilizan como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas.<sup>24</sup> En el caso de los proyectos de inversión,

<sup>23</sup> **UNIVERSIDAD EAFIT.** Consultorio Contable. 2010. Obtenido en línea en: 18 de 10 de 2017. <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin7.pdf>.

<sup>24</sup> **NAVA, Marbelis.** Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. 2009. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 2009. 1315-9984.

los indicadores financieros constituyen una fuente primordial de información para determinar la viabilidad del proyecto y analizar los resultados.

Teniendo como base las cifras obtenidas en los estados financieros proyectados, se calculan los principales indicadores financieros para la evaluación del proyecto (Tabla 26).

Tabla 26. Indicadores financieros.

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<b>KD</b>	Costo de la deuda	<b>0,00%</b>
<b>KDT</b>	Costo de la deuda después de impuestos	<b>0,00%</b>
<b>Ke</b>	Costo del patrimonio	<b>7,09%</b>
<b>WACC</b>	Costo promedio ponderado de capital	<b>7,09%</b>
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno	<b>49,28%</b>
<b>TVR</b>	Tasa Verdadera de Rentabilidad	<b>34,84%</b>
<b>IR</b>	Índice de Rentabilidad	<b>221,95%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Dado que no se recurre a crédito para la financiación del proyecto, el costo de la deuda y el costo de la deuda después de impuestos tienen un resultado del 0%. Por otra parte, el costo del patrimonio (7,09%) es igual al costo promedio ponderado de capital (WACC) por esta misma razón. Para el cálculo del costo del patrimonio, se toma como tasa de rentabilidad de mercado ( $R_m$ ) el 7,09% correspondiente al indicador FENAO (Flujo de Efectivo Neto generado en Actividades de Operación) / Patrimonio, publicado por Experian Byington para el sector 3240, Fabricación de Juegos, Juguetes y Rompecabezas en los últimos 10

años<sup>25</sup> y como tasa libre de riesgo (Rf) el 5,69% correspondiente a la tasa efectiva de corte de la subasta de TES en pesos colombianos a plazo de 10 años<sup>26</sup>.

Posteriormente, se procede a calcular la tasa interna de retorno (TIR), la cual se fundamenta en el supuesto de la reinversión de los flujos de caja que libera el proyecto a la misma tasa. Es la rentabilidad promedio que se obtiene del proyecto considerando el valor del dinero en el tiempo. Para el presente proyecto se obtiene una TIR de 49,28%. Para interpretar este resultado, es necesario contrastarlo con el WACC. De esta manera se determina que el proyecto es prefactible, ya que genera una rentabilidad superior al costo de capital (WACC).

Sin embargo, dado que la TIR supone la reinversión de los flujos de caja libres a la misma tasa y, en la realidad, las posibilidades de reinversión a la misma tasa son muy poco probables, se calcula la Tasa Verdadera de Rentabilidad (TVR), la cual supone que los flujos de caja se reinvierten a la tasa de interés de oportunidad. Para el presente caso, se toma como tasa de oportunidad el 5,52%, correspondiente a la DTF publicada por el Banco de la República para las últimas dos semanas de septiembre 2017<sup>27</sup>. De esta manera, se obtiene una TVR de 34,84% superior al costo de capital, por lo que podemos afirmar que el proyecto es factible. Finalmente, se calcula el índice de rentabilidad (IR) teniendo en cuenta el EVA calculado anteriormente y la inversión inicial del proyecto, obteniendo un resultado de 221,95%, el cual muestra que el proyecto arroja una muy buena rentabilidad para el inversionista.

---

<sup>25</sup> **DATA CRÉDITO EXPERIAN BYINGTON.** Estándares Financieros. 2017. Obtenido en línea en: [Citado el: 10 de 09 de 2017.] <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=3240>

<sup>26</sup> **BANCO DE LA REPÚBLICA - COLOMBIA.** Subastas de TES en Pesos Colombianos. 2017. Obtenido en línea en: 29 de 09 de 2017. <http://www.banrep.gov.co/es/tes-pesos>

<sup>27</sup> **BANCO DE LA REPÚBLICA - COLOMBIA.** Tasas de captación semanales y mensuales. 2017. Obtenido en línea en: 01 de 10 de 2017. [http://www.banrep.org/series-estadisticas/see\\_tas\\_inter\\_capt\\_sem\\_men.htm](http://www.banrep.org/series-estadisticas/see_tas_inter_capt_sem_men.htm)



## 5. CONCLUSIONES

- Se identifica una gran oportunidad para el posicionamiento del juego didáctico GmetriX, ya que es un producto único e innovador.
- De acuerdo a la encuesta aplicada se da mayor importancia a que el juego transmita un conocimiento y sea durable, que al tamaño y el precio del mismo.
- El mejor tipo de sociedad para la creación de la empresa es la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) por los beneficios económicos, flexibilidad y facilidad de trámites para su constitución.
- Inversión inicial baja, la cual se recupera en el tercer año y sin acudir a endeudamiento financiero.
- Se estableció un precio unitario de \$32.000 acorde con el análisis del mercado, obteniendo un punto de equilibrio de 413 unidades mensuales.
- El proyecto es viable financieramente, ya que se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 49,28% y una Tasa Verdadera de Rentabilidad (TVR) de 34,84%, superiores al costo promedio ponderado de capital (WACC) de 7,09%.

## 6. RECOMENDACIONES

- Ampliar el portafolio de productos.
- Registrar la patente del juego GmetriX.
- Desarrollar una versión virtual del juego GmetriX, la cual puede adaptarse como aplicación para smartphones.
- Capacitar a la fuerza comercial en técnicas de ventas, negociación, comunicación asertiva, presentación personal para lograr una mayor efectividad en las ventas.
- Explorar nuevos canales de distribución.

## BIBLIOGRAFÍA

**BANCO DE LA REPÚBLICA - COLOMBIA.** Subastas de TES en Pesos Colombianos. 2017. Obtenido en línea en: 29 de 09 de 2017.  
<http://www.banrep.gov.co/es/tes-pesos>

**BANCO DE LA REPÚBLICA - COLOMBIA.** Tasas de captacion semanales y mensuales.2017. Obtenido en línea en: 01 de 10 de 2017.  
[http://www.banrep.org/series-estadisticas/see\\_tas\\_inter\\_capt\\_sem\\_men.htm](http://www.banrep.org/series-estadisticas/see_tas_inter_capt_sem_men.htm)

**BERNAL, César.** Metodología de la investigación.2000. Bogotá. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

**BERNAL, César.** Metodologia de la Investigacion para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. 2006. Mexico. Pearson Educación. ISBN 970-26-0645-4.

**BITAR, David.** Revista Publicidad & Mercadeo. Juguetes, una estrategia múltiple y efectiva. 2016. Obtenido en línea en: 23 de 05 de 2016.  
<http://www.revistapym.com.co/noticias/mercado-juguetes-colombia.html>

**CAMACOL RISARALDA.** Estudios Económicos. 2016. Obtenido en línea en: 01 de 08 de 2017.  
[http://www.camacolrisaralda.org/es/ipaginas/ver/G2/78/estudios\\_economicos/](http://www.camacolrisaralda.org/es/ipaginas/ver/G2/78/estudios_economicos/)

**CAMACOL RISARALDA.** Boletín de Actividad Edificadora. 2016. Obtenido en línea en: 01 de 08 de 2017.  
[http://www.pagegear.co/es/dominios/camacol.pagegear.co/upload/69/files/economico/untitled\\_folder/actividad\\_edificadora\\_a\\_diciembre\\_2016.pdf](http://www.pagegear.co/es/dominios/camacol.pagegear.co/upload/69/files/economico/untitled_folder/actividad_edificadora_a_diciembre_2016.pdf)

**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN.** Los juguetes y la innovación. 2012. Obtenido en línea en: 08 de 08 de 2017.

<http://www.cesa.edu.co/El-Cesa/lateral/NewsN/2012/Diciembre/Los-juguetes-y-la-innovacion.aspx>

**CONGRESO DE COLOMBIA.** Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial No. 47.194 de 5 de 2008.2008. Obtenido en línea en: 10 de 09 de 2017.

<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

**CONTRERAS BUITRAGO, Campo Elías.** Formulación y evaluación de proyectos.2002.Bogotá. UNAD.

**DANE.**CG17 Sector juegos juguetes. Secretaria de Cultura Recreación y Deporte.2016. Obtenido en línea en: 01 de 10 de 2017.

<http://sispru.scrd.gov.co/siscred/siscred/dataset/informaci%C3%B3n-secundaria/resource/36658940-0a32-49ec-a68f-2cede7c35899>.

**DANE.** Comercio aumentó sus ventas un 2,2 % en enero.2017. Obtenido en línea en: 03 de 09 de 2017. <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/comercio-aumento-ventas-enero-2016-492499>.

**DANE.** Proyecciones de población. 2017. Obtenido en línea en: 01 de 06 de 2017. <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.

**DATA CRÉDITO EXPERIAN BYINGTON.** Estándares Financieros. 2017. Obtenido en línea en: [Citado el: 10 de 09 de 2017.]

<http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=3240>

**DAVID, Fred R.** Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta Edición. 2013. Editorial Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-1576-3..

**EMBAJADA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA.** Informe de Mercado sobre sector juguetes y maquinaria para juguetes. 2008.Obtenido en línea en: 15 de 09 de 2017.

[http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA4304\\_colombia\\_juguetes.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA4304_colombia_juguetes.pdf).

**FREIRE, Eduardo.** Boletín técnico, Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos. 2016.Obtenido en línea en: 03 de 09 de 2017.

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmc/bol\\_emcm\\_ene16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmc/bol_emcm_ene16.pdf)

**HAIR, Joseph F. & BUSH, Robert P. & ORTINAU, David J.** Investigación de mercados. 2010. The McGraw-Hill.

**KLOTTER, Philip.** Dirección de Marketing, Conceptos esenciales.2002.México. Pearson Educación. ISBN 970-26-0345-5.

**LÓPEZ, Sandra & ORTIZ, Salvador.** Plan de Acción. 2008.Obtenido en línea en: 12 de 08 de 2017. <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml#elplandaaa#ixzz4nr5G20iY>

**LOPEZ-PINTO, Bernat.** La Esencia del Marketing. 2001. Barcelona. Edicions UPC. ISBN: 84-8301-535-8.

**MADEAR.** Parqués 3D de 6 Puestos. 2017. Obtenido en línea en: 02 de 09 de 2017. <http://www.madearltda.com.co/tienda/producto/parques-3d-6-puestos/?v=42983b05e2f2>

**MIRANDA, Juan.** Gestión de Proyectos.2003. Bogotá. MM Editores, Cuarta Edición.

**MOLINA, Javier.** La República. Negocio de los juguetes mueve \$660.000 millones cada año. 2012. Obtenido en línea en: 08 de 09 de 2017.

<https://www.larepublica.co/empresas/negocio-de-los-juguetes-mueve-660000-millones-cada-ano-2027371>

**NAVA, Marbelis.** Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.2009. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 2009. 1315-9984.

**PORTAFOLIO.** Comercio aumentó sus ventas un 2,2 % en enero.2017. Obtenido en línea en: 03 de 09 de 2017.

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/comercio-aumento-ventas-enero-2016-492499>

**PROCOLOMBIA.** Constituir una Sociedad. 2017.Obtenido en línea en: 10 de 09 de 2017. <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir-test/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad.html>.

**REVISTA DINERO.** Qué es el EVA y cómo se calcula. 2016.Obtenido en línea en: 18 de 10 de 2017. <http://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711>.

**REVISTA DINERO.** SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia.2009.Obtenido en línea en: 18 de 08 de 2017.

<http://www.dinero.com/negocios/articulo/sas-tipo-sociedad-usado-colombia/84554>.

**RODRÍGUEZ, Ernesto.** Metodología de la Investigación. La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un

profesionista de éxito.2005. Villahermosa. Universidad Juárez Autónoma De Tabasco. ISBN 968-5748-66-7.

**SAPAG, Nassir & Reinaldo.** Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta edición. 2008. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill.

**SERNA, Humberto.** Gerencia estrategica, planeación y gestión. Teoría y metodología. 1997. CEP-Biblioteca Luis Ángel Arango.

**UNIVERSIDAD EAFIT.** Consultorio Contable. 2010. Obtenido en línea en: 18 de 10 de 2017. <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin7.pdf>.

**WEINBERGER, Karen.** Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. 2009. Obtenido en línea en: 02 de 0 de 2017. [http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20p%C3%A1ginas](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20p%C3%A1ginas).

## ANEXO 1. ENCUESTA

### ENCUESTA

Lugar donde diligenció la encuesta \_\_\_\_\_

- 1.** Cuando usted compra un juego infantil para regalar, ¿qué elementos tiene en cuenta para su compra?

*(Puede escoger más de una respuesta; máximo tres)*

- Durabilidad
- Material
- Facilidad de manejo
- Transmita un conocimiento
- Precio
- Tamaño
- Ninguna de las anteriores
- Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

- 2.** ¿En qué lugar acostumbra hacer este tipo de compras?

*(Puede escoger más de una respuesta; máximo tres)*

- Pepe Ganga
- La 14
- Panamericana
- Éxito
- Fantasías New York
- Ninguna de las anteriores
- Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

- 3.** ¿Cuál sería su presupuesto de compra al regalar un juego didáctico?

*(Escoja sólo una respuesta)*

- De \$ 0 a \$9.999
- De \$ 10.000 a \$19.999
- De \$ 20.000 a \$29.999
- De \$ 30.000 a \$39.999
- \$40.000 o más