



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de tesis:
Modelo estratégico de expansión para la empresa Balda Toys

Autora:
Lcda. Irina Colombia León Checa

Director de Tesis:
Econ. Pedro Iglesias Mora, MSc.

Julio 2020
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

.....
Lcda. Irina Colombia León Checa

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios, y a mi familia por el ejemplo, confianza, apoyo, y consejos que me han brindado durante toda mi vida, son el motor que me impulsa a seguir superándome cada día y por creer en mí siempre.

Para todos ellos hago esta dedicatoria desde el fondo de mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, que me llena de bendiciones siempre.

A las autoridades, personal administrativo y de servicios generales de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil por su vocación de servicio.

Y finalmente a mis maestros y en especial a mi tutor Econ. Pedro Iglesias Mora, MSc, quien colaboró durante todo este proceso de desarrollo de mi trabajo de titulación, con su dirección, conocimiento, enseñanza.

RESUMEN

La presente investigación tuvo el objetivo de determinar el modelo estratégico que puede impactar en la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado nacional, con proyección para el periodo 2020 – 2025. Se aplicó la metodología descriptiva, de campo, con uso de la encuesta a los padres de los niños en edad escolar y los directores de las unidades educativas de la provincia del Guayas. Se obtuvo como resultados más relevantes que: las principales oportunidades identificadas en el entorno, fueron la legislación del art. 89 y 92 de la Ley del Deporte y Recreación, favorece el uso de juegos tradicionales en el sistema educativo, alta propensión al consumo de estos productos y crecimiento del mercado, mientras que, los riesgos más relevantes fueron la existencia de un solo canal de distribución, los juegos electrónicos y los competidores; Balda Toys se encuentra en el tercer lugar del ranking de empresas que producen juegos tradicionales, calculándose una demanda insatisfecha de 800.402 unidades y demanda a captar de 200.100 unidades. Se diseñó un modelo estratégico que incluyó la estrategia de distribución, de comunicación publicitaria, penetración en nuevos mercados de provincia del Guayas, comercialización en almacenes TÍA y formación de alianzas con autoridades de unidades educativas, estrategia de marca y precios accesibles. Se recupera la inversión en 2 años 8 meses, con tasa TIR de 47,90%, VAN de \$153.189,08, con incremento esperado de rentabilidad en 12,26% en primer año de implementación. En conclusión la estrategia de expansión es viable.

Palabras claves: modelo, estratégico, expansión, juegos tradicionales.

ABSTRACT

The present investigation had the objective of determining the strategic model that can impact on the expansion of the Balda Toys company in the national market, with projection for the period 2020 - 2025. The descriptive methodology was applied, with the use of the survey. to the parents of school-age children and the directors of the educational units of the province of Guayas. It was obtained as more relevant results that: the main opportunities identified in the environment were the legislation of art. 89 and 92 of the Sports and Recreation Law, favors the use of traditional games in the education system, high propensity to consume these products and market growth, while the most relevant risks were the existence of a single distribution channel customer, electronic games and competitors; Balda Toys is in the third place in the ranking of companies that produce traditional games, calculating an unsatisfied demand of 800,402 units and demand to capture 200,100 units. A strategic model was designed that included the distribution strategy, advertising communication, penetration into new markets in the province of Guayas, commercialization in TÍAS stores and formation of alliances with authorities of educational units, brand strategy and accessible prices. The investment is recovered in 2 years 8 months, with an IRR rate of 47.90%, VNA of \$ 153,189.08, with an expected increase in profitability of 12.26% in the first year of implementation. In conclusion, the expansion strategy is viable.

Keywords: model, strategic, expansion, traditional games.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1. Antecedentes de la investigación	3
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.2.1. Formulación del problema.....	6
1.2.2. Sistematización del problema.....	7
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Justificación	8
1.5. Marco referencial	9
1.5.1. Modelo	9
1.5.2. Estrategia.....	12
1.5.3. Expansión	13
1.5.4. Modelo estratégico de expansión.....	15
1.5.5. Análisis FODA.....	17
1.5.5.1. Análisis externo	18
1.5.5.2. Análisis internos:	19
1.5.6. Competitividad	20
1.6. Marco legal	22
1.6.1. Constitución de la República.	22
1.6.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). ..	24
1.6.3. Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida.....	25
1.6.4. Ley Orgánica de Cultura Física	26
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	27
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	27
2.1.1. Tipo de diseño	27
2.1.2. Alcance de la investigación	27
2.1.3. Enfoque de la investigación	28

2.2.	Métodos de investigación.....	28
2.3.	Unidad de análisis, población y muestra	28
2.3.1.	Población	29
2.3.2.	Muestra	32
2.4.	VARIABLES	33
2.5.	Técnica de recolección de datos	35
2.6.	Instrumento de recopilación de información	35
2.7.	Tratamiento para el procesamiento de la información	35
	CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36
3.1.	Análisis de la situación actual.....	36
3.2.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	40
3.3.	Presentación de resultados	53
3.3.1.	Resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia.....	53
3.3.2.	Resultados de la encuesta aplicada a los directores de las escuelas de cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol	64
	CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	74
4.1.	Justificación	74
4.2.	Propósito general	74
4.3.	Desarrollo.....	74
4.3.1.	Demanda.	76
4.3.2.	Oferta.....	80
4.3.3.	Demanda insatisfecha.....	81
4.3.4.	Demanda a captar.....	81
4.3.5.	Análisis FODA.....	82
4.3.6.	Estrategias de expansión	88
4.3.6.1.	Estrategia de producto y marca	88
4.3.6.2.	Logotipo – Marca:	89
4.3.6.3.	Estrategia de precio.....	90
4.3.6.4.	Estrategia de distribución.....	91
4.3.6.5.	Estrategia de comunicación publicitaria y promociones:	92
3.4.	Estudio económico.....	98
3.4.1.	Inversión fija	98
3.4.1.1.	Maquinarias y Equipos	98
3.4.1.2.	Activos intangibles	99

3.4.1.3. Equipos y muebles de oficina	100
3.4.2. Costos de operación	100
3.4.2.1. Materiales directos.....	101
3.4.2.2. Mano de obra directa.....	102
3.4.2.3. Gastos indirectos	102
3.4.2.4. Gastos administrativos	105
3.4.2.5. Gastos de ventas.....	106
3.4.3. Inversión total.....	107
3.4.4. Financiamiento.....	108
3.4.5. Costo de producción	110
3.4.6. Ingresos por ventas.....	110
3.4.7. Evaluación económica y financiera	111
3.4.7.1. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	111
3.4.7.2. Flujo de Caja	112
3.4.7.3. Determinación de indicadores financieros: TIR, VAN, Recuperación de la Inversión y Beneficio Costo	113
3.4.7.4. Análisis comparativo entre situación actual y propuesta	115
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	118
ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. <i>Universo</i>	29
Tabla 2. <i>Escuelas de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.</i>	30
Tabla 3. <i>Estudiantes de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.</i>	31
Tabla 4. <i>Operacionalización de variables</i>	34
Tabla 5. <i>Estado de resultados al 31 de diciembre del 2019.</i>	39
Tabla 5. <i>Escuelas del cantón Nobol.</i>	44
Tabla 7. <i>Número de hijos de 5 a 14 años</i>	54
Tabla 8. <i>Edades</i>	55
Tabla 9. <i>Compraría usted juegos tradicionales para la recreación de sus hijos</i> 56	
Tabla 10. <i>Juegos que le gustaría comprar para la recreación de sus hijos</i>	57
Tabla 11. <i>Frecuencia de compra de juegos tradicionales</i>	58
Tabla 12. <i>Gasto en compra de juguetes tradicionales</i>	59
Tabla 13. <i>Por qué medio compraría los juegos arriba mencionados para sus hijos</i>	60
Tabla 14. <i>En dónde compraría los juegos arriba mencionados</i>	61
Tabla 15. <i>Si venden estos juguetes en la escuela de sus hijos los compraría ahí</i>	62
Tabla 16. <i>Apoyaría al plantel que haya tomado la decisión de realizar actividades de educación física en base a los juegos arriba mencionados</i> 63	
Tabla 17. <i>Tipo de juegos que le gustaría comprar para que los estudiantes se recreen</i>	64
Tabla 18. <i>Juegos electrónicos perjudican o benefician a los estudiantes</i>	65
Tabla 19. <i>Invertiría en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes</i>	66
Tabla 20. <i>Qué juego tradicional le gustaría tener para la recreación de los estudiantes</i>	67
Tabla 21. <i>Frecuencia de inversión en juegos tradicionales para recreación alumnos</i>	68
Tabla 22. <i>Presupuesto para inversión de juegos tradicionales</i>	69
Tabla 23. <i>Mecanismo para influir en la decisión de compra de la población</i>	70

Tabla 24. <i>Lugar dónde compraría juegos tradicionales</i>	71
Tabla 25. <i>Disposición de adquirir juegos tradicionales para la recreación de los niños en su plantel</i>	72
Tabla 26. <i>Estaría dispuesto a contribuir para que el Consejo Directivo tome la decisión de realizar actividades de educación física con juegos tradicionales</i> .73	
Tabla 27. <i>Frecuencia de compra de juegos para la recreación de los hijos</i>	76
Tabla 28. <i>Número de hijos en un rango de edad entre 5 a 14 años</i>	77
Tabla 29. <i>Frecuencia de inversión en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes</i>	78
Tabla 30. <i>Pronóstico de la demanda de juegos tradicionales</i>	80
Tabla 31. <i>Pronóstico de la demanda de juegos tradicionales</i>	80
Tabla 32. <i>Pronóstico de la demanda insatisfecha</i>	81
Tabla 33. <i>Pronóstico de la demanda a captar</i>	81
Tabla 34. <i>Matriz FODA</i>	87
Tabla 35. <i>Listado de precios de los productos de Balda Toys</i>	90
Tabla 36. <i>Inversión fija</i>	98
Tabla 37. <i>Maquinarias y Equipos</i>	99
Tabla 38. <i>Activos intangibles</i>	100
Tabla 39. <i>Equipos y muebles de oficina</i>	100
Tabla 40. <i>Costos de operación</i>	101
Tabla 41. <i>Materiales directos</i>	101
Tabla 42. <i>Mano de obra directa</i>	102
Tabla 43. <i>Materiales indirectos</i>	102
Tabla 44. <i>Depreciaciones, seguros, reparación y mantenimiento</i>	103
Tabla 45. <i>Suministros de operación</i>	104
Tabla 46. <i>Gastos indirectos</i>	104
Tabla 47. <i>Personal administrativo</i>	105
Tabla 48. <i>Gastos generales</i>	105
Tabla 49. <i>Gastos administrativos</i>	106
Tabla 50. <i>Personal de ventas</i>	106
Tabla 51. <i>Publicidad, promoción y distribución</i>	107
Tabla 52. <i>Gastos de marketing</i>	107
Tabla 53. <i>Inversión total</i>	108
Tabla 54. <i>Tabla de amortización</i>	109

Tabla 55. <i>Costos financieros</i>	110
Tabla 56. <i>Costos de producción</i>	110
Tabla 57. <i>Ingresos por ventas</i>	111
Tabla 58. <i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	112
Tabla 59. <i>Balance económico de flujo de caja</i>	113
Tabla 60. <i>Determinación de indicadores financieros</i>	114
Tabla 61. <i>Análisis comparativo entre rentabilidad actual y propuesta</i>	115

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Escuelas de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.	30
Figura 2. Escuelas de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.	31
Figura 3. Juegos tradicionales de Balda Toys.....	36
Figura 4. Organigrama Funcional de Balda Toys.	37
Figura 5. Nivel de instrucción por áreas mayores de 5 años	41
Figura 6. Estructura de la población de Provincia del Guayas por edades, año 2010.....	42
Figura 7. División de población por sexo y por área del Cantón Nobol.	44
Figura 8. Escuelas del cantón Nobol.....	44
Figura 9. Población del cantón de Lomas de Sargentillo: Género	45
Figura 10. Población del cantón de Lomas de Sargentillo según: Urbano y rural	46
Figura 11. Población según edad, sexo y sector de Lomas de Sargentillo.....	46
Figura 12. Edades escolares de la población de Lomas de Sargentillo.....	47
Figura 13. Instituciones educativas de Lomas de Sargentillo	48
Figura 14. Población del cantón Isidro Ayora: según género	49
Figura 15. Población según sector del cantón Isidro Ayora.....	49
Figura 16. Población según edad y sector del cantón Isidro Ayora	50
Figura 17. Porcentaje de población, según niveles de instrucción	51
Figura 18. Porcentaje de población, según niveles de instrucción	51
Figura 19. Nombres de instituciones educativas del cantón Isidro Ayora	52
Figura 21. Nombres de CIBV en el cantón Isidro Ayora	53
Figura 21. Número de hijos de 5 a 14 años	54
Figura 22. Edades.....	55
Figura 23. Compraría usted juegos tradicionales para la recreación de sus hijos	56
Figura 24. Juegos que le gustaría comprar para la recreación de sus hijos	57
Figura 25. Frecuencia de compra de juegos tradicionales	58
Figura 26. Gasto en compra de juguetes tradicionales	59

Figura 27. Por qué medio compraría los juegos arriba mencionados para sus hijos	60
Figura 28. En dónde compraría los juegos arriba mencionados.....	61
Figura 29. Si venden estos juguetes en la escuela de sus hijos los compraría ahí	62
Figura 30. Apoyaría al plantel que haya tomado la decisión de realizar actividades de educación física en base a los juegos arriba mencionados	63
Figura 31. Tipo de juegos que le gustaría comprar para que estudiantes se recreen	64
Figura 32. Juegos electrónicos perjudican o benefician a los estudiantes.....	65
Figura 33. Invertiría en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes	66
Figura 34. Juego tradicional que le gustaría tener para recreación de los estudiantes.	67
Figura 35. Frecuencia de inversión en juegos tradicionales para recreación alumnos	68
Figura 36. Presupuesto para inversión de juegos tradicionales	69
Figura 37. Mecanismo para influir en la decisión de compra de la población ...	70
Figura 38. Lugar dónde compraría juegos tradicionales.....	71
Figura 39. Disposición de adquirir juegos tradicionales para la recreación de los niños en su plantel.....	72
Figura 40. Estaría dispuesto a contribuir para que el Consejo Directivo tome la decisión de realizar actividades de educación física con juegos tradicionales .	73
Figura 41. Esquema gráfico del modelo estratégico planteado en la propuesta.	75
Figura 42. Matriz de fuerzas competitivas de Porter	85
Figura 43. Productos que ofrece Balda Toys	88
Figura 44. Presentación de logotipo.....	89
Figura 45. Canal de distribución del Balda Toys	91
Figura 46. Accesorios para la entrega a los clientes fieles.	93
Figura 47. Accesorios para la entrega a los clientes fieles.	94
Figura 48. Publicidad de redes sociales Instagram	95
Figura 49. Publicidad de redes sociales Facebook	96
Figura 50. Tarjeta de descuento	97

INTRODUCCIÓN

Balda Toys es una empresa de reciente creación que se dedica a la fabricación y comercialización de juegos lúdicos tradicionales como: Trompo, yoyo, elástico, taca taca, hula hula, balero, caballito de palo, paleta pelota, macatetas, balero de vasito, cuerda, carrera de ensacados, disco chino, pepo, carrera de huevo con cuchara, rayuela, maracas, resortera, chantón, entre otros. Desde su fundación esta organización ha tratado de fomentar la toma de conciencia en la población para que regresen este tipo de actividades recreativas, especialmente en los niños, enfrentándose a la problemática de la tecnología y de la limitada discusión gubernamental al respecto.

El mercado nacional de juegos lúdicos tradicionales es limitado. A pesar que, existen empresas que manufacturan este tipo de objetos, sin embargo, no se ha logrado captar a la mayor porción del mercado representado por la población infantil, a quienes se dirigen estos artículos. De allí que la decisión de los emprendedores consiste en comercializar estos productos a grandes almacenes, quienes se encargan de su distribución al por menor.

Esta problemática es la que ha motivado el desarrollo de la presente investigación, con el objetivo de diseñar un modelo estratégico de expansión que logre la potenciación de la competitividad en el mercado nacional, en el corto, mediano y largo plazo, a través de la búsqueda de nuevos mercados que faciliten la penetración de Balda Toys en segmentos que apoyan la utilización de estos juegos lúdicos tradicionales.

La importancia que reviste la investigación consiste en contribuir con la población infantil que requiere un sistema recreativo acorde con sus necesidades de desarrollo físico e intelectual, porque si bien es cierto la tecnología actual ofrece diferentes novedades en materia de juegos electrónicos, no obstante, puede ser perjudicial en otros ámbitos, por ejemplo, puede ocasionar sedentarismo, estrés infantil y adicciones.

Con base en lo mencionado en los párrafos anteriores, se establece una conexión con el modelo estratégico de expansión propuesto, el cual será analizado desde un punto de vista teórico y empírico, fundamentado en resultados veraces y confiables que permitan contar con un diagnóstico para establecer este modelo estratégico viable que pueda contribuir con la solución del problema.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de este apartado, es necesario describir los estudios elaborados por otros autores con la finalidad de comparar los resultados encontrados y con los hallazgos a obtener, además permite asociar las variables del presente estudio para formar parte del marco teórico. Cabe recalcar que las investigaciones son tomadas con anterioridad no mayor a cinco años de las fuentes secundarias.

A nivel mundial se presentó el estudio español de Huerta (2017) cuyo objetivo fue identificar los factores determinantes del modelo estratégico de expansión, la metodología de la investigación fue descriptiva, bibliográfica, de campo y cuantitativo, cuyos resultados mostraron en asociación al primer objetivo donde la diversificación es formar grupos de sociedades o integración, además se considera las estrategias en diferentes actividades productivas, por su parte, definir los mercados para atender los criterios relacionados al tipo de producto, consumidor y geográfico. La diversificación en la clasificación sectorial de los productos de la empresa comercializadora. Se concluyó que las empresas deben poseer un registro con bases de datos relacionados a los balances comerciales de la ciudad.

El artículo publicado en Chile por los autores Medina, Constanzo, & Sandoval (2018), cuyo objetivo fue determinar el modelo estratégico de expansión y concentración, empleadas por las sociedades anónimas en Chile, por lo que aplicó la metodología descriptiva, de campo, bibliográfica y cuantitativa, además se empleó la técnica de la encuesta a 584 empresas, los resultados evidenciaron que el 63% de las empresas desarrollan estrategias de concentración y el 37% de las organizaciones desarrollan un modelo estratégico de expansión, por otro lado, se destaca que 82 compañías poseen un solo negocio, las 29 sociedades restantes emplean una estrategia de diversificación de dos a cinco negocios y por último se presenta un bajo nivel de diversificación de las sociedades anónimas.

En Ecuador se presentó la tesis elaborada por Proaño (2016) cuyo objetivo principal fue validar la diversificación vertical de una PYME ecuatoriana como modelo de crecimiento, para el desarrollo de la investigación se aplicó la metodología descriptiva, bibliográfica de campo. Los resultados mostraron que la diversificación se rige en dos direcciones principales vertical y horizontal, por lo que se estima que las direcciones son beneficiosas para emplear una estrategia, la vertical mejora la rentabilidad y la horizontal amplía nuevos mercados e industrias, además se recalca que la organización debe poseer su propia estrategia y visión para generar la correcta diversificación.

En resumen, el modelo estratégico de expansión se asocia al enfoque de los productos o servicios que se ofrecen a los consumidores en general. El objetivo de este modelo es ingresar a los nuevos mercados y alcanzar segmentos que permitan incrementar el número de usuarios. A su vez, la misma posee dos direcciones donde cada una de ellas cumple con una función específica, por ejemplo, la dirección vertical abarca a su propio proveedor y la horizontal trata de los nuevos productos o servicios de la organización.

1.2. Planteamiento del problema

Contexto de la investigación. – Desde la década de los 50, empezó una revolución mundial en lo relacionado a la tecnología y los sistemas informáticos, que pocas décadas más tarde generó la incorporación de las TIC en todas las actividades cotidianas en el mundo entero, ya en la década de los 70 y 80 se había creado los primeros juegos electrónicos reconocidos en la mayoría de los países, incluyendo a los denominados en vía de desarrollo, encontrándose entre los más importantes el Atari y el Nintendo, años más tarde llegó el Play Station.

Si bien es cierto, los juegos digitales aportaron con el fortalecimiento de la tecnología en los países en vías de desarrollo, sin embargo, fueron reemplazando de manera progresiva y paulatina a las actividades recreacionales tradicionales que se habían mantenido vigentes por muchos años a nivel latinoamericano y nacional, específicamente en la población

infantil y adolescente, quienes comenzaron a cambiar sus gustos y tendencias a la hora de esparcirse.

Bajo este contexto social y tecnológico, las políticas estatales contribuyeron a remplazar las actividades manuales por la incorporación de las TIC, especialmente en el sistema educativo, donde se convirtieron en una potente herramienta para contribuir con el desarrollo del aprendizaje significativo y el fortalecimiento de la calidad de la educación.

Situación conflicto. La problemática tratada en la presente investigación se refiere al limitado uso de los juegos lúdicos tradicionales por parte de la población infantil, a nivel nacional, observándose en el entorno político, económico, social y tecnológico, una orientación hacia la utilización de juegos digitales que pueden ocasionar algunos efectos negativos en los niños y adolescentes que demanden y sean usuarios de este tipo de productos.

La causa principal que puede estar relacionada con esta problemática, radica precisamente en la falta de mecanismos de gestión para que los juegos lúdicos tradicionales penetren en todo el mercado nacional, debido a que, las empresas fabricantes y comercializadoras de estos bienes solo están introduciendo los mismos en un almacén determinado, en algunos casos estos son exclusivos para un juego específico, por ello, no se ha podido sacar el máximo provecho de la utilidad de estos artículos.

En la actualidad los emprendedores que se motivaron por la manufactura de este tipo de juegos lúdicos, al encontrar gran competencia por parte de los juegos digitales, se han conformado con la búsqueda y suscripción de alianzas con un solo canal de distribución mayorista, para satisfacer sus requerimientos económicos y financieros, sin tratar de formular estrategias que contribuyan a la captación de una mayor porción del mercado.

El síntoma principal de este problema se traduce en que, algunas empresas que manufacturan y comercializan juegos lúdicos tradicionales, solo tienen uno o dos clientes, como por ejemplo, Balda Toys, empresa que solo distribuye sus

artículos a través de los almacenes de Mi Juguetería, perteneciente a la compañía importadora El Rosado S.A.

Esta situación puede generar como consecuencia que, la compañía Mi Juguetería tenga gran poder sobre Balda Toys, es decir que, puede imponer precios en la negociación, porque si decide no comprarle al emprendedor, este negocio puede dejar de manufacturar los juegos lúdicos tradicionales. A ello se añade que, Mi Juguetería por ser una de las organizaciones más fuertes en el país no necesitan promocionar ningún producto en particular, por consiguiente, al no haber la promoción necesaria de este tipo de juegos, es más difícil luchar contra la competencia potente que representan los videos juegos.

Por este motivo, si la situación se mantiene como en los actuales momentos, en el instante que el distribuidor mayorista se aleje de la empresa Balda Toys, puede ocasionar un impacto muy grave que puede limitar severamente el funcionamiento de esta organización, con la consecuente pérdida de puestos de trabajo, acarreado mayor agudización de la crisis económica en la matriz productiva nacional.

Esto significa que, es necesaria la implementación de un modelo estratégico que permita la expansión del mercado que tiene actualmente Balda Toys, para alcanzar obtener una mayor porción del mercado en el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de penetrar en la mente de los consumidores a través de otro canal que sea favorable para mejorar la situación problemática actual.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cuál es el modelo estratégico que puede impactar en la expansión de la empresa Balda Toys?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las oportunidades y riesgos que existen en el mercado nacional para la expansión de la empresa Balda Toys, en el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cuál es la situación actual de la competitividad de la empresa Balda Toys, con relación al mercado en el que incursiona?
- ¿Con qué modelo estratégico podrá Balda Toys alcanzar la expansión esperada en el mercado actual?
- ¿Cómo se puede evaluar la viabilidad económica del modelo estratégico de expansión en la empresa Balda Toys?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el modelo estratégico que puede impactar en la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado nacional, con proyección para el periodo 2020 – 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades y riesgos que existen en el mercado nacional para la expansión de la empresa Balda Toys en el corto, mediano y largo plazo.
- Examinar la situación actual de la competitividad de la empresa Balda Toys, con relación al mercado en el que incursiona.
- Diseñar un modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual, en los próximos cinco años.
- Evaluar si el modelo estratégico propuesto es viable económicamente y permite la expansión en la empresa Balda Toys.

1.4. Justificación

La incorporación de un modelo estratégico de negocios que contribuya a la expansión del mercado de la empresa Balda Toys, es muy importante para garantizar la continuidad en el funcionamiento de la producción de los juegos lúdicos tradicionales, además de fomentar la probable formación de alianzas estratégicas de este sector productivo y de generar un mayor apogeo de estos productos para que vuelvan a ser utilizados por la población infantil, en búsqueda de su bienestar físico y mental.

Los resultados de la investigación tienen un vínculo relevante con el fortalecimiento con la matriz productiva y el emprendimiento, por ello, aportan significativamente al fortalecimiento de la economía nacional, a la vez que se encuentran asociados a un impacto social importante, porque tratan de poner a disposición de un grupo prioritario protegido por la Constitución y las leyes ecuatorianas e internacionales, articuladas para su sana recreación.

Por otra parte los hallazgos del estudio, por su alto grado de confiabilidad, pueden ser utilizados en otras investigaciones administrativas en el área de postgrado, para que sus referencias teóricas científicas se transformen en el fundamento principal, que no solo motive la generación de nuevos modelos estratégicos de negocio, sino que también contribuyan con la continuidad y desarrollo del sector económico productor de juegos lúdicos tradicionales.

El estado ecuatoriano impulsó en el artículo 89 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, por intermedio de los Ministerios de Cultura, Deporte y Educación, la práctica de juegos tradicionales en las horas de Educación Física, en reemplazo de los juegos electrónicos, añadiendo que a través de estas actividades de sano entretenimiento tradicional, se puede fortalecer la identidad cultural de la población infantil nacional y potenciar el folklore nacional. (Asamblea Nacional, 2015).

Por otra parte, el Estado a través del artículo 4 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, fomenta la manufactura nacional,

instando a las empresas establecidas en el territorio ecuatoriano a consumir la producción elaborada en el Ecuador, razón por la cual Balda Toys se constituyó hace tres años, con el objetivo de aprovechar estas oportunidades, produciendo una variedad de juegos tradicionales. (Asamblea Nacional, 2010).

Los beneficiarios de la investigación serán los clientes, con mayor énfasis en la población infantil, porque tendrán la disposición los juegos lúdicos tradicionales, de manera que, podrán contar con artículos para su fortalecimiento social, físico y mental. Mientras que, por otra parte, la formación de alianzas estratégicas de Balda Toys, no solo será provechosa para los clientes y para la rentabilidad de esta organización, sino también para el personal que la conforma y sus proveedores, quienes se benefician con fuentes de trabajos generadas por concepto de la producción de estos artículos.

1.5. Marco referencial

Para llevar a efecto el siguiente marco referencial, fue necesario reforzar el contenido a través de los aportes investigativos de otros estudios a nivel global, con el objetivo de determinar y conocer acerca de las conceptualizaciones que implica directamente a modelo estratégico de expansión, de otra forma, se contribuye a la búsqueda de información actualizada y verídica por medio de fuentes digitales proporcionada en los últimos años.

1.5.1. Modelo

La primera palabra clave que se debe definir en la presente investigación, respecta básicamente al término modelo, el cual se concibe de modo general, pero para su mayor comprensión, se determinará su conceptualización, considerando el enfoque del negocio, la cual se refiere a una herramienta de gestión que puede adoptarse con mucha frecuencia al ámbito directivo de la organización, para fortalecer la toma de decisiones en el plano económico y productivo.

De acuerdo al aporte de Carvajal (2017), se pone de manifiesto que el modelo “es un esquema que figura a un conjunto real y concreto, con un cierto nivel de exactitud, y que se estructura de una forma más completa”. Sin embargo, es importante destacar que no pretenden atribuir una imitación de los arquetipos ya existentes. Es por ello, que, para elaborar un buen modelo, se debe tomar en cuenta todos los factores principales y evitar por completo los detalles superficiales.

En este contexto, se hace referencia a que el modelo se considera como un instrumento de uso básico que implica en el estudio de sistemas de todo tipo. A pesar de que, los modelos son esenciales, así mismo, facilitan la comprensión y el estudio sobre el funcionamiento de los sistemas a lo que son empleados, en especial cuando se refiere a conjuntos muy complejos y de gran magnitud. En otras palabras, el modelo es una práctica técnica como cualquier otra actividad, la cual puede ser sencilla o complicada de acuerdo al tipo de problemática que se va a realizar.

Es importante, recalcar que el modelo de negocio no solo se basa en cómo una organización pueda obtener ingresos, sino también en conocer e identificar quienes son los clientes potenciales y a su vez, como dirigirse hacia ellos, que hacer para entregarles una ajustable propuesta de valor, que los distingue de la competencia, a entablar una fuerte relación con el cliente, entre otros aspectos que permitirán crecer a la empresa de forma progresiva. Por lo tanto, hoy en día la tecnología influye directamente en los modelos de negocios, por lo que a través del internet se ha logrado conseguir clientes de una forma masiva y a un bajo costo (Peiró, 2017).

Entonces, la importancia del modelo puede estar relacionada a su vez con los conceptos de competitividad y productividad, desde el enfoque administrativo, propiamente dicho, porque permite establecer con mayor precisión lo que se va a ofrecer, cambiar, realizar, vender o generar ingresos y beneficios, para generar opciones que tengan buena acogida en un mercado.

Dentro del diseño de un modelo de negocio, se debe integrar los siguientes parámetros:

- **Económicos:** en esta variable, se toma en consideración el valor financiero, convirtiéndose en uno de los parámetros fundamentales en este tipo de modelo, ya que, por medio de los costos, precios e ingresos, permitirán a la empresa a mantenerse dentro del mercado de forma activa y participativa durante un largo plazo.
- **Componentes:** conformado por los clientes, trabajadores y demás actividades que encaminan a una organización, siempre y cuando en este modelo se plasme a cada uno de ellos, con el fin de establecer los procedimientos estratégicos.
- **Estrategias:** se definen a partir de los estudios pertinentes, cumpliendo el objetivo de producir una empresa más competitiva y que se mantenga equilibrada en el mercado (Galeano, 2016).

El valor financiero al que se hace referencia en el primer componente citado, está asociado a la reducción de costos, el incremento de los ingresos y la variación positiva de la productividad, como producto de la implementación del modelo. Obviamente el talento humano de la organización es la parte esencial de cualquier arquetipo, quienes deben poner en marcha la estrategia para que el negocio pueda ser más competitivo en el mercado donde incursiona.

En efecto, también surgen beneficios al momento de realizar un modelo de negocio, como:

- **Ventaja competitiva:** es el beneficio frente a la competencia, es decir, que se debe crear e implementar un modelo novedoso que contenga nuevas ideas.
- **Plan de crecimiento:** un modelo previamente definido y estructurado, tendrá el acceso a una reserva económica, la cual le permitirá expandirse.
- **Inversores:** existen casos donde las empresas necesiten de inversionistas, siendo importante que cada uno de ellos conozcan a

profundidad cada detalle de la empresa, para así saber la situación real de la organización y sobre todo de su rentabilidad (Landázuri & Ferrer, 2016).

Otra de los aspectos que tiene gran importancia en el estudio del modelo de negocios, es precisamente, el beneficio que puede generarle a la empresa. Cualquier expectativa de la alta dirección, debe ir acompañada de la buena actitud de los inversores, al estructurar planes de crecimiento que pueden generar no solo el incremento de la rentabilidad, sino la expansión del establecimiento económico, ya sea, hacia otros mercados o con otros productos, al mismo mercado, pero siempre representando una ventaja competitiva que contribuya al posicionamiento de la organización en la mente de los consumidores actuales y futuros.

1.5.2. Estrategia

Es importante, mencionar que la estrategia dentro de una organización se debe adoptar de forma oportuna y precisa, al momento de que se ejecutan los procesos de planeación, instante en que resulta ventajoso, ya que, a través de ella, se debe cumplir con las políticas y metas establecidas por la empresa, las cuales deben ser reconocidas por todos los miembros de la organización.

Según Hammel (2015) la estrategia “es el componente que determina las metas básicas de una organización en un período a largo plazo, así mismo, la admisión de planes de acción y la adquisición de recursos, con el fin de llegar a una meta”. Además, hay numerosos modelos de estrategias, que comúnmente se emplean en los ámbitos de comercio y finanzas, en programación informáticas, procesos científicos y demás índoles que influyen directamente en un entorno competente.

Por lo tanto, un modelo de estrategia se compone por un plan estratégico, o un modelo elaborado para mejorar un determinado proceso. Por lo general, gran parte de empresas u organizaciones emplean modelos estratégicos para

favorecer a las operaciones y llevar a cabo sus objetivos de una forma más eficiente.

Para efectuar este tipo de modelo, se necesita precisamente determinar cuáles serán los componentes claves o los pasos que ayudarán a alcanzar los objetivos planteados y sobre todo a la creación de formas para que el proceso de producción sea más eficiente, de tal manera, que puedan lograrse las metas establecidas.

Del mismo modo, existen modelos estratégicos como son el básico, en la cual se compone por una cantidad mínima de componentes, máximo cinco como por ejemplo procesos de demanda de mercado, fabricación y distribución, entre otras, y la compleja, constituida hasta por doce componentes, que no solamente toma en cuenta un proceso directo como la distribución o fabricación, sino también a formarse como un modelo estratégico completo de una empresa, en la que se involucra los valores empresariales, recursos y demás (Gish, 2017).

Por consiguiente, para que se efectúe correctamente un plan o modelo estratégico dentro de una organización, no solamente deben participar los directivos de cada departamento, sino también los empleados, ya que pueden aportar sus experiencias y conocimientos para así poder detectar los problemas y oportunidades. Para ello, es fundamental alcanzar los objetivos marcados y de esta forma encaminar a la empresa hacia el éxito, siendo ejecutados estos de forma clara y precisa, para que así, se pueda identificar las fortalezas y debilidades, diferenciando en lo que se debe hacer o en otros casos en lo que se debe mejorar, además de llevar un control para analizar lo que se ha obtenido o alcanzado en un tiempo determinado y si la empresa se encuentra en un camino viable.

1.5.3. Expansión

Mediante el siguiente contexto, se toma en consideración el criterio de Varela (2015), quien define que la expansión “es un modo de crecimiento empresarial

que se fundamenta en aumentar cada vez el esfuerzo con respecto a las actividades existentes dentro de la empresa”. Por lo que, de acuerdo o no a la función del mantenimiento del mercado actual e incluso al mejoramiento de los productos o bienes que ofrecen, se puede determinar lo que implica básicamente entre las estrategias de expansión, como son:

- **Penetración en el mercado:** se refiere al incremento de las ventas, a través de diferentes técnicas que permitan buscar y atraer a nuevos clientes.
- **Desarrollo de mercado:** se relaciona directamente a la búsqueda de nuevos mercados, en la cual el producto será el protagonista para la evolución de la empresa dentro de un mercado que incluso puede llegar a nivel internacional.
- **Desarrollo de productos:** permite la mejora de un determinado producto, por lo general a los tradicionales, permitiendo que evolucionen o hasta convertirse en innovadores (Mariz & Calvo, 2016).

Sencillamente, la expansión dentro del ámbito empresarial se encarga del mantenimiento de un bien o producto y de efectuar las actividades más importantes dentro de una organización. Es decir, a través de la diversidad de actividades que realiza la empresa, esta podrá ofrecer sus nuevos productos a un campo de actuación diferente, por lo que le permitirá expandirse o crecer dentro de un mercado (Nicolau & Ruíz, 2017).

De otra manera, la expansión se debe realizar por medio de una decisión que significativa, puesto que, se encamina a la saturación de los mercados existentes, las oportunidades en otros mercados, explotación de recursos, o a la reacción frente a la competitividad, con el objetivo de producir y adquirir otros negocios.

Desde otro punto de vista, el plan o modelo de expansión ayuda en la prevención de errores o desviaciones que puedan perjudicar a una organización, de igual manera, posibilita el acceso a la financiación, ya que sirve de respaldo al momento de solicitar un crédito o ayuda por parte de

terceros. Para su efecto, esta herramienta se debe crear al momento de que la empresa se lance al mercado, sin embargo, cuando se lo crea se debe tomar en consideración tanto la situación real de la organización como las demás características (precio, producto o servicio, distribución, socios, entre otros) y sobre todo que se destaque por la potencialidad que demuestra en su entorno (Sánchez, 2016).

1.5.4. Modelo estratégico de expansión

Dentro de los modelos estratégicos expansionistas de las organizaciones para lograr una mejor competitividad, se encuentran inmersos diferentes aspectos en los que las empresas pueden maximizar su crecimiento, dichas estrategias empleadas están enfocadas en alcanzar una posición ventajosa, en comparación con sus similares, generando una rentabilidad superior.

Para Hidalgo y Lozano (2016), el modelo estratégico de expansión supone “la aplicación de acciones que permitan obtener beneficios y costes en la puesta en práctica, entre los principales beneficios se encuentran creación de mercados capitales que permite una asignación más eficiente de los recursos entre los negocios, es decir, la diversificación es una necesidad de la organización en busca de mayor competitividad y dominio de mercado”.

Al hablar de expansión, es necesario considerar el enfoque dirigido a los productos o servicios con características totalmente nuevas o mejorando los productos y servicios que ya ofrece, con la finalidad de captar la atención del cliente por el mayor tiempo posible, su principal objeto es llegar a nuevos nichos de mercado, logrando nuevos segmentos para obtener mayor número de clientes fidelizados como resultados de potencial existente.

Para Acosta (2016), la expansión consiste en la “postura estratégica que la empresa adopta cuando sale de sus líneas de actividad tradicional, para conseguir nuevas oportunidades saliendo de los negocios o productos que producen actualmente”, lo cual le permite llegar a nuevos segmentos de mercado y captarlos, generando mayores oportunidades de mejorar la rentabilidad de la organización.

Conforme a lo expresado el modelo estratégico propuesto conforma una nueva forma de operar el negocio, mediante la expansión en otros mercados de los productos que ofrece la empresa, permite alcanzar nuevos segmentos de mercados y con ello la obtención de nuevos ingresos que le permitirá elevar la rentabilidad de la organización, beneficio preponderante para el crecimiento de la misma, tal diversificación puede ser tanto asociada como no asociada, visto así de la forma en que se agregan productos de la misma línea existente o diferente.

La expansión ofrece diferentes ventajas, entre las principales:

- Disminución de riesgo global ya que con la diversificación corre con menor riesgo, aunque alguna de las actividades fracase.
- La saturación del mercado que ofrece escasas perspectivas de crecimiento es mejorada pues se refresca.
- Oportunidades de inversión puede ser conducido a nuevas actividades productivas.
- El reforzamiento de la competitividad mediante la sinergia de ventas, operativas, financieras.
- Aumento del potencial de mercado.
- Las ventajas maximizadas se traducen en poder, prestigio y status de la empresa y su dirección. (Martincorena, 2018)

La expansión es el proceso de ingresar a nuevas industrias, distintas a la actividad tradicional de una empresa, orientada a desarrollar nuevos productos que se puedan vender de forma rentable. También se considera diversificación la incursión en nuevos mercados potenciales, los cuales pueden generar nuevas oportunidades de demanda.

1.5.5. Análisis FODA

La herramienta de gestión que permitirá conocer con mayor profundidad el mercado en el que desea incursionar una empresa, es precisamente el FODA, cuyo análisis es de esencial utilización en la presente investigación, para la identificación de factores que puedan impulsar el negocio. En los siguientes ítems se detallan algunos conceptos de esta estrategia administrativa.

El análisis FODA, trata específicamente de una herramienta basada en la planeación estratégica o como un instrumento analítico, cuya función facultará tener una visión más realista de la organización. Además, permite identificar, analizar y valorar tanto las fortalezas como debilidades dentro de la organización, así como también las oportunidades y amenazas expuestas en el mercado, y, por lo tanto, estos factores influyen en la obtención de un diagnóstico más claro y preciso que favorecerá en la toma de decisiones y a lograr una mejora para el futuro de la empresa (Pursell, 2016).

Para llevar a cabo un análisis FODA, lo esencial es que todas las áreas de la empresa participen recíprocamente, con el objetivo de que el análisis se efectúe de una manera más sencilla y práctica, y en base a los resultados los equipos de cada departamento podrán comprenderlo fácilmente e inducirlos a la toma de decisiones con una mayor factibilidad.

Es así, que para su fácil comprensión se puede decir también, que los denominados factores internos competen a todas las áreas relacionadas con una empresa, como es el caso de: producción, marketing, contabilidad, entre otras. Por lo tanto, los externos, son todo lo que rodea al entorno empresarial como el mercado, competencia, y sectores (Espinosa, 2017).

En los siguientes párrafos se hará referencia a los dos ambientes macros que maneja la herramienta de gestión del FODA, es decir, el externo y el interno. Para el efecto, se describen las principales concepciones de ambos ambientes, en los siguientes sub-numerales.

1.5.5.1. Análisis externo

Dentro del factor externo de la empresa, se compone por los factores externos que son importantes para la organización, en ellos se considera: la competencia, cambios constantes en el mercado, economía, avances tecnológicos, entre otros. Se hace referencia, en que estos factores deben ser manejados con cautela debido a que son muy complejos en ser gestionados por la empresa y que afectan directamente en su desarrollo. Esta matriz se conforma por:

- **Oportunidades:** se identifica como una ocasión o situación que se presenta en determinadas circunstancias. Los factores de oportunidades son denominados como factores positivos y que cuenta con la probabilidad de ser aprovechados por parte de la organización. Para ello, al detectar las oportunidades se puede determinar las variables como si existen nuevas tendencias en el mercado, tipo de cambios tecnológicos, si los clientes se sienten realmente satisfechos y demás variables que se pueden adquirir para el crecimiento o desarrollo de la empresa (Ponce , 2017).

Su objetivo es mejorar ante las debilidades que pueden ocurrir dentro de la empresa, siempre y cuando se aproveche beneficiosamente de las oportunidades externas que ofrece el mercado, es decir, el entorno que rodea a la organización es el que se encarga de proporcionarle ciertas rentabilidades a la misma, además muchas veces recurre a la destinación de recursos para que se desarrollen estos factores de manera eficiente.

- **Amenazas:** este punto, se refiere a situaciones perjudiciales o todo lo que involucre a las amenazas, que expone directamente en peligro a la organización o menor incidencia afecta al mercado. Cuando se detecta a tiempo una amenaza, se puede evitar el problema e incluso se podría llegar a convertirlo en una oportunidad (Sarli, Gonzaláz, & Ayres, 2015).

Por lo general, las amenazas se basan en los obstáculos que pueden aparecer mediante el desarrollo de la empresa, por problemas de financiamiento, por la innovación o nuevas tendencias que surgen en el mercado frecuentemente. En otras palabras, se requiere de un plan estratégico ajustable para que ayude a prevenir los efectos que puede generar estos tipos de amenazas hacia la empresa.

1.5.5.2. Análisis internos:

Dentro de este apartado de buscaran cuales son los mecanismos que se tiene que utilizar para el análisis interno que se van a realizar en la empresa es relevante observar solo los factores internos de la misma que sean herramientas de gran utilidad para la empresa, un ejemplo de aquello puede ser los que se los relacionan con las finanzas, la coordinación, etc.

En otras palabras, se busca solo la calificación y revisión que hace la matriz de análisis sobre las fortalezas más fuertes y débiles que tiene la empresa, misma que se procederán a describir a continuación.

- **Fortalezas:** Según lo manifestado por Ponce (2017) las fortalezas dentro FODA son “aquellos talentos y recursos que se encuentran dentro de la empresa, que le ayuda a en el desarrollo de oportunidades para poder competir en el mercado”.

Por lo general, pueden ser identificadas mediante la formulación de preguntas como mecanismo por ejemplo ¿Qué ventajas llevamos en relación a las competencias? Así como también ¿Cuáles son nuestros productos más fuertes? Entre otros que pueden determinar las fortalezas.

- **Debilidades:** Según lo establecido por los tratadistas Sarli, Gonzaláz y Ayres (2015) las debilidades que determinan la FODA son “todos aquellos puntos de debilidad que se presentan dentro de una empresa, Lo que no genera competitividad con otras empresas”.

Es muy importante que se determinen cuáles son las debilidades de las empresas para que, en base a este evento, se comience a trabajar en mecanismos para erradicarlos.

Por último, el presente proyecto de investigación en relación al contexto expuesto en los párrafos anteriores, se puede deducir que el FODA es una herramienta muy importante por lo que se debe realizar con periodicidad, la cual permitirá establecer la situación real de la empresa y por medio de ella, se puede entablar una planeación estratégica más eficaz.

Este tipo de análisis, se sugiere que se lo elabore cada semestre o año para no perder el hilo o noción de saber si la empresa se encuentra estable, o en que se puede mejorar y cuáles son los factores que están perjudicando para buscar una solución o cambiarlos.

Además, se hace énfasis que al momento de que la empresa obtenga los resultados de un análisis FODA, no sola deben tratar al respecto y estipularlos en una reunión laboral, sino también a que sean ejecutados mediante un plan de acción por cada departamento, mediante objetivos propuestos y en fechas limitadas para así asegurar el cumplimiento de las mismas.

1.5.6. Competitividad

Otra de las variables presentes en el estudio está compuesta por la competitividad como una medida de ventaja que tiene la empresa para obtener mayores beneficios en la rentabilidad de sus ingresos, por tal razón, a continuación, se abordarán las definiciones más importantes sobre el tópico, los cuales permitirán su correcta asociación con el tema de la presente investigación.

Para el autor, Koontz y Donnell (2016) la competitividad conforma “la capacidad que posee la empresa para generar rentabilidad del mercado con relación a sus competidores, lo cual tiene relación con el valor y cantidad de producto

ofertado y los recursos utilizados para su obtención o producción en comparación con otros ofrecidos en el mercado”

La competitividad es un componente de la economía, de gran utilización con los administradores de empresas, para proceder a la medición de la evolución y del crecimiento de una organización, la cual es una relación directa entre la satisfacción del cliente y la minimización de costos de productos de bienes y servicios que satisfacen requerimientos de los demandantes.

Al hacer referencia al término competitividad, se alude directamente a las fortalezas organizacionales mediante las cuales los administradores de empresas pueden aprovechar de manera conveniente las oportunidades existentes en el entorno, que pueden influir directamente en su desarrollo e impactar en el fortalecimiento económico de los pueblos. (Campi , Font , & Lazcano, 2018)

Todo administrador de empresa planifica las estrategias que permitirán alcanzar objetivos organizacionales, para el efecto se observa el interior de la empresa y el entorno que le rodea, verificando las debilidades y los riesgos a los que se encuentra sometida la organización, debido a que es necesario fijar metas basadas en el desarrollo competitivo del sector.

La literatura teórica establece que el indicador de competitividad pone de manifiesto la relación entre los objetivos que se traza la organización y los costos que deben realizar para la obtención de los mismos. No obstante desde otra perspectiva, el índice de competitividad refleja la posición de una organización en el ranking de un sector definido, que puede sustentarse en la porción del mercado que haya pactado o los ingresos que haya generado en un periodo determinado. (Álvarez O. , 2017)

Para efectos del presente estudio, se medirá la competitividad al relacionar la porción del mercado que capta actualmente y aquella en la que espera penetrar a futuro, con la participación que tienen los competidores de Balda

Toys, de modo que el modelo estratégico expansionista propuesto puede evaluarse con base en un criterio de validez y confianza adecuada.

1.6. Marco legal

El marco legal que se procederá a mencionar dentro de este estudio que se está realizando con la finalidad de poder ampliar un modelo estratégico que impacte en la empresa Balda Toys dentro del mercado nacional, ya que, si bien es cierto hasta el siglo pasado los juegos lúdicos tradicionales, tenían mucha relevancia dentro del mercado nacional, ya que tenían un aporte sano en el desarrollo de los niños, ya que les aportaban diversión y enseñanzas.

Las normas legales que se establecerán dentro de este apartado son, en primer lugar, la Constitución de la República del Ecuador por ser el cuerpo legal que mayor relevancia representativa tiene dentro del estado, también mencionara artículos establecidos dentro del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y por último lugar el Plan Nacional de Desarrollo, dichos cuerpos en mencionar guardan una relación con la problemática establecida dentro de presente estudio.

1.6.1. Constitución de la República.

Se empezará manifestando que todo estado requiere de un cuerpo legal superior que sea el ente principal regulador de todos los sectores sociales en las que se pretende buscar el desarrollo de los derechos y garantías, que son la base para fortalecer la crecimiento en todos los ámbitos del país, promoviendo además el buen vivir de los ciudadanos, todo esto se establece dentro de la Carta Magna del año 2008, ya que si bien es cierto no es la primera de esta índole en existir, pero si es la que contiene mayor garantías que tienen que ser aplicadas a todos los sectores sociales, económicos, políticos y culturales. Ante esto se relaciona por el tema del presente estudio con los artículos 275, 276 y 277 en donde se asienta lo siguiente:

Art. 275.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del Sumak Kawsay. El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos: 2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. 3. Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público.

Art. 277.-Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo.

4. Producir bienes, crear y mantener infraestructura y proveer servicios públicos.

5. Impulsar el desarrollo de las actividades económicas mediante un orden jurídico e instituciones políticas que las promuevan, fomenten y defiendan mediante el cumplimiento de la Constitución y la ley (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

Si bien es cierto dentro de los artículos anteriores se encuentran establecidos aquellas garantías relacionadas con el desarrollo sostenible que tiene que darse mediante los el régimen de desarrollo, cabe mencionar que es trabajo del

estado poder crear un sistema económico en donde puedan participar todos los sectores equitativamente, de manera para poder implantar un modelo estratégico que impacte en el crecimiento o expansión de la empresa Balda Toys dentro en el mercado económico nacional, proporcionando así la realización de varios derechos como lo es también el trabajo y las oportunidades a los emprendedores que buscan mediante esta estrategia aportar a la economía nacional con la distribución de elementos didácticos que en su momento tuvieron una gran aceptación social.

1.6.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).

Cabe mencionar que el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, es la norma que tiene por objeto regular a todo el sistema productivo, es decir a todos los sujetos que buscan dedicarse a una actividad comercial, esta norma entro en vigencia en el año 2010, durante todo estos años de vigencia han surgido varias modificaciones que han sido necesarias para mejorar sus funciones, porque si bien es cierto ninguna norma puede ser inconstitucional, es decir todo tiene que estar relacionado con la CRE, se tomara como referencia el artículo 4 que hace expresa mención a los fines que se establecen dentro de la esta norma, en cuanto a la matriz productiva.

Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eficiente. (Asamblea Nacional, 2018)

En relación de este artículo con la temática presentada en este estudio, que si bien es cierto los fines que tiene esta ley es desarrollar la matriz productiva bajo principios constitucionales, lo mismo que compromete al órgano estatal a trabajar arduamente para que se brinden las oportunidades equitativas dentro del marco comercial hacia los emprendedores, como es el caso de Balda toys, es necesario que se den los elementos necesarios para crear un modelo

estratégico de expansión que ayude en el crecimiento y desarrollo de la empresa, permitiendo el crecimiento de la actividad comercial local, nacional y hasta abrir nuevos mercados internacionales.

1.6.3. Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida

Este reconocido proyecto fue implementado por el jefe de estado que se encuentra desarrollando sus funciones actualmente, es un documento en el cual se encuentran sumergido derechos y garantías constitucionales por lo que se deduce que de los nuevos objetivos establecidos dentro de este Plan, están destinados al cumplimiento de sus políticas, en relación al estudio que se presenta dentro de este trabajo investigativo, se cita el quinto objetivo por cuanto este fomenta a la productividad nacional, en donde el estado tiene que ejecutar sus funciones para el cumplimiento del mismo, mediante los organismos estatales que permite desarrollar este magnífico documento.

Objetivo 5:

5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación

5.3 Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía.

Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria

5.5 Diversificar la producción nacional con pertinencia territorial, aprovechando las ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable.

(Secretaría Nacional para la Planificación del Desarrollo, 2017)

Si bien es cierto, el objetivo dentro de la presente investigación es crear un modelo estratégico de expansión para la empresa Balda

Toys, por lo que en primer lugar se tiene que determinar si existen las garantías necesarias para la elaboración del mismo, además de verificar si el estado está cumpliendo con lo manifestado en el objetivo citado, es decir si está promoviendo la productividad a los sectores que tiene la intención de crear una actividad comercial dentro del mercado local.

1.6.4. Ley Orgánica de Cultura Física

La Ley Orgánica de Cultura Física, en la norma que busca regular la educación en el deporte, es decir que lo que busca el proteger, regular y promover a la ciudadanía, a que se incentiven por medio del deporte, como una herramienta para llevar un estilo de vida saludable, además esta Ley se encuentra vincula a los preceptos constitucionales, que los establecen dentro de los derechos de los Buen Vivir, por lo que dentro del artículo 89 de este cuerpo normativo se establece lo siguiente:

Art. 89.- De la recreación.- La recreación comprenderá todas las actividades físicas lúdicas que empleen al tiempo libre de una manera planificada, buscando un equilibrio biológico y social en la consecución de una mejor salud y calidad de vida. Estas actividades incluyen las organizadas y ejecutadas por el deporte barrial y parroquial, urbano y rural.

Art. 92: Regulación de actividades de deportivas: el estado garantizará: b) impulsar programas para actividades recreativas, deportivas para un sano esparcimiento y convivencia familiar, integración social, así como recuperar valores culturales, deportivos, ancestrales, interculturales y tradicionales. (Asamblea Nacional, 2015)

Se bien es cierto dentro del presente artículo se establece hace manifestación explícita, a la recreación, en donde estas comprenden todas aquellos juegos lúdicos que se realizan en ambientes libres, para fortalecer el estilo de vida saludable en lo ecuatorianos, por lo que el compromiso de las respectivas autoridades en relación a la creación de los espacios necesarios para que

estas actividades sean posibles realizar, el estado tiene la responsabilidad de fomentar estrategias públicas de efectivo cumplimiento de este artículo.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

2.1.1. Tipo de diseño

Referente al diseño de la investigación Kerlinger (2016) sostiene que se denomina diseño de investigación “al plan y la estructura de un estudio, conceptualizándose como el plan y estructura de una investigación establecido para obtener respuestas sobre las preguntas que pueden existir dentro de un estudio”, por lo expuesto se determina que mediante el diseño de la investigación es posible detallar el problema estudiado y colocarlo dentro de una estructura para hacer posible la experimentación, la recolección de información y el análisis de los datos.

Al respecto Neil (2015), hace referencia a la investigación no experimental “es aquella que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables hacen parte de un estudio, considerado de manera sistemática y empírica”. En este estudio se consideró la investigación no experimental ya que se hace relación entre las variables del estudio que permiten determinar la contribución del modelo estratégico de expansión en la potenciación de la competitividad en la Empresa Balda Toys.

2.1.2. Alcance de la investigación

Sobre el alcance de la investigación, se ha tomado en consideración la investigación descriptiva que de acuerdo a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2016), permite la “caracterización de una situación

problema con el propósito de establecer un determinado comportamiento”. A través de la investigación descriptiva es posible identificar la situación o hecho conflictivo que se presenta en la empresa, que actualmente puede afectar en la competitividad de la empresa que impide su expansión en el mercado actual.

2.1.3. Enfoque de la investigación

El enfoque de este estudio es cuantitativo que se conceptualiza como “una forma estructurada que permite la recolección de información de las fuentes primarias, utilizando las herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas que permiten obtener datos medibles y cuantificables”. (Cook & Reichardt, 2015)

La investigación cuantitativa tiene por finalidad recopilar información numérica y porcentual de la situación considerada un problema dentro del estudio, de modo que se pueda identificar las oportunidades y riesgos que existen en el mercado nacional para la aplicación del modelo estratégico de expansión de la empresa Balda Toys, así como la situación actual de la competitividad de la misma con relación al mercado en que incursiona.

2.2. Métodos de investigación

Según Dávila (2016) “la deducción es el proceso a través del cual se analizan los criterios generales, para llegar a los hechos particulares, mientras que la inducción analiza criterios particulares para acercarse a las conclusiones generales”. Para el desarrollo del estudio se consideró la problemática de manera general, para posteriormente llegar a los hechos particulares a través del uso del instrumento de recolección de información, para su interpretación, luego mediante los aspectos identificados de los hallazgos obtenidos se puede identificar las conclusiones generales del estudio.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

Con relación a la unidad de análisis se destaca el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2016), que se conceptualiza como “los elementos que hacen parte del estudio y se pueden analizar”. La unidad de análisis que se presenta en un estudio son las personas, grupos humanos, poblaciones o entidades que son susceptibles de medición, este tipo de análisis se someterá a un análisis para cumplir con el objetivo del estudio proponiendo el modelo estratégico de expansión que puede contribuir a la potenciación de la competitividad en la empresa Balda Toys, en el mercado nacional.

2.3.1. Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2016), la población “es un conjunto de elementos que presentan características similares y hacen parte de un estudio”, mientras que la muestra es “una parte de la población, la misma que se selecciona cuando la población supera los 100 elementos”. El universo de la presente investigación, está representado por los niños en edad escolar, de 5 a 14 años, el cual se presenta seguido:

Tabla 1. *Universo*

Años	Población Guayas 5-14 años	Tasa de crecimiento	Año de proyección	Proyección
2010	736.407	1,57%	2011	747.969
2011	747.969	1,57%	2012	759.712
2012	759.712	1,57%	2013	771.639
2013	771.639	1,57%	2014	783.754
2014	783.754	1,57%	2015	796.059
2015	796.059	1,57%	2016	808.557
2016	808.557	1,57%	2017	821.251
2017	821.251	1,57%	2018	834.145
2018	834.145	1,57%	2019	847.241
2019	847.241	1,57%	2020	860.543

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)

Además, se incluyen en el universo a la población representada por los directores de las unidades educativas de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Escuelas de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.

Escuelas	Isidro Ayora	Lomas de Sargentillo	Nobol	Total
Fiscales	15	12	15	42
Fiscomisional	1	1	1	3
Municipal	2	0	0	2
Particular	2	9	3	14
Total	20	22	19	61

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora, 2014), (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lomas de Sargentillo, 2014) y (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol, 2016).

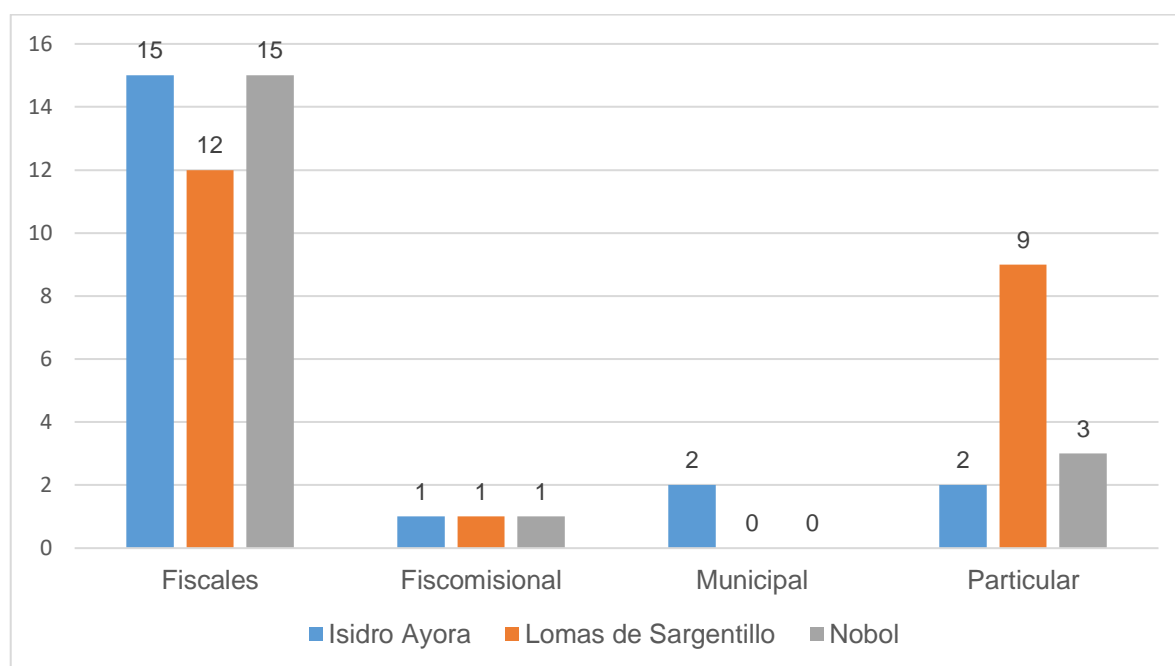


Figura 1. Escuelas de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora, 2014), (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lomas de Sargentillo, 2014) y (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol, 2016).

De la misma manera, se procede a tabular y graficar la cantidad de estudiantes en los cantones en mención:

Tabla 3. *Estudiantes de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.*

Cantón	Estudiantes	Porcentaje
Isidro Ayora	2.841	25%
Lomas de Sargentillo	4.258	37%
Nobol	4.330	38%
Total	11.429	100%

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora, 2014), (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lomas de Sargentillo, 2014) y (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol, 2016).

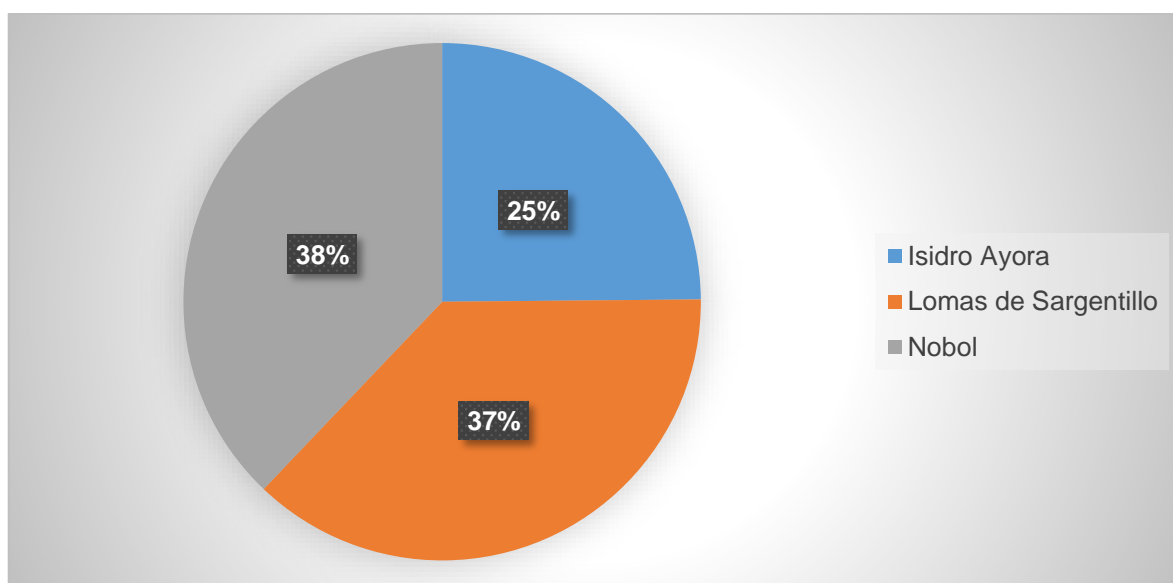


Figura 2. *Escuelas de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.*
Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora, 2014), (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lomas de Sargentillo, 2014) y (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol, 2016).

El universo de los estudiantes es igual a 11.429, de los cuales el 38% pertenecen a Nobol, 37% estudian en los planteles de Lomas de Sargentillo y el 25% se educan en Isidro Ayora.

2.3.2. Muestra

Referente a la muestra, Arias (2015) indica que “es una parte de la población total de un estudio”. Debido a que la población supera los 100 elementos es preciso que se aplique la fórmula de la muestra, como se presenta a continuación:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Significando cada uno de los elementos de la fórmula, lo siguiente

- n = Tamaño muestral
- p = probabilidad de éxito = 0,5
- q = probabilidad de fracaso = 0,5
- N = tamaño poblacional = 860.543 estudiantes de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol
- d = error de la medición (5%)
- Z = Grado de confianza (1,96)

$$n = \frac{860.543 \times 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (860.543 - 1) + 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}$$

$n = 384$ encuestas

Considerando los resultados obtenidos se identifica que la muestra de estudiantes de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol, es igual a 384 encuestas. A ello se añaden los 61 directores de las unidades educativas de los cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.

2.4. Variables

- **Independiente:** modelo estratégico de expansión.
- **Dependiente:** potenciación de la competitividad.

Tabla 4. Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Técnicas
Identificar las oportunidades y riesgos que existen en el mercado nacional para la expansión de la empresa Balda Toys en el corto, mediano y largo plazo	Variables Dependiente.- Competitividad	Posición de una organización en el ranking de un sector definido, que puede sustentarse en la porción del mercado que haya pactado o los ingresos que haya generado en un periodo determinado	a.- Demanda de juegos lúdicos tradicionales	1.- Variación anual de la demanda de juegos lúdicos tradicionales	INEC	Análisis Documental Revisión bibliográfica
			b.- Tipos de juegos tradicionales preferidos por los demandantes.	2.- Porcentaje de participación de los diferentes tipos de juegos tradicionales preferidos por los demandantes		
Examinar la situación actual de la competitividad de la empresa Balda Toys, con relación al mercado en el que incursiona	Variables Dependiente.- Competitividad	Posición de una organización en el ranking de un sector definido, que puede sustentarse en la porción del mercado que haya pactado o los ingresos que haya generado en un periodo determinado	a.- Demanda de juegos lúdicos tradicionales	3.- Posición de las empresas manufacturas de juegos lúdicos tradicionales por porción del mercado captada	Mercado Directivos de la empresa	Encuestas Entrevistas
Diseñar un modelo estratégico que favorezca la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual, en los próximos años	Variable Independiente.- Modelo estratégico de expansión	Acciones que permitan obtener beneficios y costes en la puesta en práctica, entre los principales beneficios se encuentran creación de mercados capitales que permite una asignación más eficiente de los recursos entre los negocios.	a. – Estrategias b. – Tablero de control	7.- Modelo estratégico de expansión propuesta. 8.- Alianzas estratégicas para el desarrollo y expansión de Balda Toys	INEC, Banco Central del Ecuador	Administración estratégica
Evaluar si el modelo estratégico propuesto es viable económicamente y permite la expansión en la empresa Balda Toys	Variable Independiente.- Modelo estratégico de expansión	Acciones que permitan obtener beneficios y costes en la puesta en práctica, entre los principales beneficios se encuentran creación de mercados capitales que permite una asignación más eficiente de los recursos entre los negocios	a. – Indicadores financieros	TIR VAN Recuperación de la inversión Beneficio / costo	Banco Central del Ecuador	Análisis financiero

Elaborado por autora.

2.5. Técnica de recolección de datos

Al respecto el criterio de Urbano y Yuni (2015), indica que la técnica “es el conjunto de herramientas que se aplican dentro de un proceso investigativo”. El presente estudio aplicó la investigación de campo, la misma que se orientó al uso de la encuesta como técnica de recolección de datos que según Leal y Navarro (2017), se conceptualiza como “aquella que hace posible recopilar información de forma directa de las fuentes primarias de estudio”.

La técnica aplicada en el estudio es la encuesta la misma que se aplicó a los padres de los menores de 0 a 14 años, para obtener información que permite identificar las oportunidades y riesgos que existen en el mercado nacional para la aplicación del modelo estratégico de expansión.

2.6. Instrumento de recopilación de información

Según Pardinás (2015), el instrumento de investigación “es una herramienta aplicada por el investigador para obtener información sobre el tema en estudio, considerando las fuentes primarias de investigación”. Para el desarrollo del estudio se ha empleado un cuestionario de encuesta según Cano y Santibáñez (2016) “permite identificar las oportunidades y riesgos que existen en el mercado nacional para la aplicación del modelo estratégico de expansión”. Por lo expuesto se determina el uso del cuestionario de la encuesta para cumplir con el objetivo específico de este estudio.

2.7. Tratamiento para el procesamiento de la información

Para el tratamiento de la información se consideró el criterio de Pardinás (2015), que se fundamenta en tres pasos básicos “revisión de la documentación, investigación de campo y análisis de los resultados”. Para el procesamiento de los datos obtenidos se procedió a aplicar el cuestionario a los involucrados en el estudio, luego se tabuló los datos obtenidos y se ingresó en la hoja de cálculo del Programa Microsoft Excel, para obtener las tablas y figuras estadísticas que serán analizadas e interpretadas en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

La empresa Balda Toys es una empresa de artesanos fabricantes de juegos infantiles tradicionales de Ecuador, dirigido a niños de todas las edades, el cual incentiva a los menores a disfrutar de juegos al aire libre, en compañía de sus familiares. Entre los principales juegos tradicionales se encuentran los siguientes productos:



Figura 3. Juegos tradicionales de Balda Toys

Fuente: Autora

Balda Toys es una colección de juguetes tradicionales y clásicos hechos en Ecuador de excelente calidad y gran presentación, desarrolla sus actividades en varias instalaciones dedicadas dos plantas dirigidas a la producción, mientras que la oficina matriz se dedica a la administración de todas las actividades relacionadas a la empresa, es decir, se encuentran las jefaturas de producción, se dividen en dos plantas: Planta Sur (Guasmo sur) - Planta Norte (Mapasingue oeste) y la Matriz Administrativa (Recursos humanos, Finanzas y Marketing): Urdesa Calle Alianza 201 y Jiguas.

El organigrama de la empresa Balda Toys, se encuentra en el siguiente esquema gráfico, donde se representa por separado cada uno de los departamentos funcionales de la empresa.

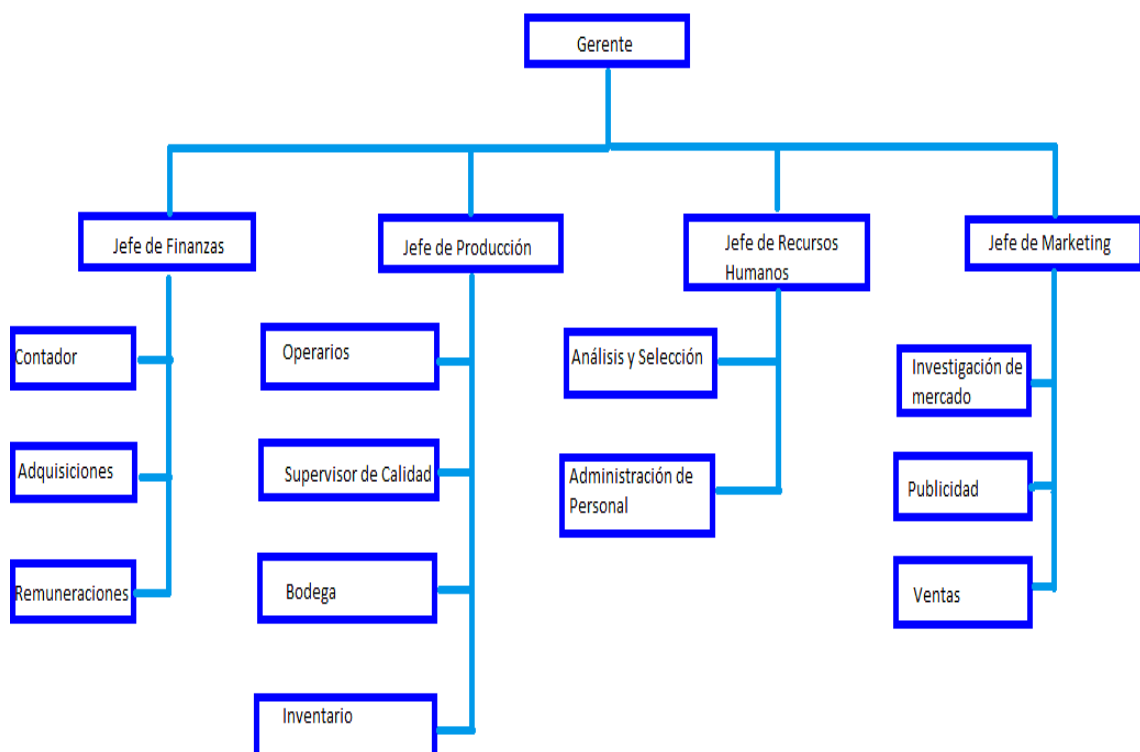


Figura 4. Organigrama Funcional de Balda Toys.

Fuente: Autora

Con relación al organigrama indicado se ha provisto de las principales funciones de las jefaturas que conforman la Empresa Balda Toys, el cual cuenta con 22 empleados en total, se encuentran divididos de la siguiente manera:

- Gerencia General

- Jefatura de Finanzas:
 - 1 Contador
 - 1 Auxiliar Contable
 - 1 Adquisiciones
 - 1 Encargado de remuneraciones

- Jefatura de Producción:
 - 10 Operarios
 - 1 Supervisor de Calidad
 - 1 Bodega
 - 1 Inventarios

- Jefatura de Recursos Humanos
 - 1 Administrativo de Recursos Humanos

- Jefatura de Marketing
 - Jefe de Ventas
 - 1 Vendedor
 - 1 Impulsadora

Conforme a lo expresado cada una de los departamentos se encuentra jerarquizada con su respectivo jefe de personal y encargado.

Las ventas actuales de la empresa en unidades, ascendieron en el año 2019 a la cantidad de 154.550 juegos tradicionales, situándose en el tercer lugar entre los competidores, que comercializaron entre 175.000 a 210.000 unidades aproximadamente.

Con relación a la rentabilidad actual de Balda Toys, se pudo conocer los siguientes resultados, de acuerdo a la recopilación de información de ingresos y costos.

Tabla 5. Estado de resultados al 31 de diciembre del 2019.

Descripción	2019
Ingresos por ventas	\$231.825,00
Costos	
(-) Costos de producción (ensamble)	\$184.380,00
(-) Materiales Directos	\$92.730,00
(-) Mano de Obra Directa	\$65.000,00
(-) Materiales Indirectos	\$5.500,00
(-) Mano de Obra Indirecta	\$15.000,00
(-) Gastos indirectos de fabricación	\$6.150,00
Utilidad bruta	\$47.445,00
Margen bruto	20,47%
(-) Gastos Administrativos	\$35.620,00
(-) Gastos de ventas	\$5.500,00
Utilidad operativa	\$6.325,00
Margen operativo	2,73%
(-) Gastos financieros	\$0,00
Utilidad Neta	\$6.325,00
Margen Neto	2,73%
(-) Participación de trabajadores	\$0,00
Utilidad antes de impuestos	\$6.325,00
Margen antes de imp.	2,73%
(-) Impuesto a la Renta	\$0,00
Utilidad a distribuir	\$6.325,00
Margen a distribuir	2,73%

Fuente: Información tomada de la empresa Balda Toys. Elaborado por autora.

La empresa Balda Toys obtuvo ingresos por la suma de \$231.825,00, mientras que los costos de ensamblaje de los juegos tradicionales, sumaron \$184.380,00, obteniéndose una utilidad bruta de \$47.445,00 y un margen bruto de 20,47%, sumando a los costos en mención, los gastos administrativos y de ventas (\$6.325,00), se obtuvo un margen neto de 2,73%.

El resultado obtenido demuestra que, por cada \$100,00 que ingresaron a la empresa Balda Toys, por concepto de ventas, solo ganó \$2,73, es decir, un margen mínimo que representa un problema para la empresa.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Uno de los mercados objetivos de Balda Toys está conformado por el Cantón Nobol, perteneciente a la provincia del Guayas, por ello se realizará la revisión de las principales características de la población, y los clientes potenciales a quienes se extenderá la estrategia de Marketing, por ello, se describirán a continuación:

En la provincia del Guayas existe un total de 3.645.483, la población menor de 15 años de edad, representa el 31,3% de la población. Este cambio de estructura por edad, sitúa al Ecuador en las puertas de una “ventana de oportunidad”, con un 62,2% de población no dependiente (mayor de 15 años y menor de 65).

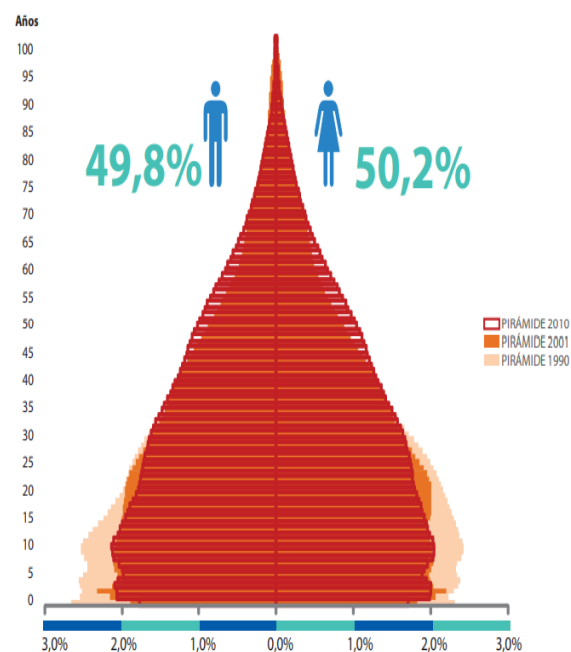
Debido a que la estratégica de marketing se ideó realizarla en las instituciones de educación básica se indicara el número de estudiantes que asisten a las escuelas, que tiene a nivel nacional un total de 3.712.921 mujeres y 3.743.766 hombres correspondientes a la educación básica, de los cuales 3.275.624 pertenecen al área rural, donde se pretende introducir los productos de Balda Toys, el cuadro referencial sobre lo expuesto se muestra a continuación:

Nivel de instrucción (sistema de educación actual)	Mujeres		Hombres		% de mujeres con relación a cada nivel de instrucción
	Número	%	Número	%	
Nacional					
Ninguno	369.164	5,6%	285.518	4,4%	56,4%
Preescolar	69.237	1,1%	71.564	1,1%	49,2%
Educación Básica	3.712.921	56,4%	3.743.766	58,2%	49,8%
Educación media / Bachillerato	1.288.451	19,6%	1.272.147	19,8%	50,3%
Superior y/o postgrado	971.021	14,7%	874.217	13,6%	52,6%
Ignora	177.050	2,7%	186.166	2,9%	48,7%
Total	6.587.844	100,0%	6.433.378	100,0%	50,6%
Área urbana					
Ninguno	140.484	3,3%	105.550	2,6%	57,1%
Preescolar	43.605	1,0%	44.883	1,1%	49,3%
Educación Básica	2.111.789	50,1%	2.069.274	51,6%	50,5%
Educación media / Bachillerato	978.970	23,2%	937.326	23,4%	51,1%
Superior y/o postgrado	825.085	19,6%	733.815	18,3%	52,9%
Ignora	115.849	2,7%	120.660	3,0%	49,0%
Total	4.215.782	100,0%	4.011.508	100,0%	51,2%
Área rural					
Ninguno	228.680	9,6%	179.968	7,4%	56,0%
Preescolar	25.632	1,1%	26.681	1,1%	49,0%
Educación Básica	1.601.132	67,5%	1.674.492	69,1%	48,9%
Educación media / Bachillerato	309.481	13,0%	334.821	13,8%	48,0%
Superior y/o postgrado	145.936	6,2%	140.402	5,8%	51,0%
Ignora	61.201	2,6%	65.506	2,7%	48,3%
Total	2.372.062	100,0%	2.421.870	100,0%	49,5%

Figura 5. Nivel de instrucción por áreas mayores de 5 años

Fuente: Censo de Población y Vivienda, 2010.

En términos absolutos en el sistema educativo tanto privado como público ahora se encuentran estudiando 4.795.641 (28,4% de población del 2001) personas mientras que en el 2001 se encontraban estudiando 3.448.431 (33,1% de población del 2010).



Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	9.743	0,3%	2.281	0,1%
De 90 a 94 años	11.995	0,4%	5.712	0,2%
De 85 a 89 años	17.350	0,5%	13.655	0,4%
De 80 a 84 años	25.477	0,8%	25.924	0,7%
De 75 a 79 años	37.182	1,1%	37.219	1,0%
De 70 a 74 años	51.412	1,6%	53.901	1,5%
De 65 a 69 años	45.703	1,4%	56.752	1,6%
De 60 a 64 años	94.293	2,8%	118.685	3,3%
De 55 a 59 años	91.994	2,8%	138.010	3,8%
De 50 a 54 años	130.270	3,9%	166.684	4,6%
De 45 a 49 años	158.124	4,8%	204.345	5,6%
De 40 a 44 años	200.728	6,1%	220.145	6,0%
De 35 a 39 años	229.555	6,9%	249.779	6,9%
De 30 a 34 años	255.593	7,7%	289.594	7,9%
De 25 a 29 años	276.926	8,4%	307.034	8,4%
De 20 a 24 años	336.609	10,2%	321.308	8,8%
De 15 a 19 años	321.456	9,7%	338.370	9,3%
De 10 a 14 años	332.561	10,1%	373.511	10,2%
De 5 a 9 años	341.476	10,3%	362.896	10,0%
De 0 a 4 años	340.587	10,3%	359.678	9,9%
Total	3.309.034	100,0%	3.645.483	100,0%

Figura 6. Estructura de la población de Provincia del Guayas por edades, año 2010.

Fuente: Censo de Población y Vivienda, 2010.

La población perteneciente a la provincia del Guayas dividida tanto en edades y sexo muestra que el 48% pertenece al género masculino, mientras que el 50,2 corresponde al 50,5% de mujeres, donde las edades de mayor porcentaje están comprendidos entre las edades de 5 a 15 años, justamente la población que se pretende alcanzar con los juegos tradicionales que comercializa Balda

Toys, considerando que la población estudio alcanza un total de 722.574, que conforma el 20.2% del total de la población del Guayas.

Las poblaciones en estudio comprendidas por Lomas de Sargentillo tienen un total de 18.413, Nobol con 19.600 e Isidro Ayora con 10.870 de acuerdo al último Censos poblacional, sin embargo, se puede estimar que según el porcentaje provincial en la edad de 5 años hasta 14 años que representan el 20.2% del nivel cantonal.

Luego de describir el total de población en edad escolar y los que se encuentran relacionados a la instrucción básica, se procederá a la descripción de los cantones donde se introducirá los productos de Balda Toys, es decir, en los cantones de Lomas de Sargentillo, Isidro Ayora y Nobol, cuyos datos demográficos se presentaran en los siguientes párrafos.

Cantón Nobol

Con relación al cantón Nobol, tiene como fecha de fundación el 21 de julio de 1992, hasta el 2015 poseía una población total de 23.218 habitantes, la extensión de 137.152 Km², su ubicación los límites con el cantón Daule, al sur con el cantón Guayaquil, al este el río Daule y oeste con lomas de Sargentillo e Isidro Ayora, a continuación, se indicarán los datos referenciales del respeto al Censo poblacional del 2010.

De acuerdo a los datos del censo INEC 2010, el cantón Nobol presenta una población total de 19.600 habitantes en las áreas urbanas y rural., y en el año 2001, 14753 habitantes con una tasa de crecimiento poblacional del 3,16 %. En el área rural la población es de 11 344 habitantes, de los cuales 5 751 son hombres y 5 593 son mujeres; en cuanto al área urbana la población es de 8 256 habitantes, de los cuales 4.105 son hombres y 4.152 son mujeres (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol, 2016).

Sexo	2010				2001			
	RURAL		URBANO		RURAL		URBANO	
	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%
Hombre	5751	50,70	4105	50,70	4323	51,49	3210	50,50
Mujer	5593	49,30	4152	49,30	4073	48,51	3147	49,50
Total	11344	100,00	8256	100,00	8396	100	6357	100,00

Figura 7. División de población por sexo y por área del Cantón Nobol.

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol, 2016).

En cuanto a la tasa de asistencia en educación básica hubo un incremento marcado de 10,6 en relación al 2001, esto se debe a los programas educativos que ha implementado el Gobierno. Y que muchos padres de familia tienen la obligación de enviar a sus hijos hacia centros educativos.

Con relación al número de escuelas dentro del Cantón Nobol se obtuvo que existe un total de 18 escuelas, divididas tanto en fiscales, Fiscomisional y particulares, cuya división se muestran en las siguientes tablas y gráficos.

Tabla 6. Escuelas del cantón Nobol.

Escuelas	Total
Fiscales	15
Fiscomisional	1
Particular	3

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol, 2016).

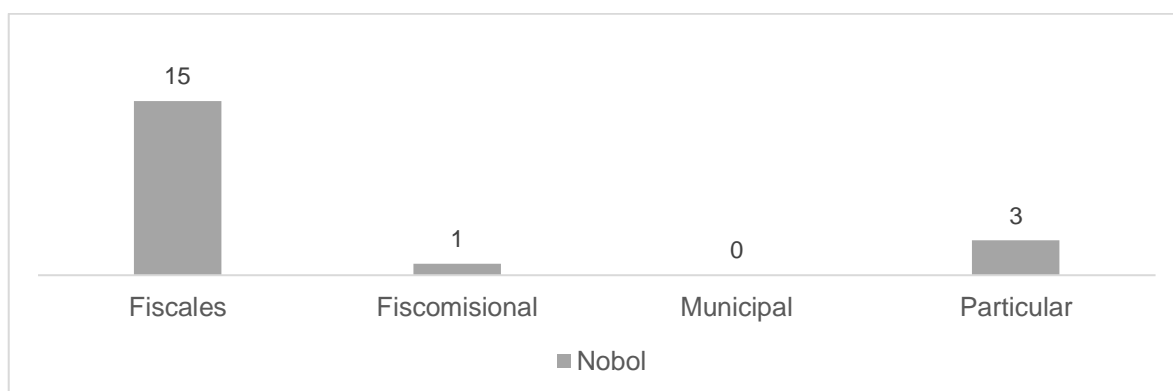


Figura 8. Escuelas del cantón Nobol

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol, 2016).

De acuerdo a datos poblacionales existe en el cantón Nobol un aproximado de 3.959,20 personas que se encuentran entre las edades de 5 a 14 años, los cuales se encuentran inmersos en las diferentes unidades educativas mencionadas, y corresponden al mercado objetivo de dicho cantón.

Cantón Lomas de Sargentillo

De acuerdo con las estadísticas dadas en el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010), se describe a la población del cantón Lomas de Sargentillo con la finalidad de analizar el mercado de Balda Toys. La distribución que está relacionado a la cantidad de personas que habitan dentro de este cantón, por lo tanto, se vincula las variables sociodemográficas inherentes a los grupos etáneos, género, institución, entre los más relevantes.

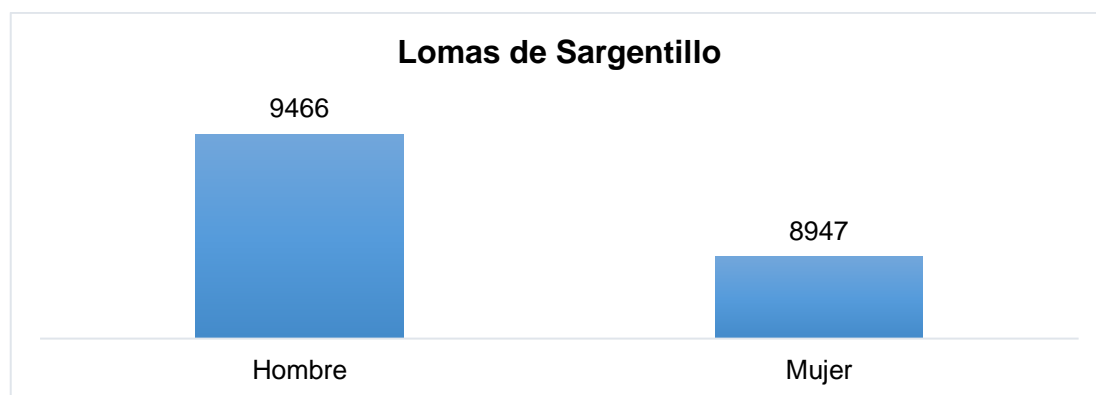


Figura 9. Población del cantón de Lomas de Sargentillo: Género

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas, 2017)

Con relación a la cantidad que habitan dentro del cantón Lomas de Sargentillo, es de un total de 18413 ciudadanos, donde 9466 pertenece al género masculino y 8947 corresponde a mujeres, con este número de habitantes se pretende visualizar la aceptación de los artículos elaborados en Balda Toys.

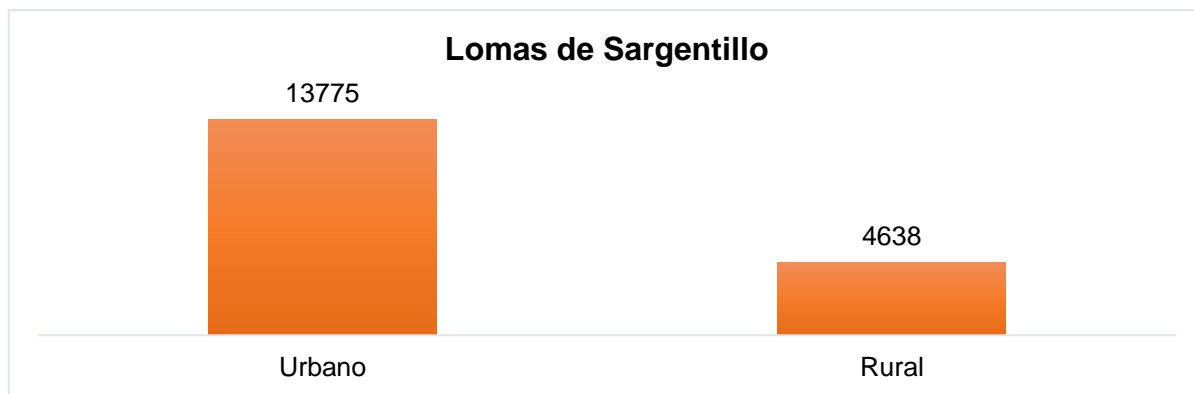


Figura 10. Población del cantón de Lomas de Sargentillo según: Urbano y rural
Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas, 2017)

Al respecto, de la población de Lomas de Sargentillo se estima que dentro de este cantón habitan alrededor de 18413 personas, distribuyéndose en dos sectores urbano y rural, donde el primero en mención constituye una cantidad de 13775 personas y en el segundo se compone en 4638 ciudadanos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

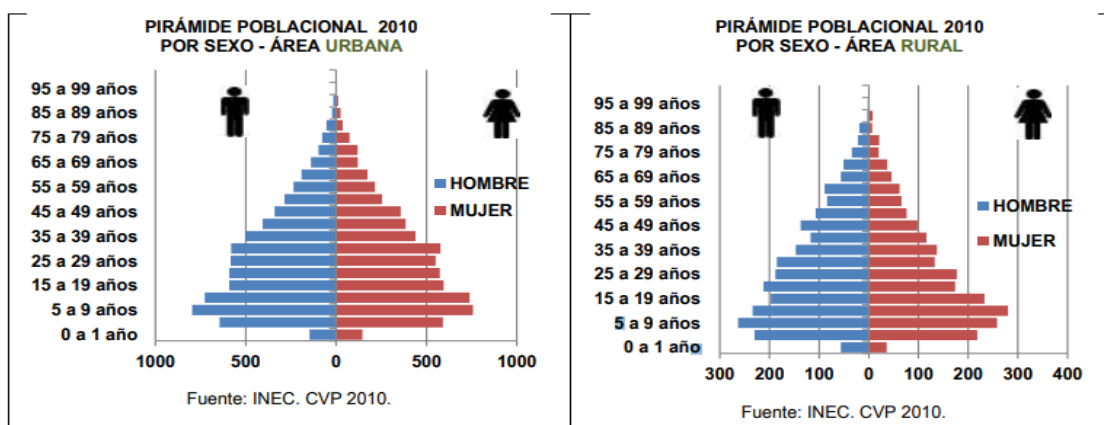


Figura 11. Población según edad, sexo y sector de Lomas de Sargentillo
Fuente: (Municipal Lomas de Sargentillo, 2016)

Con relación a las edades de los ciudadanos de Lomas de Sargentillo, este se describe de la siguiente manera: en el sector urbano existen 292 niños y niñas de 0 a 1 año de edad, mientras que, de 1 a 4 años hay una cantidad de 1236 de infantes, entre las edades de 5 a 9 años son 1554 y, por último, los niños de 10 a 14 años son 1466. Por su parte, en el sector rural los niños de 0 a 1 año son 92, mientras que de 1 a 4 años de edad entre niñas y niños corresponde a

448, la cantidad de 521 está conformada por niños de 5 a 9 años y de 10 a 14 años son 514 (Municipal Lomas de Sargentillo, 2016).

Educación

Prosiguiendo con la descripción sociodemográfica del cantón Lomas de Sargentillo, se hace referencia al sistema educativo que reciben los pobladores de este sector. Por lo que, a continuación, se presenta la tabla donde indica el género y edad acorde al nivel educativo.

SEXO	SABE LEER Y ESCRIBIR	EIDADES ESCOLARES					Total
		De 3 a 5 años	De 6 a 12 años	De 13 a 18 años	De 19 a 25 años	26 años y más	
Hombre	Si	37	1.313	993	1.027	3.697	7.067
	No	163	134	40	68	916	1.321
	Total	200	1.447	1.033	1.095	4.613	8.388
Mujer	Si	35	1.363	1.031	1.006	3.432	6.867
	No	151	118	11	37	773	1,09
	Total	186	1.481	1.042	1.043	4.205	7.957
Total	Si	72	2.676	2.024	2.033	7.129	13.934
	No	314	252	51	105	1.689	2.411
	Total	386	2.928	2,075	2.138	8.818	16.345

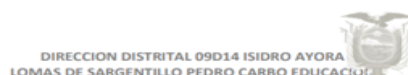
Figura 12. Edades escolares de la población de Lomas de Sargentillo

Fuente: (Municipal Lomas de Sargentillo, 2016)

Con referencia a la educación, el cantón Lomas de Sargentillo consta con 18 establecimientos educativos, de las cuales se dividen en 12 instituciones públicas y 6 entidades académicas particulares, lo que proporciona la educación a 5.038 niños y niñas del sector. Además, se recalca que el cantón cuenta con un promedio de años cursados de 4.3, lo que afecta la calidad de la educación en lo que cabe de la zona rural, por lo que también, se divide que el nivel de escolaridad es de 3 años (Municipal Lomas de Sargentillo, 2016).

El 42% de los niños sostienen la edad de 12 años, los cuales son inscritos legalmente a una institución educativa, el 7% de la población pertenece a las edades de 18 años quienes cuentan con educación primaria y jóvenes de 24 años han logrado terminar los estudios de tercer nivel en un 5% (Municipal Lomas de Sargentillo, 2016).

A continuación, se presentan los nombres de las entidades inscritas legalmente dentro del sistema educativo, es decir que constan dentro del Ministerio de Educación del Ecuador:



	ESTABLECIMIENTO	DIRECCIÓN		CANTON	PROVINCIA	TIPO DE MANTENIMIENTO	CÓDIGO AMIE
		CALLE PRINCIPAL	CALLE SECUNDARIA				
12	5 de junio	VIA ESCOBERIA	RCTO RIO PERDIDO	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H05170
13	ESCUELA FISCAL MIXTA "SANTA TERESA DE JESUS AVILA"	VIA COOPERATIVA SANTA TERESA DE AVILA	RCTO LAS CHACRAS	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03416
14	ESCUELA FISCAL MIXTA "GUSTAVO ALFREDO JACOME"	KM 42 VIA MANABI	RCTO ESCOBERIA	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03409
15	ESCUELA FISCAL MIXTA "AB. HERNAN NAVAS VERA"	VIA LAS CAÑAS	RCTO PUERTO LAS CAÑAS	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03414
16	COLEGIO FISCAL TECNICO LOMAS DE SARGENTILLO	KM 42 1/2 VIA MANABI	SECTOR MONSERRATE	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03423
17	ESCUELA FISCAL MIXTA "HACIA EL IDEAL	VIA LOMAS DE SARGENTILLO / DAULE	RCTO EL PRINCIPE	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03193
18	ESCUELA FISCAL MIXTA "LOMAS DE SARGENTILLO"	DAULE	ENTRE LA B Y LA C	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03415
19	ESCUELA FISCAL MIXTA "TNTE. GUSTAVO LEDESMA"	RCTO LAS CAÑAS	BARRIO 12 DE MAYO	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03412
20	ESCUELA FISCAL MIXTA "HONORATO VASQUEZ"	DIEZ DE AGOSTO ENTRE SAN LORENZO Y 5 DE JUNIO	SECTOR SAN LORENZO	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03401
21	ESCUELA FISCAL MIXTA "MANUELA CAÑAZARES"	AV. EL TELEGRAFO VIA NOBOL	CALLE GUAYAQUIL	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03405
22	ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "CIUDAD DE AZOGUEZ"	AV. MONSERRATE	CALLE SIN NOMBRE	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03407
23	EL MAMEY	VIA LAS CAÑAS/LOMAS DE SARGENTILLO	RCTO EL MAMEY	LOMAS DE SARGENTILLO	GUAYAS	CORRECTIVO MENOR	09H03302

Figura 13. Instituciones educativas de Lomas de Sargentillo

Fuente: (Ministerio de Educación, 2016)

De acuerdo, a los nombres de las instituciones educativas que existe dentro del cantón Lomas de Sargentillo son 12 escuelas públicas y 6 privadas, lo que se evidencia que la empresa Balda Toys, tendrá una acogida positiva, tanto de los padres de familia como de los menores de edad, ya que la población de niños en este sector es vidente para fomentar los juegos lúdicos tradicionales del país. Es muy importante, destacar que la concientización de los menores de edad y padres permite incentivar a desarrollar sus habilidades y conocimientos, lo que en la actualidad por causas de la tecnología los niños, niñas y

adolescentes han experimentado la tecnología de forma no correcta (Ministerio de Educación, 2016).

Isidro Ayora

Correspondiente al cantón Isidro Ayora, se analiza a la población que habita dentro de este sector, por lo que, se describe la cantidad de habitantes concerniente al género. A continuación, se presentan las gráficas donde se especifica la población, sectores que los conforman y número de habitantes que se sitúan dentro del territorio urbano y rural.

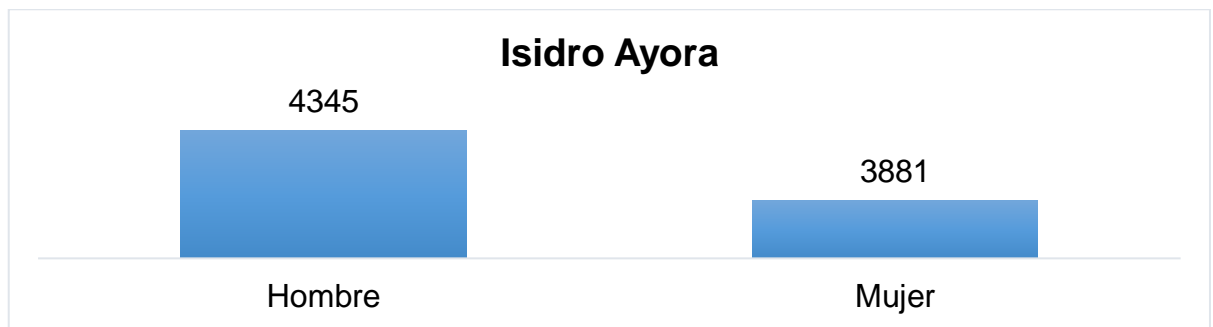


Figura 14. Población del cantón Isidro Ayora: según género

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Con relación al número de habitantes que residen dentro del cantón Isidro Ayora está conformado por 4345 hombres y 3881 mujeres. Lo que significa que por el número de habitantes la empresa Balda Toys podrá introducirse dentro del mercado, comercializando los juegos lúdicos que son tradicionales en el país (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

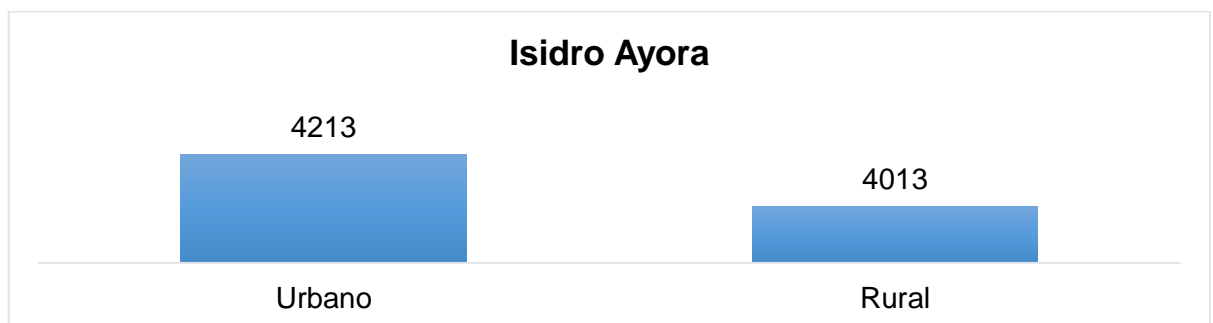


Figura 15. Población según sector del cantón Isidro Ayora

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

De acuerdo con los datos estadísticos dados en el INEC, la población total del cantón Isidro Ayora es de 10.870 ciudadanos, lo que representa el 11.5%, a esto se suma la división de la zona urbana y rural, donde el primer sector está conformado por 4213 habitantes y el segundo por 4013 ciudadanos, lo que significa que los productos de la organización Balda Toys puede ser introducidos al mercado nacional, ya que el número de población permite captar a los usuarios (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

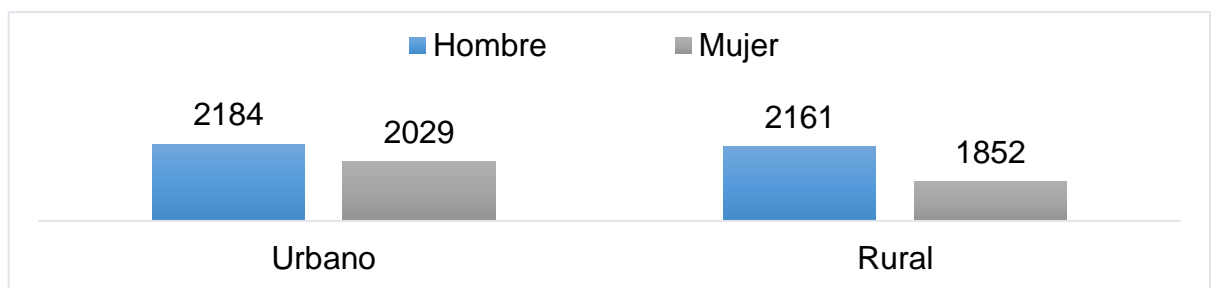


Figura 16. Población según edad y sector del cantón Isidro Ayora

Fuente: (Gobierno Autónomo Descebralizado del Cantón Isidro Ayora, 2016)

Con relación al género que conforma los sectores del cantón Isidro Ayora, corresponde que en la localidad urbana son 2184 hombre y 2029 mujeres, mientras que, en la zona rural los hombres son 2161 y mujeres 1852 (Gobierno Autónomo Descebralizado del Cantón Isidro Ayora, 2016). Tanto en los sectores urbano y rural, el número de pobladores sobrepasan los 7 mil habitantes, visualizándose que la empresa Balda Toys puede cubrir con la comercialización de los juguetes.

CANTÓN ISIDRO AYORA: POBLACIÓN DE 5 AÑOS Y MÁS, POR ÁREAS Y SEXO, SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN. Censo 2001									
NIVELES DE INSTRUCCIÓN	TOTAL			HOMBRES			MUJERES		
	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL
TOTAL	7.124	3.695	3.429	3.778	1.918	1.860	3.346	1.777	1.569
NINGUNO	1.189	379	810	601	201	400	588	178	410
CENTRO ALFAB.	53	33	20	29	17	12	24	16	8
PRIMARIO	4.146	2.129	2.017	2.230	1.112	1.118	1.916	1.017	899
SECUNDARIO	922	733	189	478	380	98	444	353	91
POST BACHILLERATO	14	14	0	3	3	0	11	11	0
SUPERIOR	151	129	22	76	62	14	75	67	8
POSTGRADO	1	1	0	0	0	0	1	1	0
NO DECLARADO	648	277	371	361	143	218	287	134	153

El promedio de años aprobados por la población de 10 años y más (escolaridad media) para el Cantón Isidro Ayora es de 4,3 años, para la población del área urbana es de 5,1 años y para el área rural 3,4 años. Para hombres 4,3 y para mujeres 4,4 años

Figura 17. Porcentaje de población, según niveles de instrucción

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

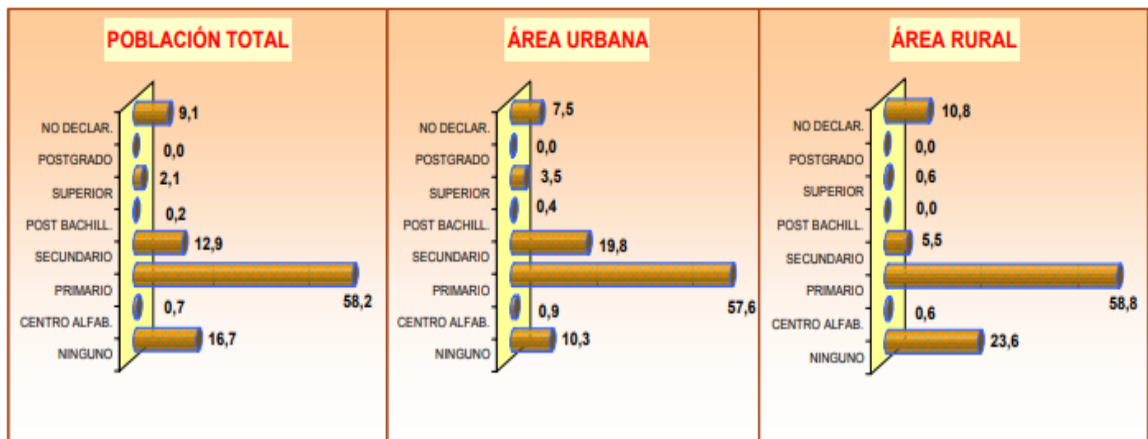


Figura 18. Porcentaje de población, según niveles de instrucción

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Al respecto, del nivel de instrucción que recibe la población del cantón Isidro Ayora, este presenta los siguientes resultados, desatacando que 1.189 personas no accedieron a la educación, distribuyéndose en 379 del sector urbano y 810 en la localidad rural, sin embargo, existieron personas que asistieron a los centros de alfabetización en una totalidad de 53 ciudadanos, donde 33 fue de la zona urbana y 20 rurales entre hombres y mujeres, mientras que, los que obtuvieron una educación primaria fueron 4.146, dividiéndose en urbano (2129) y rural (20.17) y el nivel secundario fue un total de 922, así mismo, 733 de urbano y 189 rural (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

Con relación a la cobertura sobre los servicios en educación, el cantón Isidro Ayora, mediante el Gobierno Autónomo se manifiesta que existen varias unidades educativas que se dedican a conseguir un logro para las personas, por lo que se han implementado infraestructura para el Proyecto de Desarrollo Infantil, de Discapacidades y de Gerontología. A continuación, se presentan los registros legales que constan dentro del Ministerio de Educación del país:

- 13 escuelas
- 1 colegio a distancia Unidad Educativa Don Bosco
- 3 aulas para educación de personas especiales ECUAVIDA
- 5 centros integrados para el buen vivir CIBV

No.	NOMBRE	CANTÓN	RECINTO	INFRAESTRUCTURA
1	ESC. FISCAL MIXTA 12 DE OCTUBRE	ISIDRO AYORA	PUEBLO NUEVO	3 PABELLONES HORMIGON HARMADO
2	ESC. FISCAL MIXTA 1RO DE MAYO	ISIDRO AYORA	EL SAUCE	1 PABELLON HORMIGON RAMADO
3	ESC. FISCAL MIXTA SIN NOMBRE	ISIDRO AYORA	CARRIZAL	3 PABELLONES DE HORMIGON ARMADO
4	COL. FISCAL MIXTO ISIDRO AYORA CUEVA	ISIDRO AYORA	CANTON	7 BLOQUES - HORMIGON ARMADO
5	ESC. FISCAL MIXTA PUEBLO NUEVO	ISIDRO AYORA	PUEBLO NUEVO	1 PABELLON HORMIGON ARMADO
6	ESC. FISCAL MIXTA 28 DE OCTUBRE	ISIDRO AYORA	CIENEGA REDONDA	1 BLOQUE DE 3 AULAS HORMIGON ARMADO
7	ESC. FISCAL MIXTA 28 DE AGOSTO	ISIDOR AYORA	SAN AGUSTIN	1 PABELLON HORMIGON ARMADO
8	ESC. FISCAL MIXTA OSWALDO MOLESTINA ZAVALA	ISIDRO AYORA	COROZAL	1 BLOQUE DE 3 AULAS Y 1 BLOQUE DE 2 AULAS
9	ESC. FISCAL MIXTA MANUEL HINOJOSA HOLGUIN	ISIDRO AYORA	CANTON	CASA DE CONSTRUCCION MIXTA
10	ESC. FISCAL MIXTA MARISCAL SUCRE	ISIDRO AYORA	CANTON	9 BLOQUES HORMIGON HARMADO
11	ESC. FISCAL MIXTA JACINTO FRANCISCO GONZALEZ HUACON	ISIDRO AYORA	LAS MERCEDES	4 BLOQUES HORMIGON ARMADO
12	ESC. FISCAL MIXTA 1 DE JUNIO	ISIDRO AYORA	LA VICTORIA	1 PABELLON HORMIGON ARMADO
13	COL. A DISTANCIA UNIDAD EDUCATIVA DON BOSCO	ISIDRO AYORA	CANTON	SIN INFRAESTRUCTURA PROPIA
14	ESC. PARTICULAR RIO BACHILLERO	ISIDRO AYORA	PUEBLO NUEVO	1 PABELLON
15	ESC. FISCAL MIXTA 22 DE NOVIEMBRE	ISIDRO AYORA	CANTON	7 BLOQUES DE AULAS HORMIGON ARMADO
16	COLEGIO DEL MILENIO	ISIDRO AYORA	CANTON	EN CONSTRUCCION

Figura 19. Nombres de instituciones educativas del cantón Isidro Ayora

Fuente: Ministerio de Educación (2016)

FID	NOMBRE	CANTÓN	UBICACIÓN
1	CIBV CARITAS ALEGRES	ISIDRO AYORA	ISIDRO AYORA
2	CIBV PEQUEÑOS QUERUBINES	ISIDRO AYORA	ISIDRO AYORA
3	CIBV PEQUEÑOS ANGELITOS	ISIDRO AYORA	ISIDRO AYORA
4	CIBV S/N	ISIDRO AYORA	ISIDRO AYORA
5	CIBV PEQUEÑOS TRAVIESOS	ISIDRO AYORA	ISIDRO AYORA

Figura 20. Nombres de CIBV en el cantón Isidro Ayora

Fuente: (Ministerio de Educación, 2016)

Finalmente, los datos obtenidos sobre las unidades educativas que se encuentran dentro del cantón representan una educación que alberga a 2.841 estudiantes dentro del sistema educativo, distribuyéndose en 47% mujeres y 55% hombres. Sin embargo, existe una pequeña limitación para el género femenino debido a varios factores. Por otro lado, la instrucción secundaria es de 2 colegios, 1 fiscal y 1 religioso.

3.3. Presentación de resultados

3.3.1. Resultados de la encuesta aplicada a los padres de familia

En las siguientes tablas se presentan el detalle de la encuesta aplicada a los padres de familia:

1) ¿Cuántos hijos tiene que tengan de 5 a 14 años?

Tabla 7. Número de hijos de 5 a 14 años

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 hijo	62	16%
2 hijos	186	48%
3 hijos	98	26%
Más de 3 hijos	38	10%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

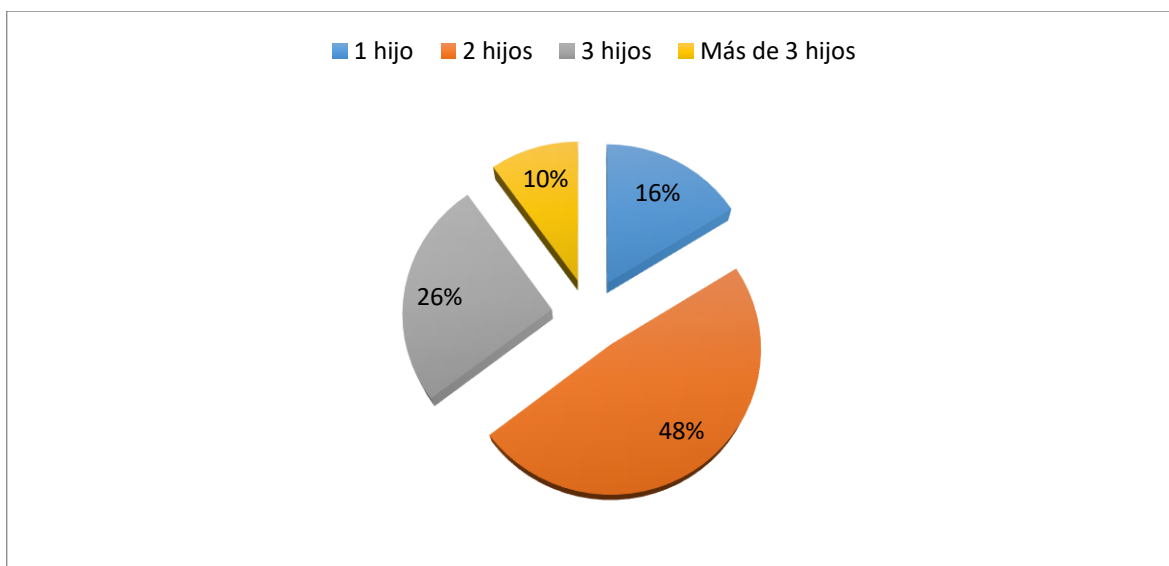


Figura 21. Número de hijos de 5 a 14 años

Fuente: Encuesta a padres de familia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se logra determinar que el 48% de los padres de familia del sector encuestado tienen 2 hijos, el 26% de ellos tienen 3 hijos, mientras que el 16% solamente tienen 1 hijo. Por lo tanto, se deduce que, la mayor parte de la población escogida tienen dos hijos, cuyas edades se encuentran entre 5 a 14 años.

2) ¿De qué edades?

Tabla 8. *Edades*

Descripción	Frecuencia	%
5-9 años	248	65%
10-14 años	136	35%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

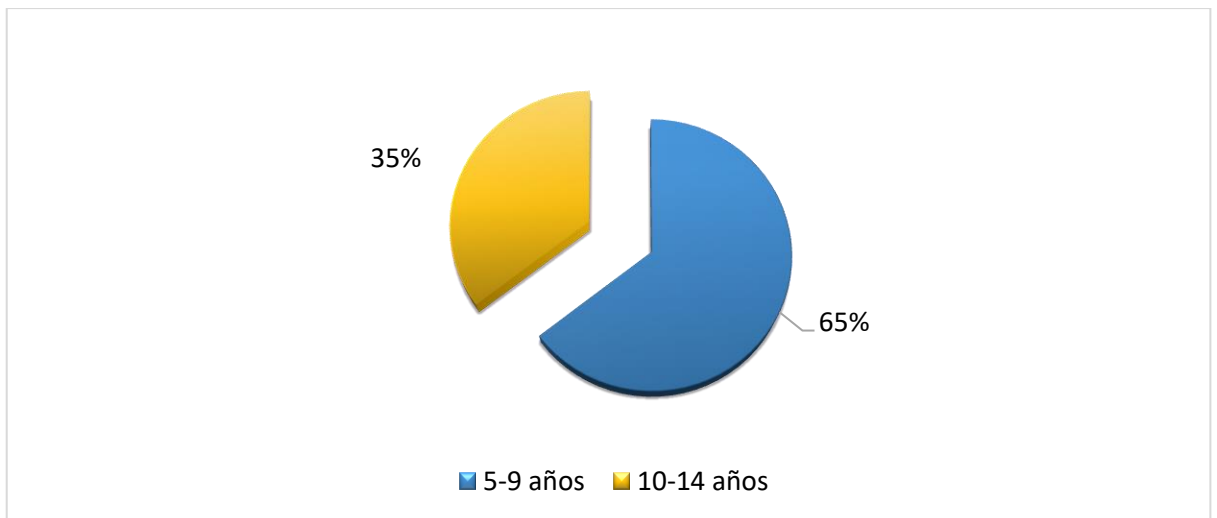


Figura 22. *Edades*

Fuente: Encuesta a padres de familia.

A través de las encuestas realizadas a los padres de familias, se demuestra que el 65% tienen hijos entre edades de 5 a 9 años, mientras que, el 35% con niños de edades de 10 a 14 años. Por consiguiente, la mayor parte de la muestra seleccionada tienen hijos menores (5-9), por lo que, si estarían dispuestos a comprar estos juegos como yoyo, trompo, rayuela, hula hula, taca taca.

3) ¿Compraría usted juegos como yoyo, trompo, rayuela, hula hula, taca taca, etc. para la recreación de sus hijos?

Tabla 9. *Compraría usted juegos tradicionales para la recreación de sus hijos*

Descripción	Frecuencia	%
Si	360	94%
No	24	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

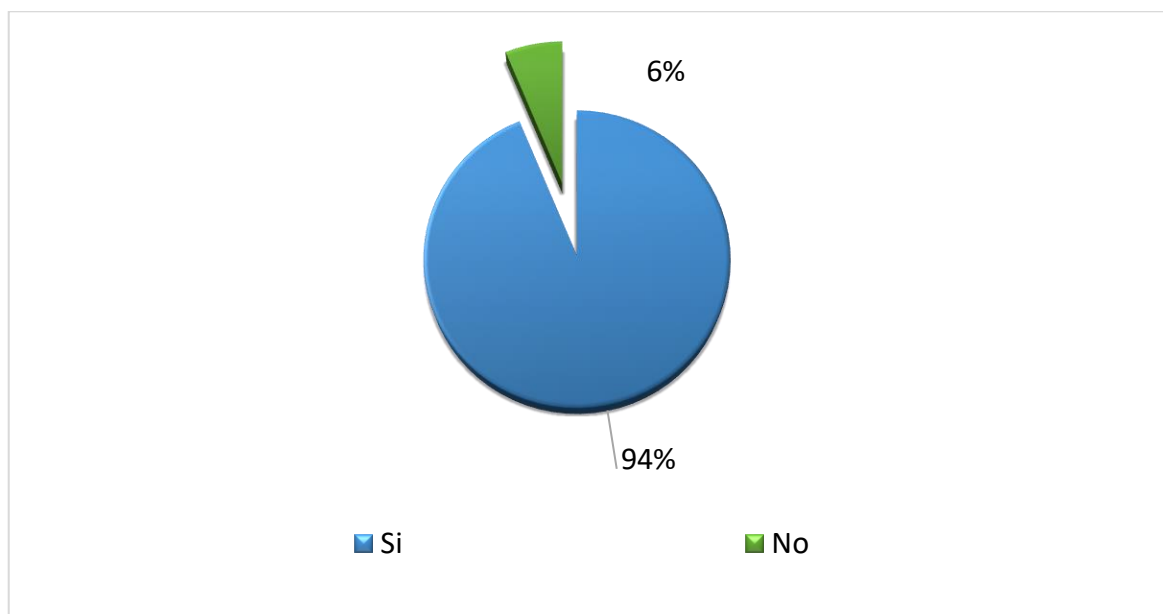


Figura 23. *Compraría usted juegos tradicionales para la recreación de sus hijos*

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Acorde a los datos obtenidos, se reconoce que en su mayoría los padres de familias, si estarían dispuestos adquirir estos juegos, la cual ha sido representada por el 94% de la población seleccionada. Esto se debe, a que ellos consideran estos juegos como tradicionales y entretenidos para sus niños.

4) ¿Qué juegos le gustaría comprar para la recreación de sus hijos?

Tabla 10. *Juegos que le gustaría comprar para la recreación de sus hijos*

Descripción	Frecuencia	%
Yoyo	34	9%
Taca taca	16	4%
Hula hula	53	14%
Balero	22	6%
Macateta	12	3%
Cuerda	61	16%
Resortera	11	3%
Rayuela	49	13%
Disco chino	51	13%
Cantón	21	5%
Otros	30	8%
Ninguno	24	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

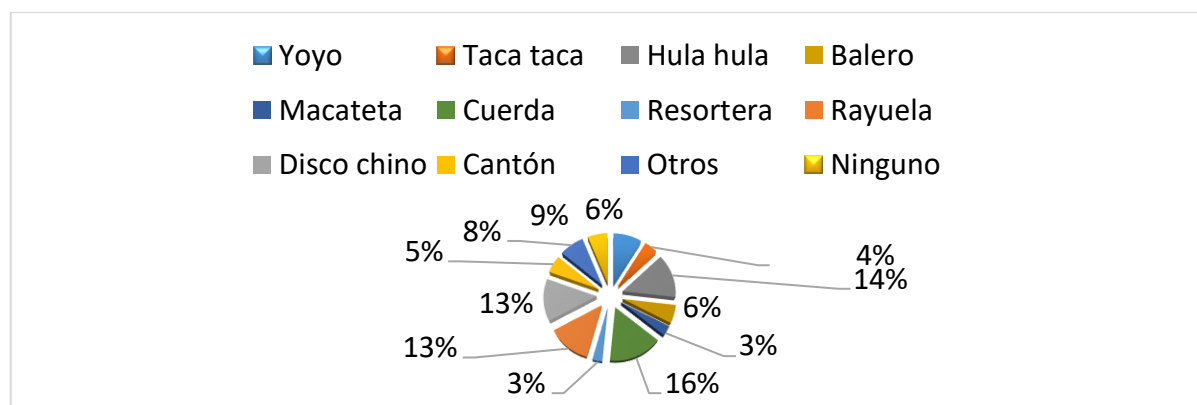


Figura 24. *Juegos que le gustaría comprar para la recreación de sus hijos*

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Con relación a la muestra escogida, se logra establecer que el 16% de los padres de familias, les gustaría más comprar la cuerda, pues consideran que es más divertida y se pueden jugar con más niños, en cambio, el 14% de ellos les parece más interesante el juego del hula hula, mientras que, el 13% están decididos a comprar rayuela y disco chino. En efecto, se evidencia que la mayoría de los padres de familias creen que estos juegos serían los más atractivos para sus hijos, además pueden jugar entre hermanos y amigos.

5) ¿Con qué frecuencia compraría juegos como los arriba mencionados para la recreación de sus hijos?

Tabla 11. Frecuencia de compra de juegos tradicionales

Descripción	Frecuencia	%
Una vez al mes	29	8%
Dos veces al mes	11	3%
Tres veces al mes	2	1%
Una vez cada tres meses	68	18%
Una vez cada cuatro meses	67	17%
Una vez cada seis meses	84	22%
Una vez al año	99	26%
Ninguno	24	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

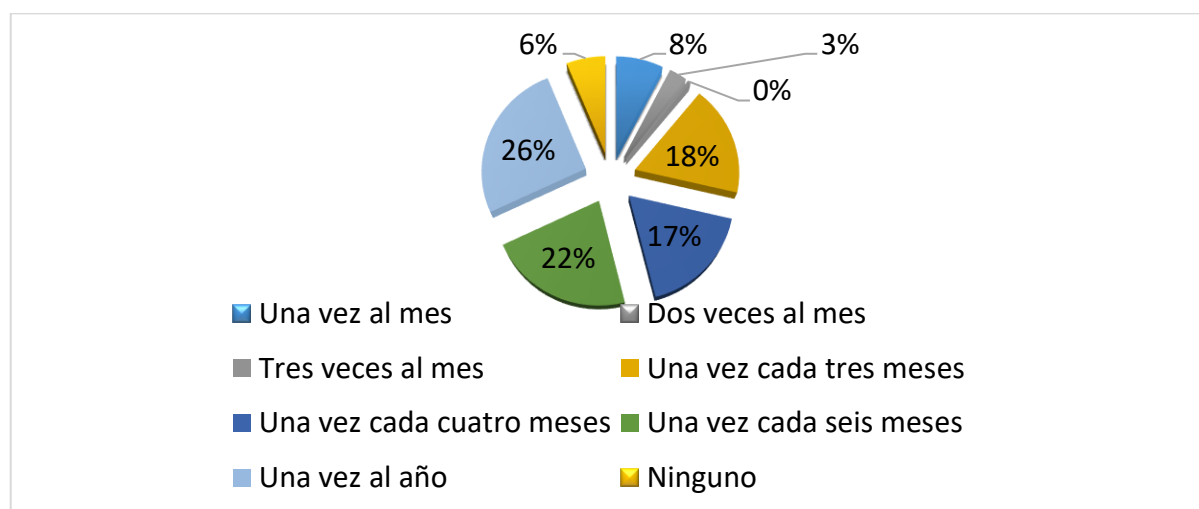


Figura 25. Frecuencia de compra de juegos tradicionales

Fuente: Encuesta a padres de familia.

De acuerdo a los resultados de la pregunta anterior, también se logró determinar con qué frecuencia los padres de familias de este sector comprarían estos tipos de juegos, por lo que, el 8% de ellos lo harían una vez al mes, por otro lado, el 3% lo realizarían dos veces al mes, no obstante, el 1% tres veces al mes, pero el 18% compraría una vez cada tres veces, 17% una vez cada cuatro meses, 22% una vez cada seis meses y 26% una vez al año. Por lo tanto, todos ellos creen que, adquiriendo estos productos incrementarían el estímulo del aprendizaje y desarrollo para sus hijos.

6) ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en la compra de los juguetes arriba mencionados?

Tabla 12. Gasto en compra de juguetes tradicionales

Descripción	Frecuencia	%
1-2 dólares	328	85%
3-4 dólares	28	7%
5-6 dólares	4	1%
7-8 dólares	0	0%
9-10 dólares	0	0%
Ninguno	24	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

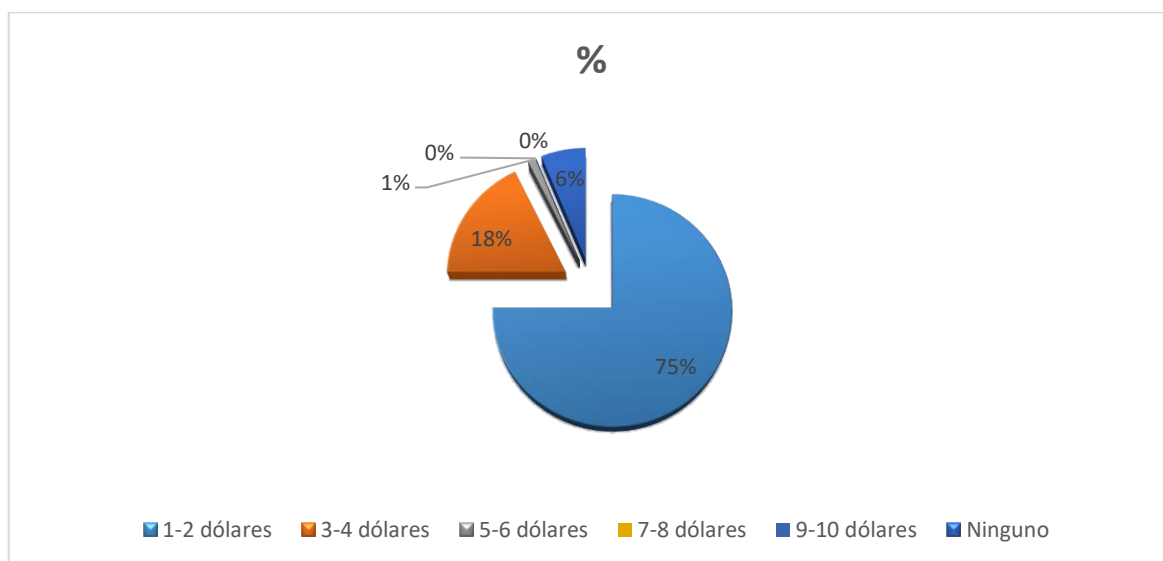


Figura 26. Gasto en compra de juguetes tradicionales

Fuente: Encuesta a padres de familia.

En efecto, los datos recopilados en cuanto al coste de los juguetes demostraron que, el 85% de los padres de familias están dispuestos a pagar entre 1 a 2 dólares, por el contrario, otro grupo representado por el 7% pagarían de 3 a 4 dólares, mientras que, el 1% de 5 a 6 dólares. De esta forma, se deduce que muchos de ellos no desean gastar más de 1 a 2 dólares, e indicaron que ese precio sería accesible para sus bolsillos.

7) ¿Por qué medio compraría los juegos arriba mencionados para sus hijos?

Tabla 13. Por qué medio compraría los juegos arriba mencionados para sus hijos

Descripción	Frecuencia	%
Propaganda en la televisión	45	12%
Anuncios en redes sociales de internet	255	66%
Escuela para padres	40	10%
Otros	44	11%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

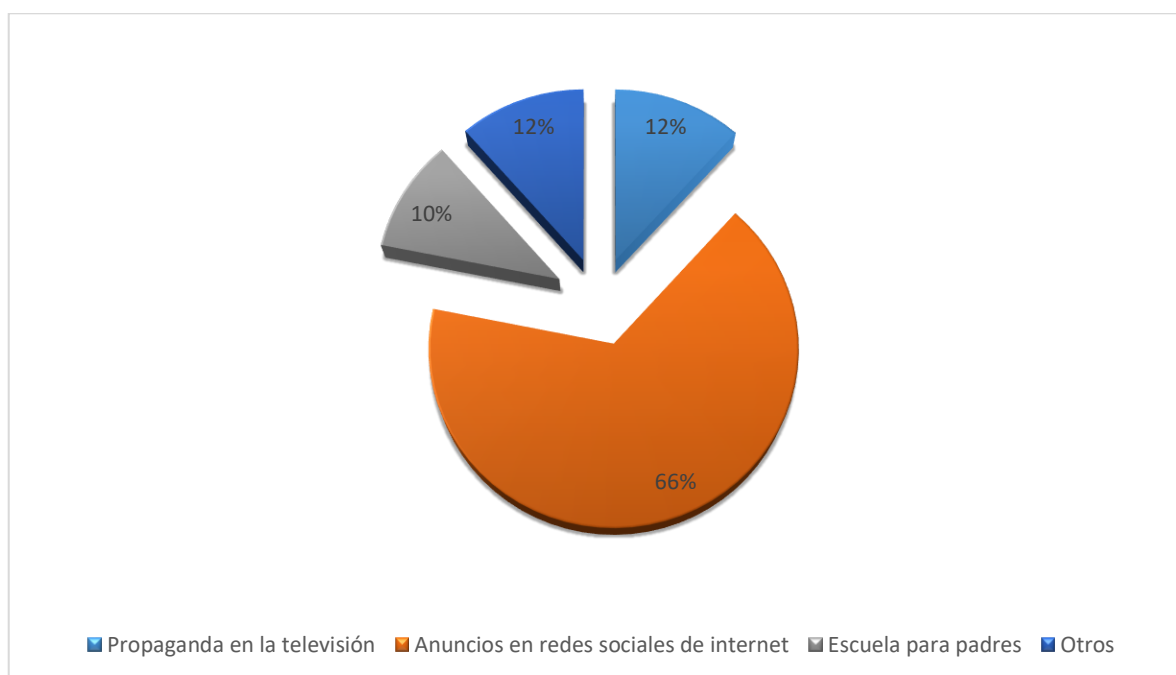


Figura 27. Por qué medio compraría los juegos arriba mencionados para sus hijos

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Se logró percibir a través de las encuestas tabuladas, que el 66% de los padres de familias del sector seleccionados comprarían los juguetes por medio de los anuncios de las redes sociales, aunque el 12% por propagandas televisivas, y el 11% por otros. En conclusión, la mayoría les parece que es mejor y más rápido realizar la compra por internet, más aún, en redes sociales.

8) ¿En dónde compraría los juegos arriba mencionados?

Tabla 14. En dónde compraría los juegos arriba mencionados

Descripción	Frecuencia	%
Bazares	105	27%
Almacenes	201	52%
Tiendas	13	3%
Planteles	41	11%
Otros	0	0%
Ninguno	24	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

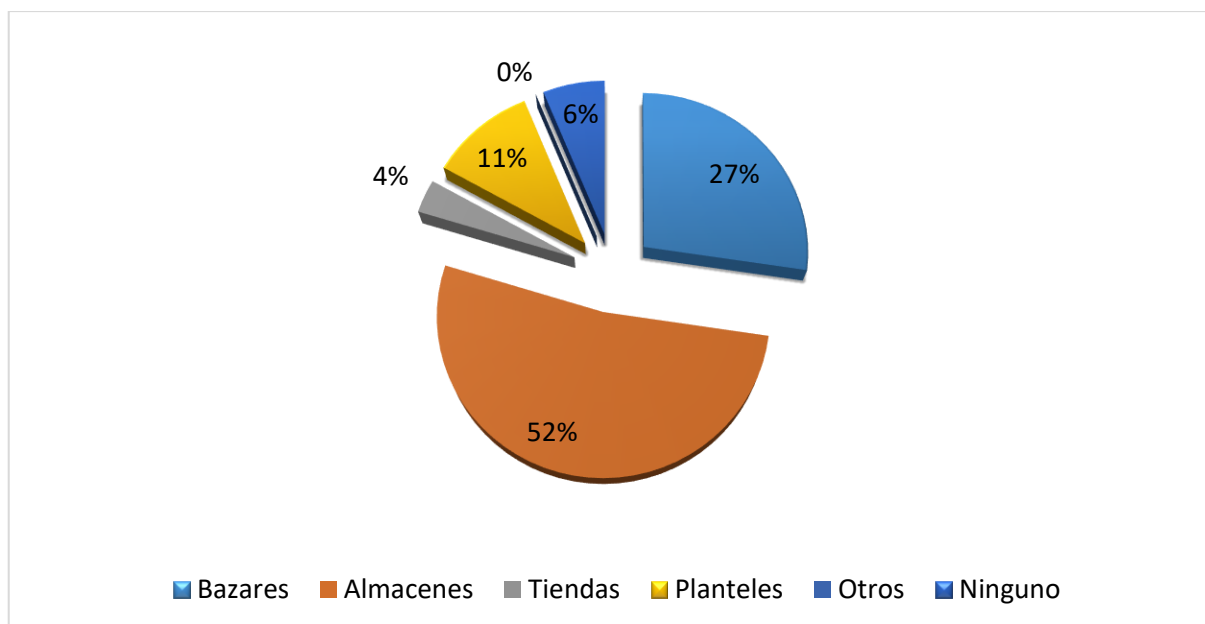


Figura 28. En dónde compraría los juegos arriba mencionados

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Mediante el siguiente gráfico, se establece que alrededor del 52% los padres de familia, comprarían estos juegos en almacenes, el 27% en bazares, mientras que, el 11% en planteles educativos los comprarían. Por consiguiente, los padres harían este tipo de compras tanto en almacenes como bazares, porque creen que son sitios más novedosos, surtidos y se encuentran cerca de su sector.

9) ¿Si venden estos juguetes en la escuela de sus hijos los compraría ahí?

Tabla 15. Si venden estos juguetes en la escuela de sus hijos los compraría ahí

Descripción	Frecuencia	%
Si	360	94%
No	24	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

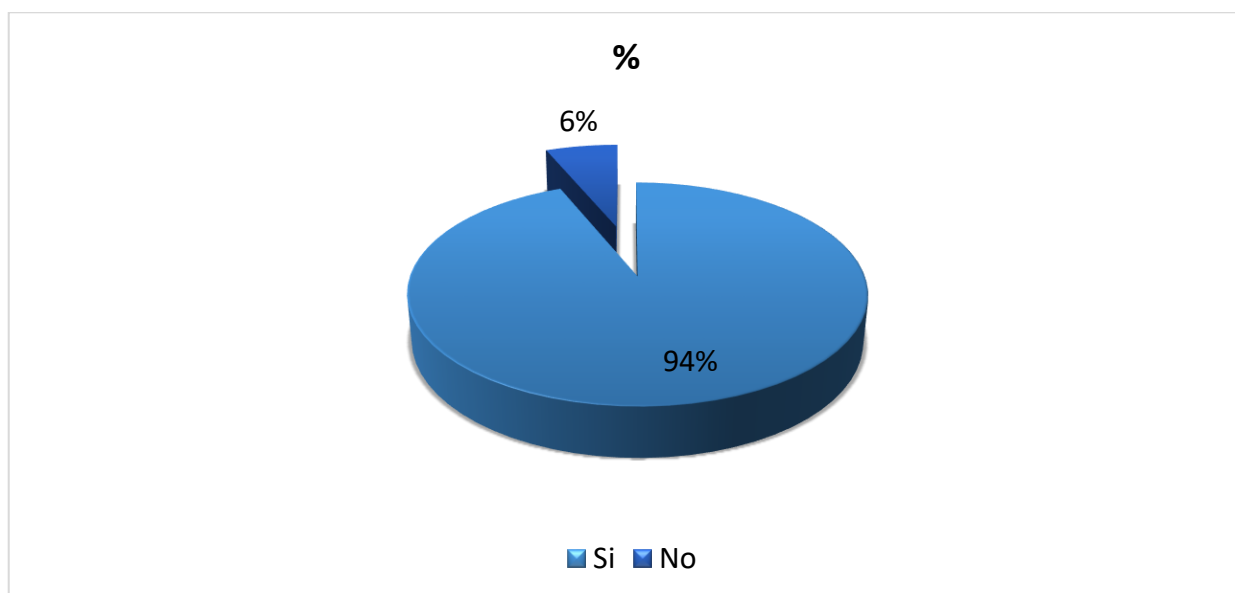


Figura 29. Si venden estos juguetes en la escuela de sus hijos los compraría ahí

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Los resultados obtenidos en este gráfico, se logra determinar si se venden estos juegos en las escuelas de sus hijos, por lo que, el 94% de ellos indicaron que sí, sin embargo, en un mínimo porcentaje del 6% dijeron que no los venden. En efecto, se deduce que, muchos de estos juegos se venden en casi todos los planteles debido a su acogimiento y atracción por los niños, y que lo usan en los recreos y horas de salida.

10) ¿Apoyaría al plantel que haya tomado la decisión de realizar actividades de educación física en base a los juegos arriba mencionados?

Tabla 16. Apoyaría al plantel que haya tomado la decisión de realizar actividades de educación física en base a los juegos arriba mencionados

Descripción	Frecuencia	%
Si	360	94%
No	24	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta a padres de familia.

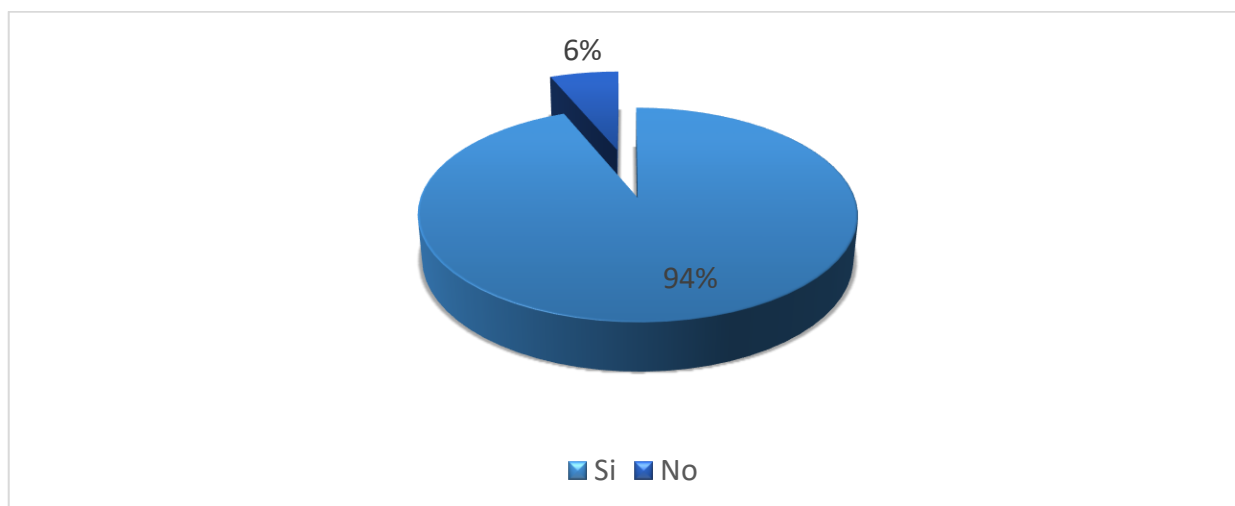


Figura 30. Apoyaría al plantel que haya tomado la decisión de realizar actividades de educación física en base a los juegos arriba mencionados

Fuente: Encuesta a padres de familia.

Según los datos obtenidos a través de la tabulación de encuestas, se evidenció si existiría o no un apoyo por parte de los padres de familias al plantel educativo para que realicen actividades físicas en base a estos juegos, por lo que, el 94% indicaron que si apoyarían, mientras que el 6% no lo harían. Por consiguiente, la mayor parte de la población seleccionada consideran que sería una buena opción para los niños, ya que los ayudaría a recrearse y realizar a su vez, actividades físicas.

3.3.2. Resultados de la encuesta aplicada a los directores de las escuelas de cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol

1) ¿Qué tipo de juegos le gustaría comprar para que los estudiantes se recreen?

Tabla 17. Tipo de juegos que le gustaría comprar para que los estudiantes se recreen

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Juegos electrónicos (ejemplo: play station)	0	0%
Pelotas o accesorios deportivos	17	28%
Juegos tradicionales	41	67%
Otros	0	0%
Todos	3	5%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

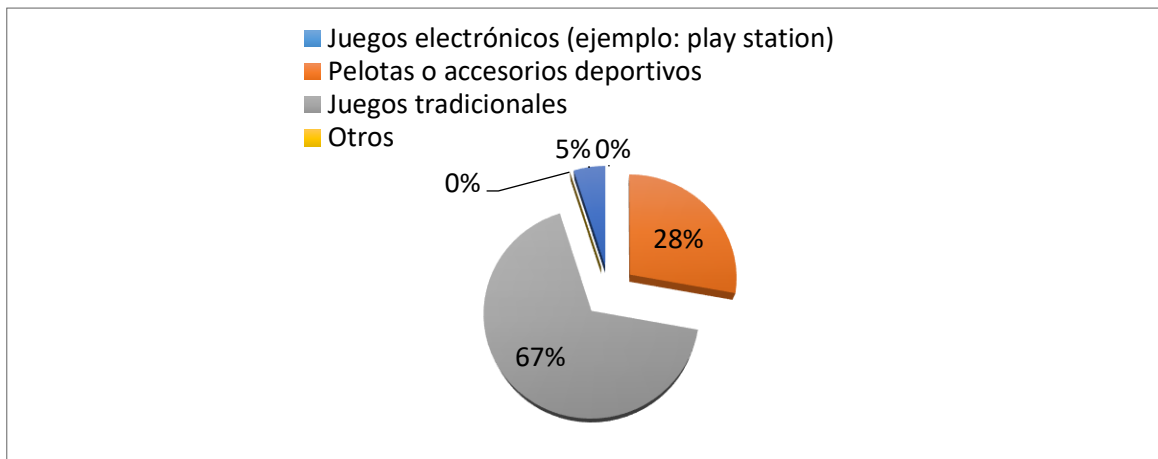


Figura 31. Tipo de juegos que le gustaría comprar para que estudiantes se recreen

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

Referente al tipo de juegos que le gustaría adquirir para los niños de la institución y lograr que se recreen, se obtiene que en el 67% de los casos prefieren los juegos tradicionales, el 28% prefieren jugar con pelotas o accesorios deportivos, en el 5% de los casos los directivos de los planteles prefieren todos los juegos que puedan ser utilizados por los estudiantes para su sana recreación.

2) ¿Considera que los juegos electrónicos o los que vienen en el celular, perjudican o benefician a los estudiantes?

Tabla 18. *Juegos electrónicos perjudican o benefician a los estudiantes*

Descripción	Frecuencia	%
Perjudican	60	98%
Benefician	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

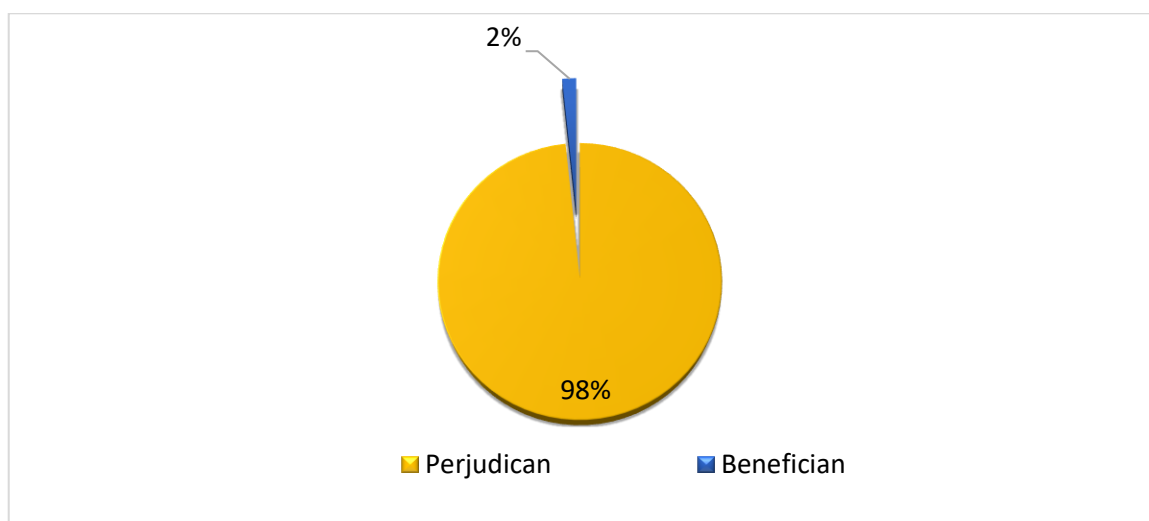


Figura 32. *Juegos electrónicos perjudican o benefician a los estudiantes*

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

El 98% indica que los juegos electrónicos o los que vienen en el celular, perjudican a los estudiantes, mientras que en el 2% restante menciona que este tipo de juegos benefician a los estudiantes. Los resultados obtenidos permiten identificar que en la actualidad los juegos electrónicos han reemplazado los juegos que anteriormente los niños y jóvenes tenían para su sana distracción, lo que ha reducido el desarrollo de actividades físicas y ha disminuido la capacidad de respuesta de los niños/as en el desarrollo psicomotriz y de distracción sana sin el uso de equipos tecnológicos que reducen la memoria, la capacidad de tomar decisiones y de comportamientos.

3) ¿Invertiría usted en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes?

Tabla 19. *Invertiría en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes*

Descripción	Frecuencia	%
Si	60	98%
No	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

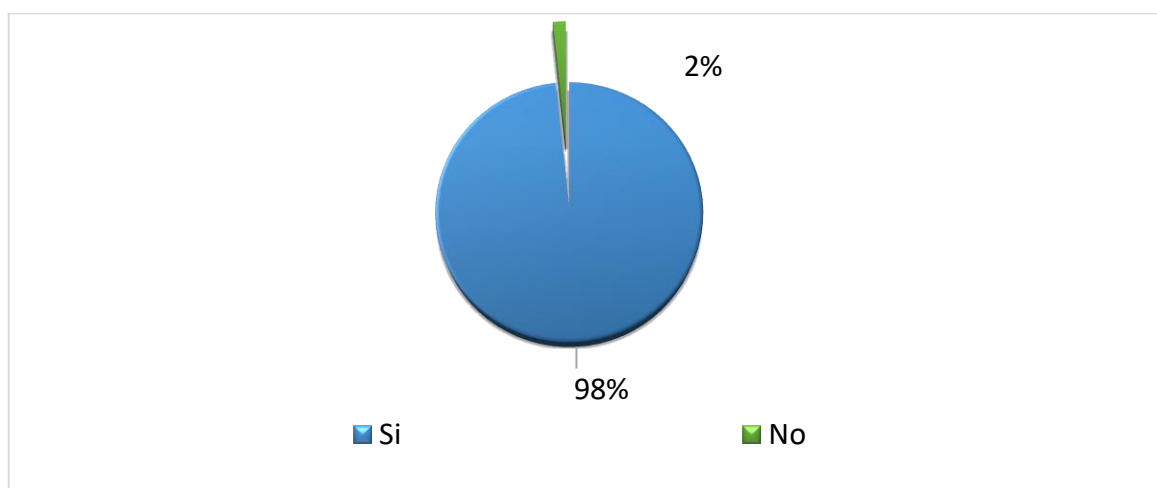


Figura 33. *Invertiría en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes*

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

Los directores de las escuelas en su mayoría (98%) indican que estarían dispuestos a invertir en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes, mientras que el 2% restante menciona que no estaría dispuesto a invertir en este tipo de juegos para la distracción de los niños. Los hallazgos reflejan que los directores de los planteles educativos se encuentran interesados en la adquisición de juegos tradiciones que permitan la recreación de los menores de manera sana y que a su vez se utilicen como un medio que benefician al desarrollo psicomotor.

4) ¿Qué juego tradicional le gustaría tener para la recreación de los estudiantes?

Tabla 20. *Qué juego tradicional le gustaría tener para la recreación de los estudiantes*

Descripción	Frecuencia	%
Yoyo	1	2%
Taca taca	1	2%
Hula hula	4	7%
Balero	1	2%
Macateta	1	2%
Cuerda	4	7%
Resortera	1	2%
Rayuela	1	2%
Disco chino	1	2%
Cantón	1	2%
Todos	14	23%
Algunos	30	49%
Ninguno	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

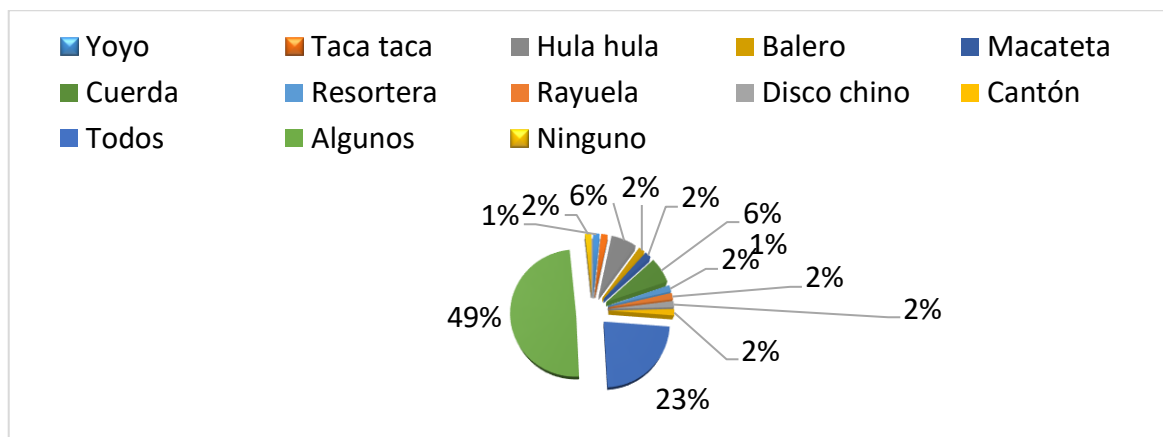


Figura 34. Juego tradicional que le gustaría tener para recreación de los estudiantes.

Con relación al tipo de juego tradicional que le gustaría tener para la recreación de los estudiantes, se obtiene que los juegos preferentes se encuentran el yoyo – yoyo, taca taca, hula – hula, cuerda, la resortera, la rayuela, disco chino, entre otros que son utilizados por los niños para su sana recreación y distracción, de manera que le permita a los menores el desarrollo de ventajas física, el desarrollo psicomotriz y reducir la presión de los juegos tecnológicos.

5) ¿Con qué frecuencia le gustaría invertir en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes?

Tabla 21. Frecuencia de inversión en juegos tradicionales para recreación alumnos

Descripción	Frecuencia	%
Mensualmente	4	7%
Bimestralmente	12	20%
Trimestralmente	19	31%
Cuatrimstralmente	11	18%
Semestralmente	14	23%
Anualmente	0	0%
Otros	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

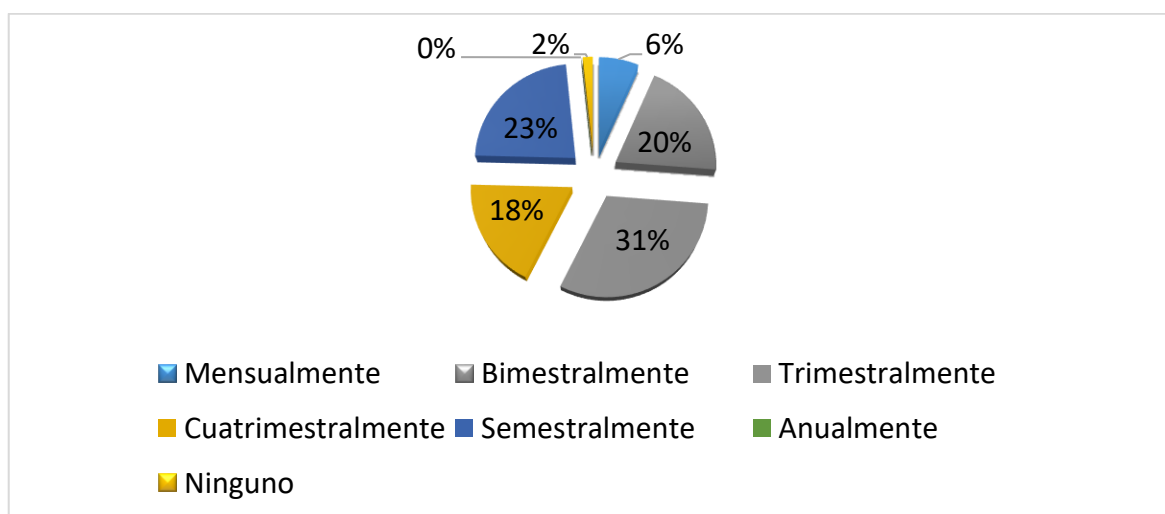


Figura 35. Frecuencia de inversión en juegos tradicionales para recreación alumnos

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

Respecto a la frecuencia con la que le gustaría invertir en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes, se obtiene que en el 23% de los casos lo hicieran de manera semestral, mientras que en el 20% están dispuestos a invertir bimestralmente, 31% e periodos trimestrales 18% en cuatrimestres y 7% mensualmente. Los resultados obtenidos permiten reconocer que los directivos están dispuestos a adquirir los juegos tradicionales que permiten el acercamiento entre los estudiantes, la integración y el desarrollo psicomotriz.

6) ¿Cuál sería el presupuesto que destinaría en la inversión de juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes?

Tabla 22. Presupuesto para inversión de juegos tradicionales

Descripción	Frecuencia	%
<50	2	3%
50-99	5	8%
100-149	30	49%
150-199	20	33%
>200	4	7%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

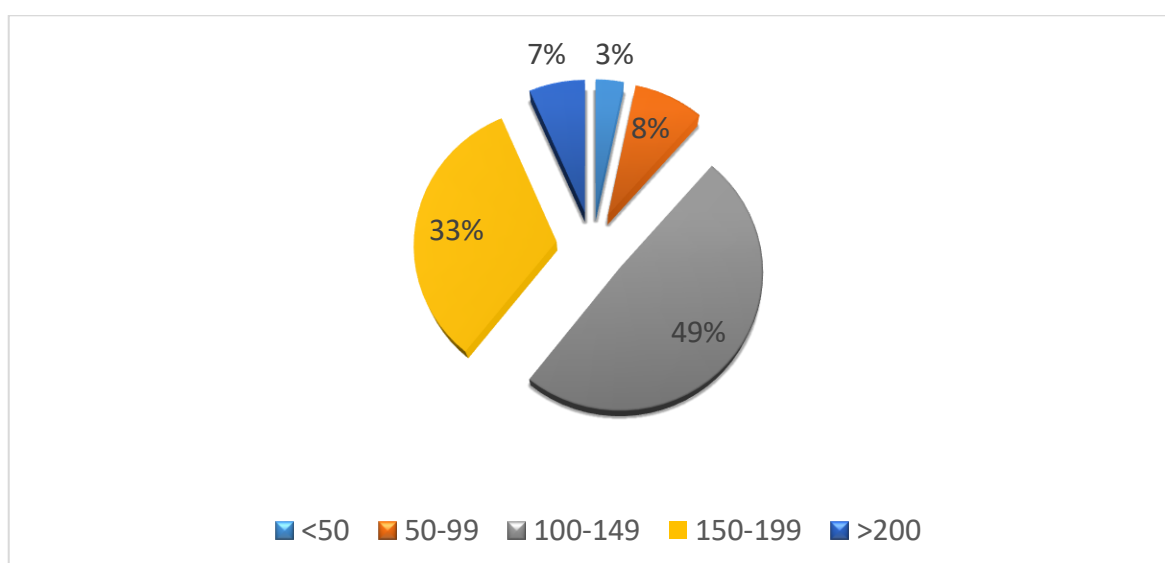


Figura 36. Presupuesto para inversión de juegos tradicionales

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

Referente al presupuesto que destinaría en la inversión mensual de juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes, obteniendo que en el 49% de los casos están dispuestos a invertir entre \$100 a \$149 dólares, el 33% entre un rango de \$150 a \$199, el 8% invertirían entre \$50 a \$99, mientras que el 7% invertiría más de \$200 dólares. Los hallazgos evidencian la disponibilidad de efectivo de los directivos de los planteles para invertir en la adquisición de los juegos tradicionales que permitan a los estudiantes mejorar su destreza y habilidades para su desarrollo físico y emocional alejado de la tecnología.

7) ¿Cuál sería el mecanismo que podría influir en la población para que decida comprar juegos tradicionales para la recreación de los niños?

Tabla 23. *Mecanismo para influir en la decisión de compra de la población*

Descripción	Frecuencia	%
Campañas televisivas o radiales	3	5%
Publicidad por las redes sociales	30	49%
Promociones de los empresarios	10	16%
Obligación por parte del plantel	17	28%
Otros	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

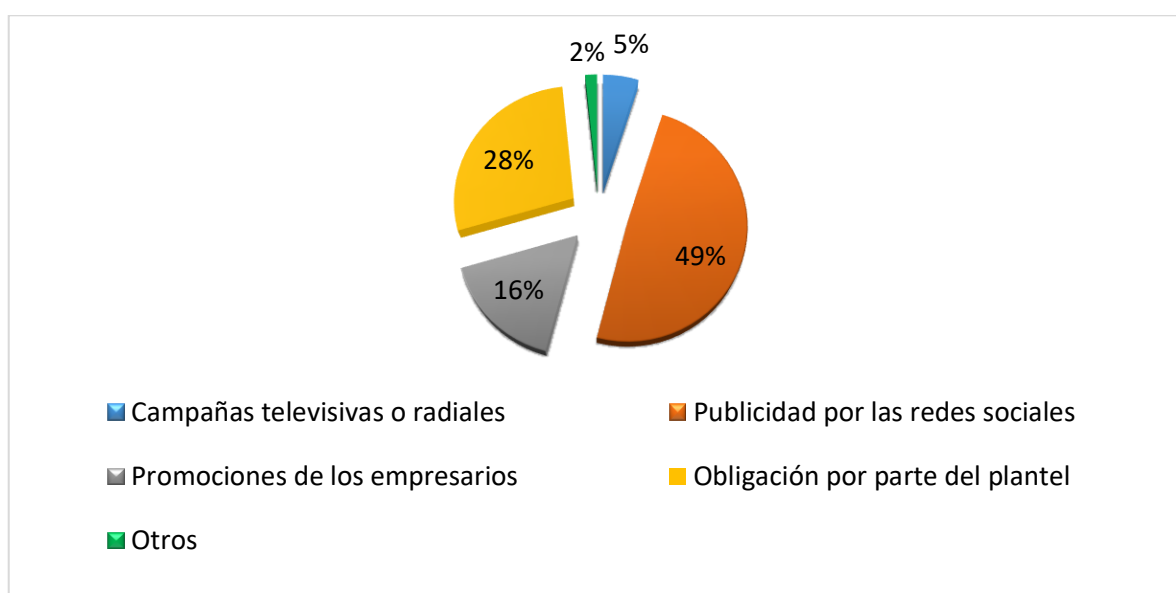


Figura 37. *Mecanismo para influir en la decisión de compra de la población*

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

Referente al mecanismo que podría influir en la población para que decida comprar juegos tradicionales para la recreación de los niños, se obtiene que en el 49% de los casos consideran que se debe realizar la publicidad por las redes sociales, el 28% por obligación por parte del plantel, el 16% por promociones de los empresarios, el 5% mediante campañas televisivas o radiales, mientras que en el 2% de los casos se han considerado otros mecanismos.

8) ¿En dónde compraría juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes?

Tabla 24. Lugar dónde compraría juegos tradicionales

Descripción	Frecuencia	%
Bazares	5	8%
Almacenes	11	18%
Tiendas	1	2%
Empresa particular	43	70%
Otros	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

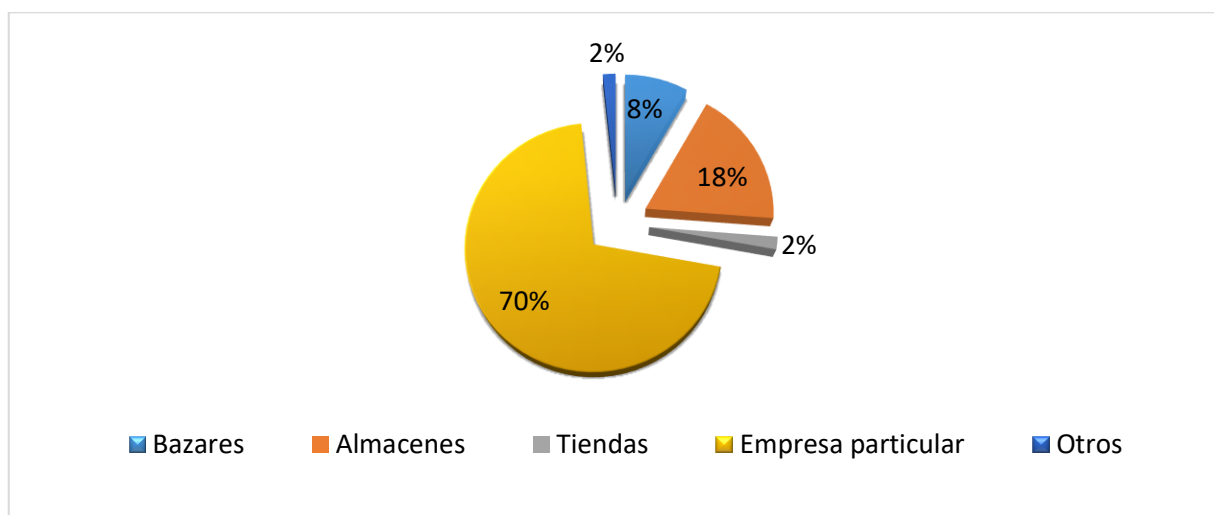


Figura 38. Lugar dónde compraría juegos tradicionales

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

Referente al lugar donde comprarían los juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes, se obtiene que en el 70% de los casos los adquieran en empresas particulares, el 18% en almacenes, el 8% en bazares, el 2% en tiendas, mientras que el 2% en otros lugares. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que los directores de los planteles educativos prefieren adquirir este tipo de juegos para la sana distracción de los estudiantes en empresas particulares, por lo tanto existe la aceptación de parte de los involucrados para la adquisición de estas herramientas o juegos.

9) Si una empresa que manufactura juegos tradicionales para la recreación de los niños, ofrece estos juegos en su plantel ¿los adquiriría?

Tabla 25. Disposición de adquirir juegos tradicionales para la recreación de los niños en su plantel

Descripción	Frecuencia	%
Si	60	98%
No	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

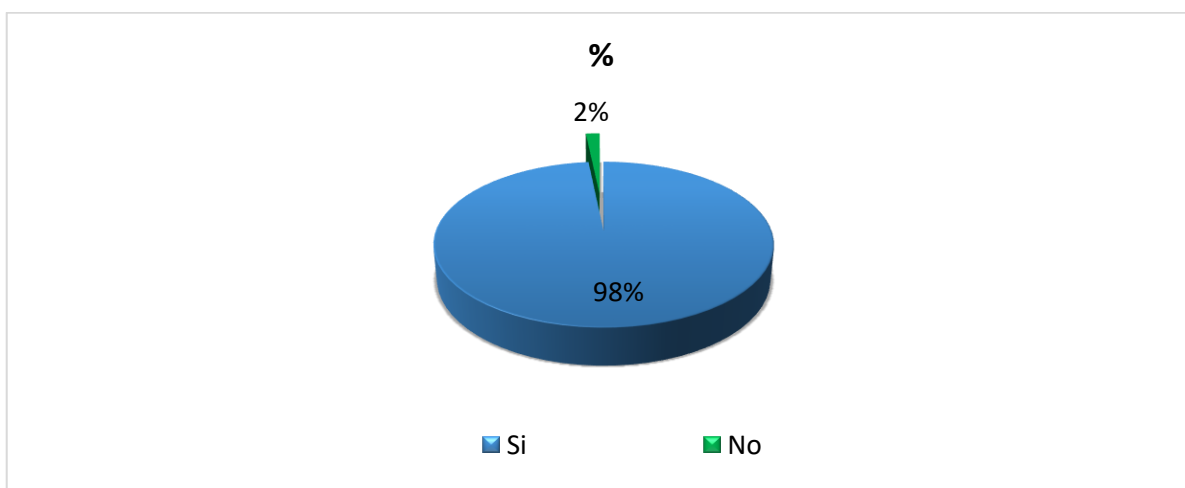


Figura 39. Disposición de adquirir juegos tradicionales para la recreación de los niños en su plantel

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

Referente a la disposición de adquirir juegos tradicionales para la recreación de los niños en su plantel se obtiene que en el 98% de los involucrados están dispuestos a adquirir los juegos tradicionales, mientras que en el 2% restante no los directivos de los planteles indica lo contrario, considerando estos resultados se puede identificar la aceptación de los juegos tradicionales que se pretenden comercializar en los planteles educativos como una opción de sana distracción para los estudiantes.

10) ¿Estaría dispuesto a contribuir para que el Consejo Directivo de su plantel tome la decisión de realizar actividades de educación física con base en el uso de juegos tradicionales?

Tabla 26. *Estaría dispuesto a contribuir para que el Consejo Directivo tome la decisión de realizar actividades de educación física con juegos tradicionales*

Descripción	Frecuencia	%
Si	60	98%
No	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

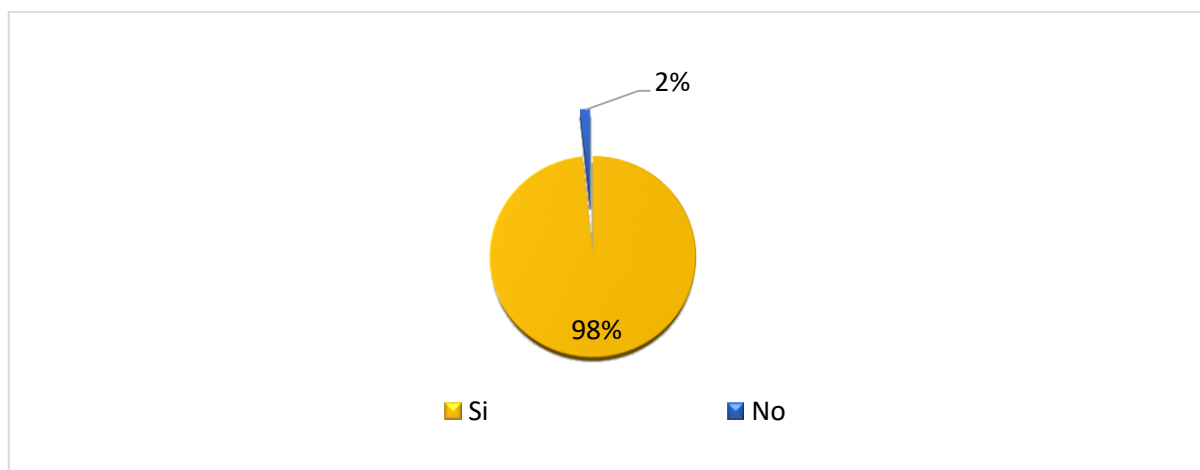


Figura 40. *Estaría dispuesto a contribuir para que el Consejo Directivo tome la decisión de realizar actividades de educación física con juegos tradicionales*

Fuente: Encuesta a directores de escuela.

El 98% de los encuestados manifiestan que están dispuestos a contribuir para que el Consejo Directivo de su plantel tome la decisión de realizar actividades de educación física con base en el uso de juegos tradicionales, mientras que el 2% de los involucrados menciona lo contrario, por lo tanto, se puede rescatar que mediante el modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual se presenta como una alternativa de viabilidad económica.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Justificación

Los resultados obtenidos evidenciaron que existe una oportunidad latente en el mercado, debido a que, la población mayoritaria de usuarios manifestó estar dispuesto a adquirir juegos tradicionales para sus hijos en edad escolar, porque consideran que contribuyen al sano entretenimiento de sus vástagos. A ello se añade que, los directores de los planteles educativos que fueron seleccionados en la muestra poblacional, también expresaron su deseo de comprar este tipo de juegos para utilizarlos en las clases de educación física, en franco cumplimiento de la legislación estipulada en el artículo 89 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación.

Estas oportunidades generaron la propuesta para el establecimiento de una estrategia de expansión para mejorar la penetración en el mercado, utilizando como herramientas de gestión, la matriz FODA, el análisis PESTAL, la matriz de fuerzas competitivas de Porter, entre otros factores, que incluyan también la construcción del Plan de Marketing y la evaluación financiera de la empresa Balda Toys.

4.2. Propósito general

Diseñar un modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual, en los próximos cinco años.

4.3. Desarrollo

El desarrollo de la propuesta incluye en primer lugar, el estudio de mercado, luego, la evaluación de la empresa Balda Toys mediante la aplicación de la herramienta de gestión del FODA, a través de la cual se planificaron las estrategias de expansión para el fortalecimiento de la competitividad de la

organización, cuya viabilidad se determinó por medio del análisis con indicadores financieros.

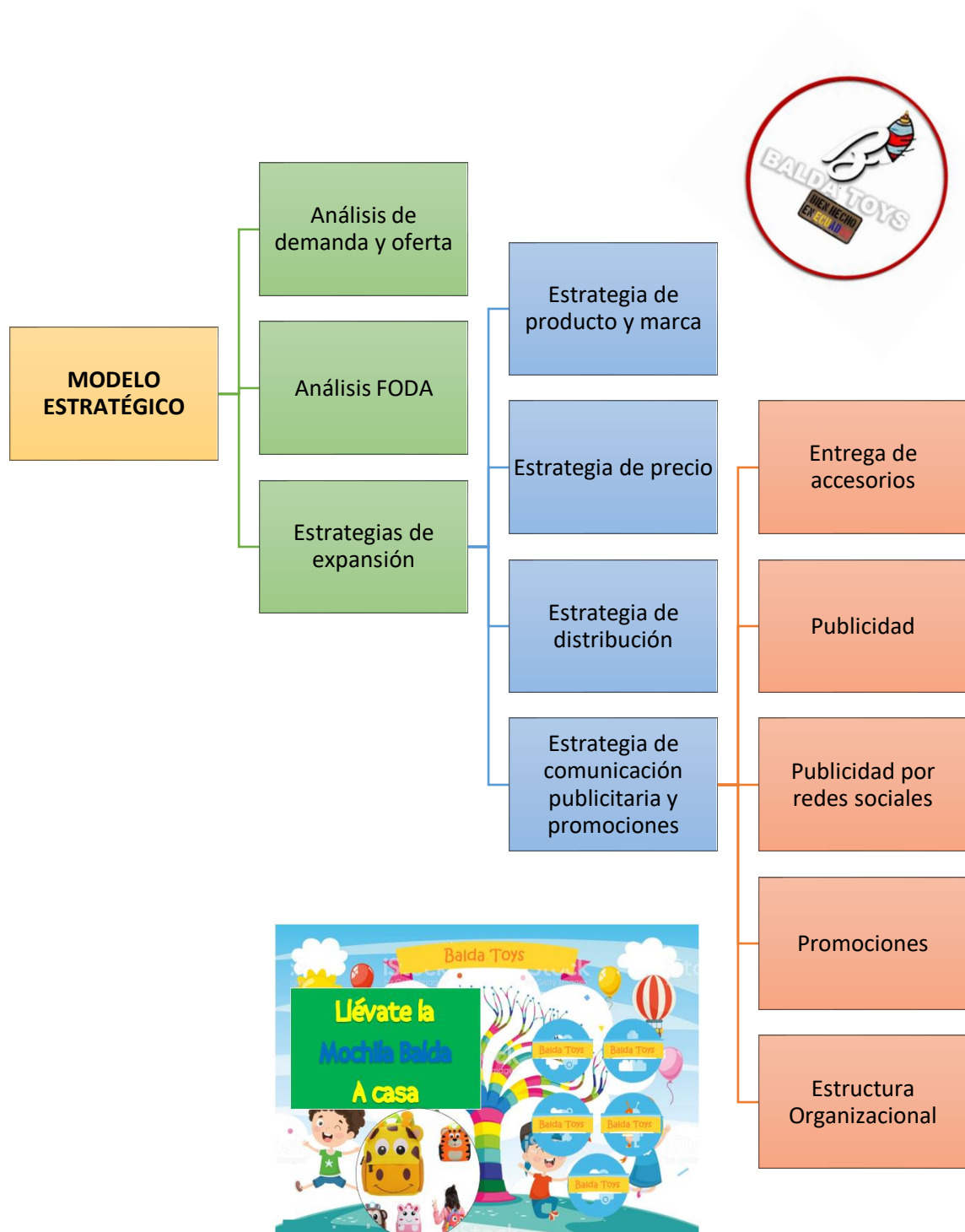


Figura 41. Esquema gráfico del modelo estratégico planteado en la propuesta.

Fuente: Propuesta de la autora.

4.3.1. Demanda.

Demanda de padres de familia: Para el cálculo de la demanda de juegos para la recreación de los hijos, se consideró los resultados obtenidos en las preguntas No. 5 de la encuesta aplicada a los padres de familia de los estudiantes de los planteles educativos, ubicados en los cantones rurales de la provincia del Guayas, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 27. Frecuencia de compra de juegos para la recreación de los hijos.

Descripción	Frecuencia en personas	Tiempo del ciclo / año	Frecuencia anual de compra de juegos
Una vez al mes	29	12	348
Dos veces al mes	11	24	264
Tres veces al mes	2	36	72
Una vez cada tres meses	68	4	272
Una vez cada cuatro meses	67	3	201
Una vez cada seis meses	84	2	168
Una vez al año	99	1	99
Ninguno	24	0	0
Total	384		1424

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia.

$$\text{Frecuencia anual de compra de juegos} = \frac{\text{Frecuencia anual de compra de juegos}}{\text{Frecuencia en personas}}$$

$$\text{Frecuencia anual de compra de juegos} = \frac{1.424}{384} = 3,71 \text{ veces al año}$$

Para obtener el porcentaje de aceptación de los juegos tradicionales como yoyo, trompo, rayuela, hula hula, taca taca, etc para la recreación de sus hijos, se realizó la pregunta No. 3 a los padres de familia, obteniendo un porcentaje de aceptación del 94%, además se identifica un total de 860.543 niños en los establecimientos educativos de los cantones rurales de la provincia del Guayas, mientras que el número de hijos por familia se obtiene mediante el siguiente cálculo:

Tabla 28. Número de hijos en un rango de edad entre 5 a 14 años.

Descripción	Frecuencia en personas	Número de hijos	Frecuencia por marca de clase.
1 hijo	62	1	62
2 hijos	186	2	372
3 hijos	98	3	294
Más de 3 hijos	38	4	152
Total	384 (muestra)		880

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia.

$$\text{Número de hijos por familia} = \frac{\text{Frecuencia por marca de clase}}{\text{Muestra}}$$

$$\text{Número de hijos por familia} = \frac{800}{384}$$

Número de hijos por familia = 2,29 hijos por familia

Para determinar el número de familias con hijos de 5-14 años se procede a realizar el siguiente cálculo, considerando la población de niños y el número de hijos por familia, realizando la siguiente operación:

- Familia con hijos de 5 – 14 años = población de niños / número de hijos por familia
- Familia con hijos de 5 – 14 años = 860.543 niños / 2,29 hijos por familia
- Familia con hijos de 5 – 14 años = 375.510 familias con hijos entre 5 a 14 años

Para obtener la demanda anual de juegos tradicionales que estarían dispuestos a adquirir los padres de familia se procede a realizar el siguiente cálculo:

- Demanda anual de juegos tradicionales = veces al año x % dispuesto a comprar el producto x No. de familias con hijos entre 5 a 14 años

- Demanda anual de juegos tradicionales = 3,71 veces al año x 94% dispuesto a comprar el producto x 375.510 familias con hijos entre 5 a 14 años
- Demanda anual de juegos tradicionales = 1.305.483 juegos tradicionales

Los resultados obtenidos permiten obtener que la Demanda anual de juegos tradicionales es igual a 1.305.483 juegos tradicionales.

Demanda de establecimientos educativos: Para el cálculo de la demanda de los establecimientos educativos para la adquisición e inversión de juegos para la recreación de los hijos, se consideró los resultados obtenidos en las preguntas No. 5 de la encuesta aplicada a los directivos de los planteles educativos, ubicados en los cantones rurales de la provincia del Guayas, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 29. *Frecuencia de inversión en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes.*

Descripción	Frecuencia	Tiempo del ciclo / año	Frecuencia por marca de clase
Mensualmente	4	12	48
Bimestralmente	12	6	72
Trimestralmente	19	4	76
Cuatrimestralmente	11	3	33
Semestralmente	14	2	28
Anualmente	0	1	0
Ninguno	1	0	0
Total	61 (muestra)		257

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de los planteles educativos.

Frecuencia anual de inversión en juegos tradicionales = $\frac{\text{Frecuencia por marca de clase}}{\text{Muestra}}$

Frecuencia anual de inversión en juegos tradicionales = $\frac{257}{61}$ 4,21 veces anuales

Para obtener el porcentaje de aceptación de los juegos tradicionales para la recreación de sus hijos en los establecimientos educativos se realizó la pregunta No. 3 a los directivos de los planteles educativos, obteniendo un porcentaje de aceptación de la inversión de 98%, además se identifica un total de 60 establecimientos educativos de los cantones rurales de la provincia del Guayas, para obtener el número de compras anuales que realizarían se realiza el siguiente cálculo:

- Compras anuales = Veces anuales x No. de planteles
- Compras anuales = 4,21 veces anuales x 60 escuelas
- Compras anuales = 253 compras anuales de juegos tradicionales

Para obtener el presupuesto que destinarían los planteles educativos en la inversión mensual de juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes, se presenta la siguiente operación, considerando un promedio de 100 unidades por cada compra realizada:

- Demanda de unidades anuales = compras anuales de juegos tradicionales x unidades por compra
- Demanda de unidades anuales = 253 compras anuales de juegos tradicionales x 100 unidades por compra
- Demanda de unidades anuales = 25.279 unidades anuales

Los resultados obtenidos permiten obtener que la Demanda de unidades anuales es de 25.279 juegos tradicionales.

Considerando los hallazgos obtenidos se procede a realizar el cálculo de la proyección de la demanda considerando una tasa de crecimiento de 1,57% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020):

Tabla 30. *Pronóstico de la demanda de juegos tradicionales.*

Años	Demanda población	Demanda unidad educativa	Demanda total
2020 (actual)	1.305.483	25.279	1.330.762
2021	1.325.979	25.676	1.351.654
2022	1.346.797	26.079	1.372.875
2023	1.367.942	26.488	1.394.430
2024	1.389.418	26.904	1.416.322
2025	1.411.232	27.326	1.438.558

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de los estudiantes.

La información descrita refleja que la proyección de la demanda para el primer año de puesta en marcha del proyecto alcanzará los \$1.351.654, en el segundo año será de \$1.372.875, mientras que en el tercer año será de \$1.397.430, seguido de \$1.416.322 en el cuarto año, mientras que en el último año será de \$1.438.558.

4.3.2. Oferta

Considerando los hallazgos obtenidos se procede a realizar el cálculo de la proyección de la oferta considerando una tasa de crecimiento de 2,00%, según información proporcionada por los directivos de la empresa Balda Toys, de esta manera se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 31. *Pronóstico de la demanda de juegos tradicionales con 2% de incremento de las ventas.*

Años	Oferta competidores	Ventas actuales Balda Toy's	Oferta total
2020	385.894	154.550	540.444
2021	393.612	157.641	551.253
2022	399.792	160.116	559.908
2023	406.068	162.630	568.698
2024	412.444	165.183	577.627
2025	418.919	167.776	586.695

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia de los estudiantes.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que la demanda proyectada de juegos tradicionales en el primer año será de 551.253 unidades, en el segundo año será de 559.908 unidades, mientras que en el tercer año

será de 568.908 unidades, seguido de 577.627 unidades, mientras que en el último año será de 586.695 unidades.

4.3.3. Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se calculó considerando la resta de la demanda menos la oferta, mediante la resta de las mismas se procede a obtener este valor, como se presenta en la tabla detallada a continuación:

Tabla 32. *Pronóstico de demanda insatisfecha. Unidades juegos tradicionales*

Años	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2020	1.330.762	540.444	790.318
2021	1.351.654	551.253	800.402
2022	1.372.875	559.908	812.968
2023	1.394.430	568.698	825.732
2024	1.416.322	577.627	838.695
2025	1.438.558	586.695	851.863

Fuente: Cálculo de la oferta y la demanda.

Se pudo conocer que, la demanda insatisfecha del producto es igual a 800.402 unidades, en el siguiente año será igual a 812.968 unidades, hasta culminar en el último año a 851,863 unidades.

4.3.4. Demanda a captar

La demanda a captar se obtiene de la demanda insatisfecha considerando un 25% de este total para la captación de la empresa Balda Toys, como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 33. *Pronóstico de demanda a captar en unidades de juegos tradicionales*

Años	Demanda insatisfecha	% a captar	Demanda a captar
2020	790.318	25%	197.579
2021	800.402	25%	200.100
2022	812.968	25%	203.242
2023	825.732	25%	206.433
2024	838.695	25%	209.674
2025	851.863	25%	212.966

Fuente: Demanda insatisfecha.

Mediante el cálculo realizado se obtiene una demanda a captar de 197.576 para el primer año de la puesta en marcha del proyecto, 200.100 para el segundo año, 203.424 para el tercer año, para el siguiente año será de 206.433, en el cuarto año será de \$209.674 reflejando una oportunidad factible para la empresa.

4.3.5. Análisis FODA

La aplicación del FODA obedece a la ejecución de un análisis que evalúe los factores internos y externos que pueden beneficiar o afectar a la empresa Balda Toys y que pueden servir de impulso para la construcción del plan que incluya la estrategia de expansión, mediante la cual se mantiene latente el cumplimiento de las expectativas de crecimiento de la organización.

En primer lugar, se aplica la herramienta PESTAL, que considera dentro de su evaluación, a los factores políticos-legales, económicos, tecnológicos y sociales, además de establecer la relación entre los factores ambientales y legales pertinentes, como se puede apreciar en los siguientes ítems:

- **Ambiente político – legal:** en este contexto se establecen las principales oportunidades, en este caso, se hace referencia a las siguientes normativas: de los artículos 89 y 92 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, que, por intermedio de los Ministerios de Cultura, Deporte y Educación, establece la práctica de juegos tradicionales en las horas de Educación Física, en reemplazo de los juegos electrónicos, añadiendo que a través de estas actividades de sano entretenimiento tradicional, se puede fortalecer la identidad cultural de la población infantil nacional y potenciar el folklore nacional. (Asamblea Nacional, 2015). A esto se añade que en el artículo 4 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se fomenta la manufactura nacional, instando a las empresas establecidas en el territorio ecuatoriano a consumir la producción elaborada en el Ecuador, razón por la cual Balda Toys se constituyó hace tres años, con el objetivo de aprovechar estas oportunidades, produciendo una variedad de juegos tradicionales. (Asamblea Nacional, 2010). Estos

eventos legales representan una oportunidad para la implementación de la estrategia de expansión del mercado de los juegos tradicionales.

- **Ambiente económico:** Después del paro que afectó al país en octubre del 2019, la economía no se ha podido recuperar, cerrando el Ecuador con un crecimiento ínfimo del PIB de 0,1% (), a pesar de que, la tasa inflacionario en menor al 2% (), existe un marcada estancamiento de algunos sectores productivos, sin embargo, la educación básica y de bachillerato se ha mantenido en un nivel de crecimiento aceptable, gracias a la labor del estado ecuatoriano. Estos eventos representan una amenaza leve para la implementación de la estrategia de expansión del mercado de los juegos tradicionales.
- **Ambiente social:** Los resultados de la encuesta sustentan una alta propensión al consumo de los juegos tradicionales por parte de la población beneficiaria, a lo que se añade el crecimiento de la población infantil, que constituyen una oportunidad para la organización (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019).
- **Ambiente tecnológico:** Como se puso de manifiesto en la encuesta, existe preocupación en los padres de familia y directores de las unidades educativas, debido al elevado uso de juegos electrónicos, por parte de los niños, durante su tiempo libre, situación que ha sido corroborado por las cifras estadísticas del INEC, que ha manifestado un crecimiento en el uso de celulares y juegos electrónicos, por parte de la población, que fue del 23% en el 2010, hasta 92% en el último año (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018). Este evento representa una amenaza para la implementación de la estrategia de expansión del mercado de los juegos tradicionales.
- **Ambiente ambiental:** En el plano ambiental, los juegos tradicionales no constituyen ningún riesgo en el plano ambiental, porque están elaborados con materiales biodegradables como la madera, tagua, entre otros.

En segundo lugar, se aplica la herramienta de las cinco fuerzas competitivas creadas por Michael Porter, que considera dentro de su evaluación, a los siguientes componentes:

- **Poder de negociación del proveedor:** Los proveedores de los materiales e insumos para la producción de juegos tradicionales, se encuentran en la ciudad de Guayaquil, en donde varios almacenes ubicados en la zona céntrica, denominada casco comercial de la localidad, comercializan este tipo de artículos a quienes los requieren, los cuales a su vez son importados desde China a precios bajos y competitivos. Por esta razón, no se avizora que los suministradores de estos recursos, tengan ningún poder sobre la empresa, por el contrario, están dispuestos a dar facilidades de pago a los clientes.
- **Poder de negociación del cliente:** Como se mencionó anteriormente, existe un crecimiento del mercado meta, debido al incremento de la población infantil en edad escolar, en la provincia del Guayas, sin embargo, los juegos tradicionales no son recursos necesarios y la nueva generación de niños/as desconoce los mismos, representando ello un problema, sin embargo, los aspectos legales pueden tener gran incidencia para ingresar con estos juegos tradicionales a los planteles, por medio del acuerdo con las autoridades de estas instituciones educativas, que pueda proseguir con la captación de los padres de familia por medio del precio de estos juegos tradicionales que, es muy inferior al de los electrónicos. Por ello, se establece que los clientes no un poder significativo sobre la empresa, que bien puede maniobrar para penetrar en este segmento del mercado infantil, a través de sus progenitores y de los planteles educativos, por medio de los canales de distribución respectivos.
- **Productos sustitutos:** Los productos sustitutos de los juegos tradicionales, son aquellos de tipo electrónico, que se expenden en calidad de play station, consolas y demás juegos virtuales, los cuales a pesar de haberse posicionado en el mercado, requieren de planes de Internet para su acceso, los cuales son costosos. A ello se añade que, este tipo de actividades recreativas se han asociado al sedentarismo. Por consiguiente, no representan amenaza para los juegos tradicionales.
- **Competidores actuales:** Los competidores actuales de la empresa, como es el caso de Pasencia Toys, Ecuatoys, son más fuertes que la empresa Balda Toys en el mercado local, razón por la cual, representan la mayor amenaza para la implementación del proyecto.

- **Competidores potenciales:** A pesar del bajo costo de adquisición y ensamblaje de los juegos tradicionales, la creencia de que se encuentran desactualizados, así como los altos costos que requiere el transporte y distribución de los mismos, representa una barrera de ingreso de nuevos competidores, los cuales hasta el momento no representan una amenaza significativa.

A continuación se ha diseñado la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

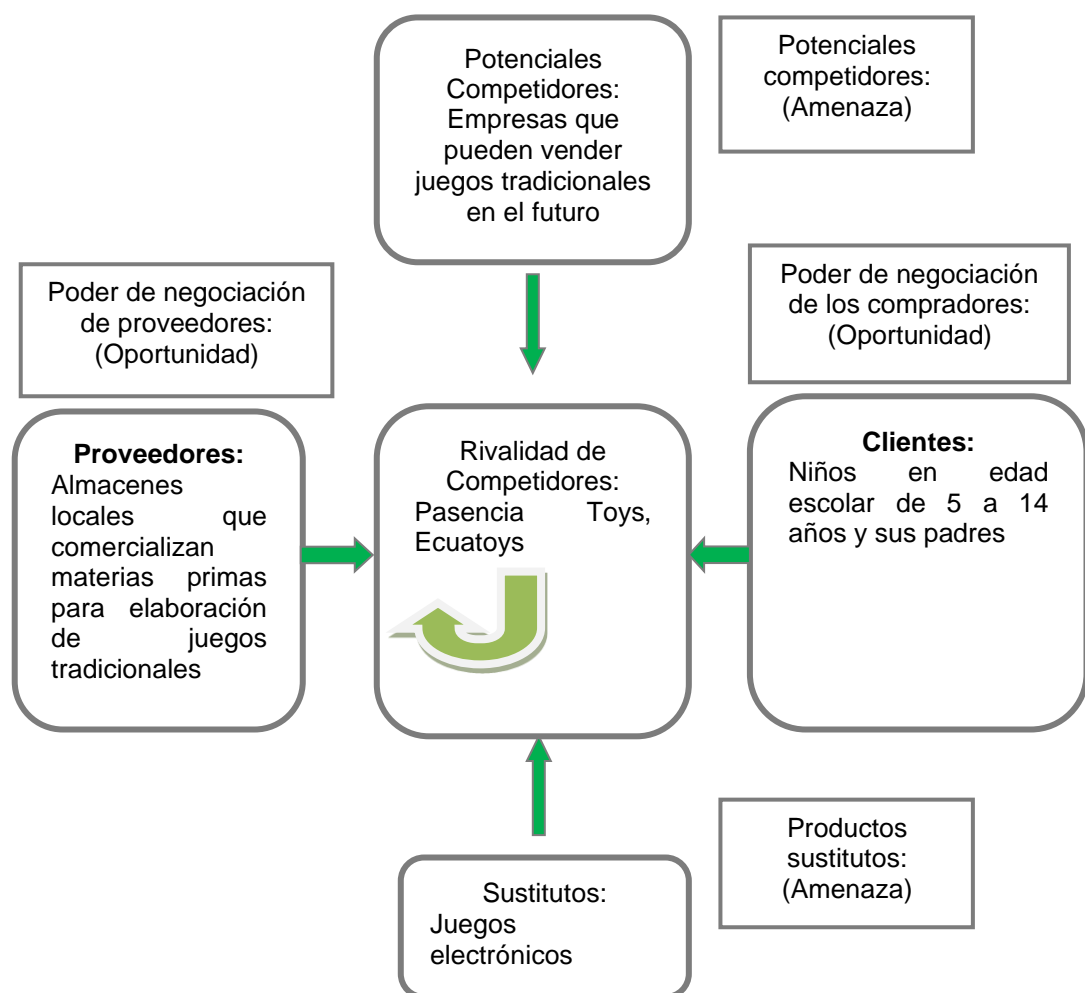


Figura 42. Matriz de fuerzas competitivas de Porter

Fuente: Evaluación de la empresa con la herramienta FODA.

En tercer lugar, se aplica la herramienta EFI, también denominada como evaluación de factores internos, que incluye los siguientes componentes:

- **Capacidad directiva:** La alta dirección está representada por talento humano con experiencia y conocimientos en el mercado de este producto, además que, tiene título de cuarto nivel, representando ello una fortaleza para la organización.
- **Capacidad competitiva:** El producto juegos tradicionales puede competir por precio, porque la legislación en materia de educación y cultura física lo impulsa, así como también puede tener un impacto positivo en los planteles educativos y en la salud de la población, porque los juegos electrónicos se asocian al sedentarismo y las afecciones vinculadas a la misma.
- **Capacidad tecnológica:** La empresa no dispone de tecnología de punta, salvo para llevar a cabo la parte financiera, sin embargo, el ensamblaje de los productos comprendidos entre los juegos tradicionales, no requiere mayor tecnología para su producción. Tan solo se requiere de tecnología de mayor nivel, en la distribución del producto, donde actualmente se contrata vehículos y es preferible contar con un camión.
- **Capacidad de talento humano:** El talento humano operativo no es calificado, ni tampoco el contratado para que realice las actividades logísticas, esto significa que, en estas secciones existen debilidades que pueden impactar de manera negativa en la calidad del servicio y del producto que se ofrece a los clientes actuales, además de poder tener una incidencia en el reclamo del canal de distribución que comercializa los productos de la empresa Balda Toys.
- **Capacidad financiera:** La empresa ha tenido semanas donde ha podido vender ningún solo producto, razón por la cual, el remanente de efectivo fue utilizado para pagar los sueldos al talento humano que tiene estabilidad, aunque no realizó ninguna actividad productiva durante ese tiempo, limitando la capacidad financiera de la empresa, que ha lucido debilitada en el último año.

Finalmente se construye la matriz FODA de la propuesta, que permite establecer el plan estratégico, como se presenta seguido:

Tabla 34. Matriz FODA

	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativa del art. 89 y 92 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación • Crecimiento del mercado de población infantil • Propensión al consumo de juegos tradicionales • Proveedores locales a bajo costo • Barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recesión en crecimiento del PIB • Crecimiento de la población que utiliza juegos electrónicos • Productos sustitutos (juegos electrónicos) • Competidores actuales y potenciales • Mantenimiento de un solo canal de distribución (Mi juguetería) para la comercialización del producto en la ciudad de Guayaquil
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia directiva • Bajo costo de los juegos tradicionales • Ubicación de la empresa 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la compra de materias primas para el ensamblaje de juegos tradicionales • Estrategia de marca • Estrategia de precio 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de potenciación de la cobertura del mercado para distribuir el producto a través de los Almacenes Tía • Formación de alianzas con los directores de las escuelas, para penetrar en este mercado meta
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • Falta de planes de Marketing • Talento humano no calificado • Limitaciones en la capacidad financiera • Limitaciones en la disponibilidad de recursos logísticos 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de distribución con compra de un camión, contratación de un chofer y un ayudante. • Financiamiento de recursos a través de la CFN. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de comunicación publicitaria

Fuente: Evaluación de la empresa con la herramienta FODA.

La explicación de las estrategias que se establecen en la matriz FODA, se presentan en los siguientes subnumerales.

4.3.6. Estrategias de expansión

Parte de gran importancia de la propuesta del estudio corresponde a las estrategias de distribución, comunicación publicitaria y operaciones, las cuales requieren de recursos financieros que deben provenir del financiamiento. Además, es necesario enfatizar las herramientas del marketing y de la logística que se encuentran implícitas dentro de estas estrategias, el primero está conformado por “el proceso de identificación de cuatro aspectos claves para publicitar un producto compuesto por productos, precio, promoción y publicidad”. (García G. , 2016).

4.3.6.1. Estrategia de producto y marca

La empresa Balda Toys ofrece los diferentes productos, los que se destacan el siguiente esquema:



Figura 43. Productos que ofrece Balda Toys

Fuente: Elaboración de la autora.

Todos los productos que ofrece Balda Toys, como una empresa artesanal dedicada a la fabricación de juegos infantiles tradicionales en Ecuador, entre los productos que comercializar.

4.3.6.2. Logotipo – Marca:

En el presente estudio se ha considerado el diseño de un logotipo el mismo que hace alusión a la actividad de los juegos, por tal razón, se ha desarrollado el siguiente logotipo para hacer énfasis al tipo de productos y servicios que se ofrece:



Figura 44. Presentación de logotipo

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Los colores que se han seleccionado para el diseño del logotipo son el blanco, amarillo, azul y rojo, por la naturalidad, y la asociación la tradición ecuatoriana de los juegos de antaño, los cuales pueden ser insertadas en la sociedad moderna y generaciones venideras, donde se incluye un tiempo de calidad en familia, entre amigos. Por lo expuesto, se consideró pertinente estos colores

que transmiten a los clientes del Balda Toys, confianza, la estabilidad de proporcionar bienestar mediante el juego.

4.3.6.3. Estrategia de precio

Con relación al precio, éste se considera “una variable que apoya el posicionamiento de un producto o servicio, incrementa la competitividad, planteándose como una estrategia que busca liderar un mercado, donde se incluye la ganancia que la organización busca”. (García G. , 2016).

La variable correspondiente al precio establece la información sobre el precio del producto que ofrece dentro del mercado, los mismos que se encuentran dentro del listado de precios que maneja la empresa Balda Toys que se detalla a continuación:

Tabla 35. *Listado de precios de los productos de Balda Toys*

Producto	Precio por unidad
Juego del 40	\$2,35
Maca teta	\$1,57
Taca - taca	\$1,57
Canicas	\$1,57
Trompo	\$1,87
Balero	\$1.87
Carrera de ensacados	\$8,84
Cuerdas	\$1,87
Yo – yo	\$1.57
Caballito de palo	\$4,69
Elástico	\$2,35

Fuente: Empresa Balda Toys.

Los productos que ofrece Balda Toys, son juegos elaborados artesanalmente, tiene un precio al alcance de todo bolsillo, por lo cual el posicionamiento en el mercado basado en el precio conforma una ventaja, además de que se

pretende llegar a zonas de poco comercio de juguetes, indicador de puede tener una gran acogida por los menores de los sectores rurales.

4.3.6.4. Estrategia de distribución

El canal de distribución según Sarrias (2017), permite “identificar los canales que debe atravesar un producto para llegar hacia su destino o consumidor final”, en el presente estudio se considera un canal de distribución las Tiendas Industriales Asociadas (TIA), quienes tiene mayor presencia en la mayoría de los cantones de la provincia del guayas, además se ideó la distribución en los planteles educativos de los cantones Isidro Ayora, Nobol, Pedro Carbo, Daule, Duran, Lomas de Sargentillo, Cerecita y demás cantones rurales de la provincia, que pueden ser clientes potenciales, por la gran influencia de sus costumbres pueden verse atraídos por los juegos tradicionales, que presentan un costo módico, al alcance de niños y adultos interesados.



Figura 45. Canal de distribución del Balda Toys

Fuente: Elaboración propia de la autora.

La empresa Balda Toys busca captar el mercado de niños y adolescentes de los cantones rurales de la provincia del Guayas, las mismas que serán captadas a través de la publicidad de los juegos con la empresa tanto en los establecimientos TIA y Unidades Educativas a los cuales se han asociado para el ofrecimiento de los juegos tradicionales de Balda.

Dentro de la estrategia de distribución es necesario que se pueda realizar inversiones para la compra de un camión, que promueva el mejoramiento de la capacidad de repuesta de la empresa Balda Toys, para beneficio de los canales de distribución y de la maximización de la satisfacción del cliente, porque a través de este medio se debe fortalecer la cobertura del mercado meta.

4.3.6.5. Estrategia de comunicación publicitaria y promociones:

Con relación a la promoción de Balda Toys, se indica lo señalado Uceda (2016) “la publicidad y promoción cumple la función de captar público de clientes actuales o aquellos que se han identificado mediante la segmentación del mercado, lo que permitirá generar mayores ganancias mediante la difusión”. Para la publicidad y promoción de la empresa se ha considerado varias alternativas como se presentan a continuación:

Entrega de accesorios. Se ha planteado la alternativa de entregar algún tipo de accesorio o prenda a las personas puedan fidelizarse con los productos, por ello se ha planteado como promoción la entrega de accesorios por la compra de varios productos, para el cual por cada \$5 dólares de artículos comprados se entregará un sticker y una cartilla, la cartilla contará con 5 casilleros los cuales una vez llenos pueden obtener a cambio una mochila con la publicidad de Balda Toys, la cual se señalará a continuación:



Figura 46. Accesorios para la entrega a los clientes fieles.

Fuente: Autora.

Publicidad. Considerando la idea alcanzar los clientes de todas las edades tanto en los Tías y las unidades Educativas de la provincia del Guayas se proporcionarán información de los productos mediante afiches promocionales que serán ubicados en puntos estratégicos del cantón dentro y fuera de los puntos de venta de los juegos de Balda Toys, al igual que las promociones que este brinda a sus clientes, para ello se ha diseñado el siguiente afiche publicitario a fin de captar la atención de los clientes potenciales.



Figura 47. Accesorios para la entrega a los clientes fieles.

Fuente: Autora.

Publicidad por redes sociales. Considerando la idea de la creación de un portal web mediante el uso de una página en la Red Social Instagram; en las mismas se proporcionarán información de interés para los clientes actuales y potenciales indicando la dirección, servicios que ofrece y subiendo las promociones planificadas, así como sorteos y demás actividades desarrolladas por Balda Toys, tales como fotos jugando con algún producto que la empresa comercializa, etiquetados de amigos a estados de Balda Toys, las publicaciones que la empresa realiza se presentan a continuación:

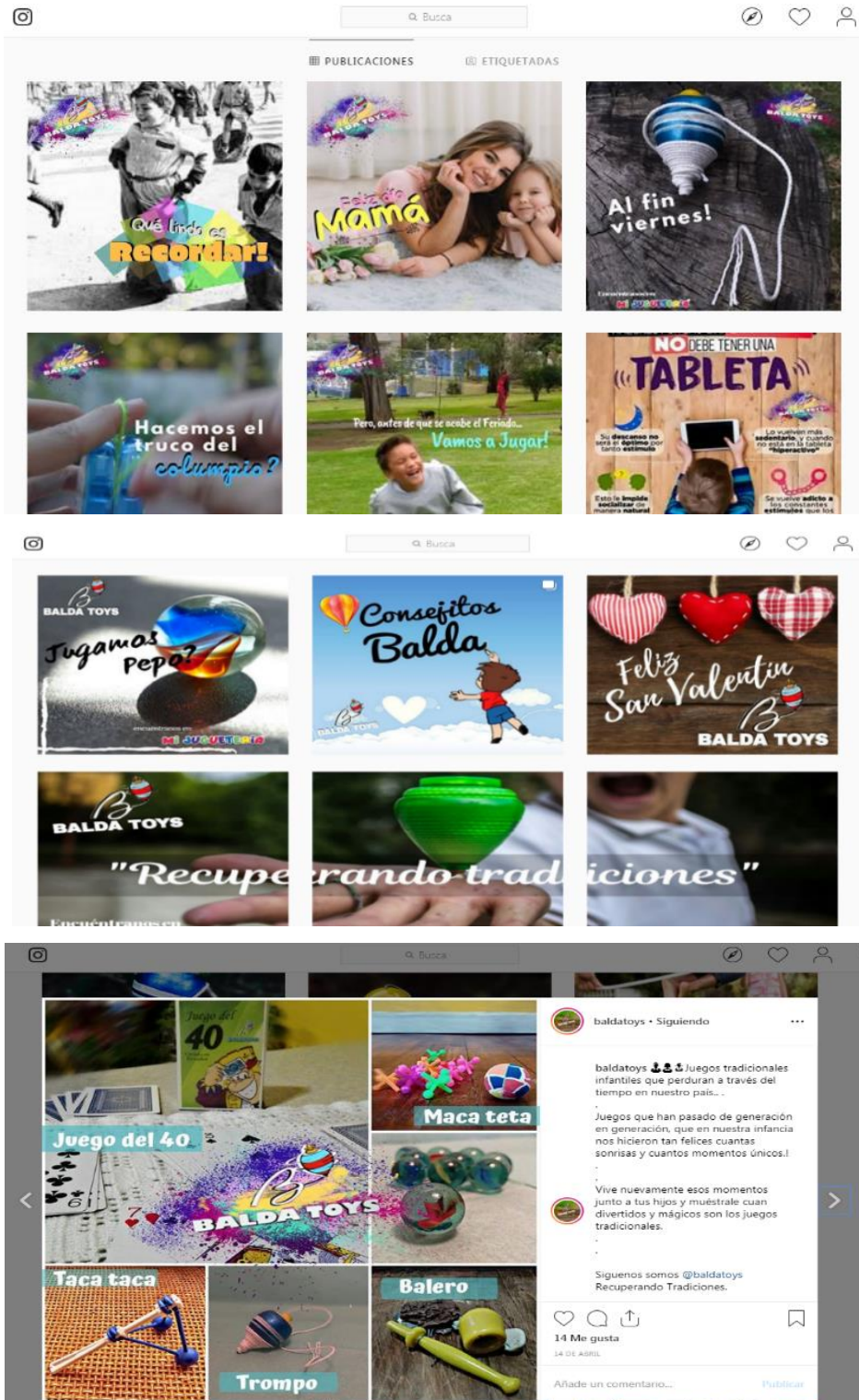


Figura 48. Publicidad de redes sociales Instagram

Fuente: Autora



Figura 49. Publicidad de redes sociales Facebook

Fuente: Autora.

Promociones. Se ha planteado la alternativa de entregar algún tipo de accesorio o prenda a las personas puedan fidelizarse con los productos, por ello se ha planteado como promoción la entrega de accesorios por la compra de varios productos, para lo cual por cada \$5 dólares de artículos comprados se entregará un sticker y una cartilla, la cartilla contará con 5 casilleros los cuales una vez llenos pueden obtener a cambio una mochila con la publicidad de Balda Toys, la cual se señalará a continuación:



Figura 50. Tarjeta de descuento

Fuente: Autora

Estructura Organizacional. Acerca de la estructura de la organización, esta se clasifica como una estructura organizacional jerarca y funcional, debido a que agrupa los puestos de acuerdo a la tarea realizada, esta durante la cadena de mando, a partir del gerente general, que tiene cargo el manto general de toda la organización y su correcto funcionamiento a partir de esta se designan cada una de las funciones que realiza el personal y se plantean las estrategias de la compañía para alcanzar competitividad.

Se sugiere un incremento en la nómina de trabajadores, en primer lugar, la contratación de 7 operadores para el área de ensamblaje, mientras que, también se debe contratar un chofer y un ayudante para el área de logística y distribución de juegos tradicionales. Además, es necesaria la contratación de un ejecutivo de ventas, para la penetración en las escuelas, porque el mismo personal que actualmente está penetrando en Mi Juguetería, tendrá la función de abrir el acceso a los almacenes Tía, para que pueda ser el canal de distribución por donde deban circular los artículos en mención, para llegar a los hogares de la provincia del Guayas.

3.4. Estudio económico

Dentro del estudio económico se presenta el desarrollo el modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual, en los próximos cinco años, siendo necesario evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto, mediante los resultados expuestos a continuación:

3.4.1. Inversión fija

Para evaluar la factibilidad económica del estudio que permite reconocer la competitividad de la empresa Balda Toys, con relación al mercado en el que incursiona, se ha descrito la siguiente inversión fija requerida para poner en marcha el proyecto:

Tabla 36. *Inversión fija*

Descripción	Valor total	%
Maquinarias y equipos	\$46.541,25	91,40
Activos intangibles	\$3.617,06	7,10
Equipos y muebles de oficina	\$764,00	1,50
Totales	\$50.922,31	100,00

Fuente: Proveedores

La inversión fija que se requiere para llevar a cabo el modelo estratégico de la empresa Balda Toys será de \$50.922,31, de los cuales el 91% corresponde a la cuenta de Maquinarias y equipos, el 7% corresponde a la cuenta de Otros activos, mientras que el 1,5% corresponde a la cuenta de Equipos y muebles de oficina.

3.4.1.1. Maquinarias y Equipos

La maquinaria y equipos son los activos que se utilizan de manera directa para la puesta en marcha del proyecto de inversión, con la finalidad de permitir que la empresa cumpla con las actividades de comercialización de juguetes

tradicionales, en la tabla siguiente se describen los equipos empleados para la producción y los equipos auxiliares:

Tabla 37. *Maquinarias y Equipos*

Denominación	Cantidad	Valor U.	Valor Total
Equipo de la producción			\$2.625,00
Mesas de trabajo	5	\$155,00	\$775,00
Plataformas para cargas (transportadores)	2	\$250,00	\$500,00
Carretillas manuales	10	\$85,00	\$850,00
Caja de herramientas de trabajo	2	\$250,00	\$500,00
Equipo auxiliar			\$41.700,00
Vehículo	1	\$40.000,00	\$40.000,00
Extractores	2	\$180,00	\$360,00
Extintores PQS 10 lbs.	4	\$45,00	\$180,00
Cajetín para extintores	2	\$30,00	\$60,00
Acondicionador de aire 18000 BTU	2	\$550,00	\$1.100,00
Subtotal (Equipos y Maquinarias)			\$44.325,00
Gastos de instalación y montaje (5%)			\$2.216,25
Total Equipos Y Maquinarias			\$46.541,25

Fuente: proveedores.

Los costos correspondientes a la cuenta de Maquinarias y equipos ascienden a \$46.541,25, considerando un 5% por gastos de instalación y montaje suma \$2.216,25, donde la cuenta de Equipo de la producción asciende a \$2.625,00, mientras que la cuenta de Equipo auxiliar suma \$41.700,00.

3.4.1.2. Activos intangibles

Los activos intangibles se presentan como los gastos que se requieren para la puesta en marcha de la empresa y la constitución de la misma, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 38. *Activos intangibles*

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Software (Licencia para Windows, Office)	1	\$650,00	\$650,00
G. Puesta marcha (5% costo maquinaria)			\$2.327,06
Línea telefónica	1	\$140,00	\$140,00
Estudio e investigación	1	\$500,00	\$500,00
Total activos intangibles			\$3.617,06

Fuente: proveedores.

De acuerdo a los datos expuestos se determina que la cuenta de otros activos requiere de una inversión de \$3.617,06.

3.4.1.3. Equipos y muebles de oficina

Para establecer el diseño del modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual, se requiere contar con los equipos de oficina para la atención a los clientes, dentro de esta cuenta se presentan los siguientes rubros:

Tabla 39. *Equipos y muebles de oficina*

Denominación	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio Gerencial de 120 x 60	2	\$84,00	\$168,00
Archivador	1	\$80,00	\$80,00
Sillas	4	\$54,00	\$216,00
Caja registradora	1	\$250,00	\$250,00
Teléfono	2	\$25,00	\$50,00
Total equipos y muebles oficina			\$764,00

Fuente: proveedores

La cuenta correspondiente a los equipos y muebles de oficina ascienden a la cantidad de \$764,00.

3.4.2. Costos de operación

Dentro de este rubro se presenta la inversión que se requieren realizar para mejorar la capacidad de la empresa y cumplir con la función de comercialización de juguetes tradicionales.

Tabla 40. *Costos de operación*

Descripción	Valor total	%	Costo mensual
Materiales directos	\$142.884,61	54,78	\$11.907,05
Mano de obra directa	\$47.146,40	18,08	\$3.928,87
Gastos indirectos	\$29.489,65	11,31	\$2.457,47
Gastos administrativos	\$22.300,64	8,55	\$1.858,39
Gastos de ventas	\$19.014,48	7,29	\$1.584,54
Totales	\$260.835,78	100,00	\$21.736,31

Fuente: proveedores

Referente a los costos de operación se presenta un monto de \$260.835,78, de los cuales el 54,78% corresponde a los materiales directos, el 18,08% a la cuenta de mano de obra directa, el 11,31% a los gastos indirectos, el 8,55% representa a los gastos administrativos, mientras que el 7,29% representa los gastos de ventas requeridos en la inversión.

3.4.2.1. Materiales directos

Dentro de la cuenta de materiales directos se presenta los juguetes tradicionales que la empresa Balda Toys ofrecerá en el mercado objetivo, como se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 41. *Materiales directos*

Descripción	Consumo porcentual	Unidad	Cantidad Total	Valor Unitario	Valor Total
Yoyo	9%	Unidad	17.494,0	\$0,65	\$11.371,10
Taca taca	4%	Unidad	8.232,0	\$0,65	\$5.350,80
Hula hula	14%	Unidad	27.270,0	\$0,90	\$24.543,00
Balero	6%	Unidad	11.320,0	\$0,85	\$9.622,00
Macateta	3%	Unidad	6.174,0	\$0,65	\$4.013,10
Cuerda	16%	Unidad	31.386,0	\$0,85	\$26.678,10
Resortera	3%	Unidad	5.660,0	\$0,45	\$2.547,00
Rayuela	13%	Unidad	25.212,0	\$0,80	\$20.169,56
Disco chino	13%	Unidad	26.241,0	\$0,45	\$11.808,45
Cantón	5%	Unidad	10.805,0	\$0,55	\$5.942,75
Otros	14%	Unidad	27.785,0	\$0,75	\$20.838,75
Total			197.579,0		\$142.884,61

Fuente: proveedores

La cuenta de materiales directos, asciende a **\$142.884,61**.

3.4.2.2. Mano de obra directa

Los sueldos y salarios de la mano de obra directa lo incluyen los operadores que se desempeñaran en la comercialización de los juegos tradicionales permitiendo la competitividad de la empresa Balda Toys:

Tabla 42. *Mano de obra directa*

Descripción	Salario Básico un.	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondo de Reserva	IESS	Pago x operador	Cantidad Operadores	Valor mensual	Valor anual
Operadores	\$400,00	\$33,33	\$33,33	\$16,67	\$33,33	\$44,60	\$561,27	7	\$3.928,87	\$47.146,40

Fuente: proveedores

El rubro correspondiente a la mano de obra directa asciende a \$47.146,40, este monto corresponde al sueldo de los operadores.

3.4.2.3. Gastos indirectos

Dentro de este numeral se presenta los montos correspondientes a los materiales indirectos, las depreciaciones, seguros, reparación y mantenimiento, además de los suministros para crear un modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual.

Materiales indirectos. – Dentro de la esta cuenta se presentan los materiales empleados para la comercialización de los juegos tradicionales, como son las fundas y los cartones del empaque, descritos a continuación:

Tabla 43. *Materiales indirectos*

Material indirecto	Unidad	Cantidad unidades	Costo unitario	Valor anual
Fundas (rollos)	Cientos	1.976	\$3,00	\$5.927,38
Cartones de empaque	Cientos	4.116	\$1,00	\$4.116,24
Total				\$10.043,62

Fuente: Proveedores

La cuenta de los materiales indirectos asciende a \$10.043,62.

Otros rubros. – Dentro de este rubro se presentan las depreciaciones de los activos fijos, seguros, reparaciones y mantenimiento, para el cálculo del monto se aplicó el método de depreciación lineal:

$$\text{Depreciación anual} = \frac{\text{Costo de activos} - \text{Valor de salvamento}}{\text{Vida útil}}$$

Tabla 44. *Depreciaciones, seguros, reparación y mantenimiento*

Activos	Costos	V. Útil	Valor	Depreciación	%	Reparación	Seguros
		Años	Residual	Anual		Y mantenim.	5%
Maquinarias	\$6.541,25	10	\$654,13	\$588,71	5%	\$327,06	\$327,06
Vehículo	\$40.000,00	5	\$4.000,00	\$7.200,00	10%	\$4.000,00	\$2.000,00
P. en marcha	\$2.327,06	5	\$465,41	\$372,33			
Total				\$8.161,04		\$4.327,06	\$2.327,06

Fuente: Cuadro de inversión fija.

La cuenta de las depreciaciones, seguros, reparación y mantenimiento asciende a \$8.161,04, la reparación y mantenimiento suma \$4.327,06, mientras el rubro de seguros es igual a \$2.327,06.

Suministros de operación. – Dentro de este rubro se presenta el detalle de los suministros empleados un modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual, considerando los servicios básicos y suministros, como se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 45. *Suministros de operación*

Suministros	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Valor anual
Suministros de operación				\$4.343,20
Energía Eléctrica	16.500	Kw - Hr	\$0,08	\$1.320,00
Combustible	1.920	Galones	\$1,06	\$2.035,20
Agua	3.800	m ³	\$0,26	\$988,00
Otros Suministros				\$287,66
Cloro líquido	8	Galón	\$2,00	\$16,00
Botiquín y remedios	2	Unidad	\$30,00	\$60,00
Trapeadores	5	Unidad	\$5,00	\$25,00
Espojas	12	Unidad	\$0,60	\$7,20
Escobas	6	Unidad	\$2,41	\$14,46
Tachos basura	2	Unidad	\$30,00	\$60,00
Guantes	5	paquete	\$7,00	\$35,00
Mascarillas desechables	5	paquete	\$4,50	\$22,50
Gorros	5	paquete	\$3,00	\$15,00
Mandiles	5	Unidad	\$6,50	\$32,50
Total				\$4.630,86

Fuente: Proveedores.

La cuenta correspondiente a los suministros de operación para el ensamblaje de los juguetes tradicionales asciende a \$4.630,86, donde los suministros de operación ascienden a \$4.343,20, mientras que los otros suministros suman \$287,66.

Resumen de los Gastos Indirectos. – En la tabla siguiente se presenta el detalle de los costos indirectos que se requieren para el ensamblaje de los juguetes:

Tabla 46. *Gastos indirectos*

Descripción	Valor Total	%
Materiales indirectos	\$10.043,62	34,06
Depreciación	\$8.161,04	27,67
Reparación y mantenimiento	\$4.327,06	14,67
Seguros	\$2.327,06	7,89
Suministros	\$4.630,86	15,70
Totales	\$29.489,65	100,00

Fuente: Cuentas de la carga fabril.

Los gastos indirectos ascienden a \$29.489,65, donde los materiales indirectos representan el 34,06% del monto total, la depreciación representa el 27,67%, los gastos de la reparación y mantenimiento participa con el 14,67%, los

seguros representa el 7,89% y los suministros el 15,70% del rubor total.

3.4.2.4. Gastos administrativos

Sueldos al personal administrativo. – Los gastos administrativos están representados también por los sueldos del chofer y el ayudante, que se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 47. *Personal administrativo*

Descripción	Salario				Fondo de Reserva	less	Pago por Colaborador	Cant Colaboradores	Valor Mensual	Valor anual
	Básico un.	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones						
Chofer	\$450,00	\$37,50	\$33,33	\$18,75	\$37,50	\$50,18	\$627,26	1	\$627,26	\$7.527,10
Ayudante	\$400,00	\$33,33	\$33,33	\$16,67	\$33,33	\$44,60	\$561,27	1	\$561,27	\$6.735,20
Total										\$14.262,30

Fuente: Tabla de sueldos y salarios.

El personal administrativo requiere de un monto de \$14.262,30.

Gastos Generales. – Dentro de los gastos generales se presentan las cuentas de Depreciación de Muebles de Oficina, Activos intangibles, el arriendo de la bodega y las planillas de los servicios básicos, descritos en la tabla siguiente:

Tabla 48. *Gastos generales*

Activos	Costos	V. Útil años	Valor residual	Valor a depreciar	Depreciación anual
Depreciación Muebles Oficina	\$764,00	5	\$152,80	\$611,20	\$122,24
Activos intangibles	\$1.290,00	10	\$129,00	\$1.161,00	\$116,10
Arriendo de bodega	\$500,00				\$6.000,00
Planilla telef. e Internet	\$100,00				\$1.200,00
S. De oficina	\$50,00				\$600,00
Total					\$8.038,34

Fuente: proveedores

Los gastos generales ascienden a \$8.038,34, de este monto el más representativo es el rubro por concepto de arriendo.

Resumen de Gastos Administrativos. – Los gastos administrativos que hacen parte del estudio son los gastos generales y el personal administrativo, como se describe en la tabla siguiente:

Tabla 49. *Gastos administrativos*

Descripción	Valor Total	%
Gastos generales	\$8.038,34	36,05
Personal administrativo	\$14.262,30	63,95
Totales	\$22.300,64	100,00

Fuente: proveedores

El monto de los gastos administrativos asciende a \$22.300,64, de los cuales los gastos generales representan el 36,05%, mientras que el sueldo del personal administrativo representa el 63,95% del monto total.

3.4.2.5. Gastos de ventas

Sueldos al personal de ventas. – Los gastos de ventas son los sueldos de los vendedores, cuyo detalle se presenta a continuación:

Tabla 50. *Personal de ventas*

Descripción	Salario Básico un.	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Vacaciones	Fondo de Reserva	less	Pago por operador	Meses	Valor anual
Vendedor	\$450,00	\$37,50	\$33,33	\$18,75	\$37,50	\$50,18	\$627,26	12	\$7.527,10
Total									\$7.527,10

Fuente: proveedores

El sueldo del personal de ventas requiere un presupuesto de **\$7.527,10**.

Gastos Publicitarios. – Los Gastos publicitarios incluyen los gastos de publicidad, promoción y distribución, como se describe en la tabla siguiente:

Tabla 51. *Publicidad, promoción y distribución.*

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo anual
Publicidad radio	100	\$15,00	\$1.500,00
Letreros	2	\$180,00	\$360,00
Publicidad en redes sociales	12	\$80,00	\$960,00
Página Web	12	\$60,00	\$720,00
Promociones			\$5.927,38
Prensa escrita	54	\$30,00	\$1.620,00
Trípticos	8.000	\$0,05	\$400,00
Total			\$11.487,38

Fuente: Investigación en medios de comunicación.

Los gastos de publicidad, promoción y distribución suma \$11.487,38, donde se incluye los gastos de publicidad radial, letreros, publicidad en redes sociales, páginas web, promociones, prensa escrita y el uso de trípticos.

Resumen de Gastos de Ventas. – En la tabla siguiente se presenta el detalle de los gastos de ventas, donde se resume la Publicidad, promoción y distribución, además de los sueldos del personal.

Tabla 52. *Gastos de marketing*

Descripción	Valor Total	%
Publicidad, promoción y distribución	\$11.487,38	60,41
Personal de ventas	\$7.527,10	39,59
Totales	\$19.014,48	100,00

Fuente: Gastos de ventas.

El monto por concepto de Gastos de Ventas suma \$19.014,48, donde la Publicidad, promoción y distribución asciende a 60,41% y el personal de ventas representa el 39,59% corresponde al personal de ventas.

3.4.3. Inversión total

En la inversión total se presenta el detalle de la inversión fija y del capital de operaciones, además del capital y financiamiento para un modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual, como se describe a continuación:

Tabla 53. *Inversión total*

Descripción	Valor total	%
Inversión fija	\$50.922,31	70,08
Costos de operación mensual	\$21.736,31	29,92
Totales	\$72.658,63	100,00
Capital propio	\$26.828,55	
Financiamiento	\$45.830,08	

Fuente: Capital de operación e Inversión fija.

La inversión total requerida asciende a \$72.658,31, donde la Inversión fija asciende a 70,08% y los costos de operación representan 29,92%.

3.4.4. Financiamiento

Para realizar el cálculo del financiamiento se ha considerado un capital prestado de \$45.830,08, este crédito será solicitado al Corporación Financiera Nacional (CFN) considerando una tasa de interés anual del 11% y mensual del 0,92%, cuyos dividendos mensuales se obtienen a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Dividendos mensuales} = \frac{\text{Crédito} \times \text{interés}}{1 - (1 + \text{interés})^{-\text{años}}}$$

$$\text{Dividendos mensuales} = \frac{\$45.830,08 \times 0,92\%}{1 - (1 + 0,92\%)^{-36}}$$

Dividendos mensuales = \$1.500, 08

Considerando la información obtenida en el cálculo anterior se presenta el detalle de la tabla de amortización del préstamo:

Tabla 54. *Tabla de amortización.*

N	Fecha	C	i 0,92%	P	(C+i) – P	Deuda pagada fin del mes
0	28/12/2020	\$45.830,08				
1	28/1/2021	\$45.830,08	\$420,11	\$1.500,42	\$44.749,77	\$1.080,31
2	28/2/2021	\$44.749,77	\$410,21	\$1.500,42	\$43.659,56	\$2.170,52
3	28/3/2021	\$43.659,56	\$400,21	\$1.500,42	\$42.559,36	\$3.270,73
4	28/4/2021	\$42.559,36	\$390,13	\$1.500,42	\$41.449,06	\$4.381,02
5	28/5/2021	\$41.449,06	\$379,95	\$1.500,42	\$40.328,60	\$5.501,49
6	28/6/2021	\$40.328,60	\$369,68	\$1.500,42	\$39.197,86	\$6.632,22
7	28/7/2021	\$39.197,86	\$359,31	\$1.500,42	\$38.056,75	\$7.773,33
8	28/8/2021	\$38.056,75	\$348,85	\$1.500,42	\$36.905,19	\$8.924,89
9	28/9/2021	\$36.905,19	\$338,30	\$1.500,42	\$35.743,07	\$10.087,01
10	28/10/2021	\$35.743,07	\$327,64	\$1.500,42	\$34.570,29	\$11.259,79
11	28/11/2021	\$34.570,29	\$316,89	\$1.500,42	\$33.386,77	\$12.443,31
12	28/12/2021	\$33.386,77	\$306,05	\$1.500,42	\$32.192,40	\$13.637,68
13	28/1/2022	\$32.192,40	\$295,10	\$1.500,42	\$30.987,08	\$14.843,00
14	28/2/2022	\$30.987,08	\$284,05	\$1.500,42	\$29.770,71	\$16.059,37
15	28/3/2022	\$29.770,71	\$272,90	\$1.500,42	\$28.543,19	\$17.286,89
16	28/4/2022	\$28.543,19	\$261,65	\$1.500,42	\$27.304,41	\$18.525,67
17	28/5/2022	\$27.304,41	\$250,29	\$1.500,42	\$26.054,29	\$19.775,79
18	28/6/2022	\$26.054,29	\$238,83	\$1.500,42	\$24.792,70	\$21.037,38
19	28/7/2022	\$24.792,70	\$227,27	\$1.500,42	\$23.519,55	\$22.310,53
20	28/8/2022	\$23.519,55	\$215,60	\$1.500,42	\$22.234,73	\$23.595,36
21	28/9/2022	\$22.234,73	\$203,82	\$1.500,42	\$20.938,13	\$24.891,95
22	28/10/2022	\$20.938,13	\$191,93	\$1.500,42	\$19.629,64	\$26.200,44
23	28/11/2022	\$19.629,64	\$179,94	\$1.500,42	\$18.309,16	\$27.520,92
24	28/12/2022	\$18.309,16	\$167,83	\$1.500,42	\$16.976,58	\$28.853,50
25	28/1/2023	\$16.976,58	\$155,62	\$1.500,42	\$15.631,78	\$30.198,30
26	28/2/2023	\$15.631,78	\$143,29	\$1.500,42	\$14.274,65	\$31.555,43
27	28/3/2023	\$14.274,65	\$130,85	\$1.500,42	\$12.905,08	\$32.925,00
28	28/4/2023	\$12.905,08	\$118,30	\$1.500,42	\$11.522,96	\$34.307,12
29	28/5/2023	\$11.522,96	\$105,63	\$1.500,42	\$10.128,17	\$35.701,91
30	28/6/2023	\$10.128,17	\$92,84	\$1.500,42	\$8.720,60	\$37.109,49
31	28/7/2023	\$8.720,60	\$79,94	\$1.500,42	\$7.300,12	\$38.529,97
32	28/8/2023	\$7.300,12	\$66,92	\$1.500,42	\$5.866,62	\$39.963,47
33	28/9/2023	\$5.866,62	\$53,78	\$1.500,42	\$4.419,97	\$41.410,11
34	28/10/2023	\$4.419,97	\$40,52	\$1.500,42	\$2.960,07	\$42.870,01
35	28/11/2023	\$2.960,07	\$27,13	\$1.500,42	\$1.486,79	\$44.343,29
36	28/12/2023	\$1.486,79	\$13,63	\$1.500,42	\$0,00	\$45.830,08
Totales			\$8.184,97	\$54.015,05		

Fuente: Cuadros de inversión fija y datos del crédito financiado.

La tabla de amortización del crédito presenta un interés de \$8.184,97, considerando los tres años del préstamo se obtiene la siguiente tabla de costos financieros:

Tabla 55. *Costos financieros*

Descripción	1	2	3	Total
Intereses del préstamo	\$4.367,33	\$2.789,20	\$1.028,44	\$8.184,97

Fuente: Cuadro de amortización del crédito requerido.

Los resultados evidencian que en el primer año se presentó un interés de \$4.367,33, en el segundo año se presentó un interés de \$2.789,20, mientras que en el tercer año será de \$1.028,44 del modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys.

3.4.5. Costo de producción

Los costos de producción son los gastos necesarios para poner en marcha el proyecto, donde se incluye los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos para el ensamblaje de los juguetes tradicionales, descritos a continuación:

Tabla 56. *Costos de producción*

Descripción	Valor total	%
Materiales directos	\$142.884,61	65,09
Mano de obra directa	\$47.146,40	21,48
Costos indirectos	\$29.489,65	13,43
Costo total de producción	\$219.520,66	100,00

Fuente: proveedores

El rubro correspondiente al costo total de producción asciende a \$219.520,66, donde los materiales directos representan el 65,09% del monto total, la mano de obra participa con el 21,48%, mientras que los costos indirectos representan el 13,43%.

3.4.6. Ingresos por ventas

Para el cálculo de los ingresos por ventas se ha considerado los juguetes tradicionales considerando el valor unitario que es diferente para cada producto, como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 57. *Ingresos por ventas*

Descripción	Unidad	Cantidad Total	Valor Unitario	Valor Total
Yoyo	Unidad	17.494	\$1,57	\$27.465,58
Taca taca	Unidad	8.232	\$1,57	\$12.924,24
Hula hula	Unidad	27.270	\$2,00	\$54.540,00
Balero	Unidad	11.320	\$1,87	\$21.168,40
Macateta	Unidad	6.174	\$1,57	\$9.693,18
Cuerda	Unidad	31.386	\$1,87	\$58.691,82
Resortera	Unidad	5.660	\$1,00	\$5.660,00
Rayuela	Unidad	25.212	\$1,60	\$40.339,12
Disco chino	Unidad	26.241	\$1,00	\$26.241,00
Chantón	Unidad	10.805	\$1,25	\$13.506,25
Otros	Unidad	27.785	\$1,50	\$41.677,50
Total				\$311.907,09

Fuente: proveedores

De acuerdo al cálculo realizado se obtiene que el valor total de ingresos por ventas ascienda a \$311.907,09, considerando diferentes juguetes como el yoyo, taca taca, hula hula, Balero, macateta, cuerda, resortera, rayuela, disco chino, chantón.

3.4.7. Evaluación económica y financiera

Dentro de este apartado se presenta la evaluación económica que se obtiene mediante los indicadores financieros a través de los estados financieros como el estado de pérdidas y ganancias, el flujo de caja y la recuperación de la inversión considerando los indicadores tasa interna de retorno, el valor actual neto y el beneficio costo.

3.4.7.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de pérdidas y ganancias se presente como el balance de mayor relevancia para determinar la rentabilidad del modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys determinando su viabilidad.

Tabla 58. Estado de pérdidas y ganancias.

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	\$311.907,09	\$316.804,04	\$321.777,86	\$326.829,77	\$331.961,00
Costos					
(-) Costos de producción	\$219.520,66	\$222.661,83	\$225.852,32	\$229.092,90	\$232.384,35
(-) Materiales Directos	\$142.884,61	\$145.127,90	\$147.406,41	\$149.720,69	\$152.071,30
(-) Mano de Obra Directa	\$47.146,40	\$47.886,60	\$48.638,42	\$49.402,04	\$50.177,65
(-) Materiales Indirectos	\$10.043,62	\$10.201,30	\$10.361,46	\$10.524,14	\$10.689,37
(-) Gastos indirectos de fabricación	\$19.446,03	\$19.446,03	\$19.446,03	\$19.446,03	\$19.446,03
Utilidad bruta	\$92.386,44	\$94.142,21	\$95.925,54	\$97.736,87	\$99.576,65
Margen bruto	29,62%	29,72%	29,81%	29,90%	30,00%
(-) Gastos Administrativos	\$22.300,64	\$22.300,64	\$22.300,64	\$22.300,64	\$22.300,64
(-) Gastos de marketing	\$19.014,48	\$19.313,01	\$19.616,22	\$19.924,20	\$20.237,01
Utilidad operativa	\$51.071,31	\$52.528,56	\$54.008,68	\$55.512,04	\$57.039,00
Margen operativo	16,37%	16,58%	16,78%	16,99%	17,18%
(-) Gastos financieros	\$4.367,33	\$2.789,20	\$1.028,44		
Utilidad Neta	\$46.703,98	\$49.739,36	\$52.980,24	\$55.512,04	\$57.039,00
Margen Neto	14,97%	15,70%	16,46%	16,99%	17,18%
(-) Participación de trabajadores (15%)	\$7.005,60	\$7.460,90	\$7.947,04	\$8.326,81	\$8.555,85
Utilidad antes de impuestos	\$39.698,38	\$42.278,46	\$45.033,20	\$47.185,23	\$48.483,15
Margen antes de imp.	12,73%	13,35%	14,00%	14,44%	14,61%
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$9.924,60	\$10.569,61	\$11.258,30	\$11.796,31	\$12.120,79
Utilidad a distribuir	\$29.773,79	\$31.708,84	\$33.774,90	\$35.388,92	\$36.362,36
Margen a distribuir	9,55%	10,01%	10,50%	10,83%	10,95%

Fuente: Inversión fija, capital de operaciones y amortización del préstamo.

La utilidad neta que obtendrá el diseño de un modelo estratégico para la expansión de la empresa Balda Toys en el primer año será de \$46.703,98, en el segundo año \$49.739,36, en el tercer año \$52.980,24, en el cuarto año será de \$55.512,04 y en el quinto año será de \$57.039,00. El margen neto esperado en el primer año de implementada la propuesta sumará 14,97% en el primer año, 15,70% en el segundo año, 16,46% en el tercer año, 16,99% en el cuarto año y 17,18% en el quinto año.

3.4.7.2. Flujo de Caja

El flujo de caja se presenta como el segundo estado financiero de mayor relevancia, el mismo que permite identificar los ingresos obtenidos por ventas y los costos de operación anuales a fin de obtener los flujos de caja anuales, así como la tasa TIR y Van descritos a continuación:

Tabla 59. Balance económico de flujo de caja.

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		\$311.907,09	\$316.804,04	\$321.777,86	\$326.829,77	\$331.961,00
Inversión Inicial	-\$50.922,31					
Inventario mensual (capital de operación mensual)	-\$21.736,31					
Costos de Producción		\$219.520,66	\$222.661,83	\$225.852,32	\$229.092,90	\$232.384,35
Gastos Administrativos y de Ventas		\$41.315,12	\$41.613,65	\$41.916,86	\$42.224,84	\$42.537,65
Gastos financieros (intereses)		\$4.367,33	\$2.789,20	\$1.028,44		
Participación de trabajadores		\$7.005,60	\$7.460,90	\$7.947,04	\$8.326,81	\$8.555,85
Impuesto a la renta		\$9.924,60	\$10.569,61	\$11.258,30	\$11.796,31	\$12.120,79
Costos de Operación anuales		\$282.133,31	\$285.095,19	\$288.002,96	\$291.440,85	\$295.598,64
Utilidad a distribuir		\$29.773,79	\$31.708,84	\$33.774,90	\$35.388,92	\$36.362,36
Readición de Depreciación		\$8.399,38	\$8.399,38	\$8.399,38	\$8.399,38	\$8.399,38
Flujo de Caja	-\$72.658,63	\$38.173,17	\$40.108,22	\$42.174,28	\$43.788,31	\$44.761,74
TIR	47,90%					
VAN	\$153.189,08					

Fuente: Inversión fija, capital de operaciones y amortización del préstamo.

Considerando el cálculo realizado se obtiene que el Balance económico del flujo de caja del primer año asciende a \$38.173,17, en el segundo año \$40.108,22, en el tercer año \$42.174,28, en el cuarto año \$43.788,31 y en el quinto año \$44.761,74.

3.4.7.3. Determinación de indicadores financieros: TIR, VAN, Recuperación de la Inversión y Beneficio Costo

Dentro de este subnumeral se presenta la determinación de indicadores financieros, considerando las principales tasas financieras como el TIR, VAN, la Recuperación de la inversión y el coeficiente beneficio costo, aplicando la ecuación financiera que se presenta a continuación:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Mediante el uso de la presente fórmula se procede a calcular la tasa TIR, VAN y el periodo de recuperación de la inversión, en estos casos F son los flujos de caja y n el número de años, el valor de P que representa el VAN parcial anual, en el caso del cálculo de la tasa TIR se presenta como la inversión inicial; mientras que el literal i se presenta como la tasa TIR o tasa de descuento en la determinación del VAN, elaborándose la siguiente tabla:

Tabla 60. *Determinación de indicadores financieros.*

N	Inversión inicial	Flujo de caja	Fórmula	TIR			VAN	
				I	P	i	P	P acumulado
0	\$72.658,63							
1		\$38.173,17	$P = F / (1+i)^n$	47,90%	\$25.810,19	11,00%	\$34.390,24	\$34.390,24
2		\$40.108,22	$P = F / (1+i)^n$	47,90%	\$18.335,77	11,00%	\$32.552,73	\$66.942,98
3		\$42.174,28	$P = F / (1+i)^n$	47,90%	\$13.036,06	11,00%	\$30.837,47	\$97.780,45
4		\$43.788,31	$P = F / (1+i)^n$	47,90%	\$9.151,45	11,00%	\$28.844,71	\$126.625,17
5		\$44.761,74	$P = F / (1+i)^n$	47,90%	\$6.325,16	11,00%	\$26.563,92	\$153.189,08
			Total		\$72.658,63		\$153.189,08	

Fuente: Flujo de caja.

A través de los cálculos realizados se obtiene que la tasa TIR es de 47,90% que, se considera superior a la tasa de descuento considerada que es del 11%, obteniendo un Valor Actual Neto de \$153.189,08, identificándose un período de recuperación de la inversión de 2 años y 8 meses, menor que la vida útil del proyecto que se ha presentado con un plazo de cinco años de modo que se evidencia la factibilidad del modelo estratégico propuesto en la empresa Balda Toys.

Como último indicador financiero se presenta el coeficiente beneficio / costo, donde se procede a realizar la división del VAN y la inversión inicial, como se presenta a continuación:

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = \frac{\text{VAN}}{\text{Inversión inicial}}$$

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = \frac{\$153.189,08}{\$72.658,63}$$

Coeficiente beneficio / costo = 2,10

De acuerdo al cálculo realizado se obtiene un valor coeficiente beneficio / costo de \$2,10 por cada unidad de dólar invertido para el diseño del modelo estratégico que incluya una herramienta de gestión para favorecer la expansión

de la empresa Balda Toys en el mercado actual, demostrando la viabilidad económica del proyecto.

3.4.7.4. Análisis comparativo entre situación actual y propuesta

Para llevar a cabo el análisis comparativo entre la situación actual y propuesta de las ventas en la empresa Balda Toys, se ha realizado la siguiente tabla:

Tabla 61. *Análisis comparativo entre rentabilidad (margen neto) actual y propuesta.*

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Actual	4,00%	3,80%	2,73%	2,30%					
Propuesto					14,97%	15,70%	16,46%	16,99%	17,18%

Fuente: Estado de situación actual y propuesta.

De acuerdo a los resultados descritos se puede identificar que al inicio de la actividad comercial de la empresa Balda Toys se generó una rentabilidad de 4%, sin embargo en el siguiente año se presentó una leve reducción de la rentabilidad en 0.20 puntos, lo que se atribuye a la falta de estrategias de publicidad de los juegos tradicionales, tendencia que se continuo presentado en el año 2019 con una rentabilidad de 2,73% y de 2,30% pronosticada para el año en curso, debido a las condiciones en las que se presenta la economía en el país con la reactivación comercial.

Por lo tanto, considerando estos valores se considera beneficioso la aplicación de la propuesta para la reactivación económica a través de estrategias que se orientan a la promoción y publicidad con lo que se espera generar una rentabilidad de 14,97% en el primer año de implementada la propuesta, es decir, un incremento de 12,26% en el primer año, pero como se ha pronosticado 17,18%, entonces, en el quinto año se espera un incremento de 14,45% en el margen de rentabilidad.

Esto significa que, el margen de rentabilidad se incrementará más de seis veces hasta el quinto año de ejecutada la propuesta, con la aplicación de la solución planteada en este estudio.

CONCLUSIONES

Se identificó como principal oportunidad existente en el mercado de los juegos tradicionales, la obligatoriedad que tienen las unidades educativas de utilizar juegos tradicionales que promuevan el sano esparcimiento y actividad física en los niños en edad escolar, al tenor de lo que manifiestan los art. 89 y 92 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; a esto se añade que, según la investigación de campo, la población de la provincia del Guayas tiene una alta propensión al consumo, con un mercado infantil en franco crecimiento, situaciones que representan oportunidades para la expansión de Balda Toys en el mercado provincial en el corto y mediano plazo. El principal riesgo que atraviesa esta organización, está referido a que la empresa solo comercializa su producto a través de un solo canal de distribución, en referencia a Mi Juguetería, mientras que, los juegos electrónicos (productos sustitutos) y la competencia, son los restantes riesgos de gran relevancia para el establecimiento económico.

Se examinó la situación actual de la competitividad de la empresa Balda Toys, con relación al mercado en el que incursiona, observándose que actualmente este establecimiento económico se encuentra en el tercer lugar del ranking de productores de juegos tradicionales, después de Pasencia Toys, Ecuatoys. También se pudo calcular una demanda insatisfecha de 800.402 unidades de juegos tradicionales para el 2021, cuyo pronóstico de la demanda a captar fue igual a 200.100 unidades.

Se diseñó un modelo estratégico que incluyó una herramienta de gestión para favorecer la expansión de la empresa Balda Toys en el mercado actual, en los próximos cinco años, entre las que se citaron, la estrategia de distribución con la compra de un camión, contratación de un chofer y un ayudante, estrategia de comunicación publicitaria, penetración en nuevos mercados, como es el caso de los diversos cantones de la provincia del Guayas, a través de su comercialización en los almacenes TÍA y por medio de la formación de alianzas con las autoridades de las unidades educativas, para que adquieran juegos

tradicionales para apoyar las actividades de las clases de educación física, basada en una estrategia de marca y de precios accesibles.

Se evaluó la viabilidad del modelo estratégico propuesto, en el aspecto económico, identificándose que la inversión de \$72.658,63 se recuperará en 2 años y 8 meses, con una tasa TIR de 47,90%, un VAN de \$153.189,08 y un coeficiente beneficio / costo de 2,10, que contribuye a sugerir a la alta dirección de Balda Toys, la aplicación de la estrategia de expansión, por su factibilidad, observándose además que, con la aplicación de la solución en referencia, el margen de la rentabilidad ascenderá desde 2,73% hasta 14,97% en el primer año de su implementación, es decir, un incremento de 12,26% en el primer año, pero como se ha pronosticado 17,18%, entonces, en el quinto año se espera un incremento de 14,45% en el margen de rentabilidad, reforzando la viabilidad de la propuesta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de la empresa Balda Toys que, suscriban alianzas con otros canales de distribución diferentes a Mi Juguetería, para distribuir sus productos a nivel provincial y en un futuro, a nivel nacional, para no depender solo de un proveedor, lo que diversificará los canales para que los clientes puedan adquirir los juegos tradicionales.

Se sugiere a los directivos de la empresa Balda Toys que, investiguen el mercado para determinar de manera permanente, las necesidades insatisfechas de los clientes, que puedan posicionar a esta organización en la mente de la población de la provincia del Guayas.

Es recomendable que, los directivos de la empresa Balda Toys, aprueben y ejecuten el modelo estratégico propuesto en este estudio, que incluyó la estrategia de distribución con la compra de un camión, contratación de un chofer y un ayudante, estrategia de comunicación publicitaria, penetración en nuevos mercados, como es el caso de los diversos cantones de la provincia del Guayas, a través de su comercialización en los almacenes TÍA y por medio de la formación de alianzas con las autoridades de las unidades educativas, para que adquieran juegos tradicionales para apoyar las actividades de las clases de educación física, basada en una estrategia de marca y de precios accesibles.

Se recomienda mejorar continuamente la calidad de los juegos tradicionales, para que su durabilidad y utilidad sean los principales atributos que lleven a la población a adquirir estos bienes, de modo que, se pueda reinvertir las ganancias esperadas, en la preparación del personal y en tecnología de punta.

REFERENCIAS

- Álvarez , O. (2017). a competitividad en las actuales condiciones de la economía internacional. *scielo*, 5-10.
- Acosta, C. (2016). *Estrategias de diversificación de productos en la Empresa "INOLA"*. Quito Ecuador: Marketing. Repositorio de PUCESA.
- Arias, F. (2015). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela: Episteme.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial Suplemento 056.
- Asamblea Nacional. (2015). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 255.
- Asamblea Nacional. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República*. Montecristi, Ecuador: Registrro Oficial 449.
- Campi , I., Font , M., & Lazcano, C. (2018). La competitividad en America Latina. *Dimensión Empresarial*, 72-79.
- Cano, J., & Santibáñez, A. (2016). *Proyecto de mejora continua: "Mejora en la calidad de atención en consultorio externo en San Bartolomé"*. Lima, Perú:
http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/ix_encuentro/iiinivel/3ro_san_bartolome.pdf.
- Carvajal, Á. (2017). Teorías y Modelos: Formas de representación de la realidad . *Revista Comunicación vol. 12*, 19.
- Cook, T., & Reichardt, C. (2015). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. España: Morata S.L.
- Dávila, G. (2016). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(1), 15.
- Espinosa, R. (2017). La matriz de análisis FODA. *Espinosa Consultores*, 36.
- Galeano, A. (2016). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gish, W. (2017). Definición de modelos de estrategia. *Estrategia de Negocios*, 36.
- Gobierno Autónomo Descebrtalizado del Cantón Isidro Ayora. (2016). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Isidro Ayora: GAD Isidro Ayora.

- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora. (2014). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Isidro Ayora: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lomas de Sargentillo. (2014). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Lomas de Sargentillo: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Lomas de Sargentillo.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol. (2016). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Nobol: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Nobol.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas. (2017). *Población de Lomas de Sargentillo*. Lomas de Sargentillo: SUPERGOLD.
- Hammel, G. (2015). "El Propósito Estratégico". *Revista de Negocios Harvard Deusto*, 25.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, A., & Lozano, B. R. (2016). *Estrategia de diversificación y oportunidades de crecimiento: evidencia para el mercado español*. España: Universidad de Salamanca.
- Huerta, P. (2017). *Factores determinante de la estrategia de diversificación relacionada: Una aplicación a las empresas industriales españolas*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Población del Cantón Isidro Ayora*. Quito, Ecuador: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Población del Cantón Lomas de Sargentillo*. Quito, Ecuador: INEC.
- Kerlinger . (2016). *Enfoque conceptual de la Investigación del comportamiento*. España: Interamericana.
- Koontz, H., & Donnell, C. (2016). *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Landázuri, L., & Ferrer, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 2(81), 21.
- Leal, R., & Navarro, V. (2017). *La investigación de campo como base para la reflexión docente*. Bloomington: Copyright.
- Mariz, R., & Calvo, A. (2016). *La estrategia de crecimiento o expansión empresarial: una visión desde la teoría de los costes de transacción*. Valencia: Alianza Económica.

- Martincorena, P. (2018). Apuntes de diversificación empresarial. *Estrategia y Gestión de Negocios*, pp. 78-96.
- Medina, A., Constanzo, A., & Sandoval, R. (2018). Estrategia de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración*, 57(4), 55-77.
- Ministerio de Educación. (2016). *Contratación del servicio de mantenimiento correctivo menor en las Unidades Educativas del Distrito 09D14 de Lomas de Sargentillo*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación.
- Municipal Lomas de Sargentillo. (2016). *Plan de ordenamiento y desarrollo territorial del cantón Lomas de Sargentillo*. Lomas de Sargentillo: Consejo Cantonal de Planificación: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0960005960001_PDOT%20LOMAS%202015-2020%20\(20-11-2016\)_15-04-2016_22-56-19.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0960005960001_PDOT%20LOMAS%202015-2020%20(20-11-2016)_15-04-2016_22-56-19.pdf).
- Neil, S. (2015). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Nicolau, J., & Ruíz, F. (2017). *Impacto de la estrategia de diversificación en la expansión a mercados exteriores sobre los resultados*. España: Universidad de Alicante.
- Pardinas, F. (2015). *Métodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. México: Siglo XXI editores S.A.
- Peiró, R. (2017). Modelo de negocio. *Economipedia*, 62.
- Ponce, H. (2017). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. México: EWenseñanzas e investigaciones en Psicología.
- Proaño, D. (2016). *Principales beneficios de la diversificación vertical enfocado en PYMES del Centro Norte del Ecuador*. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1573/1/106472.pdf>.
- Pursell, S. (2016). Análisis FODA: qué es y cómo implementarlo en tu empresa. *Marketing Hubspot*, 52.
- Sánchez, J. (2016). Plan estratégico. *Economipedia*, 39.
- Sarli, R., Gonzaláz, S., & Ayres, N. (2015). Análisis toda. Una herramienta necesaria. *Facultad de Odontología, UNCuyo*.
- Secretaría Nacional para la Planificación del Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Urbano, C., & Yuni, J. (2015). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Argentina: Brujas.
- Varela, E. (2015). *Estrategias de expansión y modos de gestión en Empresas Públicas de Medellín*. Medellín-Colombia: Universidad de Antioquia.

ANEXOS

Anexo No. 1

Cuestionario de la encuesta aplicada a los padres de niños de 5 a 14 años de la provincia del Guayas

Objetivo: Identificar oportunidades y riesgos que existen en el mercado nacional para la expansión de la empresa Balda Toys en el corto, mediano y largo plazo. Examinar la situación actual de la competitividad de la empresa Balda Toys, con relación al mercado en el que incursiona.

Instructivo:

- Responda cada pregunta en el casillero de su elección
- La encuesta es anónima, no requiere su identificación
- Escoja solo un casillero

1) ¿Cuántos hijos tiene que tengan de 5 a 14 años?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

2) ¿De qué edades?

- 5-9
- 10-14

3) ¿Compraría usted juegos como yoyo, trompo, rayuela, hula hula, taca taca, etc para la recreación de sus hijos?

- Si
- No

4) ¿Qué juegos le gustaría comprar para la recreación de sus hijos?

- Yoyo
- Taca taca
- Hula hula
- Balero
- Macateta
- Cuerda
- Resortera
- Rayuela
- Disco chino
- Cantón
- Otros

5) ¿Con qué frecuencia compraría juegos como los arriba mencionados para la recreación de sus hijos?

- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Tres veces al mes
- Una vez al año

6) ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en la compra de los juguetes arriba mencionados?

- \$1,00-\$2,00
- \$3,00-\$4,00
- \$5,00-\$6,00
- \$7,00-\$9,00
- \$9,00-\$10,00

7) ¿Por qué medio compraría los juegos arriba mencionados para sus hijos?

- Propaganda en la televisión
- Anuncios en redes sociales de internet
- Escuela para padres

- Otros

8) ¿En dónde compraría los juegos arriba mencionados?

- Bazares
- Almacenes
- Tiendas
- Planteles
- Otros

9) ¿Si venden estos juguetes en la escuela de sus hijos los compraría ahí?

- Si
- No

10) ¿Apoyaría al plantel que haya tomado la decisión de realizar actividades de educación física en base a los juegos arriba mencionados?

- Si
- No

Anexo No. 2

Cuestionario de la encuesta aplicada a los directores o representantes de unidades educativas de cantones Isidro Ayora, Lomas de Sargentillo y Nobol.

Objetivo: Identificar oportunidades y riesgos que existen en el mercado nacional para la expansión de la empresa Balda Toys en el corto, mediano y largo plazo. Examinar la situación actual de la competitividad de la empresa Balda Toys, con relación al mercado en el que incursiona.

Instructivo:

- a) Responda cada pregunta en el casillero de su elección.
- b) La encuesta es anónima, no requiere su identificación.
- c) Escoja solo un casillero.

Datos generales:

Edad: <18 años ___ 18 a 35 años ___ 36 a 65 años ___ >65 años

Sexo: Masculino ___ Femenino ___

Ocupación: Empleado ___ Cuenta propia ___ Agricultor ___ Jubilado ___ Ama de casa ___ Otros ___

Cuestionario:

1) **¿Qué tipo de juegos le gustaría comprar para que los estudiantes se recreen?**

- Juegos electrónicos (ejemplo: play station)
- Pelotas o accesorios deportivos
- Juegos tradicionales
- Otros
- Todos

2) **¿Considera que los juegos electrónicos o los que vienen en el celular, perjudican o benefician a los estudiantes?**

- Perjudican ¿en qué aspecto?_____
- Benefician ¿en qué aspecto?_____

3) **¿Invertiría usted juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes?**

- Sí
- No

4) **¿Qué juego tradicional le gustaría tener para la recreación de los estudiantes?**

- Trompo
- Yoyo
- Taca taca
- Hula hula
- Balero
- Macateta
- Cuerda
- Resortera
- Rayuela
- Disco chino
- Chantón
- Otros _____

5) **¿Con qué frecuencia le gustaría invertir en juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes?**

- Mensualmente
- Bimestralmente
- Trimestralmente
- Cuatrimestralmente
-
-
-

- Semestralmente
- Anualmente
- Otros _____

6) ¿Cuál sería el presupuesto que destinaría en la inversión mensual de juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes?

- <\$50,00
- \$50,00 a \$99,00
- \$100,00 a \$149,00
- \$150,00 a \$199,00
- >\$200,00

7) ¿Cuál sería el mecanismo que podría influir en la población para que decida comprar juegos tradicionales para la recreación de los niños?

- Campañas televisivas o radiales
- Publicidad por las redes sociales
- Promociones de los empresarios
- Obligación por parte del plantel
- Otros _____

8) ¿En dónde compraría juegos tradicionales para la recreación de los estudiantes?

- Bazares
- Almacenes de expendio de juguetes
- Tiendas que expenden artículos de fiestas
- Empresa particular
- Otros _____

9) Si una empresa que manufactura juegos tradicionales para la recreación de los niños, ofrece estos juegos en su plantel ¿los adquiriría?

- Si
- No

10) ¿Estaría dispuesto a contribuir para que el Consejo Directivo de su plantel tome la decisión de realizar actividades de educación física con base en el uso de juegos tradicionales?

- Si
- No
