



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Expansión e implementación de la línea de juguetes didácticos de
madera marca iWood y su distribución en las principales cadenas de
retail en Ecuador.

Autor(es):

Miguel Ángel Aguiar Gómez
Diana Elizabeth Martínez Murillo

Director:

Juan Carlos Bustamante Urbina

Guayaquil – Ecuador

2019

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a Dios que ha guiado nuestros caminos para culminar el presente trabajo de académico.

A nuestras familias por el apoyo incondicional brindado durante esta etapa.

Y a la institución ESPAE por los conocimientos brindados, importantes para nuestro desarrollo y crecimiento profesional y a nuestro tutor por guiarnos en el desarrollo de este trabajo de graduación.

Gracias a todos.

Miguel Ángel Aguiar Gómez
Diana Elizabeth Martínez Murillo

DEDICATORIA

A mi hermosa familia por su apoyo incondicional en especial a mi esposa Mónica por estar en siempre a mi lado apoyándome en todo momento.

Miguel Ángel Aguiar Gómez

Quiero dedicar el presente trabajo a mis padres por su sabio consejo y apoyo incondicional siempre; a mis hijos, Hailie y Ernestito, quienes son mi motivación diaria en cada paso que doy: Cualquier objetivo propuesto es alcanzable con esfuerzo y ganas de lograrlo. Esto es para ellos.

Diana Elizabeth Martínez Murillo

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

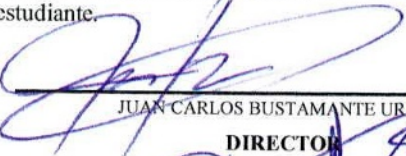
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-683

APELLIDOS Y NOMBRES	AGUIAR GOMEZ MIGUEL ANGEL
Nº DE CÉDULA	0918959073
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
CÓDIGO CES	P03228
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Expansión e implementación de la línea de juguetes didácticos de madera marca iWood y su distribución en las principales cadenas de retail en Ecuador.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	05/09/2019
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

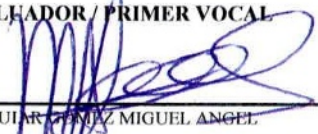
En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de septiembre del año dos mil diecinueve a las 09:54:31 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA, Director del proyecto de Graduación, y EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Expansión e implementación de la línea de juguetes didácticos de madera marca iWood y su distribución en las principales cadenas de retail en Ecuador., presentado por el estudiante AGUIAR GOMEZ MIGUEL ANGEL.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.


 JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA
 DIRECTOR


 ADRIANA ANDREA AMAYA RIVAS
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


 EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL


 AGUIAR GOMEZ MIGUEL ANGEL
 ESTUDIANTE



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

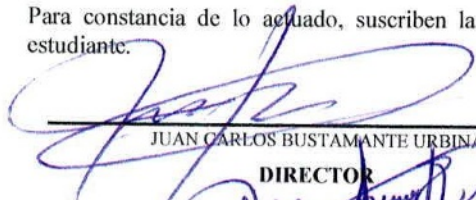


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-684

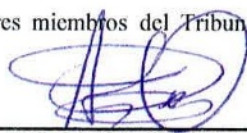
APELLIDOS Y NOMBRES	MARTÍNEZ MURILLO DIANA ELIZABETH
Nº DE CÉDULA	0918169350
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
CÓDIGO CES	P03228
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	Expansión e implementación de la línea de juguetes didácticos de madera marca iWood y su distribución en las principales cadenas de retail en Ecuador.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	05/09/2019
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los cinco días del mes de septiembre del año dos mil diecinueve a las 09:54:31 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA, Director del proyecto de Graduación, y EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación Expansión e implementación de la línea de juguetes didácticos de madera marca iWood y su distribución en las principales cadenas de retail en Ecuador., presentado por la estudiante MARTÍNEZ MURILLO DIANA ELIZABETH.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y la estudiante.


JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA
DIRECTOR

ADRIANA ANDREA AMAYA RIVAS
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

MARTÍNEZ MURILLO DIANA ELIZABETH
ESTUDIANTE

4.3.1.	SURTIDO DE PRODUCTOS PARA CADA SUCURSAL	43
4.3.2.	PORCENTAJE DE DESCUENTO PARA LA CADENA.....	44
4.3.3.	VALOR VENTA DEL SURTIDO DE JUGUETES PARA LLENAR UNA EXHIBICIÓN.....	45
4.3.4.	VENTA ANUAL DEL SURTIDO.....	46
4.4.	COSTO DIRECTO DE FABRICACIÓN	49
4.5.	GASTO DE VENTA	50
4.5.1.	GASTOS DE GESTIÓN COMERCIAL	50
4.5.1.	GASTOS DE LINEAL DE PERCHA	52
4.5.2.	GASTOS CABECERA DE GÓNDOLA.....	52
4.5.3.	GASTOS DE MUEBLE DE LA MARCA.....	53
4.6.	ESTADO DE RESULTADOS	55
4.6.1.	OPCIÓN 1: IMPLEMENTACIÓN DE EXHIBICIÓN EN LINEAL DE PERCHA..	55
4.6.2.	OPCIÓN 2: IMPLEMENTACIÓN DE EXHIBICIÓN EN LINEAL MÁS CABECERA DE GÓNDOLA	57
4.6.3.	OPCIÓN 3: IMPLEMENTACIÓN DE EXHIBICIÓN EN LINEAL MÁS MUEBLE DE LA MARCA.....	59
4.6.4.	OPCIÓN 4: IMPLEMENTACIÓN DE EXHIBICIÓN EN LINEAL MÁS CABECERA DE GÓNDOLA MÁS MUEBLE DE LA MARCA.	60
4.7.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	62
4.7.1.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL COSTO DIRECTO DE FABRICACIÓN.....	63
4.7.1.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL GASTO TOTAL DE TARIFARIO DE MUEBLE Y CABECERA DE GÓNDOLA	64
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		65
5.1.	CONCLUSIONES.....	65
5.2.	RECOMENDACIONES	67
ANEXOS.....		69
BIBLIOGRAFÍA		84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 IMPORTACIÓN Y FABRICACIÓN DE JUGUETES	14
Tabla 2 VENTA TOTAL DE IWOOD POR CATEGORÍA AÑO 2018	15
Tabla 3 VENTA TOTAL DE IWOOD POR CADENA AÑO 2018	17
Tabla 4 INVERSIÓN INICIAL PARA ABRIR UNA TIENDA PROPIA.....	19
Tabla 5 COSTO FIJO ANUAL PARA ADMINISTRAR UNA TIENDA PROPIA.....	19
Tabla 6 ÍNDICES DE COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE EN EL PUNTO DE VENTA	36
Tabla 7 TICKET PROMEDIO POR ZONA	37
Tabla 8 PORCENTAJE DE COMPRA SEGÚN UBICACIÓN	38
Tabla 9 VENTAS MENSUALES DE JUGUETES IWOOD A MI JUGUETERÍA	40
Tabla 10 VENTA POR SUCURSAL EN MI JUGUETERÍA ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DE 2018.....	42
Tabla 11 VENTA POR SUCURSAL EN MI JUGUETERÍA ENTRE OCTUBRE Y DICIEMBRE DE 2018.....	42
Tabla 12 UNIDADES DE EXHIBICIÓN EN PUNTO DE VENTA	44
Tabla 13 PRECIO PARA LA CADENA	44
Tabla 14 VALOR EN DOLARES POR EXHIBICIÓN	45
Tabla 15 ZONAS EVALUADAS Y SUS MARCAS REPRESENTATIVAS.....	46
Tabla 16 UNIDADES VENDIDAS POR MARCA EN LA ZONA CALIENTE POR DÍA	46
Tabla 17 PROMEDIO DE UNIDADES VENDIDAS POR DÍA Y POR EXHIBICIÓN EN ZONA CALIENTE	47
Tabla 18 UNIDADES VENDIDAS POR DÍA PROYECTADAS DE JUGUETES IWOOD	48
Tabla 19 VENTA ANUAL PROYECTADA POR CADA SUCURSAL.....	49
Tabla 20 PROYECCIÓN DE GASTOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS	51
Tabla 21 PROYECCIÓN DE GASTOS LINEAL DE PERCHA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	52
Tabla 22 PROYECCIÓN DE GASTOS CABECERA DE GÓNDOLA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	53
Tabla 23 PROYECCIÓN DE GASTOS MUEBLE DE LA MARCA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	55
Tabla 24 VENTA PROYECTADA EN EL LINEAL EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS	56
Tabla 25 OPCIÓN 1: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO EN LINEAL DE PERCHA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	56
Tabla 26 VENTA PROYECTADA CABECERA DE GÓNDOLA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS	57
Tabla 27 OPCIÓN 2: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO EN LINEAL Y CAMBECERA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	58
Tabla 28 VENTA PROYECTADA EN MUEBLE DE LA MARCA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	59
Tabla 29 OPCIÓN 3: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO EN LINEAL Y MUEBLE DE LA MARCA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	59
Tabla 30 OPCIÓN 4: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO LINEAL, CABECERA DE GONDOLA Y MUEBLE DE LA MARCA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	61

Tabla 31 RESUMEN DE LAS 4 OPCIONES EVALUADAS DEL PROYECTO 62

Tabla 32 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA OPCIÓN 4..... 66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 EXHIBICIONES PLAY DOH (CARREFUR) 28

Ilustración 2 EXHIBICIONES NERF Y RIVAL (CARREFUR) 28

Ilustración 3 EXHIBICIONES MATTEL (CARREFUR)..... 29

Ilustración 4 DISEÑO DEL MUEBLE DE LA MARCA..... 54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 PRODUCTOS DE LA CATEGORÍA REGALERÍA.....	69
Anexo 2 PRODUCTOS DE LA CATEGORÍA HOGAR.....	69
Anexo 3 MODELO DE ROMPECABEZAS 3D DE IWOOD.....	70
Anexo 4 PRODUCTOS DE LA CATEGORÍA CORPORATIVO.....	71
Anexo 5 PLANO DEL PUNTO DE VENTA POR ZONA.....	72
Anexo 6 TABLA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	73
Anexo 7 ÍNDICES DE CONTROL DE CIRCULACIÓN POR ZONAS.....	74
Anexo 8 TABULACIÓN DEL FLUJO DE CIRCULACIÓN DE LA CLIENTELA.....	75
Anexo 9 TABULACIÓN DEL FLUJO DE CIRCULACIÓN DE LA TIENDA.....	76
Anexo 10 PARTICIPACIÓN DE CADA TIPO DE EXHIBICIÓN POR ZONA.....	77
Anexo 11 INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA CLIENTELA.....	78
Anexo 12 MODELO DE MUEBLE DE LA MARCA.....	79
Anexo 13 ACTIVACIONES EN DIFERENTES PUNTOS DE VENTA.....	80
Anexo 14 EXHIBICIONES MARVEL.....	81
Anexo 15 EXHIBICIONES FISHER PRICE.....	82
Anexo 16 EXHIBICIONES BARBIE.....	83



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 VARIACIÓN DE LAS IMPORTACIONES Y PRODUCCIÓN LOCAL POR AÑO	14
Gráfico 2 COMPRAS REALIZADAS POR ORDEN DE ZONA VISITADA	35
Gráfico 3 PORCENTAJE DE COMPRA SEGÚN UBICACIÓN	38
Gráfico 4 PORCENTAJE DE COMPRA POR MARCA DE ZONA CALIENTE SEGÚN UBICACIÓN	39
Gráfico 5 VENTAS MENSUALES DE JUGUETES IWOOD A MI JUGUETERÍA.....	41
Gráfico 6 PROPORCIÓN DE VENTA POR EXHIBICIÓN ZONA CALIENTE	47

RESUMEN EJECUTIVO

Para el año 2017, la fabricación local de juguetes fue de \$13,16 millones; mientras que las importaciones de juguetes en el Ecuador representaban \$70,67 millones. De este último, un 83% provienen de China.

Frente a esta situación, para las empresas que fabrican juguetes localmente, entre ellas iWood, resulta importante desarrollar estrategias que permitan diferenciarse de los productos importados en las principales cadenas de retail del país. Para ello es necesario definir cuáles son las zonas dentro del punto de venta donde deben ser exhibidos sus productos para que se genere la mayor rotación posible y cuál es el costo de la gestión comercial de implementar esta estrategia.

iWood, que en su primer año de comercialización logró ingresar su línea de juguetes 3D en diferentes cadenas de retail del país, se cuestiona de qué manera podría posicionar su marca, incrementar sus ventas y generar la mayor utilidad posible dentro de este canal.

Para identificar las zonas que generan la mayor rotación de productos dentro de la juguetería, se realiza un trabajo de observación directa que permite evaluar el comportamiento del cliente dentro del punto de venta. Se realizaron 125 observaciones dentro de la cadena Mi Juguetería ubicada en la Cdla. Kennedy, donde se evidencia que las exhibiciones destacadas generan mayor atracción.

Esto permitió identificar la Zona Caliente del punto de venta: Figuras de acción, Juguetes de 1 a 3 años y Muñecas. De un total 128 juguetes comprados en la zona caliente, el 17% fue adquirido del lineal de percha, el 31% de Cabecera de góndola y el 52% del mueble de la marca. Esto muestra que existe un incremento significativo en la venta de acuerdo con el tipo de exhibición en el punto de venta.

La empresa deberá escoger la manera de exhibir sus productos en la zona caliente de la juguetería, considerando los gastos implícitos de la gestión comercial para cada una de las cuatro opciones: Mantener sus productos exhibidos en el lineal de percha, Exhibición de productos en lineal de percha y cabecera de góndola y finalmente una combinación de los 3 tipos de exhibiciones.

Los resultados muestran que la opción que genera la mayor utilidad dentro de un periodo de 5 años es la Exhibición en el lineal durante todo el año y la implementación de una exhibición en Cabecera de góndola y mueble de la marca durante los tres últimos meses de cada año. La opción escogida genera una utilidad de \$228.053 a valor presente aplicando una tasa de descuento del 12%.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE JUGUETES EN EL ECUADOR

Hoy en día la industria del juguete en Ecuador presenta un gran desafío. Son varios los aspectos negativos que han condicionado y limitado el desarrollo de este subsector industrial, principalmente la entrada masiva de importaciones provenientes de China, con un aproximado de un 80% de las importaciones del sector. Los juguetes de origen chino se caracterizan principalmente por ser más económicos y por la variedad de artículos que compone su oferta. Este hecho ha aumentado la dificultad para lograr posicionar la industria ecuatoriana del juguete dentro del país.

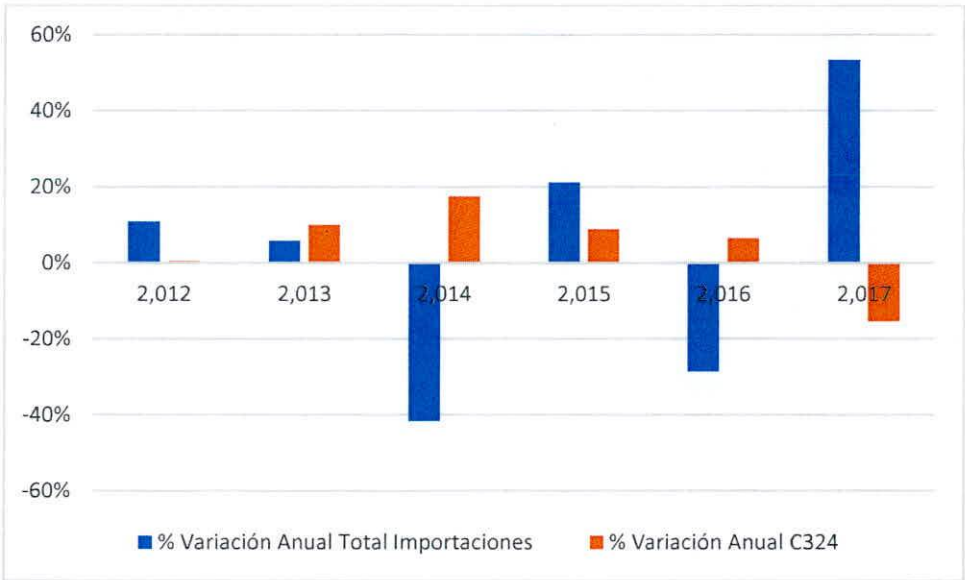
Varias medidas fueron implementadas por el gobierno nacional del Ecuador con el propósito de incentivar la producción local. En el año 2014, se promulgo el proyecto de cambio de matriz productiva implementando leyes de control a las importaciones recogidas en 297 partidas arancelarias, incluyendo al sector juguetes. Una de las medidas implementadas fue la incorporación de salvaguardas mediante sobretasas arancelarias de carácter temporal de 15 meses, llegando a ser en el caso de los juguetes del 45%. El objetivo esperado al aplicar estas medidas era de reducir las importaciones en un 25%, las cuales deberían ser cubiertas por la producción nacional a través de pequeñas y medianas empresas. Según los datos del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), para el año 2014 existían 47 fabricantes y 53 importadores de juguetes en Ecuador (Telegrafo, 2018). Con esta medida, para el año 2016 se logró reducir las importaciones de juguetes en un 28%, pasando de importar \$64.6 millones en el 2015 a \$46.11 millones en el 2016. (BCE, 2018) Sin embargo, la producción local apenas logró un incremento del 6.5%, pasando de producir \$14.58 millones en 2015 a \$15.53 millones en el 2016, incumpliendo el propósito inicial del gobierno. (INEC I. N., 2018)

Tabla 1 IMPORTACIÓN Y FABRICACIÓN DE JUGUETES

Año	Total Importaciones CIF Subpartida 9503	% Variación Anual Total Importaciones	Importaciones CIF China Subpartida 9503	% China del total de importaciones	Fabricación de Juegos y Juguetes (Ventas) C324	% Variación Anual C324
2012	86,354.80	10.8%	58,055.16	67.2%	10,386.67	0.4%
2013	91,368.33	5.8%	76,237.31	83.4%	11,416.62	9.9%
2014	53,303.75	-41.7%	44,590.21	83.7%	13,402.83	17.4%
2015	64,605.61	21.2%	53,640.23	83.0%	14,581.84	8.8%
2016	46,110.10	-28.6%	39,593.48	85.9%	15,528.24	6.5%
2017	70,669.65	53.3%	58,951.76	83.4%	13,158.49	-15.3%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Gráfico 1 VARIACIÓN DE LAS IMPORTACIONES Y PRODUCCIÓN LOCAL POR AÑO



Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

La subpartida 9503 corresponde a juguetes que se muestra en la tabla 1 e indica el valor en dólares del total de las importaciones por año de juguetes a valor Cost, Insurance and Freight (CIF). En la columna de fabricación de juegos y juguetes hace referencia al valor en dólares que se ha fabricado año a año localmente. En 2017 empezó la eliminación paulatina de las sobretasas y en noviembre de ese año se firmó la derogatoria de la resolución 116 del Comex que hacía referencia a la

existencia de controles previos a los productos importados. Por lo que observamos en la tabla 1 se observa un despunte de las importaciones y una caída del 15.3% en la producción de juguetes en el país.

Resulta fundamental que los fabricantes locales de juguetes desarrollen estrategias para diferenciarse de las grandes marcas internacionales, adoptando un plan que permita que los productos que se ofertan a las cadenas de comercialización del país cumplan con estándares de calidad y se adapten a las necesidades de clientes y usuarios. Al mismo tiempo resulta importante realizar propuestas que incluyan una exhibición óptima en el punto de venta para ganar presencia de marca, potenciar las ventas e incrementar las utilidades de la compañía.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Industria Ima Decro Imaginewood S.A. es una empresa fundada el 01 de septiembre de 2016 que se dedica a la fabricación de productos innovadores de madera, que son comercializados en las principales cadenas del país como Corporación Favorita, Corporación El Rosado, Pycca, Súper Paco, entre otras. Actualmente, la empresa tiene una capacidad instalada de planta capaz de lograr \$500,000 de venta anual, entre todas las categorías de productos que maneja la empresa (Imaginewood, 2018)

Actualmente cuenta con 4 categorías de productos: Hogar y Decoración, Regalaría, Corporativo y Juguetes. La venta total de la empresa en el año 2018 se muestra a continuación:

Tabla 2 VENTA TOTAL DE IWOOD POR CATEGORÍA AÑO 2018

Categoría	2018	Participación
Regalaría	\$156,170	52%
Juguetes	\$77,305	26%
Hogar	\$36,908	12%
Corporativo	\$30,603	10%
Total	\$300,986	100%

Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A.

La categoría Regalaría tiene el 52% de la participación en ventas totales, sus productos tales como portarretratos temáticos, agendas, cajas porta vino, bandejas y frases decorativas se comercializan en las temporadas de San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre y Navidad principalmente (Ver anexo 1). Se puede encontrar productos de esta categoría en las grandes cadenas de supermercados como Rio Store, Pycca, Súper Paco y tiendas de expresión social.

La categoría Juguetes tiene el 26% de participación en las ventas totales de la empresa. Básicamente son juguetes coleccionables en un formato de rompecabezas en 3D (Ver anexo 2). La línea de productos de juguetes ha sido comercializada principalmente en la cadena de Mi Juguetería.

La categoría Hogar ocupa el 12% de la participación de las ventas totales. La línea de productos la componen bandejas, individuales, posa vasos, etc., que se comercializan durante todo el año principalmente en los meses previos a la navidad (Ver anexo 3). Los clientes de esta categoría de productos son Pycca, Deprati, Rio Store y tiendas minoristas al detalle.

La categoría Corporativo tiene una participación del 10% en ventas de la empresa, con productos tales como: cajas porta vino, cajas de regalo y demás, así también el desarrollo de empaques y material publicitario para diversos tipos de compañías. Por ejemplo, Pacari, marca de chocolate ecuatoriano reconocida local e internacionalmente y que ha desarrollado cajas de madera junto con iWood para la exportación de sus productos. En el anexo 4 se muestran los diseños referenciales de esta categoría.

La Categoría Juguetes fue lanzada en el 2018 con un presupuesto de venta de \$110.000. A continuación, se muestra la venta total de la categoría juguetes por cadena en el año 2018:

Tabla 3 VENTA TOTAL DE IWOOD POR CADENA AÑO 2018

N.-	Nombre comercial	2018	Participación
1	Mi Juguetería	\$41,919	54%
2	Súper Paco	\$19,442	25%
3	Juguetón	\$7,293	9%
4	Deprati	\$3,289	4%
5	Fybeca	\$3,058	4%
6	Pharmacys	\$1,187	2%
7	Giro Didáctico	\$1,117	1%
TOTAL		\$77,305	100.00%

Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A.

La marca de juguetes iWood ingresó en 10 tiendas de la cadena de Mi Juguetería en el 2018 a través de un plan piloto cuyo objetivo era medir la rotación y aceptación del producto en el punto de venta en su etapa de introducción al mercado. Se logró ingresar con 16 modelos del surtido de la línea de rompecabezas 3D. En la cadena Súper Paco la marca ingresó con una propuesta de promocionarse sobre todo en las temporadas escolares en las zonas de costa y sierra, en 15 sucursales y con los 16 modelos de la colección de rompecabezas.

En Juguetón la marca tuvo la oportunidad de ingresar a finales del año 2018 con el objetivo de medir rotación en temporada de navidad de ese mismo año. La cadena ofreció la oportunidad de estar en todas las sucursales con la marca de juguetes iWood y solo con 5 modelos del surtido de la línea de rompecabezas 3D para medir rotación por un periodo aproximado de un año. De acuerdo con los resultados obtenidos, se evaluaría si el surtido de los juguetes de la marca iWood debería ser ampliado. Los productos fueron exhibidos solo en el lineal de percha de todas las sucursales de esta cadena.

En Deprati la marca de juguetes ingresó a mediados del año 2018 a través de una prueba piloto en 8 sucursales. Solo ingresaron 5 modelos del surtido de rompecabezas 3D y fueron exhibidos en el lineal de percha.

En Fybeca la marca ingresa en el año 2018 a través de una prueba piloto en 10 sucursales con solo 5 modelos del surtido de rompecabezas 3D exhibidos en el lineal de percha.

La cadena Pharmacys decide dar apertura del ingreso de la marca en el año 2018 con una prueba piloto en 10 sucursales exhibiendo 5 modelos del surtido de rompecabezas 3D solo en el lineal de percha.

La tienda Giro Didáctico, franquicia argentina de juguetes didácticos decide tener los productos de la marca iWood ya que sus clientes solicitan no solo juguetes que aporten en el desarrollo motor de los niños si no que sean de fabricación nacional. Se ingresa con la exhibición de los 16 modelos del surtido de rompecabezas 3D exhibidos solo en el lineal de percha.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Al final del año 2018, la categoría de juguetes produjo ventas sobre los \$77.305, cumpliendo así con el 70% del presupuesto planteado a inicios del año. La venta generada en el 2018 corresponde a la venta en los lineales de percha de las sucursales de cada una de las siete cadenas del país antes mencionadas, siendo la cadena Mi Juguetería la que representa una mayor participación de ventas con el 54% del total de los resultados obtenidos.

A pesar de no haber cumplido con el presupuesto inicialmente establecido por la gerencia, la categoría Juguetes representó en el 2018 un 26% de las ventas totales de la empresa. Por tal motivo, la compañía se cuestiona si la estrategia de comercialización actual que consiste en comercializar sus productos a través de grandes cadenas del país es la más apropiada y de ser así, cuál sería la mejor manera de colocar los productos en los puntos de venta y qué estrategias se deben considerar en el 2019 para incrementar las ventas en los próximos 5 años.

La compañía evalúa dos opciones de comercialización para incrementar las ventas de la categoría de juguetes: **a) Comercialización directa; b) comercialización**

indirecta. La comercialización directa implicaría la venta de los juguetes directamente al cliente final y, para ello, se consideraron dos opciones:

- 1. Comercialización en tiendas propias
- 2. Comercialización en tiendas Online

La opción de abrir tiendas propias de iWood implicaría una fuerte inversión en infraestructura y un costo fijo anual elevado debido principalmente al costo del alquiler y nómina. En la siguiente tabla se muestra el costo de inversión inicial para abrir una tienda física con valores referenciales:

Tabla 4 INVERSIÓN INICIAL PARA ABRIR UNA TIENDA PROPIA

Rubro	Valor
Infraestructura	\$70,000
Contrato de Alquiler	\$40,000
Inventario	\$40,000
Total	\$150,000

Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A.

A continuación, se muestra el costo fijo anual referencial de una tienda propia:

Tabla 5 COSTO FIJO ANUAL PARA ADMINISTRAR UNA TIENDA PROPIA

Rubro	Valor
Personal Operativo	\$26,476.80
Supervisor	\$13,440.00
Alquiler	\$30,000
Publicidad	\$12,000
Material de Oficina	\$2,400
Servicio Básicos	\$6,000
Otros	\$1,200
Total	\$91,516.80

Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A.

Debido a que estos costos son elevados, la compañía decide no invertir en esta opción ya que la empresa no ha considerado estos valores dentro de su

presupuesto de inversión en el corto y mediano plazo. Por otro lado, escoger una estrategia de comercialización directa a través de tiendas propias implicaría la posibilidad de disminuir las ventas en el canal retail en los que actualmente se comercializan los juguetes.

La opción de escoger el canal online implicaría una inversión adicional en diversos rubros como inventario, desarrollo web para comercio electrónico; infraestructura para almacenamiento de producto terminado, publicidad en redes, desarrollo de aplicaciones y personal para la atención directa. La empresa no cuenta con un presupuesto adicional para invertir en esta opción y no cuenta con el personal capacitado para llevarlo a cabo. Por esta razón no se decide escoger este canal para la expansión de la categoría de juguetes.

Luego de esta evaluación, la comercialización directa no es una opción debido a que optar por tiendas propias o una tienda online implicaría invertir en recursos económicos; humanos y logísticos, para los cuales no se tiene disponibilidad financiera. Asimismo, la capacidad de la planta actual no permite almacenar inventario de producto terminado para suplir la cadena de suministro de la venta directa.

En cuanto a la comercialización indirecta implicaría considerar las siguientes dos opciones:

1. Comercialización a través de distribuidores
2. Comercialización a través de las grandes cadenas de retail del país

La comercialización a través de distribuidores implicaría una disminución en los márgenes de rentabilidad de todos los actores de la comercialización del producto, siendo para la cadena muy poco atractivo.

La comercialización a través de las grandes cadenas de retail del país es la opción más conveniente ya que la negociación se haría directamente con los compradores de cada cadena asignándoles un margen de rentabilidad atractivo debido a la compra directa sin pasar por intermediarios.

La entrega de los pedidos se realizaría de manera centralizada en los centros de distribución de las cadenas, quienes a su vez se encargarían del envío a cada sucursal a nivel nacional, optimizando costos en toda la cadena de suministro.

Luego de haber evaluado las distintas opciones para el proyecto y considerando que la comercialización indirecta a través de las grandes cadenas de retail del país es la más apropiada, surge la necesidad de identificar la mejor estrategia considerando 3 formas posibles de exhibición de los juguetes iWood dentro del punto de venta: **a) Lineal de Percha; b) Cabecera de Góndola; c) Mueble de la marca**, con la finalidad de maximizar las ventas, generar la mayor utilidad posible y, al mismo tiempo, posicionar la marca de juguetes iWood.

1.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.4.1. OBJETIVOS GENERALES

Evaluar cuál es la mejor estrategia en el punto de venta para posicionar la marca de juguetes iWood y que permita maximizar la utilidad de la categoría de juguetes.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuál es la mejor ubicación dentro del retail que hará que un cliente prototípico de iWood adquiera un juguete de la marca.
- Establecer la estrategia de exhibición que permita incrementar la visibilidad y maximizar el impacto de la marca en el punto de venta.
- Evaluación del impacto financiero de la estrategia de punto de venta para iWood.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Basado en la propuesta que se plantea en la realización del presente estudio, se considera que los conceptos más adecuados para sustentar los aspectos desarrollados y que constan en el objetivo general son: Comportamiento del consumidor en el punto de venta, Merchandising y Animación en el punto de venta.

2.1. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN EL PUNTO DE VENTA

El comportamiento del consumidor ha ido evolucionando con el tiempo, y con él, los tipos de compra que realiza. Se han identificado dos tipos de compra: previstas e impulsivas (Hervas, Campo, & Revilla, 2013)

- Las compras previstas responden a una decisión previa. Son racionales y planificadas. Suponen un 45% de las compras que se realizan.
- Las compras impulsivas se deciden en el propio punto de venta como consecuencia de estímulos que emite éste a través de acciones de merchandising. Responden a un comportamiento irracional y suponen un 55% del total de compras.

Según José Berenguel (1997) en su publicación *Merchandising: En busca de la imagen en el punto de venta*, existen grandes posibilidades de actuar sobre quien decide la compra mediante la utilización de este conjunto de técnicas que permitan que el producto se venda “solo”. Para ello plantea la pregunta: ¿Cuál es el comportamiento de compra del consumidor? Indica:

- 55% compra por impulso. Son compras que se deciden en el punto de venta.
- 18% de las compras son previstas de producto, aunque no de marca. El cliente sabe que necesita un producto, pero como no es de uso habitual, por ejemplo, decide comprar cualquiera de las opciones ofrecidas en el punto de venta.

- 5% de compras previstas de producto y marca, pero son cambiadas en el punto de venta. Es decir, el cliente decide comprar un producto concreto, pero acaba llevando otro diferente.

Es decir, existe un 78% del total de compras que se pueden decidir en el último momento y, por lo tanto, hay grandes posibilidades para influir sobre el acto de compra en el punto de venta y para ello es esencial desarrollar una buena acción de merchandising que permita atraer a los consumidores, provocar su interés, orientar sus deseos de compra y garantizar su fidelidad.

En consecuencia, podemos decir que el merchandising permite incrementar la rentabilidad en el punto de venta. Para ello es importante el análisis del comportamiento del cliente a través de la evaluación de los siguientes indicadores.

2.1.1. ÍNDICE CONTROL DE CIRCULACIÓN POR ZONAS

Índice de circulación (Ic): mide la relación entre el número de clientes que pasan por delante de una zona y el número de clientes que entran al punto de venta.

Este índice permite evaluar el grado de frecuentación de cada zona. Así pues, un alto índice significa que la zona es muy visitada, mientras que un bajo índice indica que la zona es poco visitada.

Índice de atracción (Ia): mide la relación entre el número de clientes que paran delante de una zona y el número de clientes que pasa por ella.

Este índice permite evaluar la capacidad de llamada de atención que tienen los productos expuestos en esa zona. Un alto índice significa que la presentación de los productos expuestos atrae a los clientes, mientras que un índice bajo indica que los productos expuestos tienen poca capacidad de impactar, llamar la atención y atraer a los clientes.

Índice de compra (Ico): determina la relación entre el número de clientes que compran en una zona y el número de clientes que para en la zona.

Este índice permite evaluar si la zona es vendedora. Un alto índice indica que la zona es vendedora, mientras que un bajo índice puede indicar que el surtido no es el adecuado para la clientela (marca, modelos, formatos, etcétera) o que los precios son poco apropiados y el comprobarlos el cliente los rechaza.

En el anexo 6 se muestra la tabla de recolección de datos.

2.1.2. ÍNDICE DE VENTAS POR ZONA

Este índice mide la capacidad de generar ventas que tiene cada una de las zonas que compone la sala de ventas.

2.2. MERCHANDISING EN EL PUNTO DE VENTA

En las tiendas minoristas de juguetes en Ecuador existen muchas marcas locales e internacionales. Ante esta situación las compañías buscan diferenciarse no solo en variables como diseño de producto y precio, sino en la implementación de estrategias que permitan el uso adecuado del espacio físico en las tiendas buscando la interacción del cliente con los productos. Logrando así ofrecer una experiencia agradable de compra para el consumidor.

La definición de Rabassa (1987:66) menciona que *“el merchandising es el arte de la colocación del producto en las tiendas para que este se venda por sí mismo”*.

El punto de venta en su globalidad actúa como un poderoso medio o canal de comunicación que transmite informaciones de forma ininterrumpida y es capaz de influir en su público. Lo que persigue el merchandising es que el producto y el ambiente que lo rodea en el punto de venta, como el empaque, la colocación del lineal, su mayor presencia, los elementos de apoyo publicitario, la ambientación del establecimiento, la señalización, etcétera, lleguen al cliente como una serie de inputs de información que aportan valor añadido al producto y faciliten y provoquen la adquisición del producto por parte del cliente (Martinez, 2005).

Considerando estas definiciones es importante indicar que el objetivo de este estudio consiste en definir cuál es la mejor manera de exhibir los juguetes de la marca iWood en el punto de venta, cuál debería ser el lugar preciso donde producirá una mayor rotación y obtener así la mayor rentabilidad para la empresa.

La correcta aplicación de los diferentes elementos de la comunicación del merchandising interno permitirá: incrementar la rotación de existencias, estimular las compras del cliente y consecuentemente también los pedidos del distribuidor, ayudar a vender aquellos productos que más interesan, aumentar las ventas por impulso, facilitar el conocimiento de la rentabilidad de cada producto y finalmente incrementar el beneficio total (Martinez, 2005).

En el interior del punto de venta es importante definir las áreas o espacios donde se generará una mayor o menor circulación de clientes y por ende mayores o menores probabilidades de rotación de los productos. En los puntos de venta se puede definir 2 espacios o áreas para la exposición de los productos, y que se analizan en el presente estudio (Palomares Borja, 2013):

- Zona caliente: son espacios identificados como las más transitadas y visibles del área comercial, por algunas razones ahí se generan flujos y concentración de clientes.
- Zona fría: son espacios identificados como menos accesibles y menos visibles de la superficie, por factores negativos perjudican el flujo de clientes.

Considerando lo mencionado anteriormente se puede decir que cada espacio físico de la tienda tiene un nivel diferente de afluencia de público que influye en las probabilidades de compra.

Por otro lado, en este estudio se analizarán tres opciones para la exhibición de la línea de juguetes iWood en el punto de venta. Cada uno de ellos son parte de los medios físicos para la animación de productos en el retail (Jordá, 2006):

Exhibición en el lineal o percha: El lineal o estantería es el lugar habitual de exposición de los productos en una tienda. Existen distintos tipos de PLV (Publicidad en el lugar de venta) para personalizar y hacer llamativo este espacio, de forma que

los productos resalten y llamen poderosamente la atención. Estos materiales pueden ir desde carteles hasta cajas o expositores cuyo tamaño se ajusta a la altura de las estanterías (Jordá, 2006)

Exhibición en cabecera de góndola: Son los extremos frontales de las estanterías. Se llama de esta manera a la esquina o extremo de una góndola. Esta ubicación se considera un punto caliente del local comercial, es decir, un lugar donde se producen unas ventas muy superiores a la media del establecimiento. Por lo tanto, podemos considerar que las cabeceras de las góndolas son lugares primordiales para situar materiales de PLV y sobre todo aquellos que son expendedores, es decir, que están diseñados para que el comprador coja directamente de ellos el producto. El diseño de este tipo de PLV tendrá en cuenta las dimensiones de las góndolas para adecuarse perfectamente al mobiliario existente en el punto de venta y no sobresalir ni ser demasiado pequeño en relación con él (Jordá, 2006)

Exhibición en mueble de la marca: Una disposición del producto en la mitad de un pasillo; fuera del área de las estanterías o cabeceras de góndola. La circulación de las personas tiene lugar por todos sus lados por lo que debe cuidarse la presentación en todo el perímetro (Jordá, 2006)

2.3. ANIMACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

La animación en el punto de venta es el conjunto de actividades que se realizan para acelerar las ventas dando vida al establecimiento y haciéndolo más atractivo (Martínez, 2005). Entre los objetivos que persigue:

- Estimular las compras de los consumidores.
- Aumentar el nivel de stock: la puesta en marcha de una acción de animación concreta en el punto de venta permite al fabricante de una marca aumentar el nivel de stock que tiene el detallista.
- Atraer a los clientes: la animación en el punto de venta predispone la atracción de los nuevos clientes y favorece la repetición de la compra.

- Dar vida al producto: la animación en el punto de venta permite dotar de vida al producto mediante las reglas de colocación del producto en el lineal, teoría del color y cualquier otra técnica que favorezca y haga más atractivo al producto.

Las promociones que se realicen en el punto de venta, las cabeceras de góndolas, así como los diferentes soportes publicitarios son elementos integrales de la animación en el establecimiento.

2.3.1. CASOS DE ÉXITO

A continuación, se muestra 3 marcas de juguetes que aplicaron estrategias de Merchandising Visual y de Experiencia que permitieron mejorar la exposición de sus productos y el acercamiento de estos a los clientes impulsando sus ventas y el posicionamiento de la marca.

2.3.1.1. Hasbro (Aranda, 2017)

Hasbro es una compañía global de entretenimiento y juegos dedicada a crear las mejores experiencias de juego (Hasbro, 2019) que ofrece una variedad de juguetes para que el público experimente sus marcas emblemáticas: Nerf, My Little Pony, Play-Doh, Monopoly, entre otros. Se dieron cuenta de que su contacto con los clientes finales, niños y padres, debe de ser constante y directo, para crear el vínculo de fidelidad; es por esto, que han visto una clara oportunidad en el marketing de experiencias como herramienta imprescindible para la notoriedad de su marca y presencia en la mente del consumidor en los puntos de venta, de tal forma que provoquen en el consumidor ciertas emociones y sentimientos que se asocien con sus marcas (Aranda, 2017)

Ilustración 1 EXHIBICIONES PLAY DOH (CARREFUR)



Ilustración 2 EXHIBICIONES NERF Y RIVAL (CARREFUR)



2.3.1.2. Mattel (Aranda, 2017)

Mattel, es otra de las grandes multinacionales del sector de juguetes con dos de las marcas más conocidas en la industria como Barbie y Hot Wheels. Parte de estrategia de marca implica desarrollar exhibiciones en el punto de venta que provoque un impacto visual en el cliente mostrando una clara presencia en el punto de venta y no pasan desapercibidas (Aranda, 2017)

Ilustración 3 EXHIBICIONES MATTEL (CARREFUR)



CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de cumplir los objetivos planteados en el presente estudio, se llevará a cabo una investigación de tipo exploratorio, seleccionando una sucursal de la cadena Mi Juguetería y mediante el uso de la técnica de observación poder evaluar el comportamiento de los clientes dentro de la sucursal, a fin de extraer información relevante para el desarrollo de esta investigación. A su vez permitirá conocer aspectos importantes que están relacionados con el cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

A continuación, se indicará la metodología a implementar.

3.1. METODOLOGÍA

Para el presente trabajo se implementa un método de investigación de corte exploratorio, basado principalmente en la observación. Este método incluye registrar los patrones de conducta de las personas, objetos y eventos en forma sistemática para obtener información acerca del fenómeno objeto de interés (Marhotra, 2004).

La información obtenida bajo este método, mediante la observación del comportamiento del consumidor dentro del punto de venta, permitirá (Gonzalez & Gómez, 2015):

- Determinar los productos que son rentables por sí mismo. Es decir, aquellos que atraen más a los clientes y provocan el deseo de compra.
- Determinar la ubicación en cada zona que mayor impacto genera en los consumidores al momento de comprar un juguete.
- Conocer las zonas del establecimiento que son rentables por sí mismas. Es decir, aquellas zonas que son frecuentadas por un gran número de clientes en su recorrido por el punto de venta con independencia de los productos que se exhiben.

- Reubicar los juguetes iWood en una zona más adecuada para generar mayores ventas.

La observación fue realizada durante todos los fines de semana del mes de mayo del 2019, en periodos de dos horas en la mañana (11h00 - 13h00) y tarde (15h00 - 17h00).

Una vez definido el método de recolección de datos, se realizan los siguientes pasos:

Se divide la superficie de ventas en zonas lo más homogéneas posibles. El punto de venta en su interior se encuentra dividido en secciones de acuerdo con juguetes o accesorios afines. En el anexo 5 se muestra el plano general de la juguetería, donde se identifica la división de zonas que se utilizó para recolectar información para el presente estudio. Las zonas identificadas dentro del punto de venta fueron las siguientes:

1. Casas y Carros Electrónicos
2. Bicicletas y Monopatines:
3. Juguetes para Bebés de 1 a 3 años
4. Rompecabezas
5. Muñecas
6. Figuras de acción
7. Carros
8. Accesorios de Cocina
9. Peluches
10. Patines y Accesorios deportivos
11. Piscina

Una vez divididas las zonas a evaluar se escogerá una marca de juguetes referencial de cada zona que se encuentre exhibida en el lineal de percha, cabecera de góndola y mueble de la marca a la vez.

En el anexo 6 se muestra la tabla para la recolección de datos. La información obtenida permitirá determinar el comportamiento de la clientela dentro del punto de

venta, capacidad de las zonas de atraer al cliente y finalmente, la capacidad del punto de venta de generar compras.

3.1.1. ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DE LA CLIENTELA

Para el propósito del presente trabajo, se observan las acciones del cliente realizando un análisis visual e íntegro de su comportamiento dentro del punto de venta y se anotan en el cuadro del anexo 6, llenando un impreso por cada cliente. El contenido de cada columna se indica a continuación:

- En la columna (1) se colocan las distintas zonas o secciones de los establecimientos.
- En la columna (2) se anotó el orden con el que ha pasado el cliente por cada una de las secciones.
- En las columnas (3), (4) y (5) se anotarán con una “x” cada sección, si pasó, paró y compró: se anotará el número de productos comprados (6) y cuantos son de promoción (8).
- En la columna (7) se colocará el importe de los productos comprados.
- En la columna (9) se colocará la ubicación de donde fue escogido el producto por el cliente, las opciones son:
 1. Lineal de percha
 2. Cabecera de góndola
 3. Mueble de la marca

Finalmente comprobados los datos se procederá a la tabulación y análisis del resultado obtenido.

Esta información permite determinar el comportamiento de los clientes en el interior de la tienda y definir el grado de frecuentación y atracción de cada zona del punto de venta; permitiendo al finalizar el estudio determinar cuáles son las secciones más o menos visitadas y en cuál o cuáles de ellas el cliente compra, lo que posibilitará formular estrategias de reorganización dentro del punto de venta. (Escrivá & Clar, 2005)

3.1.2. CÁLCULO DEL ÍNDICE DE VENTAS POR ZONA

Para su cálculo, se procede de la siguiente manera:

Se divide la superficie de ventas en zonas lo más homogéneas posibles en cuanto a superficie y surtidos.

Se evalúa el potencial vendedor de cada zona teniendo en cuenta los criterios de volumen de ventas y el número de compras realizadas en cada zona.

Con los datos disponibles se elabora el cuadro que se muestra en el anexo 7, donde:

- La columna (1) indica el volumen de ventas de cada zona durante un periodo de tiempo dado.
- La columna (2) indica el número de compras efectuadas por los clientes en cada zona.
- La columna (3) indica la venta media por zona que se obtiene al dividir el volumen de ventas de cada zona entre el número de compras de cada zona. El volumen de ventas medio del establecimiento se obtiene al dividir el volumen total de ventas entre el número total de compras del establecimiento.
- La columna (4) es el coeficiente de ponderación. Se obtiene al dividir la venta media de la zona entre la venta media del establecimiento. Su objetivo es poder comparar el número de compras de cada zona.
- La columna (5) es el número ponderado de compras. Se obtiene al multiplicar el número de compras de la zona por el coeficiente de ponderación. Expresa el número de compras de cada zona en su equivalente del número de compras medias del establecimiento.
- La columna (6) indica el valor de cada zona. Para ello, asignamos el valor 1 a la zona que tenga el valor más bajo de la columna 5. Después se dividen los valores restantes de la columna (5) entre el ya seleccionado anteriormente.
- La columna (7) establece una ordenación de las zonas vendedoras. El mayor de la columna (6) será la zona más vendedora y así sucesivamente.

- La columna (8) (9) y (10) indica el lugar de donde viene la compra y puede ser lineal de percha, cabecera de góndola o mueble de la marca.

3.2. SELECCIÓN DEL TAMAÑO Y MUESTRA

La sucursal escogida es Mi Juguetería ubicada en la Av. Francisco de Orellana, debido a que es una de las principales tiendas de mayor venta de Corporación El Rosado en la línea de juguetes. Esta tienda es un local especializado en juguetes y las áreas no se encuentran compartidas con secciones de un supermercado u otros que puedan afectar el comportamiento de los compradores dentro del mismo. En este tipo de tienda se puede evaluar realmente el comportamiento del consumidor que se dirige a una juguetería con la finalidad de comprar exclusivamente juguetes.

Siguiendo la metodología de Escrivá (2005), el tamaño de la muestra debe ser entre el 10% y 20% de los clientes que ingresan al punto de venta durante el periodo en el que se está realizando la investigación, elegidos al azar (uno de cada tres que ingresen al local). El estudio debe realizarse en varios días en diferentes horas.

Durante el periodo en el que se hizo el estudio se contabilizó un ingreso de 955 clientes al punto de venta; de los cuales se observó el comportamiento de 125 clientes lo que representa el 13.1% del total de clientes que ingresaron al establecimiento.

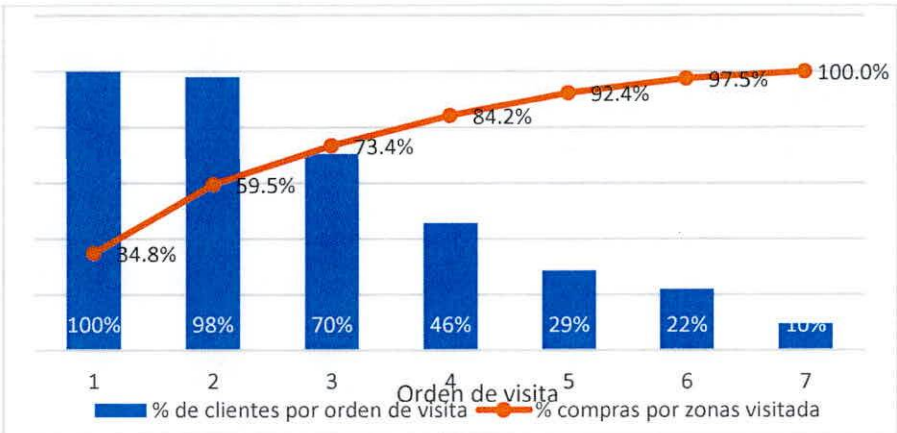
CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

De los datos obtenidos en el proceso de observación se obtuvo la siguiente información:

1. Del total de 125 personas observadas, un 90.4% abandona el punto de venta realizando una compra, es decir 113 personas compraron al menos un producto en por lo menos una zona de la juguetería.
2. Un 10% de los artículos adquiridos en el punto de venta corresponde a la zona Piscina. Este porcentaje es elevado debido a que, durante el periodo de observación, la sección estuvo en liquidación por cierre de temporada. Por lo tanto, no será considerado en el estudio para evitar sesgar los resultados del presente trabajo.
3. Un 70% de los clientes visitan hasta 3 zonas, es decir, hicieron un recorrido por la tienda hasta por 3 zonas. El 73.4% de los clientes que visitaron esas tres zonas realizaron compras. Es decir, los clientes en su mayoría deciden la compra en las primeras 3 zonas visitadas. En el anexo 8 y 9 se muestra el orden y las compras realizadas por los clientes que visitaron las diferentes zonas de la juguetería.

Gráfico 2 COMPRAS REALIZADAS POR ORDEN DE ZONA VISITADA



Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

4. La zona de Figuras de Acción muestra el mayor índice de circulación (52%), es decir, es la zona más visitada. En segundo lugar, está la zona de Juguetes para niños de 1 a 3 años (48,8%) y, en tercer lugar, zona de Muñecas (37,6%). En el mismo orden, la zona Figuras de Acción genera el mayor número de compras. Este dato está basado en el número de compras ponderada tomando en cuenta el ticket promedio de compra del establecimiento. Por lo tanto, no sólo las tres zonas mencionadas son las más visitadas sino las que mayor número de compras generan. La zona de rompecabezas ocupa el cuarto lugar. Ver el cálculo completo en el Anexo 11. A continuación, se muestra la tabla de resultados con los índices respectivos:

Tabla 6 ÍNDICES DE COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE EN EL PUNTO DE VENTA

Zona o sección (1)	Clientes				Índice		
	Pasan	Paran	Compra	Entran	IC	IA	ICo
Casas y Carros Electrónicos	9	8	2	125	7.2%	88.9%	25.0%
Bicicletas y Monopatines	25	20	7	125	20.0%	80.0%	35.0%
Juguetes Bebes 1-3 años	61	58	32	125	48.8%	95.1%	55.2%
Rompecabezas	44	43	19	125	35.2%	97.7%	44.2%
Muñecas	47	44	23	125	37.6%	93.6%	52.3%
Figuras de Acción	65	60	38	125	52.0%	92.3%	63.3%
Carros	42	37	17	125	33.6%	88.1%	45.9%
Accesorios de Cocina	30	28	6	125	24.0%	93.3%	21.4%
Peluches	46	39	9	125	36.8%	84.8%	23.1%
Patines y Acc. Deportivos	24	22	5	125	19.2%	91.7%	22.7%

Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

5. En las tres zonas que mayor número de compras se generan tickets de venta sobre el ticket promedio de la tienda. Este dato resulta importante al momento de determinar si el precio de venta de los productos ofertados es competitivo dentro del conjunto de juguetes dentro del establecimiento. Ver anexo 11.

Tabla 7 TICKET PROMEDIO POR ZONA

Zona o sección (1)	Ventas (1)	Número de compras (2)	Ventas medias por compra (3) = (1)/(2)
Casas y Carros Electrónicos	\$70	3	23.32
Bicicletas y Monopatines	\$365	9	40.54
Juguetes para Bebés 1-3 años	\$950	42	22.62
Rompecabezas	\$411	23	17.88
Muñecas	\$696	29	23.98
Figuras de Acción	\$1,388	57	24.34
Carros	\$271	26	10.43
Accesorios de Cocina	\$64	6	10.66
Peluches	\$151	9	16.75
Patines y Accesorios Deportivos	\$61	7	8.68
Totales:	\$4,426	211	20.98

Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

6. El 46,45% de las compras totales corresponde a productos adquiridos de cabecera de góndola o exhibidor de la marca en las tres zonas mencionadas en el punto 3: Figuras de acción, Juguetes para niños de 1 a 3 años y Muñecas. Es decir, que las zonas que mayor índice de circulación y compra tienen, generan sus ventas desde la cabecera de góndola y exhibidor de marca. En el anexo 10 se muestra el porcentaje de participación de cada tipo de exhibición por zona. El comportamiento de compra dentro de las tres zonas que mayor venta generan: Figuras de Acción, Juguetes para niños de 1 a 3 años y Muñecas; indica que el 31% de los clientes realizan la compra tomando un producto de la cabecera, mientras que el 52% lo realiza del mueble de la marca. Esta información fue obtenida analizando los resultados de la observación para las principales marcas de cada una de las tres zonas que tienen dentro del punto de venta, los tres tipos de exhibición: Marvel, Fisher Price y Barbie, respectivamente.

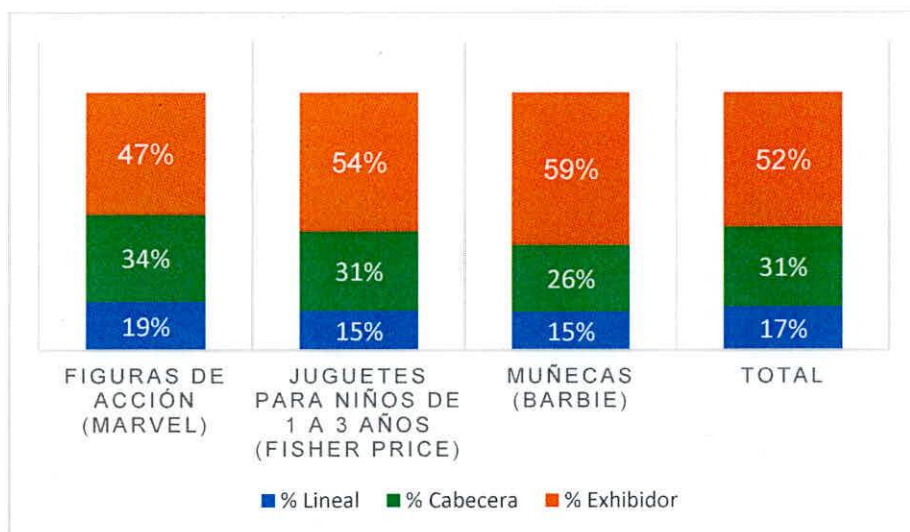
A continuación, se muestra la tabla con los resultados del porcentaje de compra por cada ubicación de las exhibiciones:

Tabla 8 PORCENTAJE DE COMPRA SEGÚN UBICACIÓN

Zona o sección (1)	Unidades				Porcentaje		
	Lineal	Cabecera	Exhibidor	Total	Lineal	Cabecera	Exhibidor
Casas y Carros Electrónicos	3	0	0	3	1.4%	0.0%	0.0%
Bicicletas y Monopatines	9	0	0	9	4.3%	0.0%	0.0%
Juguetes Bebes 1-3 años	10	13	19	42	4.7%	6.2%	9.0%
Rompecabezas	9	6	8	23	4.3%	2.8%	3.8%
Muñecas	8	7	14	29	3.8%	3.3%	6.6%
Figuras de Acción	12	20	25	57	5.7%	9.5%	11.8%
Carros	11	7	8	26	5.2%	3.3%	3.8%
Accesorios de Cocina	6	0	0	6	2.8%	0.0%	0.0%
Peluches	8	0	1	9	3.8%	0.0%	0.5%
Patines y Acc. Deportivos	7	0	0	7	3.3%	0.0%	0.0%
Total	83	53	75	211	39.3%	25.1%	35.5%

Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

Gráfico 3 PORCENTAJE DE COMPRA SEGÚN UBICACIÓN

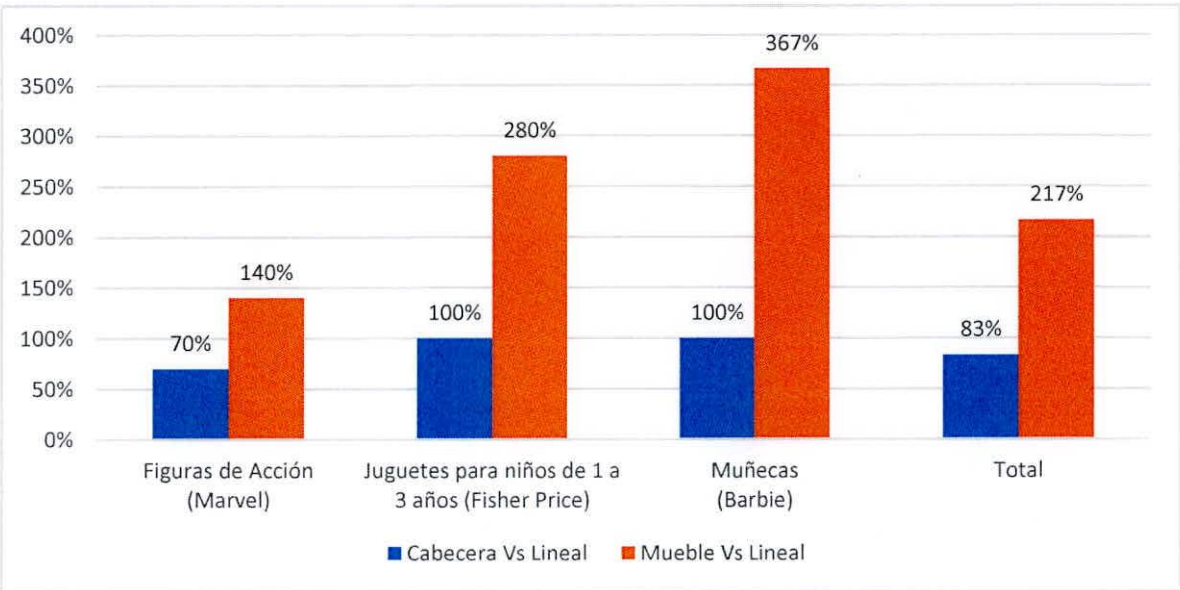


Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

7. Las unidades vendidas de aquellos productos que se encuentran ubicados en una cabecera de góndola en las zonas de más alta rotación son un 83%

mayor que las unidades adquiridas del lineal de percha de la misma zona. De igual forma, pudimos observar que las unidades vendidas de los productos que se encuentran en el mueble de la marca en las zonas de más alta rotación son mayores en un 217% sobre las unidades vendidas que se encuentran en la cabecera de góndola de la misma zona.

Gráfico 4 PORCENTAJE DE COMPRA POR MARCA DE ZONA CALIENTE SEGÚN UBICACIÓN



Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

Con base en los resultados obtenidos se comprueba que las 3 principales zonas que generan el mayor impacto visual y mayores ventas son:

- a) figuras de acción,
- b) juguetes para niños de 1 a 3 años y
- c) muñecas.

De ahora en adelante le denominaremos Zona Caliente.



Una vez definidas las posibles zonas donde podría exhibirse la línea de juguetes iWood el siguiente paso es evaluar de qué manera la línea será exhibida y cuál es el costo financiero de tomar esa decisión, las opciones son:

- 1. Exhibición en el lineal de percha
- 2. Exhibición en el lineal de percha y cabecera de góndola
- 3. Exhibición en el lineal de percha y mueble de la marca
- 4. Exhibición en el lineal de percha, cabecera de góndola y mueble de la marca

4.2. ANÁLISIS DE VENTAS EN MI JUGUETERÍA AÑO 2018

4.2.1. VENTAS MENSUALES EN MI JUGUETERÍA

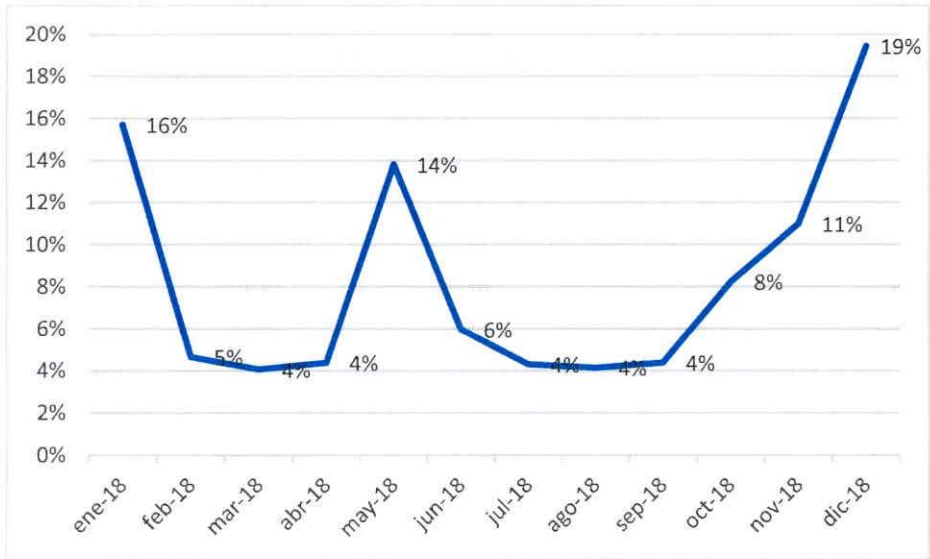
Para realizar la proyección de ventas es importante analizar los resultados en el año 2018 en la cadena Mi Juguetería. Los juguetes se exhibieron en 10 sucursales de la cadena y fueron colocados en el lineal de percha. A continuación, se muestra la venta mensual:

Tabla 9 VENTAS MENSUALES DE JUGUETES IWOOD A MI JUGUETERÍA

N.-	Nombre Comercial	Fecha Factura	Total	Participación
1	Mi Juguetería	ene-18	\$ 6,582	16%
2	Mi Juguetería	feb-18	\$ 1,950	5%
3	Mi Juguetería	mar-18	\$ 1,700	4%
4	Mi Juguetería	abr-18	\$ 1,835	4%
5	Mi Juguetería	may-18	\$ 5,790	14%
6	Mi Juguetería	jun-18	\$ 2,500	6%
7	Mi Juguetería	jul-18	\$ 1,800	4%
8	Mi Juguetería	ago-18	\$ 1,734	4%
9	Mi Juguetería	sep-18	\$ 1,835	4%
10	Mi Juguetería	oct-18	\$ 3,450	8%
11	Mi Juguetería	nov-18	\$ 4,600	11%
12	Mi Juguetería	dic-18	\$ 8,143	19%
Total			\$ 41,919	100%

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

Gráfico 5 VENTAS MENSUALES DE JUGUETES IWOOD A MI JUGUETERÍA



Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

La venta en Mi Juguetería en el año 2018 tiene 2 picos, el primero se presenta en el mes de mayo previo a la temporada del día del niño y el segundo entre los meses de octubre y diciembre por las festividades de la temporada navideña.

Para tener en cuenta el porcentaje de venta que se genera a lo largo de un año, en el 2018 la venta total en la cadena Mi Juguetería fue de \$41.919 de los cuales el 39% se genera en el último trimestre del año, es decir, el abastecimiento por parte de la cadena se realiza en mayor proporción al acercarse la época navideña.

4.2.2. VENTAS POR SUCURSAL EN MI JUGUETERÍA

En el año 2018 iWood ingresó a 10 sucursales con un promedio en ventas anuales de \$ 4.192 por tienda.

La venta que tuvo la cadena entre los meses de enero y septiembre del año 2018 en 10 sucursales fue de \$ 25.726 es decir el 61% de la venta de todo el año. Los juguetes iWood fueron exhibidos solo en el lineal de percha durante ese periodo. A continuación, se muestra el cálculo de la venta diaria en unidades que tuvo la cadena durante el periodo mencionado:

Tabla 10 VENTA POR SUCURSAL EN MI JUGUETERÍA ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE DE 2018

Descripción	Valor
Venta en Lineal 9 meses	\$25,726
Meses (ene-sep)	9
Venta mensual	\$2,858
Sucursales	10
Venta mensual sucursal	\$285.84
Venta diaria sucursal	\$9.53
Precio promedio unitario	\$5.84
Unidades por día	1.63

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

El precio promedio unitario considerado para efecto de cálculo es de \$5,84; el mismo que se muestra en la Tabla 13.

La venta generada entre los meses de octubre y diciembre de 2018 fueron de \$16.193 es decir el 40% de todo el año. A continuación, se muestran los valores:

Tabla 11 VENTA POR SUCURSAL EN MI JUGUETERÍA ENTRE OCTUBRE Y DICIEMBRE DE 2018

Descripción	Valor
Venta en Lineal 3 meses	\$16,193
Meses (oct-dic)	3
Venta mensual	\$5,398
Sucursales	10
Venta mensual sucursal	\$539.76
Venta diaria sucursal	\$17.99
Precio promedio unitario	\$5.84
Unidades por día	3.08

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

Para efectos de cálculo del presente trabajo, se considera la venta diaria de juguetes por sucursal de 1.63 juguetes vendidos por día entre los meses de enero a septiembre. Este valor es considerado para hacer las proyecciones de ventas de los juguetes en el lineal de percha en los próximos 5 años. Bajo un escenario de ventas conservador, se ha considerado la rotación de los juguetes en los meses de baja demanda.

Considerando esta información y la apertura que la cadena ha dado a iWood, para los próximos 5 años, se pretende ingresar en las 33 sucursales de forma paulatina a través de la implementación de un plan estratégico que permita una correcta exhibición y visual merchandising en el punto de venta que permita lograr un incremento en ventas y la generación de la máxima utilidad neta posible en los próximos 5 años.

Siendo así, para la proyección de venta se considera el ingreso a 15 sucursales para el año 1 y de manera paulatina se ingresará a 5 sucursales más cada año hasta tener presencia en las 33 sucursales de la cadena.

Se considera un incremento del 5% cada año en el presupuesto de venta por sucursal debido a que se espera que el producto y la marca tengan un reconocimiento por parte del cliente que genere mayores ventas en el tiempo.

4.3. PRESUPUESTO DE VENTA PROYECTADO

4.3.1. SURTIDO DE PRODUCTOS PARA CADA SUCURSAL

Es importante definir los productos que ingresarán a cada sucursal, la línea de juguetes iWood es una línea de rompecabezas 3D que está conformada por 4 colecciones y cada una de ellas incluye 4 diseños con diversos grados de dificultad para niños de 5 años en adelante. Los 16 modelos coleccionables están agrupados así:

- Colección de Dinosaurios: Deynonichus, Stryacosaurus, Tyrannosaurus, Stegosaurus
- Animales de la selva; León, Elefante, Caballo y Cocodrilo
- Fuerzas especiales: Helicóptero, Hummer, Avión Jet y Avioneta Anfibious
- Máquinas de construcción; Montacarga, Recolector Mecánico, Volqueta y Pala Mecánica

En el anexo 2 se muestran los diseños que corresponden a cada colección de juguetes iWood.

Dentro de cada sucursal existes 3 ubicaciones claves donde podrían exhibirse los productos de la línea de juguetes:

- Lineal de percha
- Cabecera de góndola
- Mueble de la marca

De acuerdo con las medidas de cada una de las 3 exhibiciones y las del empaque del juguete, se detalla a continuación, la cantidad de producto que se exhibiría en cada una de estas ubicaciones para llenar una exhibición por cada sucursal:

Tabla 12 UNIDADES DE EXHIBICIÓN EN PUNTO DE VENTA

Descripción	Lineal	Cabecera	Mueble
Dinosaurios	24	24	24
Animales de la Selva	24	24	24
Fuerzas Especiales	24	24	24
Máquinas de Construcción	24	24	24
Total	96	96	96

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

En cada ubicación se podría colocar 96 juguetes como se indica en la tabla anterior de acuerdo con el espacio asignado.

4.3.2. PORCENTAJE DE DESCUENTO PARA LA CADENA

Para determinar el precio de venta a la cadena, la compañía fija un porcentaje de descuento que se fija a partir del precio de venta al público sin IVA sugerido de cada producto, en este caso, se otorga a la cadena un 40% de descuento. A continuación, la lista de precios final para la cadena:

Tabla 13 PRECIO PARA LA CADENA

Descripción	P.V.P.	Sin IVA	Descuento	Precio Final
Dinosaurios	\$9.90	\$8.84	40%	\$5.30
Animales de la Selva	\$7.90	\$7.05	40%	\$4.23
Fuerzas Especiales	\$11.90	\$10.63	40%	\$6.38
Máquinas de Construcción	\$13.90	\$12.41	40%	\$7.45

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

Una vez definido el precio final por unidad otorgado a la cadena para cada uno de los modelos se puede establecer un precio promedio al que se vende a este cliente. En este caso, el precio promedio es de \$ 5,84. El precio promedio de venta al público de los juguetes iWood es de \$ 10,90 incluido IVA.

4.3.3. VALOR VENTA DEL SURTIDO DE JUGUETES PARA LLENAR UNA EXHIBICIÓN

Como se indica en la sección 4.3.1., la capacidad de cada una de las exhibiciones es de 96 juguetes. Con el precio de venta final de los productos de cada colección que se asigna a la cadena, se puede calcular el valor venta de cada exhibición por sucursal. A manera de ejemplo se muestra el cálculo a continuación:

Datos:

- Dinosaurios: 24 unidades (6 de cada modelo)
- Precio de venta: \$5,30
- Total de venta por colección Dinosaurios: 24 x \$5,30 = \$127,29

Tabla 14 VALOR EN DOLARES POR EXHIBICIÓN

Descripción	Lineal	Cabecera	Mueble
Dinosaurios	\$127.29	\$127.29	\$127.29
Animales de la Selva	\$101.57	\$101.57	\$101.57
Fuerzas Especiales	\$153.00	\$153.00	\$153.00
Máquinas de Construcción	\$178.71	\$178.71	\$178.71
Total	\$560.57	\$560.57	\$560.57

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

El valor de venta de cada exhibición (lineal, cabecera de góndola y mueble de la marca) es de \$560.57, dado que cada exhibición carga la misma cantidad de unidades.

4.3.4. VENTA ANUAL DEL SURTIDO

Con la información obtenida de la observación realizada en el punto de venta, se pudo determinar la Zona Caliente donde podrían ser ubicados los juguetes iWood en cualquiera de las dos exhibiciones, ya sea cabecera de góndola y/o mueble de la marca.

Así mismo, el trabajo de observación que se realizó en el punto de venta permitió obtener información del número de juguetes que habían sido comprados del lineal de percha, cabecera de góndola y mueble de la marca en las zonas de más alta rotación de productos.

De cada zona se escogió una marca representativa de juguetes que tenían presencia y además se encontraban ubicados en los tres tipos de exhibición: en el lineal de percha, cabecera de góndola y mueble de la marca. Ver anexos 14, 15 y 16. Para la zona caliente, estas marcas fueron:

Tabla 15 ZONAS EVALUADAS Y SUS MARCAS REPRESENTATIVAS

Zona evaluada	Marca representativa
Figuras de Acción	Marvel
Juguetes para niños de 1 a 3 años	Fisher Price
Muñecas	Barbie

Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

Los resultados de la venta diaria de los juguetes de estas marcas por cada ubicación fueron los siguientes:

Tabla 16 UNIDADES VENDIDAS POR MARCA EN LA ZONA CALIENTE POR DÍA

Descripción	Lineal	Cabecera	Mueble
Marvel	5.0	8.5	12.0
Fisher Price	2.5	5.0	9.5
Barbie	1.5	3.0	7.0
Total	11	20	35

Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

Esta información permite calcular un promedio de compras por exhibición de la Zona Caliente y de tal forma podremos realizar una estimación de la proporción de juguetes que se adquieren por cada uno de los tres tipos de exhibición. Este promedio será aplicado sobre la venta real de los juguetes iWood que hasta el momento genera en promedio por cada una de las 10 sucursal de la cadena Mi Juguetería y permitirá determinar la venta diaria promedio en Cabecera de Góndola y Mueble de la marca en cualquiera de las zonas identificadas como Zonas Calientes.

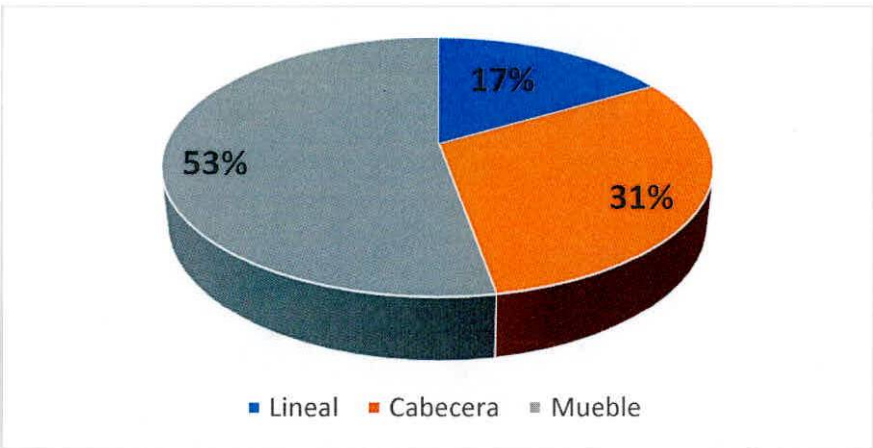
Tabla 17 PROMEDIO DE UNIDADES VENDIDAS POR DÍA Y POR EXHIBICIÓN EN ZONA CALIENTE

Descripción	Lineal	Cabecera	Mueble	Total
Zona caliente	3	6	10	18
Participación	17%	31%	53%	100%

Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

La información obtenida indica que del total de juguetes vendidos en la zona caliente el 17% fueron aquellas unidades que estaban exhibidas en el lineal de percha, el 31% fueron unidades que estaban exhibidas en cabecera de góndola y el 53% fueron unidades que estaban exhibidas en el mueble de la marca.

Gráfico 6 PROPORCIÓN DE VENTA POR EXHIBICIÓN ZONA CALIENTE



Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

La ponderación obtenida del método observatorio será tomada como referencia para realizar la proyección de las unidades vendidas de los juguetes iWood exhibidos en la cabecera de góndola y mueble de la marca. La información de la venta diaria de los juguetes iWood en el lineal de percha se obtiene del histórico de ventas del año 2018 en la cadena. Así se obtiene que la venta diaria es de 1,63 juguetes por sucursal por día (ver tabla 10), este valor es el referencial para hacer las proyecciones de las unidades vendidas en la cabecera de góndola y mueble de la marca si estos estuvieran colocados en la zona caliente. A continuación, se muestra la tabla con los valores proyectados:

Tabla 18 UNIDADES VENDIDAS POR DÍA PROYECTADAS DE JUGUETES IWOOD

Descripción	Lineal	Cabecera	Mueble	Total
Juguetes iWood	1.63	0	0	0
Ponderación zona caliente	17%	31%	53%	100%
Juguetes iWood proyectado	1.63	2.99	5.17	9.79

Fuente: Observación en Mi Juguetería
Elaborado por: Los Autores

De acuerdo con la observación realizada en el punto de venta, las secciones de más alta rotación (Zona Caliente) fueron: figuras de acción, juguetes para niños de 1 a 3 años y/o muñecas.

Tomando en consideración los valores obtenidos en la Tabla 18, con la venta diaria de iWood, que corresponde a la venta en 2018 en el lineal de percha (1,63 unidades vendidas por día) y la ponderación en zona caliente para cada una de las 3 exhibiciones, se proyecta las unidades que serán vendidas en cabecera de góndola y mueble de la marca iWood. Con esta información, se puede definir cuantas unidades serán vendidas en el año por cada sucursal.

A continuación, se muestra la venta anual proyectada en cada sucursal:

Tabla 19 VENTA ANUAL PROYECTADA POR CADA SUCURSAL

Descripción	Lineal	Cabecera	Mueble
Unidades vendidas por día	1.63	2.99	5.17
Unidades vendidas al año	596	1092	1886
Precio promedio	\$5.84	\$5.84	\$5.84
Venta anual proyectada	\$3,478	\$6,376	\$11,013

Fuente: Propia basado en Observación en Mi Juguetería

En la tabla 19 se muestra la venta anual proyectada en cada sucursal de Mi Juguetería considerando la ubicación de la exhibición. Así se obtiene que la venta de juguetes exhibidos en el lineal de percha sería de \$3.478, cabecera de góndola de \$6.376 y \$11.013 en el mueble de la marca.

4.4. COSTO DIRECTO DE FABRICACIÓN

El costo directo de fabricación del producto está conformado por:

- Costo de materia prima
- Costo de mano de obra directa
- Costo de transporte

Cada uno de estos rubros tiene un porcentaje de participación en el costo final de cada producto:

- Materia prima con un 70%
- Mano de obra con un 25%
- Transporte con un 5%

El costo directo de fabricación representa el 20% sobre el precio de venta del producto a la cadena. Es decir que el margen bruto de la línea de juguetes iWood es del 80% sobre el precio que le entrega a la cadena.

4.5. GASTO DE VENTA

Corresponden a los valores que deben ser considerados dentro de la gestión de venta de la categoría de juguetes de iWood, para ello se ha dividido en 3 tipos de gastos y estos son:

1. Gastos de gestión comercial
2. Gastos de Lineal de Percha
3. Gastos de Mueble de la marca
4. Gastos de Cabecera de góndola

4.5.1. GASTOS DE GESTIÓN COMERCIAL

En este rubro serán considerados los valores que corresponden directamente con la contratación del personal que realizará la gestión directamente con el cliente y punto de venta, así como todas las actividades que se realizarán en el punto de venta y en redes sociales que impulsen la venta de los juguetes de iWood. A continuación, se muestran cuáles son los rubros por considerar:

- Ejecutivo comercial: se refiere al costo anual que tiene un vendedor senior con experiencia en el manejo de cuentas claves en cadenas de supermercados. Realizará la gestión comercial directa con el cliente, las negociaciones de los espacios dentro del almacén y la coordinación de las actividades de mercadeo en el punto de venta. El incremento del sueldo está proyectado en un 5% por año.
- Comisión de ejecutivo: corresponde al 3% sobre el valor de venta sin IVA que deberá pagarse al vendedor una vez cobrados los valores de la facturación correspondiente.
- Mercaderista: se refiere al costo anual de colocar una mercaderista, es la persona encargada de visitar las tiendas y corroborar que la exhibición se mantenga abastecida, que estén correctamente exhibidos, con el hablador de precios colocados, de acuerdo con el planograma de exhibición establecido por la compañía para todas las sucursales. Se

encarga también de realizar inventarios y pedidos sugeridos para reposición de mercadería. El incremento del sueldo está proyectado en un 5% por año.

- Comisión mercaderista: corresponde al 1% sobre el valor venta sin IVA que se paga al mercaderista. Es una manera de incentivar a que se hagan todas las revisiones y se mantenga las exhibiciones de la mejor manera posible durante todo el año.
- Redes sociales: Este presupuesto representa el 3% sobre el valor ventas sin IVA. A medida que la empresa crece en ventas el valor presupuestado en dólares será incrementado.
- Activaciones: se hace referencia a las actividades que serán realizadas en el punto de venta directamente con el cliente, estas actividades son:
 - Juegos con niños
 - Concursos de armado de rompecabezas
 - Concurso de pintura con creatividad
 - Cuenta una historia.

En el anexo 13 se muestra ejemplos de las actividades a realizar para activar la marca y dar a conocer los juguetes de iWood.

A continuación, se muestran los valores que corresponden a los rubros mencionados:

Tabla 20 PROYECCIÓN DE GASTOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo Comercial	\$1,136	\$1,193	\$1,252	\$1,315	\$1,381
Comisión Ejecutivo	3%	3%	3%	3%	3%
Mercaderistas	\$710	\$746	\$783	\$822	\$863
Comisión Mercaderista	1%	1%	1%	1%	1%
Redes Sociales	3%	3%	3%	3%	3%
Activaciones	2%	2%	2%	2%	2%

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

4.5.1. GASTOS DE LINEAL DE PERCHA

En este rubro se considera el gasto generado por la implementación de materia publicitario en le percha de cada sucursal. El valor asignado para este rubro es de \$100 anuales por cada sucursal, incluye habladores, colgantes, rompe tráfico y todo material publicitario para generar mayor atracción a los clientes.

Este rubro se incrementa un 10% año a año. A continuación, se muestran los valores incrementales:

Tabla 21 PROYECCIÓN DE GASTOS LINEAL DE PERCHA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Branding Lineal	\$100	\$110	\$121	\$133	\$146

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

4.5.2. GASTOS CABECERA DE GÓNDOLA

En este rubro serán considerados los valores que corresponden con el gasto de alquilar los espacios en cabecera de góndola en el punto de venta y todo lo relacionado con la publicidad. A continuación, se muestran cuáles son los rubros por considerar:

- Tarifario de cabecera de góndola: es el costo anual y/o mensual que cobra la cadena por exhibir en una cabecera de góndola dentro del punto de venta. Este valor se estima se incremente en un 10% por año.
- Branding para cabecera: se refiere al material publicitario que la cabecera debe tener para llamar la atención de los clientes. Este valor se estima incremente en un 10% por año.

A continuación, se muestran los valores que corresponden a los rubros mencionados:

Tabla 22 PROYECCIÓN DE GASTOS CABECERA DE GÓNDOLA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarifario Cabecera	\$400	\$440	\$484	\$532	\$586
Branding Cabecera	\$300	\$330	\$363	\$399	\$439

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

Una vez conocidos los valores que representa colocar una exhibición de juguetes en el lineal de percha, mueble de la marca y cabecera de góndola y todo lo relacionado con la gestión comercial se procede a evaluar cada una de las exhibiciones de tal manera que se conozca el impacto en la venta que genera cada una de estas y evaluarlo frente al costo incurrido de tomar esta decisión.

Las zonas escogidas para hacer la evaluación serán las siguientes:

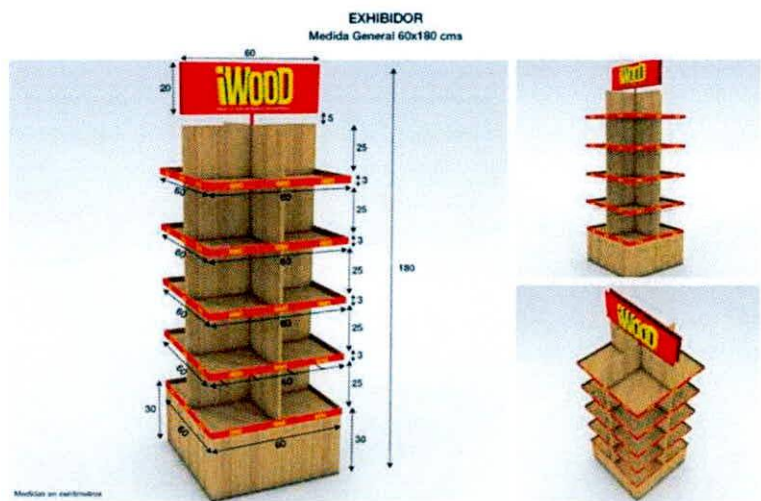
- Figuras de acción (frente a cajas)
- Juguetes para niños de 1 a 3 años
- Muñecas

4.5.3. GASTOS DE MUEBLE DE LA MARCA

En este rubro serán considerados los valores que corresponden con el gasto de los muebles de la marca y lo relacionado con el mantenimiento de estos, el costo por espacio en el punto de venta y el material publicitario para su exhibición. A continuación, se muestran cuáles son los rubros a considerar:

- Tarifario mueble de la marca: es el costo anual y/o mensual que cobra la cadena por exhibir un mueble de la marca en un espacio determinado dentro del punto de venta. El tarifario del mueble se incrementa en un 10% por año.
- Costo de mueble: es el valor de cada mueble de la marca. El costo del mueble se incrementa en un 10% por año. El diseño del exhibidor cargado con juguetes se muestra en anexo 12. El diseño se presenta a continuación:

Ilustración 4 DISEÑO DEL MUEBLE DE LA MARCA



Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A.

- Depreciación anual: los muebles que se utilizan para la exhibición se deprecian en un periodo de 2 años.
- Branding mueble de la marca: se refiere al costo de todo el material publicitario que estará alrededor del mueble de la marca tales como flechas de vinil en los pisos, letreros, habladores, colgantes. Este valor se estima incrementa en un 10% por año.
- Mantenimiento del mueble: se refiere al rubro que se le asigna para mantener en buenas condiciones físicas el mueble de la marca. Este valor se incrementa en un 10% por año.
- Almacenamiento: corresponde al valor por el alquiler de bodega para almacenar los muebles durante un periodo determinado por año, este periodo se refiere al tiempo en que el mueble no esté siendo utilizado por el punto de venta. Este rubro se incrementa en un 10% por año.
- Transporte: este valor corresponde al costo incurrido para traslado de los muebles desde la bodega de iWood hasta la bodega de Mi Juguetería y su retorno. Este rubro se incrementa en un 5% por año.

A continuación, se muestra la tabla con los valores que corresponden a los rubros mencionados:

Tabla 23 PROYECCIÓN DE GASTOS MUEBLE DE LA MARCA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarifario Mueble	\$300	\$330	\$363	\$399	\$439
Costo Mueble	\$300	\$330	\$363	\$399	\$439
Depreciación anual	150	165	181.5	199.65	219.62
Branding Mueble	\$100	\$110	\$121	\$133	\$146
Mantenimiento Mueble	\$100	\$110	\$121	\$133	\$146
Almacenamiento	\$12,000	\$13,200	\$14,520	\$15,972	\$17,569
Transporte	\$2,000	\$2,200	\$2,420	\$2,662	\$2,928

Fuente: Propia basado en información de Industria Ima Decro ImagineWood S.A.

4.6. ESTADO DE RESULTADOS

Una vez obtenida la proyección, costo y gasto de venta se elabora el estado de resultado para los siguientes 5 años de acuerdo con las siguientes posibles estrategias a implementar:

- 1. Opción 1: Implementación de exhibición en lineal
- 2. Opción 2: Implementación de exhibición en lineal más cabecera de góndola
- 3. Opción 3: Implementación de exhibición en lineal más mueble de la marca
- 4. Opción 4: Implementación de exhibición en lineal más cabecera de góndola más mueble de la marca.

4.6.1. OPCIÓN 1: IMPLEMENTACIÓN DE EXHIBICIÓN EN LINEAL DE PERCHA

Esta alternativa considera la venta que tendrían los productos de la línea de juguetes iWood si se mantienen únicamente en la exhibición del lineal de percha.

Se considera que año a año la línea de juguetes iWood ingrese a 5 tiendas más de la cadena. Es decir que en el año 5 la línea de juguetes habrá ingresado a las 33 tiendas de Mi Juguetería.

Además, se considera que la venta promedio tenga un crecimiento del 5% con respecto al año anterior basado en que la empresa decide invertir en publicidad por redes sociales, activaciones en el punto de venta y otras actividades que favorezcan el reconocimiento de la marca en el tiempo. A continuación, se muestra la venta proyecta en 5 años:

Tabla 24 VENTA PROYECTADA EN EL LINEAL EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Sucursales	15	20	25	30	33
Venta promedio anual por tienda	\$3,478	\$3,652	\$3,834	\$4,026	\$4,227
Total	\$52,167	\$73,033	\$95,856	\$120,779	\$139,499

Fuente: Elaborado por los autores

Actualmente la empresa tiene un margen bruto del 80% en la línea de juguetes.

Los gastos de venta que se incurren en la implementación de esta estrategia son: el sueldo de un ejecutivo de ventas que atienda a la cadena, la comisión por venta del ejecutivo, personal de mercadeo que se encargue de visitar locales, revisar exhibiciones, colocar habladores de percha y precios, la comisión por venta del personal de mercadeo, gasto en marketing en redes sociales y activaciones en los puntos de venta.

A continuación, se muestra el estado de pérdidas y ganancias proyectado para los próximos 5 años:

Tabla 25 OPCIÓN 1: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO EN LINEAL DE PERCHA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$52,167	\$73,033	\$95,856	\$120,779	\$139,499
Costo directo	\$10,433	\$14,607	\$19,171	\$24,156	\$27,900
Utilidad Bruta	\$41,733	\$58,427	\$76,685	\$96,623	\$111,600

Gastos de Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo Comercial	\$13,632	\$14,314	\$15,029	\$15,781	\$16,570
Comisión Ejecutivo	\$1,565	\$2,191	\$2,876	\$3,623	\$4,185
Mercaderistas	\$8,520	\$8,946	\$9,393	\$9,863	\$10,356

Comisión Mercadeo	\$522	\$730	\$959	\$1,208	\$1,395
Redes Sociales	\$1,565	\$2,191	\$2,876	\$3,623	\$4,185
Activaciones	\$1,043	\$1,461	\$1,917	\$2,416	\$2,790
Branding Lineal	\$1,500	\$2,200	\$3,025	\$3,993	\$4,832
Total gasto de venta	\$28,347	\$32,033	\$36,075	\$40,507	\$44,312
Utilidad Operativa	\$13,386	\$26,394	\$40,610	\$56,116	\$67,287
Tasa de descuento	12%				
Valor actual neto	\$135,742				

Fuente: Elaborado por: Los autores

En esta estrategia se obtiene una utilidad neta de \$135.742 traídos a valor presente aplicando una tasa de descuento del 12%. ¹

4.6.2. OPCIÓN 2: IMPLEMENTACIÓN DE EXHIBICIÓN EN LINEAL MÁS CABECERA DE GÓNDOLA

En esta opción, se evalúa la venta que generarían los productos de la línea de juguetes iWood si se exhiben en el lineal y en cabecera de góndola simultáneamente en cada una de las sucursales. Debido a que, la cadena permite colocar exhibiciones de productos y marcas en cabeceras de góndola y muebles por un periodo no mayor a tres meses dentro del punto de venta, se considera que la exhibición en la cabecera de góndola será llevada a cabo únicamente en los meses de octubre, noviembre y diciembre dado que es aquí donde se genera el pico de venta más importante de venta, 39%.

A continuación, se muestra la venta proyecta en 5 años:

Tabla 26 VENTA PROYECTADA CABECERA DE GÓNDOLA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de tiendas	15	20	25	30	33

¹ Tasa de descuento referencial para evaluación del proyecto tomada de la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2018).

Venta promedio anual por tienda	\$6,376	\$6,695	\$7,029	\$7,381	\$7,750
Total	\$95,639	\$133,894	\$175,736	\$221,428	\$255,749

Fuente: Elaborado por los autores

A continuación, se muestra el estado de pérdidas y ganancias proyectado para los próximos 5 años:

Tabla 27 OPCIÓN 2: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO EN LINEAL Y CAMBECERA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$89,111	\$124,755	\$163,741	\$206,314	\$238,293
Costo de Venta	\$17,822	\$24,951	\$32,748	\$41,263	\$47,659
Utilidad Bruta	\$71,289	\$99,804	\$130,993	\$165,051	\$190,634
Gastos de Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo Comercial	\$13,632	\$14,314	\$15,029	\$15,781	\$16,570
Comisión Ejecutivo	\$2,673	\$3,743	\$4,912	\$6,189	\$7,149
Mercaderistas	\$8,520	\$8,946	\$9,393	\$9,863	\$10,356
Comisión Mercadeo	\$891	\$1,248	\$1,637	\$2,063	\$2,383
Redes Sociales	\$2,673	\$3,743	\$4,912	\$6,189	\$7,149
Activaciones	\$1,782	\$2,495	\$3,275	\$4,126	\$4,766
Tarifario Cabecera	\$18,000	\$26,400	\$36,300	\$47,916	\$57,978
Branding Cabecera	\$4,500	\$6,600	\$9,075	\$11,979	\$14,495
Branding Lineal	\$1,500	\$2,200	\$3,025	\$3,993	\$4,832
Total gasto de venta	\$54,172	\$69,688	\$87,559	\$108,100	\$125,677
Utilidad Operativa	\$17,117	\$30,117	\$43,434	\$56,951	\$64,957
Tasa de descuento	12%				
Valor actual neto	\$143,259				

Fuente: Elaborado por los autores

En esta estrategia se obtiene una utilidad neta de \$143.259 traídos a valor presente aplicando una tasa de descuento del 12%.

4.6.3. OPCIÓN 3: IMPLEMENTACIÓN DE EXHIBICIÓN EN LINEAL
MÁS MUEBLE DE LA MARCA

En esta opción se evalúa la venta que tendrían los productos de la línea de juguetes iWood si se exhiben en el lineal y en mueble de la marca al mismo tiempo en cada sucursal. Debido a que, la cadena permite colocar exhibiciones de productos y marcas en cabeceras de góndola y muebles por un periodo no mayor a tres meses dentro del punto de venta, se considera que la exhibición en el mueble de la marca será llevada a cabo únicamente en los meses de octubre, noviembre y diciembre dado que es aquí donde se genera el pico de venta más importante de venta, 39%.

A continuación, se muestra la venta proyecta en 5 años:

Tabla 28 VENTA PROYECTADA EN MUEBLE DE LA MARCA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de tiendas	15	20	25	30	33
Venta promedio anual por tienda	\$11,013	\$11,564	\$12,142	\$12,749	\$13,386
Total	\$165,194	\$231,272	\$303,544	\$382,466	\$441,748

Fuente: Elaborado por los autores

A continuación, se muestra el estado de pérdidas y ganancias proyectado para los próximos 5 años:

Tabla 29 OPCIÓN 3: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO EN LINEAL Y MUEBLE DE LA MARCA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$115,979	\$162,371	\$213,112	\$268,521	\$310,142
Costo de Venta	\$23,196	\$32,474	\$42,622	\$53,704	\$62,028
Utilidad Bruta	\$92,784	\$129,897	\$170,490	\$214,817	\$248,114

Gastos de Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo Comercial	\$13,632	\$14,314	\$15,029	\$15,781	\$16,570
Comisión Ejecutivo	\$3,479	\$4,871	\$6,393	\$8,056	\$9,304
Mercaderistas	\$8,520	\$8,946	\$9,393	\$9,863	\$10,356
Comisión Mercadeo	\$1,160	\$1,624	\$2,131	\$2,685	\$3,101
Redes Sociales	\$3,479	\$4,871	\$6,393	\$8,056	\$9,304

Activaciones	\$2,320	\$3,247	\$4,262	\$5,370	\$6,203
Tarifario Mueble	\$13,500	\$19,800	\$27,225	\$35,937	\$43,484
Costo Mueble	\$4,500	\$1,650	\$7,260	\$3,993	\$10,102
Depreciación anual	\$2,250	\$3,075	\$4,455	\$5,627	\$7,048
Branding Mueble	\$1,500	\$2,200	\$3,025	\$3,993	\$4,832
Mantenimiento	\$1,500	\$2,200	\$3,025	\$3,993	\$4,832
Almacenamiento	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000
Transporte	\$2,000	\$2,100	\$2,205	\$2,315	\$2,431
Branding Lineal	\$1,500	\$2,200	\$3,025	\$3,993	\$4,832
Total gasto de venta	\$71,340	\$83,098	\$105,823	\$121,661	\$144,398
Utilidad Operativa	\$21,443	\$46,799	\$64,667	\$93,156	\$103,716
Tasa de descuento	12%				
Valor actual neto	\$220,536				

Fuente: Elaborado por los autores

En esta estrategia se obtiene una utilidad neta de \$220,536 traídos a valor presente aplicando una tasa de descuento del 12%.

**4.6.4. OPCIÓN 4: IMPLEMENTACIÓN DE EXHIBICIÓN EN LINEAL
MÁS CABECERA DE GÓNDOLA MÁS MUEBLE DE LA MARCA.**

En esta opción se evalúa la venta que generarían los productos de la línea de juguetes iWood si se exhiben en el lineal, en cabecera de góndola y en mueble de la marca simultáneamente en todas las sucursales. Debido a que, la cadena permite colocar exhibiciones de productos en cabeceras de góndola y muebles por un periodo no mayor a tres meses dentro del punto de venta, se considera que la exhibición en cabecera de góndola y mueble de la marca será llevada a cabo únicamente en los meses de octubre, noviembre y diciembre dado que es aquí donde se genera el pico de venta más importante de venta, 39%.

A continuación, se muestra el estado de pérdidas y ganancias proyectado para los próximos 5 años:

Tabla 30 OPCIÓN 4: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO LINEAL, CABECERA DE GONDOLA Y MUEBLE DE LA MARCA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$152,924	\$214,093	\$280,997	\$354,057	\$408,935
Costo de Venta	\$30,585	\$42,819	\$56,199	\$70,811	\$81,787
Utilidad Bruta	\$122,339	\$171,275	\$224,798	\$283,245	\$327,148

Gastos de Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo Comercial	\$13,632	\$14,314	\$15,029	\$15,781	\$16,570
Comisión Ejecutivo	\$4,588	\$6,423	\$8,430	\$10,622	\$12,268
Mercaderistas	\$8,520	\$8,946	\$9,393	\$9,863	\$10,356
Comisión Mercadeo	\$1,529	\$2,141	\$2,810	\$3,541	\$4,089
Redes Sociales	\$4,588	\$6,423	\$8,430	\$10,622	\$12,268
Activaciones	\$3,058	\$4,282	\$5,620	\$7,081	\$8,179
Tarifario Mueble	\$13,500	\$19,800	\$27,225	\$35,937	\$43,484
Costo Mueble	\$4,500	\$1,650	\$7,260	\$3,993	\$10,102
Depreciación anual	\$2,250	\$3,075	\$4,455	\$5,627	\$7,048
Branding Mueble	\$1,500	\$2,200	\$3,025	\$3,993	\$4,832
Mantenimiento	\$1,500	\$2,200	\$3,025	\$3,993	\$4,832
Almacenamiento	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000
Transporte	\$2,000	\$2,100	\$2,205	\$2,315	\$2,431
Tarifario Cabecera	\$18,000	\$26,400	\$36,300	\$47,916	\$57,978
Branding Cabecera	\$4,500	\$6,600	\$9,075	\$11,979	\$14,495
Branding Lineal	\$1,500	\$2,200	\$3,025	\$3,993	\$4,832
Total gasto de venta	\$97,165	\$120,753	\$157,307	\$189,255	\$225,762

Utilidad Operativa	\$25,174	\$50,522	\$67,491	\$93,991	\$101,386
Tasa de descuento	12%				
Valor actual neto	\$228,053				

Fuente: Elaborado por los autores

En esta estrategia se obtiene una utilidad neta de \$228,053 traídos a valor presente aplicando una tasa de descuento del 12%.

A continuación, se muestra el resumen de las 4 opciones evaluadas:

Tabla 31 RESUMEN DE LAS 4 OPCIONES EVALUADAS DEL PROYECTO

Descripción	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Ventas	\$481,334	\$822,214	\$1,070,127	\$1,411,006
Costo Bruto	\$96,267	\$164,443	\$214,025	\$282,201
Utilidad Bruta	\$385,067	\$657,771	\$856,101	\$1,128,805
Margen Bruto	80%	80%	80%	80%
Gasto de Venta	\$181,273	\$445,196	\$526,320	\$790,242
Utilidad Operativa	\$203,794	\$212,576	\$329,781	\$338,563
Margen Operativo	42%	26%	31%	24%
Valor presente neto	\$135,742	\$143,259	\$220,536	\$228,053

Fuente: Elaborado por los autores

4.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Una vez evaluadas las 4 opciones en el capítulo anterior, se muestra que la número 4 genera una mayor utilidad de la categoría juguetes para la compañía, cumpliendo con el objetivo general del presenta trabajo.

Es importante determinar los puntos críticos que provocarían que esta opción deje de ser la más atractiva para la compañía. Para ello se realizará el análisis de dos variables que afectarían de manera significativa a obtener la mayor utilidad posible, las variables son:

- Costo directo de fabricación
- Tarifario de mueble y cabecera

El método a utilizar para calcular el valor máximo que puede incrementarse el costo directo de fabricación o el total de tarifario de mueble y cabecera es mediante el uso de la opción “Análisis de hipótesis” que se muestra en Excel en la ruta de Datos/Análisis de Hipótesis/Buscar Objetivo.

En esta opción pide que se ingrese 3 datos: Definir celda, con el valor y cambiando la celda.

En “**definir celda**” se coloca la celda a cambiar, en este caso sería el valor presente neto de la opción 4 (\$228.053).

En “**con el valor**” se coloca la utilidad de la opción 1 (\$135.742).

En “**cambiando la celda**” se coloca la celda que contiene la variable a analizar que podría ser el costo directo de fabricación (20%) o el gasto total del tarifario de mueble y cabecera en dólares (\$700).

4.7.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL COSTO DIRECTO DE FABRICACIÓN

En la opción 4, que es la opción escogida dado que genera la mayor utilidad en el proyecto, fue analizada considerando un costo directo de fabricación del 20% tal como se menciona en el subcapítulo 4.4, el mismo que representa el 20% sobre el precio de venta del producto a la cadena, es decir que el margen bruto de la línea de juguetes iWood es del 80% sobre el precio que le entrega a la cadena.

Bajo un escenario pesimista se ha considerado que el costo directo de fabricación podría incrementarse por ineficiencias operativas en distintas etapas de la cadena de suministro.

Siendo así se debe analizar cuál sería el impacto económico en el proyecto si el costo directo de fabricación se incrementara, por esta razón se analizará hasta que valor máximo podría ser este incremento para generar al menos una utilidad igual a la utilidad generada en la opción 1 que se refiere a mantener los juguetes exhibidos en el lineal de percha.

En la opción 4 la utilidad generada es de \$228.053, se analizará hasta que valor puede incrementarse el costo directo de fabricación para que genere al menos una utilidad de \$135.742 que es la utilidad generada en la opción 1.

El resultado obtenido al aplicar este análisis es que el costo directo de fabricación se puede incrementar hasta 29,57% para obtener un valor presente neto de \$135.742

4.7.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL GASTO TOTAL DE TARIFARIO DE MUEBLE Y CABECERA DE GÓNDOLA

En la opción 4, que es la opción escogida dado que genera la mayor utilidad en el proyecto, fue analizada considerando un gasto total de tarifación de mueble y cabecera de góndola de \$700 tal como se menciona en los subcapítulos 4.5.2 y 4.5.3.

Bajo un escenario pesimista se ha considerado que el gasto total de tarifario podría incrementarse debido a nuevas exigencias por parte de la cadena.

Siendo así se debe analizar cuál sería el impacto económico si el gasto total de los tarifarios se incrementara, por esta razón se analizará hasta que valor máximo podría ser este incremento para generar al menos una utilidad igual a la utilidad generada en la opción 1 que se refiere a mantener los juguetes exhibidos en el lineal de percha.

En la opción 4 la utilidad generada es de \$228.053, se analizará hasta que valor puede incrementarse el gasto total de los tarifarios para que genere al menos una utilidad de \$135.742 que es la utilidad generada en la opción 1.

El resultado obtenido al aplicar este análisis es que el gasto total de tarifario podría incrementarse hasta \$992 para obtener un valor presente neto de \$135.742

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo se alcanzó el objetivo planteado que consistía en identificar la mejor estrategia de exhibición para posicionar la marca de juguetes iWood que permita generar la mayor utilidad para la compañía. La opción que cumple con lo antes mencionado es la opción 4, *“Implementación de exhibición en lineal más cabecera de góndola más mueble de la marca”*, que genera una utilidad de \$228,053 en un periodo de 5 años aplicando una tasa de descuento del 12%. Esta opción permite incrementar las ventas en un 68% comparada con la opción 1, que consiste en mantener los productos exhibidos solo en el lineal de percha.

Debido a que el 39% de la venta de los rompecabezas 3D de iWood se genera durante los meses de octubre, noviembre y diciembre (estadística de venta a Mi Juguetería en el 2018), y que el punto de venta permite utilizar las exhibiciones de cabecera y mueble de la marca hasta tres meses al año, la empresa decide asumir los costos de exhibir sus productos en las cabeceras de góndola y mueble de la marca de cada sucursal donde ingresa durante el último trimestre del año.

A través de la observación realizada, se logró identificar la Zona Caliente del punto de venta: Figuras de acción, Juguetes para niños de 1 a 3 años y Muñecas. iWood deberá colocar sus exhibiciones en cualquiera de estas 3 zonas para incrementar las probabilidades de venta considerando que estas zonas generan el 73.4% de las ventas totales de la juguetería.

Al mismo tiempo, se pudo identificar el comportamiento de los clientes ante cada una de las tres exhibiciones planteadas: Lineal de percha, Cabecera de góndola y Mueble de la marca. Una exhibición en la cabecera de góndola permite incrementar las unidades vendidas en un 85% frente al lineal de percha. Igualmente, una exhibición en el mueble de la marca permite incrementar las unidades vendidas en un 210% frente al lineal de percha. Dado que la venta generada en cada una de las exhibiciones es de manera independiente, se concluye que al implementar las 3

exhibiciones mencionadas se logrará conseguir la mayor venta posible en unidades en el punto de venta.

Las unidades mínimas por sucursal que deberán venderse diariamente en promedio en cada una de las exhibiciones para llegar a un punto de equilibrio al implementar la opción 4 son:

Tabla 32 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA OPCIÓN 4

Descripción	Lineal	Cabecera	Mueble
Unidades vendidas por día	1.09	2.00	3.45
Unidades vendidas al año	397	728	1258
Precio promedio	\$5.84	\$5.84	\$5.84
Venta anual proyectada	\$2,319	\$4,252	\$7,345

Fuente: Elaborado por los autores

Es decir, en promedio, cada sucursal debe vender al menos 2,383 unidades anuales, lo que representa una venta en dólares de \$13,916 cada una, para empezar a generar utilidades mediante la implementación de la opción 4.

Al escoger la opción 4, la utilidad generada es de \$228,053 considerando un costo directo de fabricación del 20%. Al realizar un análisis de sensibilidad del incremento del costo directo de fabricación, se concluye que este podría incrementarse hasta un 30%, manteniendo todo lo demás constante, para generar una utilidad mínima de \$135,742, que es la utilidad que se genera al escoger la opción 1 que consiste en mantener los juguetes exhibidos sólo en el lineal de percha.

El tarifario de cabecera de góndola y mueble de la marca representa \$700 por local y por mes. Al realizar un análisis de sensibilidad del incremento del costo de estos tarifarios, se concluye que la compañía podría asumir hasta un tarifario total de \$992, manteniendo todo lo demás constante, para generar una utilidad mínima de \$135,742, que es la utilidad que se genera al escoger la opción 1 que consiste en mantener los juguetes exhibidos sólo en el lineal de percha.

Dado que la capacidad de la planta es de \$500,000 de ventas anuales y la participación de juguetes es del 26%, la capacidad de venta máxima de juguetes al

año es \$130,000. Debido a que en el año 1 en base a la opción 4, la venta proyectada es de \$152,924, se concluye que la planta de iWood no contará con la capacidad instalada necesaria para cubrir la proyección de ventas de la opción escogida a partir de este periodo.

5.2. RECOMENDACIONES

Si la empresa decide ampliar la línea de juguetes en un futuro se recomienda el desarrollo de juguetes para edades comprendidas de 1 a 3 años debido a que es la zona que ocupa la segunda posición dentro de las zonas que más venden en la juguetería.

Implementar estrategias de marketing que cree un sentido de identidad entre el cliente y la marca, a través de actividades que permitan demostrar la creatividad de los niños en redes sociales y se cree una comunidad de seguidores de la marca iWood.

Dado el diseño de los productos se recomienda que se comercialicen los modelos por colección para crear una fidelidad a los usuarios y clientes, considerando edades, género, nivel de dificultad para llegar a diferentes segmentos de mercado en niños comprendidos entre 1 a 13 años.

Se recomienda considerar en un futuro una integración vertical colocando los puntos de venta propios donde la empresa pueda ganar un margen mayor al vender de forma directa y al estar en contacto con el cliente podrá retroalimentarse acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa y así ingresar en un proceso de mejora continua.

Se recomienda implementar un sistema de control de costos que permita mantener el costo directo de fabricación en un 20% sobre las ventas totales. Para conseguirlo, se puede considerar diversas acciones, tales como: negociación con proveedores de materia prima que incluyan descuentos por volumen dado el porcentaje de crecimiento proyectado en el tiempo, implementación de un sistema de control de

inventario automatizado, que permita realizar las reposiciones de materias primas eficientemente.

Dado que se determinó que a partir del año 1 la planta no cuenta con la capacidad para cubrir la proyección de ventas estimada, se recomienda se realice un proyecto que considere la ampliación de la planta que permita cubrir la venta proyectada de los siguientes años.

Dado que los tarifarios de cabecera de góndola y mueble de la marca representan al menos el 32% del total del de Gasto de Venta, se recomienda que se negocie con los compradores de las cadenas un descuento en el tarifario considerando que en la opción 4 los productos serían exhibidos en los dos puntos simultáneamente, generando un mayor ingreso a la cadena por el alquiler de estos espacios.

Se recomienda hacer control de rotación diaria, semanal y mensual de las unidades vendidas en cada exhibición de los puntos de venta con un equipo de Mercaderistas bien capacitado con la finalidad de cumplir con los presupuestos proyectados de unidades vendidas.



ANEXOS

Anexo 1 PRODUCTOS DE LA CATEGORÍA REGALERÍA



Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A,

Anexo 2 PRODUCTOS DE LA CATEGORÍA HOGAR



Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A,

Anexo 3 MODELO DE ROMPECABEZAS 3D DE IWOOD

Colección: Dinosaurios



Colección: Animales de la selva



Colección: Fuerzas Especiales

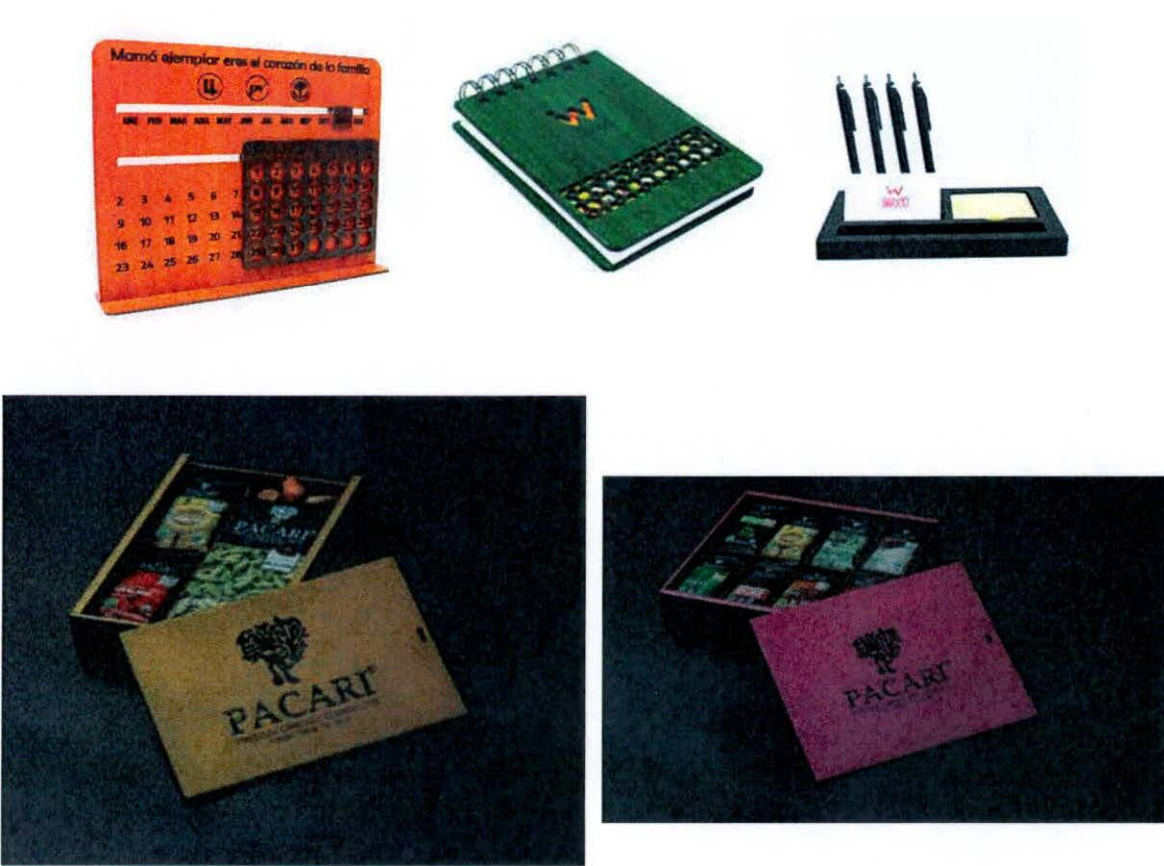


Colección: Máquinas de Construcción



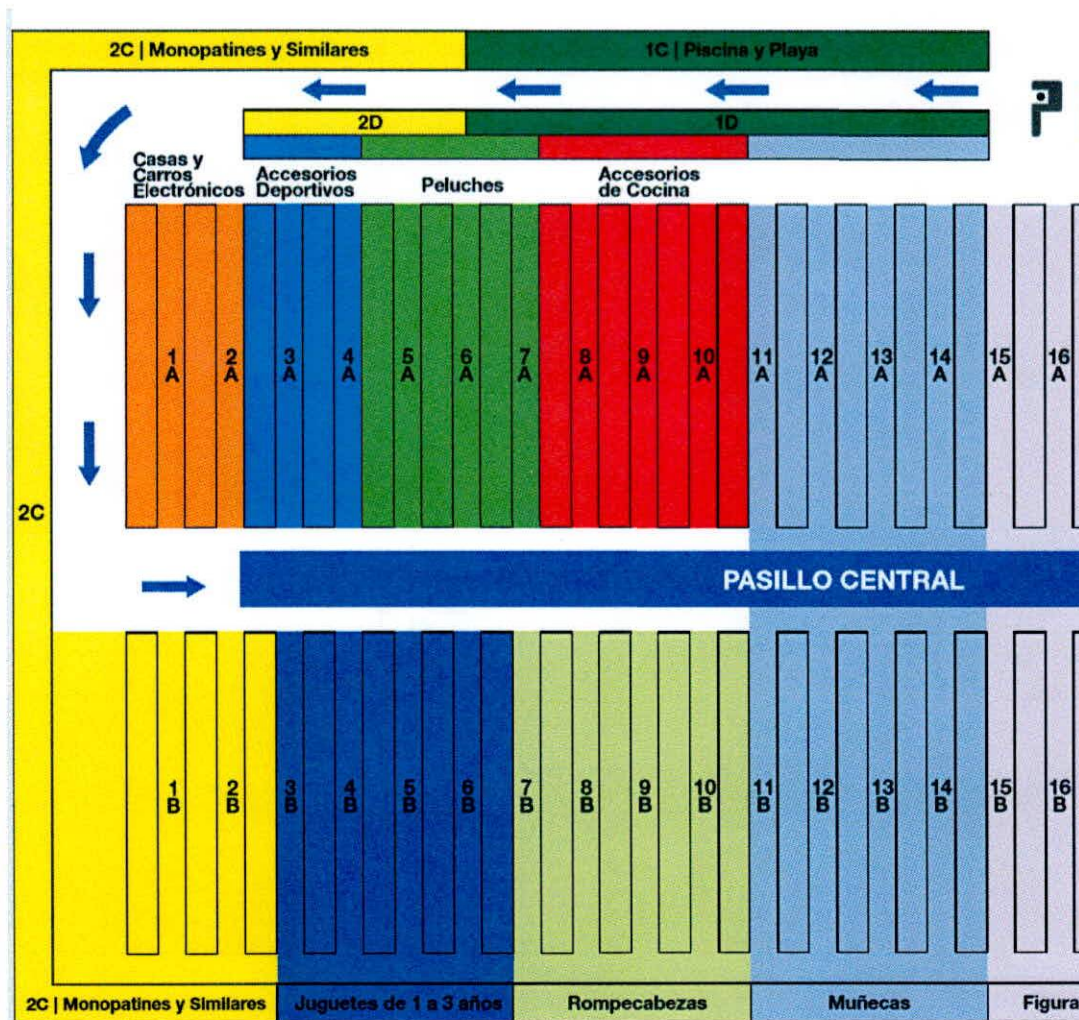
Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A,

Anexo 4 PRODUCTOS DE LA CATEGORÍA CORPORATIVO



Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A,

Anexo 5 PLANO DEL PUNTO DE VENTA POR ZONA



Fuente: Corporación El Rosado S.A.

Elaborado por: Los Autores

Anexo 6 TABLA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

FORMATO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA

Zona o sección (1)	N.º de orden (2)	Pasa (3)	Para (4)	Compra (5)	N.º de productos comprados (6)	Vendedor (7)
Casas y Carros Electrónicos						
Bicicletas y Monopatines						
Juguetes para Bebes 1-3 años						
Rompecabezas						
Muñecas						
Figuras de Acción						
Carros						
Accesorios de Cocina						
Peluches						
Patines y Accesorios Deportivos						
Piscina						
Totales:						

Fuente: Marketing en el punto de venta. (Escrivá & Clar, 2005)

Elaborado por: Los Autores

COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE EN EL PUNTO DE

Zona o sección (1)	Número de clientes que pasan	Número de clientes que paran	Número de clientes que compran	Número de clientes que entran a la tienda	
Casas y Carros Electrónicos	9	8	2	125	
Bicicletas y Monopatines	25	20	7	125	
Juguetes para Bebes 1-3 años	61	58	32	125	
Rompecabezas	44	43	19	125	
Muñecas	47	44	23	125	
Figuras de Acción	65	60	38	125	
Carros	42	37	17	125	
Accesorios de Cocina	30	28	6	125	
Peluches	46	39	9	125	
Patines y Accesorios Deportivos	24	22	5	125	

Fuente: Marketing en el punto de venta. (Escrivá & Clar, 2005)

Elaborado por: Los Autores

Anexo 8 TABULACIÓN DEL FLUJO DE CIRCULACIÓN DE LA CLIENTELA.

ORDEN DE VISITA DE LOS CLIENTES EN CADA ZONA DEL PUNTO DE VENTA

Zona o sección (1)	Orden de visita				
	0	1.º	2.º	3.º	4.º
Casas y Carros Electrónicos	116	6	2	0	
Bicicletas y Monopatines	100	12	8	3	
Juguetes para Bebes 1-3 años	64	35	22	2	
Rompecabezas	81	9	13	10	
Muñecas	78	9	9	6	
Figuras de Acción	60	12	18	11	
Carros	83	3	4	14	
Accesorios de Cocina	95	3	7	6	
Peluches	79	11	15	12	
Patines y Accesorios Deportivos	101	5	5	10	
Totales:		105	103	74	
% de clientes por orden de visita		100%	98%	70%	

Fuente: Marketing en el punto de venta. (Escrivá & Clar, 2005)

Elaborado por: Los Autores

Anexo 9 TABULACIÓN DEL FLUJO DE CIRCULACIÓN DE LA TIENDA

CANTIDAD DE ARTÍCULOS ADQUIRIDOS DE ACUERDO CON EL ORDEN DE VISITA POR ZONA DEL PUNTO DE VENTA

Zona o sección (1)	Orden de Visita					
	1.º	2.º	3.º	4.º	5.º	6.º
Casas y Carros Electrónicos	1	0	0	0	1	0
Bicicletas y Monopatines	1	4	1	0	0	1
Juguetes para Bebes 1-3 años	20	12	0	0	0	0
Rompecabezas	7	5	5	2	0	0
Muñecas	7	5	2	7	0	2
Figuras de Acción	12	7	5	4	7	1
Carros	3	3	6	1	1	2
Accesorios de Cocina	0	1	0	0	3	2
Peluches	3	2	1	2	1	0
Patines y Accesorios Deportivos	1	0	2	1	0	0
Totales:	55	39	22	17	13	8
% Cantidad de clientes que compran al menos un artículo en cada zona visitada	34.8%	24.7%	13.9%	10.8%	8.2%	5.1%
% acumulado clientes que compran al menos un artículo en cada zona visitada	34.8%	59.5%	73.4%	84.2%	92.4%	97.5%

Fuente: Marketing en el punto de venta. (Escrivá & Clar, 2005)

Elaborado por: Los Autores

Anexo 10 PARTICIPACIÓN DE CADA TIPO DE EXHIBICIÓN POR ZONA**COMPORTAMIENTO DE COMPRA POR TIPO DE EXH**

Zona o sección (1)	Lineal	Cabecera	Exhibidor	Total de compras por zona
Casas y Carros Electrónicos	3	0	0	3
Bicicletas y Monopatines	9	0	0	9
Juguetes para Bebes 1-3 años	10	13	19	42
Rompecabezas	9	6	8	23
Muñecas	8	7	14	29
Figuras de Acción	12	20	25	57
Carros	11	7	8	26
Accesorios de Cocina	6	0	0	6
Peluches	8	0	1	9
Patines y Accesorios Deportivos	7	0	0	7
Total de artículos comprados por exhibición	83	53	75	211

Fuente: Marketing en el punto de venta. (Escrivá & Clar, 2005)

Elaborado por: Los Autores

Anexo 11 INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA CLIENTELA

TABULACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA CLIENTELA

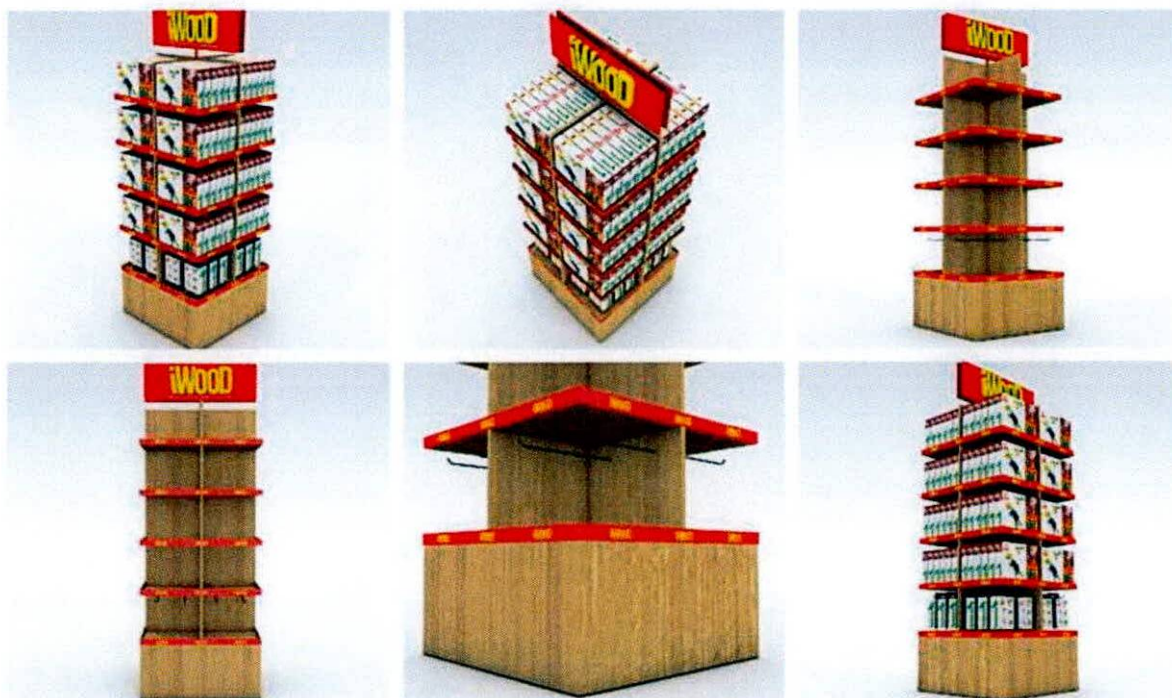
Zona o sección (1)	Ventas (1)	Número de compras (2)	Ventas medias por compra (3) = (1)/(2)	Coefficiente de Ponderación (4)
Casas y Carros Electrónicos	\$70	3	23.32	1.11
Bicicletas y Monopatines	\$365	9	40.54	1.93
Juguetes para Bebes 1-3 años	\$950	42	22.62	1.08
Rompecabezas	\$411	23	17.88	0.85
Muñecas	\$696	29	23.98	1.14
Figuras de Acción	\$1,388	57	24.34	1.16
Carros	\$271	26	10.43	0.50
Accesorios de Cocina	\$64	6	10.66	0.51
Peluches	\$151	9	16.75	0.80
Patines y Accesorios Deportivos	\$61	7	8.68	0.41
Totales:	\$4,426	211	20.98	

Fuente: Marketing en el punto de venta. (Escrivá & Clar, 2005)

Elaborado por: Los Autores

Anexo 12 MODELO DE MUEBLE DE LA MARCA

EXHIBIDOR
Medida General 60x180 cms



Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A,

Anexo 13 ACTIVACIONES EN DIFERENTES PUNTOS DE VENTA



Fuente: Industria Ima Decro Imaginewood S.A,

Anexo 14 EXHIBICIONES MARVEL

MARVEL



Fuente: Observación en Mi Juguetería

BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL



Anexo 15 EXHIBICIONES FISHER PRICE



Fuente: Observación en Mi Juguetería

Anexo 16 EXHIBICIONES BARBIE

Lineal de Percha	Cabecera de Góndola	
		

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8885/1/UDLA-EC-TINI-2017-112.pdf>
- Aranda, M. G. (2017). *Experiencia en el Punto de Venta*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/89758/GUILLEM%20%20LA%20EXPERIENCIA%20EN%20EL%20PUNTO%20DE%20VENTA%203a%20LA%20CLAVE%20PARA%20LA%20DECISI%C3%93N%20DE%20COMPRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- B2B, J. (Febrero de 2018). *¿Qué tendencias liderarán el sector del juguete este 2018?* Obtenido de <https://www.juguetesb2b.com/analisis/20180205/que-tendencias-lideraran-sector-juguete-este-2018.aspx>
- BCE, B. C. (29 de Marzo de 2018). *Boletines de Prensa*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- BCE, B. C. (2018). *Estadísticas de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/c-exterior>
- CEPAL. (s.f.). *Indicadores Gobierno Electrónico*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/40660/alejandra_naser_INDICADORES.pdf
- Deloitte. (2017). *Indice de Progreso Social*. Obtenido de <file:///C:/Users/home/Downloads/Deloitte-ES-Sector-Publico-Indice-Progreso-Social.pdf>
- EdicionesJust. (08 de Febrero de 2018). *Juguetes b2b*. Obtenido de *¿Qué tendencias liderarán el sector del juguete este 2018?*
- Escrivá, J., & Clar, F. (2005). *Marketing en el punto de venta*. Mc Graw Hill.

- Gonzalez, M. A., & Gómez, M. C. (2015). *Dinamización del Punto de Venta*. Ediciones Nobel.
- Hervas, A., Campo, A., & Revilla, M. (2013). *Animación en el punto de venta*. España: Mc Graw Hill.
- INEC. (2016). *La tecnología y los más pequeños*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/infografia-01.jpg>
- INEC, I. N. (2010). *Censo Nacional Económico*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC, I. N. (04 de Julio de 2018). *Visualizador de Estadísticas Productivas*. Obtenido de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEN. (13 de Noviembre de 2014). *RTE INEN 089 Seguridad de los Juguetes*. Obtenido de <http://181.112.149.204/buzon/reglamentos/RTE-089.pdf>
- Jordá, B. (2006). *Merchandising: mejorar la presentación del producto en el punto de venta*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/76580/Jord%C3%A1%20Albi%C3%B1ana%2c%20B.%20-%20Merchandising%20mejorar%20la%20presentaci%C3%B3n%20del%20producto%20en%20el%20lugar%20de%20venta.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Marhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*. Prentice Hall.
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta*. ESIC Editorial.
- Martinez, I. J. (2005). *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de comunicación en el comercio real y online*. Madrid: ESIC, Editorial.

- MINTEL, M. d. (2018). *Indicadores y Estadísticas*. Obtenido de <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- MIPRO. (Marzo de 2016). *La calidad de los juguetes se certifica en Ecuador*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/la-calidad-de-los-juguetes-se-certifica-en-ecuador/>
- Palomares Borja, R. (2013). *Marketing en el punto de venta*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rowan, C. (20 de 10 de 2013). *La Influencia de la tecnología en el desarrollo del niño*. Obtenido de https://www.huffingtonpost.es/cris-rowan/influencia-de-la-tecnologia-ninos_b_4043967.html
- SAE, S. d. (20 de Febrero de 2018). *Control de Calidad Juguetes*. Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/control-calidad-juguetes/>
- Telegrafo, E. (Noviembre de 2014). *Al menos el 15% de productos en percha debe ser nacional*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/al-menos-el-15-de-productos-en-percha-debe-ser-nacional>
- Telegrafo, E. (Octubre de 2018). Obtenido de Ecuador sustituye el 25% de las importaciones en juguetes: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-sustituye-el-25-de-las-importaciones-en-juguetes-galeria>